



# **PLAN D'ACTION**

## **2008-2009**

---

**du Centre de gestion  
de l'équipement roulant (CGER)**

Des copies supplémentaires de ce document  
sont disponibles à l'adresse suivante :  
1650, rue Louis-Jetté  
Québec (Québec) G1S 2W3

Internet : [www.cger.mtq.gouv.qc.ca](http://www.cger.mtq.gouv.qc.ca)

Publication réalisée par  
le Centre de gestion de l'équipement roulant

ISBN 978-2-550-52830-2 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-52831-9 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2008

# Table des matières

●	Message du directeur .....	5
● ●	1. Centre de gestion de l'équipement roulant .....	6
●	Historique.....	6
●	Organisation.....	7
●	Mission.....	7
●	Vision .....	8
●	Objectifs généraux.....	8
● ●	Valeurs .....	8
●	2. Clientèle et produits et services.....	9
●	Clientèle .....	9
●	Produits et services.....	9
	3. Satisfaction de la clientèle .....	12
	Déclaration de services à la clientèle .....	12
	Politique de traitement des plaintes .....	12
	4. Planification stratégique .....	13
	Orientations, axes d'intervention et indicateurs .....	13
	5. Plan d'action 2008-2009.....	19
	6. Niveau de ressources et moyens utilisés.....	20
	7. Facteurs de contingence.....	21
	8. Signature du sous-ministre des Transports .....	22
	Annexe 1 – Organigramme du CGER.....	23
	Annexe 2 – Liste des zones et des ateliers de mécanique .....	24
	Annexe 3 – Indicateurs de performance et les cibles 2008-2009.....	25
	Annexe 4 – Engagements spécifiques au regard de la clientèle 2008-2009 .....	26



## Message du directeur

Au cours des dix dernières années, le Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) a mis en place les meilleures pratiques d'affaires reconnues en Amérique du Nord dans son secteur d'activité, ce qui lui a permis de se hisser parmi les meilleurs au Québec. Pour assurer sa performance et une qualité constante de ses produits et services, le CGER a également mis en place un management de qualité par l'obtention de la certification ISO 9001. Récemment, le CGER recevait la certification environnementale ISO 14001. Il fait partie des premiers organismes publics à recevoir une telle reconnaissance qui met de en valeur sa bonne gestion environnementale et propose un service à la clientèle sans cesse amélioré et axé sur le développement durable. C'est dans cette perspective que le CGER entend poursuivre ses activités.

Le défi de la prochaine année consistera principalement à améliorer l'efficacité des systèmes de production du CGER, et ce, toujours dans un souci d'offrir à la clientèle des produits et des services de qualité et au plus bas coût possible. Pour ce faire, le CGER entend introduire dans son mode de gestion des plans d'amélioration continue.

Il est évident que la mise en place de processus d'amélioration continue devra se faire avec le soutien de toute l'équipe du CGER. Il faudra miser sur la mobilisation du personnel afin d'assurer son adhésion aux valeurs de l'organisation et son adaptation au changement.



Gérard Brichau  
Directeur

## **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 de rationaliser les dépenses liées à la gestion de l'équipement roulant et des ateliers de mécanique.

### **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 sur l'ensemble du territoire du Québec. L'entretien était assuré par 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.

### **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 déterminer les entreprises les plus performantes ont permis d'analyser plusieurs solutions possibles. 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 permettait 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. 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 a donc décidé, en juillet 1996, de mettre sur pied une unité autonome de service regroupant 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 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.

## **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 quelque 6000 véhicules et équipements connexes, ainsi qu'un réseau de 63 ateliers de mécanique répartis sur l'ensemble du territoire du Québec.

En plus de gérer le parc de véhicules du ministère des Transports, le CGER offre ses services à d'autres organisations publiques. Il dessert présentement plus de 100 ministères et organismes publics. Il joue également auprès de sa clientèle un rôle de conseiller en matière de gestion de parcs 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 équipements, tels que des motoneiges et des VTT.

Afin d'atteindre ses objectifs, le CGER compte plus de 400 employés, dont près de 300 travaillent dans les ateliers de mécanique. Le personnel du Centre administratif et des bureaux de zone comprend des gestionnaires, des professionnels, dont les ingénieurs et les conseillers à la clientèle, ainsi que des employés de bureau.

## **MISSION**

La mission du CGER est d'assurer à ses clients la disponibilité des véhicules routiers et des équipements 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.

