



Raymond Chabot
Grant Thornton

Revue organisationnelle et plan de transformation du MTMDET

Ministère des Transports, de la Mobilité durable et
de l'Électrification des transports (MTMDET)

Le 30 novembre 2016





Le 30 novembre 2016

Monsieur Marc Lacroix
Sous-ministre
Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
700, boulevard René-Lévesque Est, 28^e étage
Québec (Québec) G1R 5H1

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
Société en nom collectif
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Objet : Rapport – Revue organisationnelle et plan de transformation du MTMDET

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous soumettre notre rapport relatif à l'objet ci-dessus. Nous espérons que nos constats vis-à-vis de la situation actuelle, nos recommandations et les pistes de solution vous aideront à atteindre vos objectifs.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration et la grande transparence de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

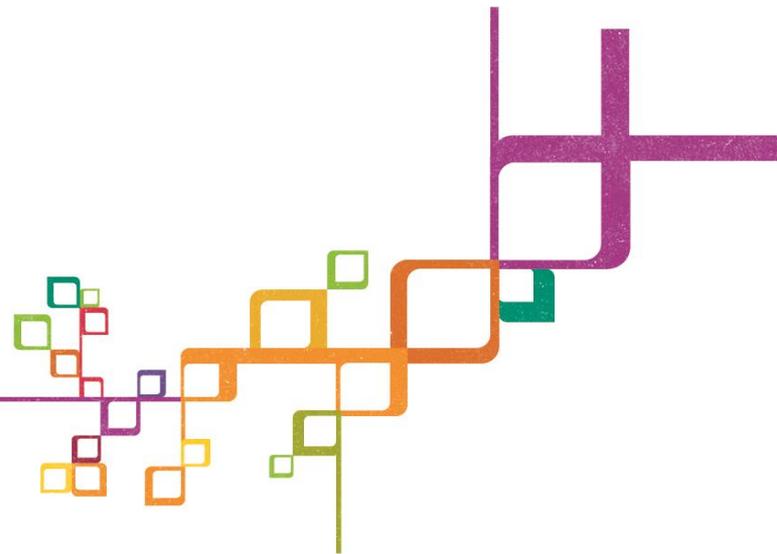
Pour toute information supplémentaire, nous vous invitons à communiquer avec Monsieur Pierre Fortin au 514 954-4639.

En espérant avoir l'occasion de partager vos défis, nous vous prions de recevoir, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.

Pierre Fortin, CPA, CA
Associé– Groupe-conseil stratégie et performance

Contenu

Section 1 – Contexte, mandat, démarche, activités et cadre de référence	3
Section 2 – Portrait de l'organisation	10
Section 3 – Diagnostic global	16
Section 4 – Le projet de transformation	31
Annexes	
Changement de responsabilités pour les sous-ministres adjoints	
Modèle de structure organisationnelle générique	
Modèle de rôles et responsabilités et modèle d'affaires	



Section 1

Contexte, mandat, démarche, activités et
cadre de référence



La mission du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (le Ministère) est d'assurer, sur tout le territoire du Québec, la mobilité durable des personnes et des marchandises par des systèmes de transport efficaces et sécuritaires qui contribuent au développement du Québec.

Afin de réaliser cette mission, plus de 6 000 cadres et employés, distribués à travers une structure organisationnelle qui reflète ses différents secteurs d'activités, sont à pied d'œuvre quotidiennement. De plus, en incluant la communauté métropolitaine de Montréal, le Ministère est réparti dans 13 directions territoriales avec chacune un bureau et des centres de services qui lui permettent de déployer ses services à proximité de sa clientèle.

C'est dans ce contexte qu'en plus de livrer ses services, l'organisation met également une emphase sur la performance organisationnelle et la saine gestion des fonds publics en positionnant même cet enjeu dans son plan stratégique 2013-2015.

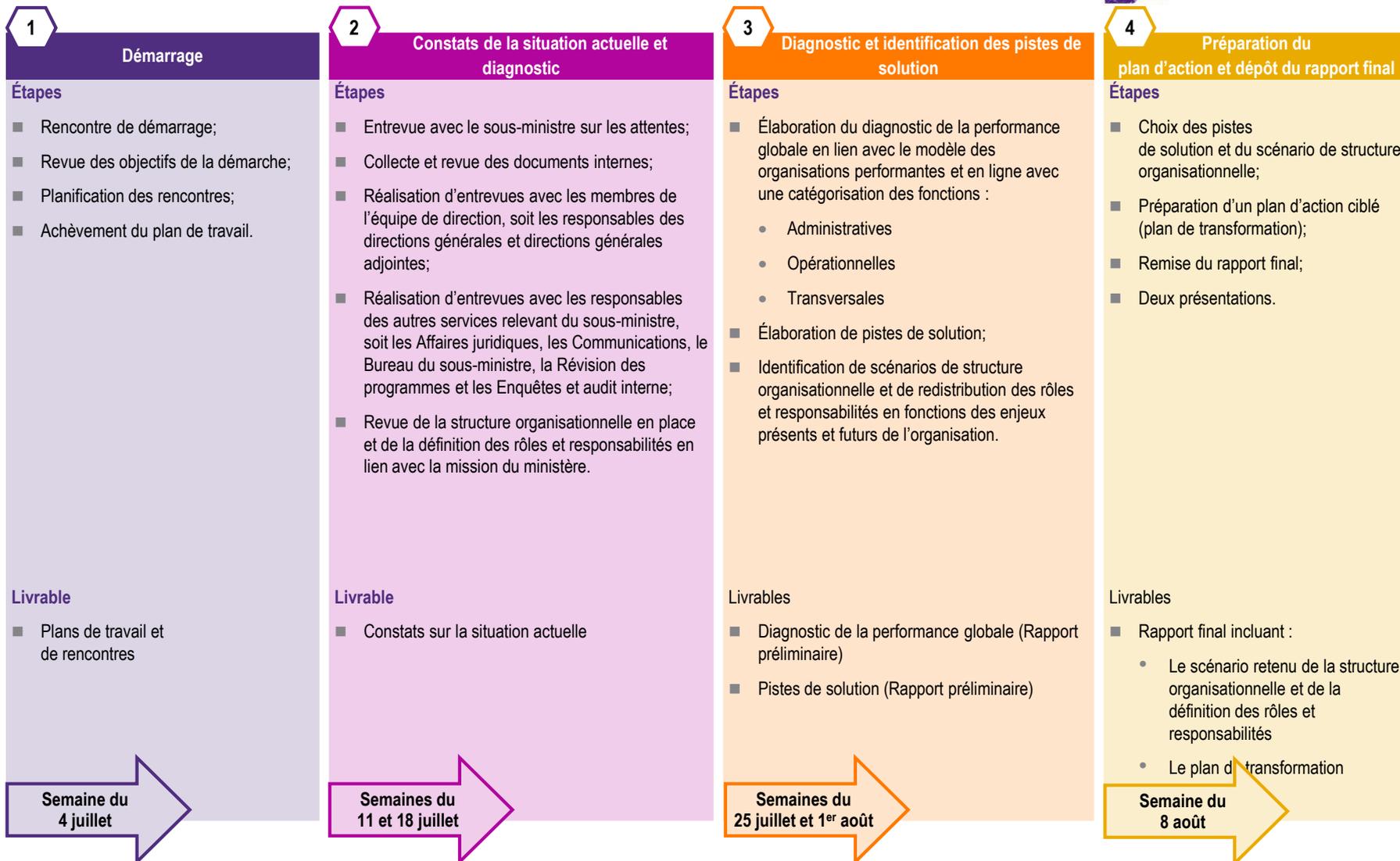
Récemment, suite aux témoignages de vérificatrices internes à la Commission de l'administration publique (CAP), des allégations de pratiques douteuses, de culture organisationnelle problématique et de gestion administrative déficiente ont percolé dans l'actualité. Afin de clarifier la nature et le fondement de ces allégations, le Gouvernement du Québec a mandaté sa vérificatrice générale pour faire rapport.