## **VISION**

À moyen terme, le CGER 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.

## **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.

## **VALEURS**

### **Satisfaction de la clientèle**

Les clients sont au cœur des préoccupations du CGER. Celui-ci désire s'assurer de leur satisfaction en leur offrant des produits et des services de qualité à des taux concurrentiels.

### **Responsabilisation des employés**

En tant que représentant de l'organisation, chaque employé doit comprendre et adhérer aux valeurs organisationnelles, lesquelles sont basées sur une gestion visant l'atteinte des résultats et le service à la clientèle. La performance de l'organisation passe par la responsabilisation des employés.

### **Esprit d'entreprise**

Les employés du CGER doivent contribuer à la croissance de l'organisation en entretenant un esprit d'entreprise. Ils doivent maintenir des relations efficaces avec la clientèle et les partenaires. En ce sens, le CGER encourage la créativité, l'ingéniosité et la participation de ses employés à l'amélioration des produits et services afin de permettre le rayonnement de l'organisation.

### **Gestion intègre**

Les activités de commercialisation du CGER sont guidées par des objectifs d'autofinancement et de saine gestion des biens de l'État.



# 2

## Clientèle et produits et services

### CLIENTÈLE

La clientèle du CGER est composée de ministères, d'organismes publics, y compris ceux des réseaux de la santé et de l'éducation, ainsi que d'organismes municipaux. Il est à noter que les ministères et organismes font affaire avec le CGER sur une base volontaire, c'est-à-dire qu'ils ne sont soumis à aucune obligation.

### PRODUITS ET SERVICES

#### Location clés en main de véhicules

##### 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 des 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;
- les services de génie-conseil (détermination du besoin technique, production du devis et des spécifications d'achat, et modification ou adaptation d'un équipement);
- la présentation des véhicules spécialisés par un formateur du CGER;
- l'identification visuelle des véhicules.

##### 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 vise que quelques catégories de véhicules légers.

##### LOCATION PARTAGÉE

Étant donné la nature des services qu'ils offrent, 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 leur propose donc la location partagée de véhicules et d'équipements. 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.

### **Réparation et 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 près de 300 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 63 ateliers de mécanique du CGER sont reconnus par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) relativement au Programme d'entretien préventif (PEP).

### **Analyse en gestion de parc de véhicules**

Le CGER offre à sa clientèle la possibilité de rationaliser ses activités et ses dépenses. Pour ce faire, il évalue la performance des processus de gestion du parc de véhicules du client et soumet des voies d'amélioration qui assureront une utilisation optimale au meilleur coût. Les analyses comportent généralement trois étapes : portrait de la situation, diagnostic et recommandations.

Les champs d'activité suivants sont normalement couverts par l'analyse de la gestion du parc de véhicules :

- 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.

Une gestion efficace d'un parc de véhicules exige l'analyse et l'optimisation de toutes les étapes composant le cycle de vie d'un véhicule, de l'acquisition à la vente.

### **Formation**

En raison de l'évolution constante de la technologie concernant les véhicules et les équipements connexes, le CGER offre à sa clientèle une formation pour ses conducteurs. Les avantages pour la clientèle sont :

- la conformité avec la réglementation (telle la Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds);
- l'augmentation de sa productivité;
- la réduction de ses coûts d'exploitation;
- la diminution de ses coûts de carburant;
- l'acquisition de bonnes habitudes de conduite;
- la réduction du nombre de bris et d'accidents;
- l'accroissement de la disponibilité de ses véhicules et équipements.

Parmi les cours qu'offre le CGER, soulignons ceux ayant trait à la Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs 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.

#### **Fourniture de carburant**

La clientèle, c'est-à-dire les ministères et les organismes publics, dont les budgets sont votés par l'Assemblée nationale, peut bénéficier du réseau de distribution interne de carburant du CGER (à essence et diesel). Ce réseau de quelque 61 points de ravitaillement est présent sur tout le territoire et il est complètement automatisé.

#### **Télémetrie véhiculaire**

Une fois les approbations obtenues, le CGER offrira à sa clientèle d'équiper ses véhicules d'un système de télémetrie véhiculaire. Ce nouveau produit répondra au Plan d'action 2006-2012 du gouvernement du Québec concernant les changements climatiques et, particulièrement, à l'objectif de réduire de 20 % d'ici 2010 la consommation de carburant du parc gouvernemental. La télémetrie véhiculaire permettra notamment de capturer des données d'utilisation, de consommation de carburant et de performance des véhicules. La clientèle du CGER sera en mesure de connaître la surconsommation de carburant et apporter un éclairage sur les comportements de conduite de ses usagers.