Toutefois, le désir et la nécessité de se mettre en mouvement dès maintenant poussent le Ministère à vouloir évaluer la performance de gestion de son organisation et à identifier rapidement des pistes d'action qui lui permettront d'améliorer sa performance organisationnelle et la saine gestion des fonds publics.

Le mandat consiste à revoir la performance globale de l'organisation au niveau de sa gestion administrative, incluant la structure organisationnelle en place et la définition des rôles et responsabilités.

Plus spécifiquement, nous avons :

- Réalisé un portrait de l'organisation;
- Évalué la performance organisationnelle et administrative;
- Défini la structure organisationnelle de premier niveau;
- Clarifié les rôles et responsabilités des différentes fonctions;
- Développé un plan de transformation global.



Cadre de référence

Modèle des organisations performantes

Nos recommandations s'appuient sur les pratiques d'affaires appliquées par les organisations performantes et elles ne constituent nullement un jugement sur la qualité des interventions réalisées par le personnel du MTMDET. Elles s'inscrivent plutôt dans une perspective d'amélioration continue que toute organisation doit considérer pour être en mesure d'offrir une prestation de services efficace et efficiente à ses clients, tout en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Caractéristiques d'une organisation performante

1. Elle se concentre sur les besoins de ses clientèles;
2. Elle s'adapte à l'évolution de son environnement;
3. Elle jouit d'un arrimage interne solide appuyé sur des énoncés de mission, de vision et de valeurs qui sont définis, connus et partagés;
4. Elle concentre ses énergies principalement sur les activités contribuant à sa mission première;
5. Elle priorise ses actions et ses projets;
6. Elle dispose de moyens de communication efficaces et transparents;
7. Elle gère ses capacités;
8. Elle mesure ses résultats;
9. Elle adapte ses plans pour atteindre ses objectifs.