# 3

## Satisfaction de la clientèle

### ● 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 a été mise à jour le 1<sup>er</sup> avril 2007 et exprime la volonté du CGER d'accorder une priorité à la qualité des produits et 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 de quelle manière il compte y parvenir. Les engagements spécifiques de cette déclaration font l'objet d'une reddition de comptes au rapport annuel. Ces engagements sont présentés à l'annexe 4 du présent document.

### POLITIQUE DE TRAITEMENT DES PLAINTES

En raison de la grande importance accordée à l'opinion et à la satisfaction de sa clientèle, le CGER s'est doté en mars 2000 d'une politique de gestion des plaintes; elle a été mise à jour le 1<sup>er</sup> avril 2007.

Cette politique mentionne notamment que le CGER s'engage à rappeler le plaignant dans un délai d'un jour ouvrable suivant la réception d'une plainte verbale. S'il s'agit d'une plainte écrite, le CGER s'engage à retourner dans les dix jours ouvrables 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 qu'il 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 dans le rapport annuel.

# 4

## 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.

### ORIENTATIONS, AXES D'INTERVENTION ET INDICATEURS

Les orientations stratégiques à moyen terme du CGER concordent avec les objectifs généraux de l'organisation. De ces orientations découlent les objectifs annuels présentés à la section 5.

#### **Orientation 1 : Poursuivre la qualité du service à la clientèle**

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 secteurs administratifs 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. À cet effet, le CGER terminera cette année sa stratégie de marketing afin de bien se repositionner dans toutes ses activités liées au marketing.

Dans un objectif d'amélioration continue et de façon complémentaire au sondage sur la satisfaction de la clientèle, le CGER organise tous les deux ans des tables de discussion avec sa clientèle pour échanger sur différents sujets plus en profondeur.

- Indicateur sur la satisfaction de la clientèle** : pourcentage de clients satisfaits (sondage effectué tous les deux ans auprès de la clientèle du CGER)

## **Orientation 2 : Devenir le gestionnaire de parc de véhicules des organismes publics**

Bien qu'à l'heure actuelle le ministère des Transports soit le plus important client du CGER quant au nombre d'équipements loués, 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 : Développer les affaires 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 de discussion avec la clientèle. Ces interventions permettront au CGER de mieux répondre aux besoins de sa clientèle et ainsi d'assurer sa fidélisation.

Toujours en accord avec sa vision, le CGER concentrera ses stratégies sur la recherche de clients désireux de lui confier la gestion globale de leur parc d'équipement. Le Centre entend établir sa notoriété en démontrant notamment son leadership et son expertise dans le domaine de la gestion de l'équipement roulant. Parmi les moyens qui seront mis en place dans le plan de marketing, une liste de clients potentiels dressant un meilleur profil de chacun sera élaborée par le CGER, et la promotion sera adaptée pour chaque segment de marché.

- Indicateur sur le volume d'affaires** : augmentation de revenus totaux du CGER

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

Après dix ans d'existence, le CGER est maintenant une organisation bien établie et reconnue. Même si le personnel a su s'adapter à une nouvelle philosophie de gestion, le CGER doit constamment se préoccuper de maintenir et d'accroître leur mobilisation. Le personnel demeure la plus grande richesse du CGER, et le succès de l'organisation repose sur sa compréhension et son adhésion aux valeurs organisationnelles.

### **Axe d'intervention : Mobiliser le personnel**

Le CGER compte quelque 400 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 le nombre de ses interventions auprès des employés en leur offrant un minimum de six rencontres annuelles afin de bien véhiculer la vision, la mission, les valeurs, les orientations et les objectifs de l'organisation. Le CGER désire également conserver le nombre de comités de zone, représentés par des employés provenant de tous les ateliers de mécanique. Ces comités ont principalement trait à l'organisation du travail et aux dossiers opérationnels.

- Indicateur sur la mobilisation du personnel** : pourcentage de mobilisation du personnel (sondage sur l'indice de performance humaine effectué tous les deux ans)

### **Axe d'intervention : Améliorer l'expertise et la compétence du personnel**

En raison de l'évolution rapide des technologies dans l'industrie de l'automobile et de l'équipement lourd, le CGER entend augmenter la formation dans ce domaine, et ce, toujours dans le but de maintenir la qualité du service auprès de sa clientèle. Dans le contexte de l'implantation de la télémétrie véhiculaire, une formation spéciale dans ce domaine sera donnée au personnel d'atelier de mécanique du CGER.