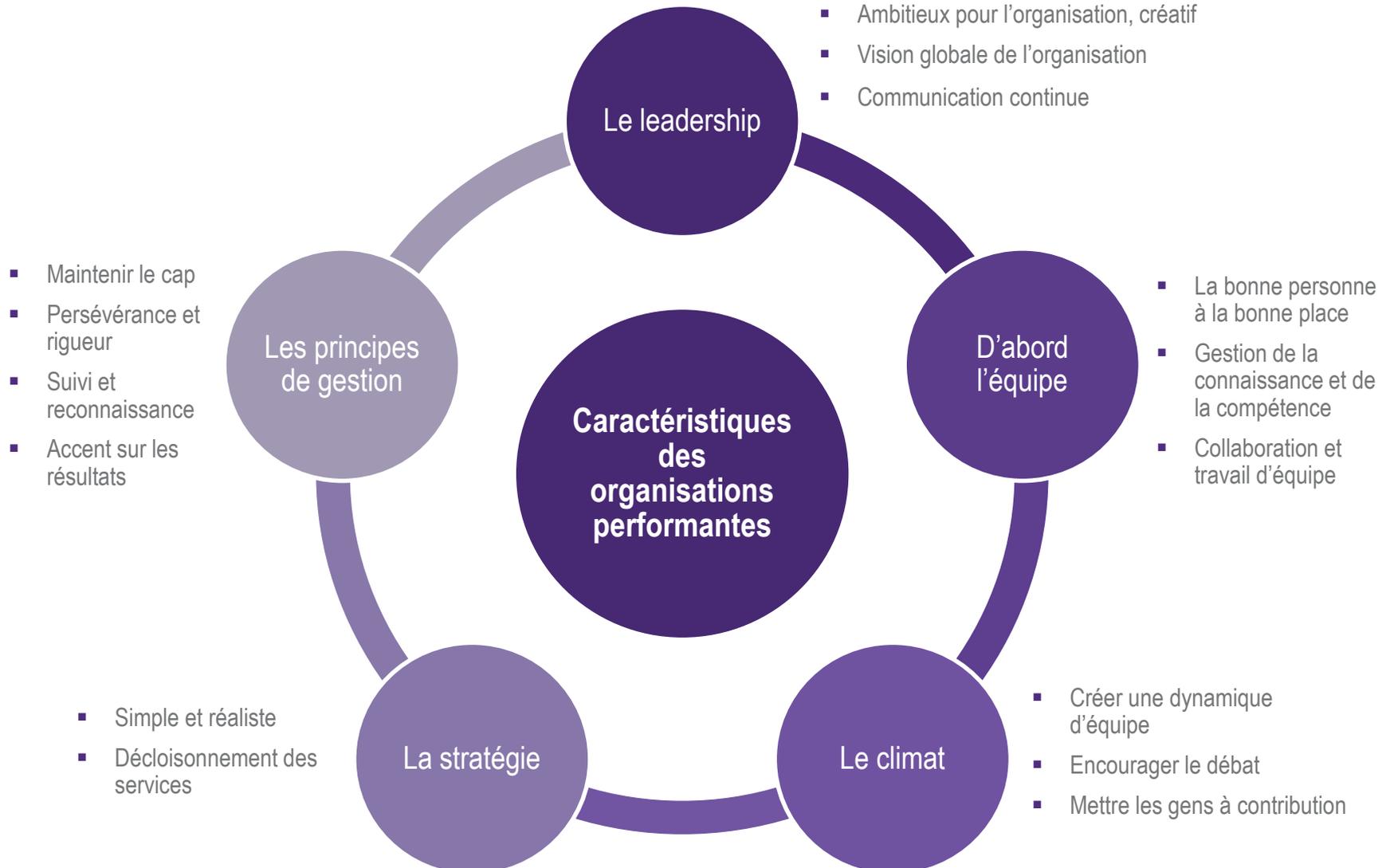


Le modèle de gestion des organisations performantes, présenté ci-dessus, constitue le cadre de référence de nos interventions. Il permet de s'assurer que l'organisation dispose de tous les mécanismes nécessaires pour **assumer pleinement sa mission, réaliser sa vision, atteindre une performance optimale et créer de la valeur** pour l'ensemble des parties prenantes. Comme chacune des composantes du modèle s'arrime aux autres pour créer une dynamique globale, la cohérence des actions est garantie, ce qui contribue à la maximisation des retombées obtenues pour les efforts et les ressources investis.

Ce modèle s'applique autant à l'échelle de l'organisation en entier que dans une direction ou un service.

Cadre de référence (suite)

Caractéristiques des organisations performantes



Cadre de référence

Principes de conception d'une structure organisationnelle

Principes pour alimenter la réflexion et permettant de sélectionner la structure appropriée

Catégories	Principes
Objectifs organisationnels	La structure organisationnelle doit être conçue en soutien à la stratégie et mission de l'entreprise
Simplicité	L'organisation doit demeurer le plus simple possible
Taille et équilibre	Il devrait y avoir un équilibre entre la taille des différents départements de l'organisation et les objectifs stratégiques de l'entreprise
Combiner des postes similaires	Les postes similaires devraient être regroupés sous un superviseur, lorsque c'est logique et possible
Spécialisation	Les activités dont un individu est responsable devraient être similaires
Focus	Les activités opérationnelles vs les activités de projet devraient être distinguées les unes des autres
Niveaux de supervision	Le nombre de niveaux hiérarchiques devrait être maintenu au minimum
Étendue du niveau d'autorité	L'étendue du niveau d'autorité devrait être le plus large possible sans sacrifier l'efficacité. En revanche, il y a une limite au nombre de postes qu'un individu peut efficacement superviser
Niveau d'intérêt	Il existe une limite au nombre de fonctions dont un superviseur est responsable
Structure des emplois	Un emploi devrait être conçu autour d'activités qui doivent être accomplies, non pas conçu autour des compétences, qualifications et préférences d'un individu
Décentralisation de l'autorité	La prise de décision devrait être située à l'endroit opportun dans la structure organisationnelle
Autorité et responsabilités	Un individu devrait avoir l'imputabilité des résultats et la responsabilité et l'autorité nécessaire pour effectuer son travail adéquatement

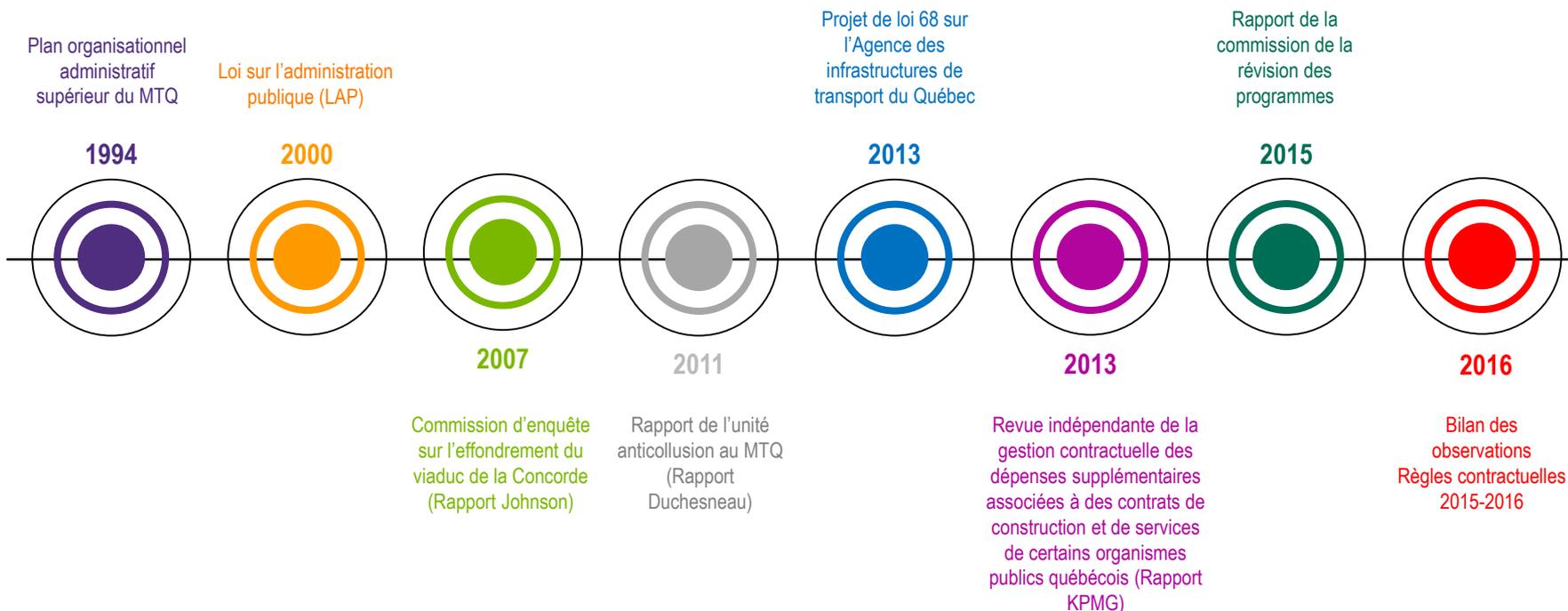
Section 2

Portrait de l'organisation



Chronologie des principaux rapports sur les enjeux du Ministère

Vision et encadrement
Vérification et contrôle



Au fil du temps, il y a eu autant de rapports concernant la vérification et le contrôle que sur la vision et l'encadrement de gestion

Référence aux conclusions, orientations de certains rapports

« La commission a noté une réticence du Ministère à adopter des comportements de travail en groupe hiérarchisé. Chaque professionnel étant plus ou moins laissés à lui-même, à la fois libre de ses décisions et isolés dans l'exercice de sa responsabilité.