Il est primordial pour l'organisation d'accroître les connaissances de ses gestionnaires, responsables de secteur et répartiteurs d'atelier de mécanique dans la gestion des personnes et le service à la clientèle. Une formation continue dans ces domaines permet d'améliorer l'efficacité et la performance de chacune des zones du CGER.

- Indicateur sur l'expertise et la compétence du personnel** : pourcentage de la masse salariale consacré à la formation du personnel

### **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. Ses deux principaux objectifs financiers 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 demeure toujours la rationalisation de l'ensemble des coûts des activités liées aux ateliers de mécanique et à la gestion du parc. Cette rationalisation permet l'atteinte de l'équilibre financier.

- Indicateur sur la performance financière** : pourcentage d'autofinancement

**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, il 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 ceux des fournisseurs inscrits au répertoire *Location de véhicules automobiles, liste des fournisseurs*. Le Centre entend maintenir des tarifs inférieurs à ceux du marché.

- Indicateur sur la compétitivité des tarifs** : pourcentage d'écart entre les taux du CGER et ceux du marché

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

Le CGER doit assurer la gestion de 63 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. Selon le *Fleet Maintenance Staffing Guide* de la *National Association of Fleet Administrators* (NAFA), cette norme est de 80 %.

- Indicateur sur la productivité des ateliers de mécanique** : pourcentage de productivité des ateliers de mécanique

**Axe d'intervention : Maintenir l'augmentation des coûts d'exploitation**

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 de variation des prix à la consommation.

- ☑ **Indicateur sur le contrôle des coûts d'exploitation** : pourcentage d'écart entre le taux d'augmentation des coûts d'exploitation du CGER et le taux de variation des prix à la consommation

**Axe d'intervention : Mettre en place une démarche d'amélioration continue au sein de la gestion des ateliers de mécanique**

Dans le but de réduire ses coûts d'exploitation et d'améliorer la performance de ses processus opérationnels, le CGER désire implanter une démarche d'amélioration continue sous la forme de la méthode *Kaizen*. Le réaménagement de l'organisation du travail devrait permettre une augmentation de l'efficacité et de l'efficience dans la livraison du service d'entretien et de réparation des véhicules.

- ☑ **Indicateur sur l'amélioration continue** : nombre d'ateliers de mécanique où la méthode *Kaizen* a été implantée

**Orientation 6 : Maintenir une veille technologique**

Le CGER tient à maintenir une veille technologique en demeurant à la fine pointe de l'évolution des technologies liées au domaine de l'automobile et de la machinerie lourde. Pour ce faire, il désire poursuivre des projets-pilotes faisant appel à de nouvelles technologies, favorisant ainsi l'intégration d'innovations dans son parc.

**Axe d'intervention : Assurer le développement technologique en vue d'expérimenter des innovations dans le domaine des véhicules**

Chaque année, le CGER compte intégrer dans son parc au moins un nouvel équipement utilisant une technologie innovatrice, et ce, dans un but d'évaluation.

- ☑ **Indicateur sur la veille technologique** : intégration d'innovations dans le domaine des véhicules favorisant le développement technologique

**Orientation 7 : Assurer la mise en place de mécanismes s'intégrant à la stratégie gouvernementale de développement durable**

Étant l'un des premiers organismes publics à recevoir la certification environnementale ISO 14001, le CGER valorise une saine gestion environnementale et propose un service à la clientèle sans cesse amélioré et axé sur le développement durable. Le CGER s'engage ainsi à exceller en matière d'environnement dans ses activités et ses services ainsi qu'à prendre les mesures nécessaires afin de réduire au minimum les effets négatifs sur l'environnement.

**Axe d'intervention : Planter dans le parc de véhicules du CGER un projet de télémétrie véhiculaire**

Conformément au Plan d'action 2006-2012 du gouvernement du Québec concernant les changements climatiques, le CGER désire intégrer dans son parc de véhicules des mécanismes visant à réduire la consommation de carburant des véhicules qu'il gère. Pour ce faire, il désire procéder à l'implantation du projet de télémétrie véhiculaire pour l'ensemble de son parc, permettant ainsi de satisfaire les objectifs gouvernementaux en matière de développement durable et les obligations législatives, tout en accroissant et en améliorant la prestation de services de sa clientèle.

Il est à noter que la clientèle du CGER, les organismes publics, est tenue de respecter les objectifs gouvernementaux en matière de développement durable. La quantification de l'utilisation des véhicules entraîne obligatoirement l'usage de sondes et d'accessoires de prise de mesure. Il est nécessaire pour le CGER d'intégrer des instruments de mesures pour assurer le suivi des processus de gestion de la viabilité hivernale, de la signalisation des routes, du marquage des routes et de la surveillance du réseau. L'apport d'instruments de mesure est nécessaire pour contrer la désuétude des processus et des systèmes pour satisfaire aux exigences en matière de développement durable. La télémétrie véhiculaire permettra de se doter d'un mécanisme automatisé de capture de données d'utilisation, de consommation de carburant et de performance des véhicules. Le CGER sera notamment en mesure de connaître la surconsommation de carburant et d'apporter un éclairage à sa clientèle sur les comportements de conduite de ses usagers en relation avec la gestion des gaz à effet de serre (GES).

- Indicateur sur le développement durable** : Nombre de véhicules dans lesquels le système de télémétrie véhiculaire a été implanté

**Axe d'intervention : Assurer le développement technologique en vue d'expérimenter de l'équipement présentant une valeur environnementale**

Le CGER tient à maintenir une veille environnementale en intégrant de nouvelles technologies ayant des effets directs sur la diminution de la consommation de carburant ou sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le CGER veut demeurer à la fine pointe de l'évolution des nouvelles technologies ayant une haute teneur environnementale.

**Indicateur sur la veille environnementale** : Nombre d'innovations technologiques à teneur environnementale implantées au CGER

# 5

## Plan d'action 2008-2009

Les objectifs annuels s'inscrivent à l'intérieur des orientations stratégiques. La liste des indicateurs, des cibles et des méthodes de calcul pour 2008–2009 est présentée à l'annexe 3.

**Orientation 1 Poursuivre la qualité du service à la clientèle**

- Maintenir le taux de satisfaction de la clientèle à 94 %.

**Orientation 2 Devenir le gestionnaire de parc de véhicules des organismes publics**

- Augmenter les revenus totaux du CGER de 4 millions de dollars.

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

- Augmenter le taux de mobilisation du personnel (sondage effectué auprès du personnel du CGER tous les deux ans, et le prochain se fera en 2009–2010).
- Consacrer 2,5 % de la masse salariale à la formation de l'ensemble du personnel.

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

- Maintenir les taux de location des équipements les plus représentatifs 30 % inférieurs à ceux du marché.
- Autofinancer les activités du CGER à 100 %.

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

- Maintenir un taux de productivité des ateliers de mécanique de 80 %.
- Obtenir un taux d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée\* égal ou inférieur au taux de variation des prix à la consommation.
- Implanter la méthode *Kaizen* dans au moins 5 ateliers de mécanique.

**Orientation 6 Maintenir une veille technologique**

- Intégrer au moins une innovation dans le domaine des véhicules favorisant le développement technologique ou améliorant la productivité.

**Orientation 7 Assurer la mise en place de mécanismes s'intégrant à la stratégie gouvernementale de développement durable**

- Installer dans au moins 500 véhicules du parc du CGER un système de télémétrie véhiculaire.
- Intégrer au CGER au moins 4 nouvelles technologies ou nouveaux types d'équipement favorisant le développement environnemental.

\* Unité active équivalent temps plein

# 6

## Niveau de ressources et moyens utilisés

● Le CGER doit utiliser plusieurs ressources pour atteindre les cibles de résultats définies dans le présent plan d'action.

● En ce qui a trait à ses ressources financières, il est important de noter que le CGER possède son Fonds de gestion de l'équipement roulant et qu'il doit autofinancer ses activités en équilibrant ses revenus et ses dépenses. Le Fonds permet au CGER de gérer son parc selon le principe de vie économique des véhicules et de l'équipement. Il peut ainsi récupérer l'argent des ventes de véhicules ayant dépassé leur vie utile et l'investir dans l'acquisition de nouveaux véhicules, et ainsi rajeunir son parc. Le Fonds permet également au CGER de mieux desservir sa clientèle en acquiesçant à ses demandes et, par ailleurs, de facturer les services qu'il lui offre.

● Pour 2008–2009, le CGER prévoit des revenus de l'ordre de 88 millions de dollars.