Il en résulte une confusion de l'imputabilité qui nuit à l'efficacité du Ministère »

Extrait du rapport Johnson,
page 12

« Réviser la structure organisationnelle pour renforcer l'expertise de l'État et assurer une gestion transparente et efficient du réseau routier »

Objectif 3.1 du plan
stratégique 2013 - 2015

Extrait du rapport Cap sur
la performance de la
Commission de révision
permanente des
programmes

«Les conditions de succès pour réaliser un changement sont :

- Être convaincu de la nécessité du changement
- Avoir la capacité de se remettre en cause
- Mettre en place des modes de gestion axé sur la performance
- Gérer de façon transparente, statège et innovante
- Simplifier et rendre cohérent les actions

Les infrastructures

- 30 398 km de routes
- 9 665 structures y compris 4 253 ponts du réseau municipal dont le ministère a repris la responsabilité
- 9 haltes routières modernisées et 42 village-relais reconnus
- 33 aéroports
- 15 terminaux de traversiers
- 373 km de chemins de fer d'intérêt local
- 23,3 km de voies réservées au transport collectif

Le budget

- Budget d'exploitation de 656,2 M\$ selon la prévision 2015-2016
 - 590,9 M\$ pour les infrastructures et systèmes de transport (10 % pour l'administration et le soutien à la gestion)
 - 65,3 M\$ pour l'administration et les frais corporatifs
- 2 444 M\$ pour les investissements du fonds des réseaux de transport terrestre « FORT »

Les effectifs

- 5 103 effectifs permanents et 1 342 occasionnels pour un total de 6 445
 - 4 696 effectifs dans les directions territoriales, dont plus de 10 % pour le soutien à la gestion
 - 292 cadres
 - 970 embauches en cours reliées au programme de renforcement de l'expertise

Les ressources matérielles

- 3 630 contrats attribués de 5 000 \$ et plus
- 1 662 M\$ de valeur des contrats attribués (était d'un montant de 2 989 M\$ en 2014 – 2015)

Source : Recueil d'information de gestion, Novembre 2015

Section 3

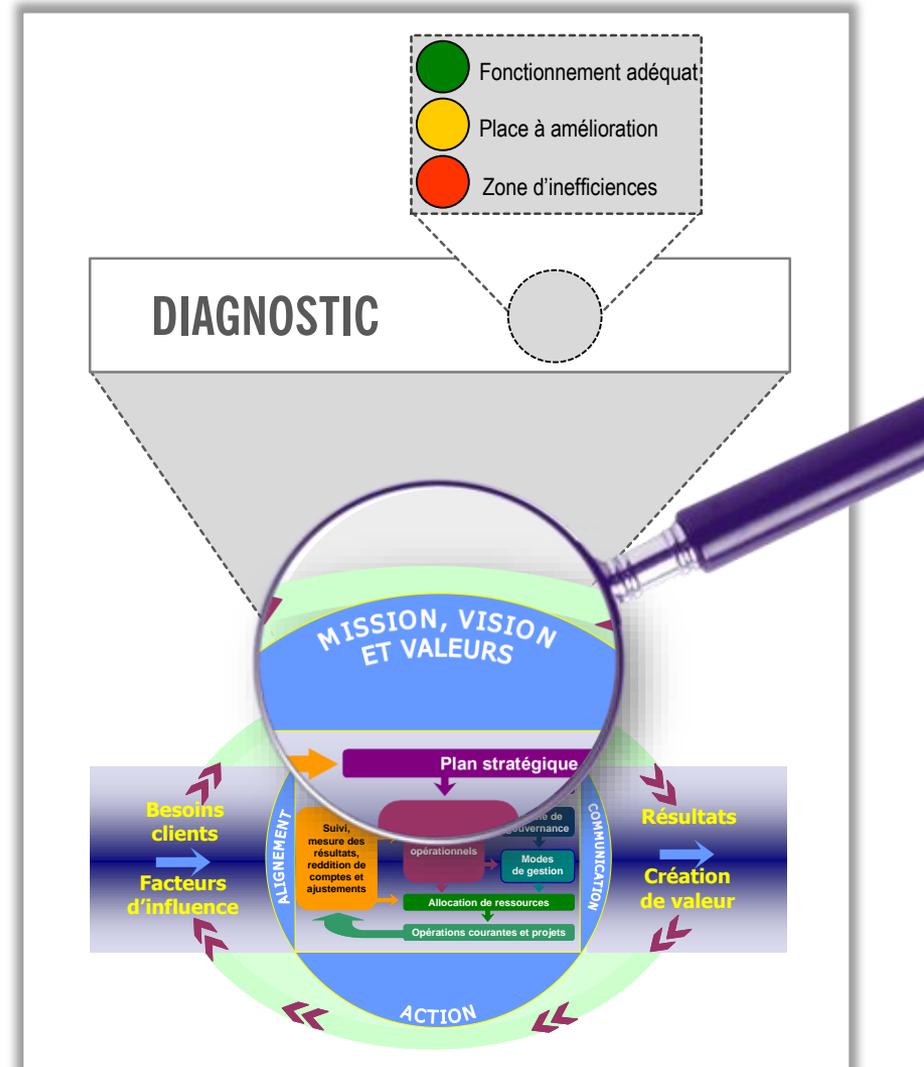
Diagnostic global



Diagnostic global de l'organisation

- L'organisation est analysée selon le modèle de gestion des organisations performantes.
- Chaque élément du modèle est caractérisé en fonction des forces et des aspects à améliorer.
- Une échelle d'évaluation représentée par trois couleurs nous permet de déterminer les zones d'inefficience, les endroits nécessitant de l'amélioration et les endroits ayant un fonctionnement adéquat.
- L'évaluation est réalisée en fonction des questions suivantes :
 1. Besoins des citoyens et de la clientèle adéquatement comblés?
 2. Rôle et responsabilités pleinement assumés?
 3. Efficience et efficacité des modes de fonctionnement?
 4. Organisation du travail et modes de gestion appropriés?

Constats exprimés majoritairement par
90 % des personnes rencontrées

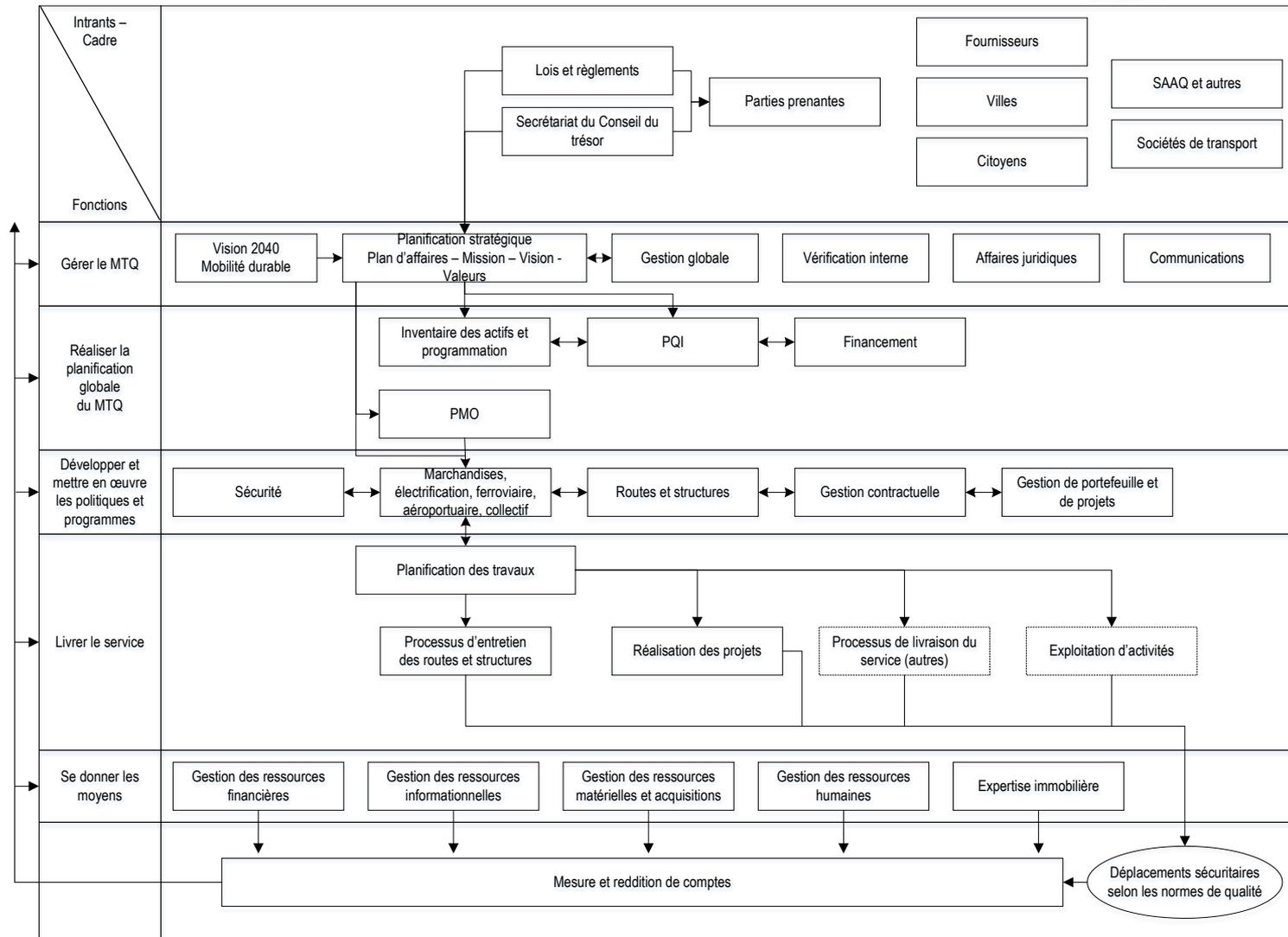


Principales forces

- Personnel expérimenté, compétent et dédié
- Connaissance intime du territoire et des détenteurs d'enjeux
- Capacité à intervenir en urgence
- Résistance à la pression médiatique
- Fierté des employés
- Ouverture aux nouvelles pratiques