● En ce qui concerne les ressources humaines, le CGER compte actuellement une équipe de plus de 400 employés, dont 46 % sont permanents. Afin de bien desservir la clientèle du CGER, on trouve des employés partout au Québec et 78 % d'entre eux travaillent en région. Il y a un centre administratif situé à Québec ainsi que 63 ateliers de mécanique répartis en 16 zones d'exploitation régionale.

# 7

## Facteurs de contingence

Certains facteurs peuvent influencer sur 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 la Direction générale des acquisitions du Centre de services partagés du Québec (CSPQ) en ce qui concerne notamment les normes et les politiques régissant l'acquisition de véhicules légers, la vente de biens, les délais de livraison et les coûts liés à la facturation.
- Les ententes avec le Secrétariat du Conseil du trésor en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, la réduction des effectifs, l'organisation du travail et la dotation du personnel spécialisé.
- L'augmentation des taux d'intérêt décrétée par le ministère des Finances.
- Les conditions liées aux conventions collectives.
- Les orientations gouvernementales en matière de privatisation.



## Signature du sous-ministre des Transports

- Le sous-ministre des Transports signe le présent plan d'action, car le CGER a apporté des 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 ses cinq derniers plans d'action, 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 de l'obtention d'un prix de revient moyen des ateliers de mécanique. Le CGER désire cependant rappeler que plusieurs autres objectifs ont été ajoutés au cours des dernières années, notamment ceux ayant trait à la productivité des ateliers de mécanique, au contrôle des coûts d'exploitation, à la mobilisation du personnel, à la veille technologique ainsi qu'au développement durable.
- 
- 
- 
- 
- 
- 

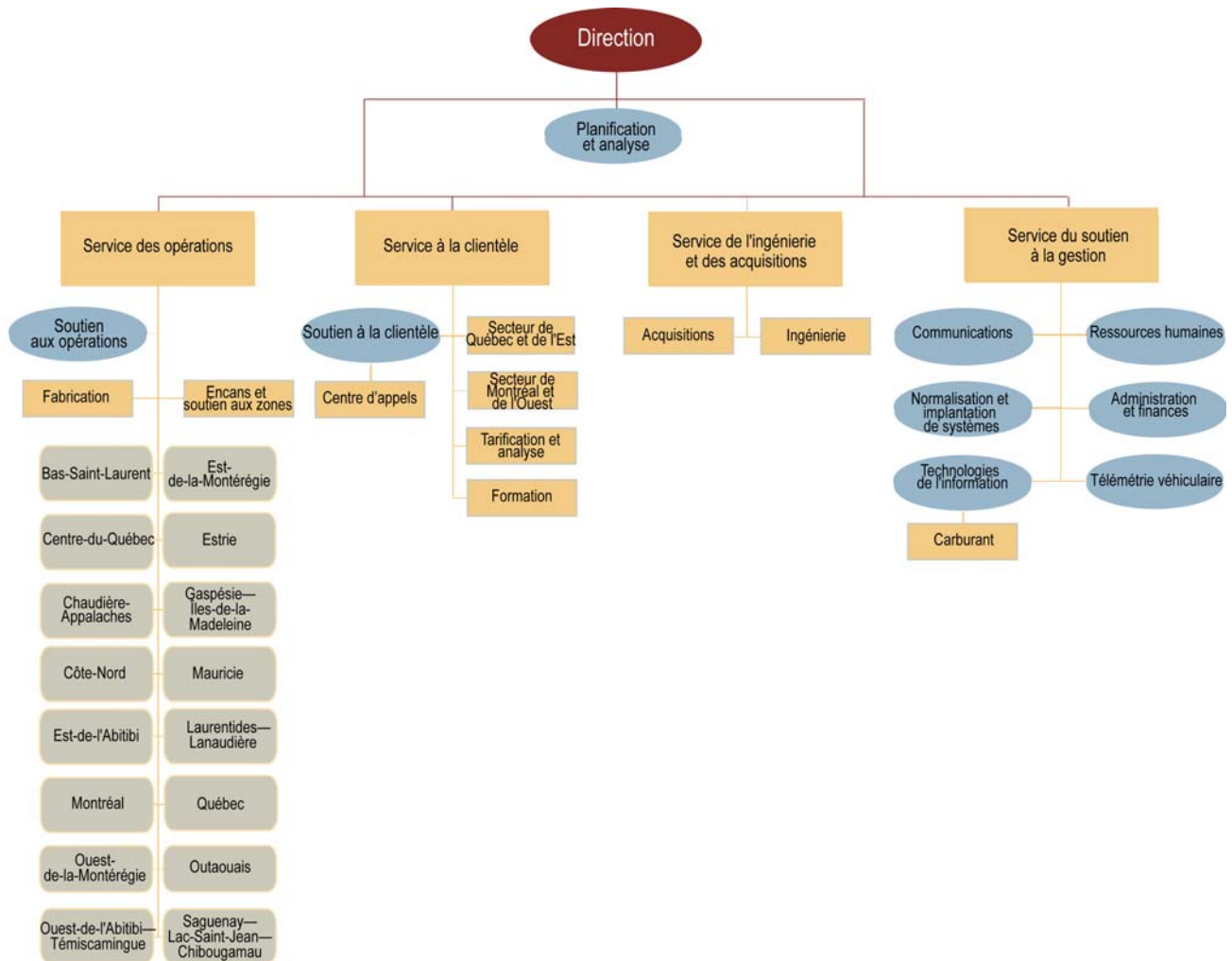
Après avoir mis en place un management de qualité et environnemental par l'obtention de la certification ISO 9001 et ISO 14001, le CGER a intégré dans sa gestion une démarche d'amélioration continue. En effet, il a ajouté cette année un objectif concernant la mise en place de la méthode *Kaizen* dans ses ateliers de mécanique.