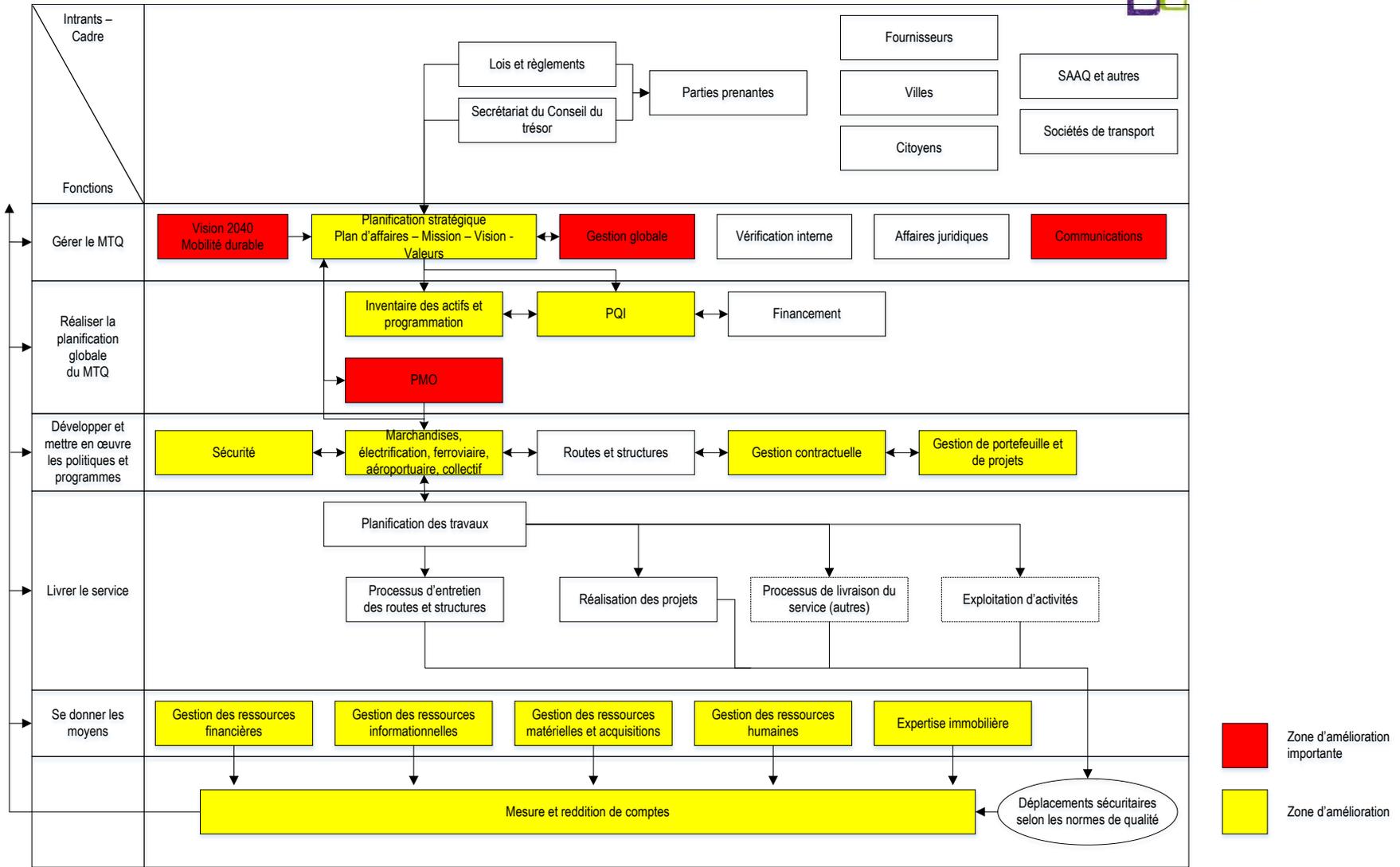
MTMDET

Modèle d'affaires

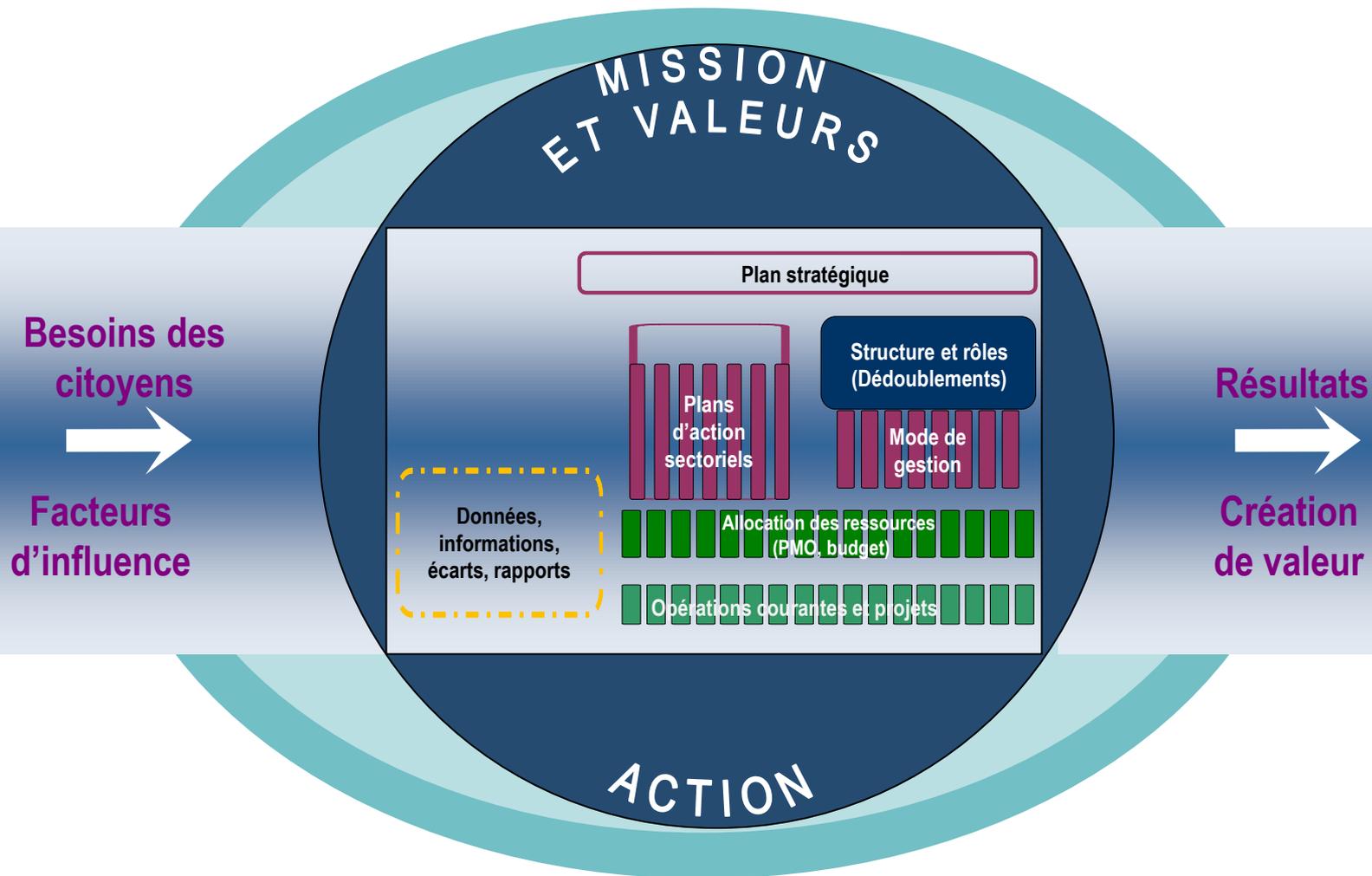


MTMDET

Modèle d'affaires



Modèle de gestion observé du MTMDET



Besoins des clients et facteurs d'influence



- Encadrement provient du Secrétariat du Conseil du trésor
- Sous observation constante et sous la pression médiatique
- Plus gros donneur d'ouvrage au Québec
- Une multitude de détenteurs d'enjeux et de partenaires



Mission, vision et valeurs



- Mission et vision MTMDET à partager
 - Une mission et une vision qui doivent être partagées
 - Difficulté de dégager une réelle vision de mobilité durable sans planification intégrée
 - Chaque direction corporative et chaque territoire ont une adaptation de la mission MTMDET



Mission

Assurer, sur tout le territoire, la **mobilité durable** des personnes et des marchandises par des systèmes de transport efficaces et sécuritaires qui contribuent au développement du Québec

Vision

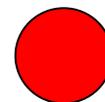
Être un leader de la mobilité durable dont l'expertise, la rigueur et la transparence sont **au service de la population**

Planification



- Plan de mobilité durable – Vision du transport à long terme absente
- Planification stratégique
 - Réalisée pour répondre aux attentes du Conseil du trésor
 - Absence d'objectifs mesurables
 - Manque d'adhésion au plan stratégique élaboré
 - Orientations à diffuser et décliner dans un plan global opérationnel
 - Indicateurs et mesure des résultats à définir
- Absence de PMO et de plan de relève
- PQI tient en compte prioritairement le volet financier au détriment des besoins et priorités de développement des réseaux et maintien des actifs