---

Denys Jean  
Sous-ministre des Transports

# 1 Annexe

## L'organigramme du CGER



# 2 Annexe

## La liste des zones et des ateliers de mécanique

Zones et ateliers de mécanique	Zones et ateliers de mécanique
<b>Zone de l'Est-de-l'Abitibi</b> Atelier d'Amos Atelier de Val-d'Or	<b>Zone des Laurentides-Lanaudière</b> Atelier de Berthierville Atelier de Joliette Atelier de Lachute Atelier de Mont-Laurier Atelier de Mont-Tremblant Atelier de Saint-Jérôme
<b>Zone de l'Ouest-de-l'Abitibi—Témiscamingue</b> Atelier de Macamic Atelier de Rouyn-Noranda Atelier de Ville-Marie	<b>Zone de la Mauricie</b> Atelier de Trois-Rivières Atelier de Shawinigan
<b>Zone du Bas-Saint-Laurent</b> Atelier de Cabano Atelier de Mont-Joli Atelier de Saint-Georges-de-Cacouna Atelier de Saint-Pascal	<b>Zone de Montréal</b> Atelier d'Anjou Atelier de Turcot Atelier de Laval
<b>Zone du Centre-du-Québec</b> Atelier de Drummondville Atelier de Nicolet Atelier de Plessisville Atelier de Victoriaville	<b>Zone de l'Est-de-la-Montérégie</b> Atelier de Boucherville Atelier de Foster Atelier de Saint-Hyacinthe
<b>Zone de la Chaudière-Appalaches</b> Atelier de Beauceville Atelier de Charny Atelier de Lac-Etchemin Atelier de Laurier-Station Atelier de Saint-Michel-de-Bellechasse Atelier de Saint-Jean-Port-Joli Atelier de Thetford Mines	<b>Zone de l'Ouest-de-la-Montérégie</b> Atelier de Napierville Atelier d'Ormstown Atelier de Saint-Jean-sur-Richelieu Atelier de Salaberry-de-Valleyfield Atelier de Vaudreuil
<b>Zone de la Côte-Nord</b> Atelier de Baie-Comeau Atelier de Havre-Saint-Pierre Atelier de Sept-Îles	<b>Zone de l'Outaouais</b> Atelier de Campbell's Bay Atelier de Gatineau Atelier de Maniwaki Atelier de Papineauville
<b>Zone de l'Estrie</b> Atelier de Cookshire Atelier de Lac-Mégantic Atelier de Richmond Atelier de Sherbrooke Atelier de Weedon	<b>Zone de Québec</b> Atelier de Cap-Santé Atelier de la Malbaie Atelier de Québec
<b>Zone de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</b> Atelier de Gaspé Atelier des Îles-de-la-Madeleine Atelier de Matane Atelier de New Carlisle Atelier de Sainte-Anne-des-Monts	<b>Zone du Saguenay-Lac-Saint-Jean-Chibougamau</b> Atelier d'Alma Atelier de Chibougamau Atelier de Chicoutimi Atelier de Roberval