DIAGNOSTIC

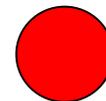


Gouvernance et mode de gestion



- Gestion globale du MTMDET
 - Rôle du comité de gestion à clarifier
 - Revues des plans d'actions provenant de rapport ou commissions se sont superposées au cours des dernières années
 - Suivi à structurer
- Consolidation à faire des comités sous la gouverne des sous-ministres adjoints
 - Plus de 200 comités
- Recentrer les efforts sur la gestion du ministère et de ses opérations

DIAGNOSTIC



Gouvernance et mode de gestion



- Structure organisationnelle lourde qui amène de la confusion
 - Direction générale du territoire disproportionnée
 - Raison d'être de chaque grande fonction mal définie
 - Redondance dans les rôles et responsabilités
 - Dualité Montréal-Québec-Région, corporatif vs terrain
 - Rôles des services corporatifs à clarifier (présence, dans toutes les directions, de ressources spécialisées en finances, comptabilité, ressources humaines, immobilier, etc.)
- Intégration des spécialistes en communication sous une même direction en mode centralisé-déconcentré (avril 2016) (relève du conseil exécutif)
- Les spécialistes des affaires juridiques sont regroupés sous une même direction en mode centralisé (relève du ministère de la Justice)
- La DGT et les 14 territoires ont des redondances dans les rôles et responsabilités des directions générales d'encadrement et de soutien administratif



Gouvernance et mode de gestion

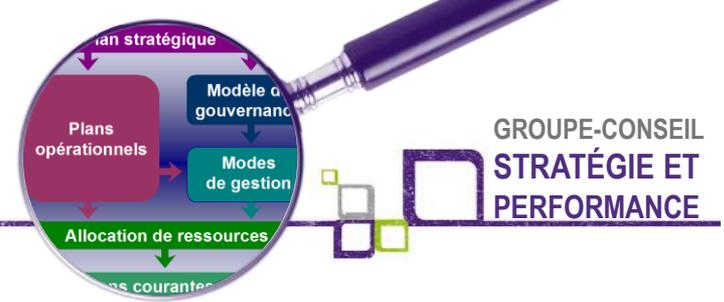


Matrice des rôles et responsabilités actuels du Ministère « RACI »

	Sous-ministre	DGSMA	DGIT	DGETSMM	DGT	Territoires	Communications	Affaires juridiques	Rev. prog.
Gestion MTMDET	✓								
Planification globale	✓								
Encadrements et politiques ¹		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Communication							✓ R (centralisé, déconcentré)		
Litiges et juridique								✓ R (centralisé)	
Ressources humaines		✓ R	✓	✓	✓	✓			
Gestion des approvisionnements		✓ R	✓	✓	✓	✓			✓
Immobilier		✓ R	✓	✓	✓	✓			✓
Budget/Finances		✓ R	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Technologies de l'information		✓	✓	✓	✓	✓			✓
Réalisation de projets			✓	✓	✓	✓			
Gestion contractuelle		✓ R	✓	✓	✓	✓			✓
Entretien / Exploitation					✓	✓			
Mesure et reddition de comptes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

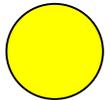
¹ Pas tous sur les mêmes sujets

Plans opérationnels et allocation des ressources



- Plans opérationnels
 - Chaque direction générale a son plan opérationnel sans lien avec une planification globale
 - Idem dans les directions territoriales
- Allocation de ressources
 - En silo
 - Empirique
 - Approche comptable

DIAGNOSTIC

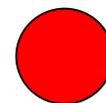


Opérations courantes et projets



- Modes de gestion en silo
 - Les mêmes politiques, directives et processus reproduits et présentés de plusieurs façons
 - La perspective transversale (processus et activités est déficiente)
 - Les processus sont peu documentés
- Opérations courantes et gestion de projets
 - Rôles et responsabilités à clarifier
 - Gestion de projets à harmoniser
 - Gestion contractuelle à optimiser (rôles, imputabilité, simplicité)
 - Contrôle à simplifier
 - Lien difficile à faire entre les différents portefeuilles de projets

DIAGNOSTIC

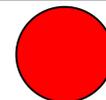


Communication



- Plan global interne et externe à développer
- Volatile, sporadique
- Agilité et continuité à développer
- Mobilisation à rebâtir

DIAGNOSTIC



Section 4

Le projet de transformation

4.1 Les assises de la transformation

4.2 Le plan d'améliorations



Le MTMDET a connu depuis 20 ans de multiples transformations à la suite de plusieurs études et rapports d'enquête (Rapport Johnson, Rapport Duchesneau, Rapport KPMG).

La majorité de ces études ont amené la préparation d'un plan et des ajustements à la structure.

Plutôt que d'intégrer les plans, on les a superposés, ce qui a eu pour effet d'alourdir le fonctionnement et les structures, de créer des chevauchements, de développer un fonctionnement en silo et de reproduire au sein de la DGT l'ensemble des fonctions opérationnelles de soutien technique et corporatif.

Dans son rapport Cap sur la performance, la Commission permanente de révision des programmes exprime quatre conditions de succès pour devenir un État performant :

1. La capacité de se remettre en question
 - Revoir de façon continue les programmes et les façons de faire
2. Une gestion axée sur la performance
 - Apprendre à s'adapter
 - S'engager
 - Réaliser
 - Rendre compte

3. Une gouvernance stratégique, innovante et transparente
 - Innovation comme pilier d'un changement de culture
4. Une vision commune dans une organisation simplifiée
 - Vision et cohérence
 - Structure simple et plus stable
 - Des services de soutien à l'organisation efficaces et largement utilisés
 - Présence efficace sur le territoire
 - Guichet multiservice

Ces quatre conditions de succès font partie des pratiques des organisations performantes et peuvent s'appliquer non seulement à un État, un gouvernement, une multinationale, mais aussi à un ministère, une agence, un organisme.