# 3 Annexe

## Les indicateurs de performance et les cibles 2008-2009

Thème	Objectif	Cible	Indicateur	Méthode de calcul	Source
Satisfaction de la clientèle	Maintenir la satisfaction de la clientèle	94 %	Pourcentage de satisfaction de la clientèle	Comparaison des données avec le sondage précédent	Sondage effectué auprès de la clientèle du CGER
Volume d'affaires	Augmenter les revenus totaux du CGER	4 M\$	Revenus totaux de plus qu'en 2007-2008	Revenus totaux 2008-2009 - revenus totaux 2007-2008	États financiers du CGER
Mobilisation du personnel	Augmenter ou maintenir le taux de mobilisation du personnel	Aucune cible en 2008-2009	Pourcentage de mobilisation du personnel	Comparaison des données avec le sondage précédent	Sondage effectué auprès du personnel du CGER
Expertise et compétence du personnel	Consacrer un pourcentage de la masse salariale à la formation de l'ensemble du personnel	2,5 %	Pourcentage de la masse salariale consacré à la formation	Coûts directs et indirects liés à la formation de l'ensemble du personnel / masse salariale du CGER	États financiers du CGER
Compétitivité des tarifs de location	Maintenir les taux de location des équipements les plus représentatifs inférieurs à ceux du marché	30 %	Pourcentage d'écart inférieur entre les taux du CGER et ceux du marché	Comparaison des taux de location du CGER avec ceux du marché	Répertoire <i>Location de véhicules automobiles, liste des fournisseurs</i>
Performance financière	Maintenir le niveau d'autofinancement	100 %	Pourcentage d'autofinancement	Revenus / Dépenses	États financiers du CGER
Performance opérationnelle	Maintenir un taux de productivité des ateliers de mécanique semblable à la norme reconnue en Amérique du Nord	80 %	Pourcentage de productivité des ateliers de mécanique	Nombre d'heures exécutées / nombre d'heures productives potentielles	Cumulatif des bons de travail des ateliers de mécanique du CGER
Contrôle des coûts d'exploitation	Obtenir un taux d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée* comparable au taux de variation des prix à la consommation	≤ 0 %	Pourcentage d'écart entre le taux d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée* et le taux de variation des prix à la consommation	Pourcentage d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée* - taux de variation des prix à la consommation	Données provenant de Statistique Canada et des états financiers du CGER
Amélioration continue	Implanter la méthode <i>Kaizen</i> dans des ateliers de mécanique	5	Nombre d'ateliers de mécanique où la méthode <i>Kaizen</i> a été implantée	Nombre d'ateliers de mécanique où la méthode <i>Kaizen</i> a été implantée	Rapport de vérification de l'implantation de la méthode <i>Kaizen</i>
Veille technologique	Intégrer au moins une innovation dans le domaine des véhicules favorisant le développement technologique	1	Intégration d'une innovation dans le domaine des véhicules favorisant le développement technologique	Nombre d'innovations dans le domaine des véhicules favorisant le développement technologique que le CGER a acquis	Preuve d'acquisition
Développement durable	Installer dans des véhicules du parc du CGER un système de télémétrie véhiculaire	500	Implantation d'un système de télémétrie véhiculaire dans certains véhicules du parc du CGER	Nombre de véhicules dans lesquels le CGER a implanté un système de télémétrie véhiculaire	Système informatique de gestion de parc de véhicules GUIDE
Veille environnementale	Intégrer de nouvelles technologies ou de nouveaux équipements favorisant le développement environnemental	4	Intégration de technologies ou équipements favorisant le développement environnemental	Nombre d'équipements ou de technologies acquis par le CGER et présentant une valeur environnementale	Preuve d'acquisition

\* Unité active équivalent temps plein

# 4 Annexe

## Engagements spécifiques au regard de la clientèle 2008-2009

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

- Offrir au client un service de qualité dans tous les ateliers de mécanique. Pour ce faire, répondre au client de façon courtoise et entretenir ou réparer son véhicule dans les délais convenus.
- Fournir au client un véhicule conforme à ses besoins et au moment convenu avec lui.
- 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 un délai d'un jour ouvrable suivant la réception d'une plainte formulée verbalement. Envoyer un accusé de réception dans les 10 jours ouvrables dans le cas d'une plainte écrite. Dans les deux cas, indiquer le nom d'une personne-ressource et le délai prévu pour le traitement de la plainte.