Basé sur le cadre de gestion des organisations performantes, le MTMDET doit donc développer et mettre en place, pour chaque composante, les aspects suivants :

- Culture organisationnelle
 - Passer d'une culture de projets et de contrats à une culture de mobilité durable, d'innovation et d'imputabilité
- Planification stratégique
 - Une vision du transport et de la mobilité durable qui rallie et motive
 - Une marque qui attire la confiance et le respect
 - Des valeurs partagées
 - Des orientations et des objectifs mesurables axés sur les résultats attendus
 - Une reddition de comptes systématique
 - Un plan opérationnel qui intègre les besoins et les priorités organisationnelles

■ Gouvernance

- Des comités stratégiques ministériels et interministériels qui permettent une gestion responsable :
 - De la programmation et de l'exploitation
 - Des projets et de leur surveillance
 - Des ressources humaines et de la relève
 - De l'utilisation des ressources, de l'efficience et de l'efficacité
 - De la gestion des risques et de la surveillance
- Un comité de gestion qui partage une vision commune et responsable
- Une structure organisationnelle :
 - Simple
 - Bonne personne à la bonne place
 - Intègre et regroupant les expertises techniques, opérationnelles et corporatives
 - Assurant une présence et un fonctionnement efficace sur le terrain
 - Assurant la continuité des opérations

- Des rôles et responsabilités
 - Clairs
 - Évitant les chevauchements et les dédoublements
 - S'inspirant des meilleures pratiques (proximité, transversalité, partenaires)
- Des modes de gestion
 - Axés sur les résultats à atteindre
 - Encadrements et politiques, en déclinaison des règles gouvernementales, clairs, diffusés et suivis
 - Processus simples, normalisés qui évitent les chevauchements et facilitent la réalisation
 - Gestion contractuelle harmonisée, simplifiée, qui fait partie des meilleures pratiques et axée sur la responsabilisation des intervenants

- Gestion de projets
 - Basée sur les pratiques du PMI (déjà en place)
 - Harmonisée
 - Facilitant la reddition de comptes
- Communication
 - Institutionnelle et organisationnelle
 - Continue
 - Axée sur la diffusion de la vision et des priorités
 - En amont des crises (internes et externes)

Section 4.2

Plan d'améliorations



Tous les volets des assises de la transformation présentés précédemment devront être réalisés d'ici les 24 à 36 prochains mois.

Les priorités du comité de gestion

Pour assurer le suivi du plan d'action, le comité de gestion devra jouer un rôle de premier plan. Le sous-ministre sera le mandataire du changement et le comité de gestion sera imputable des résultats.

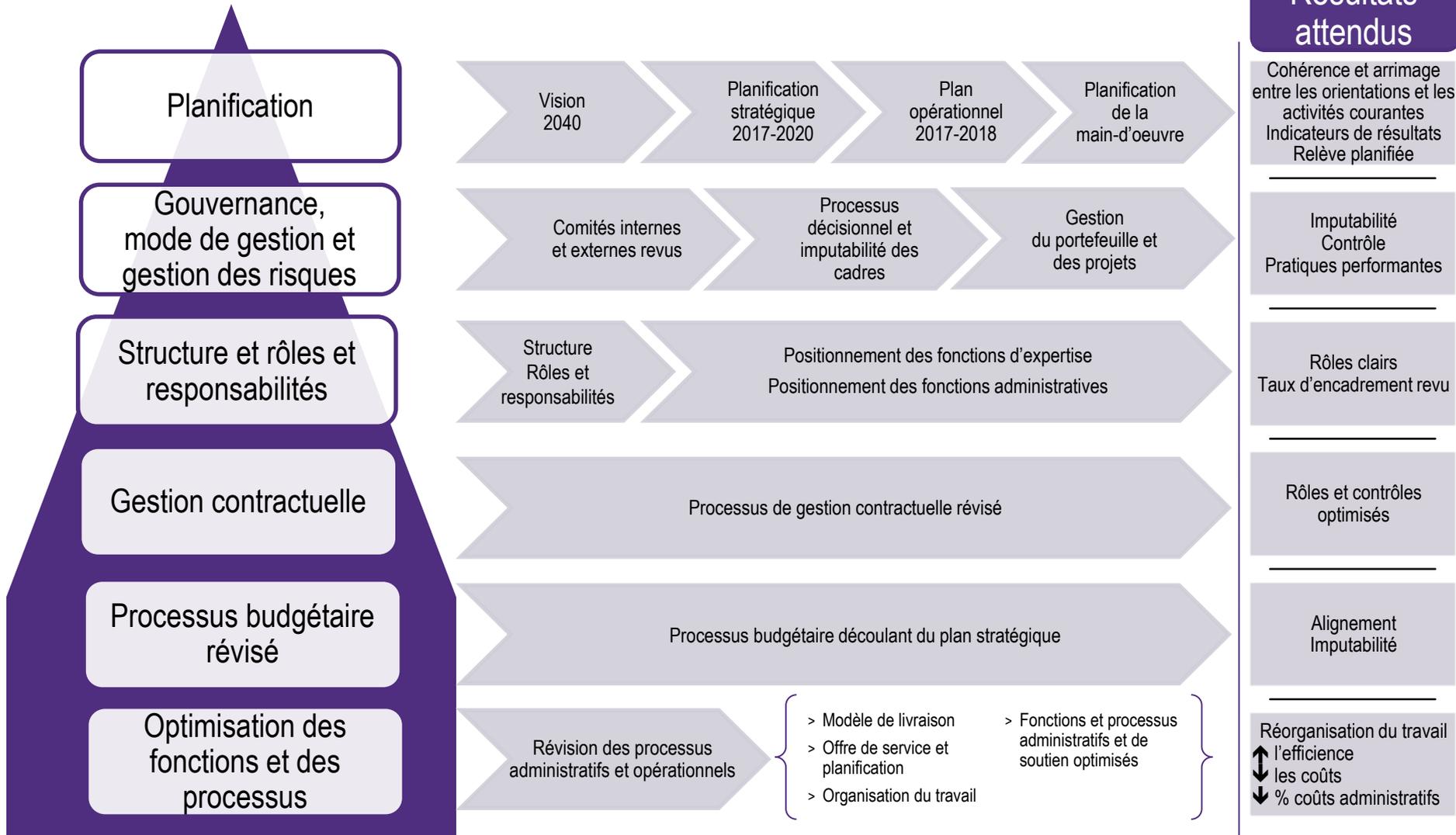
Un suivi systématique mensuel devra être fait. Le sous-ministre adjoint responsable de la réalisation d'une priorité ou d'un projet devra présenter l'évolution du projet et les résultats.

Le plan d'améliorations se regroupe autour de 6 priorités.

Plan d'améliorations selon les six priorités identifiées



Résultats attendus



L'équipe de direction doit mettre en place une approche de planification intégrée qui permettra de faire des choix et d'attribuer les ressources aux priorités.

Sous la direction du bureau du sous-ministre et de la direction générale adjointe Planification, innovation et performance (nouveau poste), un exercice intégré de planification doit être complété. Les priorités sont présentées dans les pages suivantes.

Plan stratégique

Revoir et ajuster le plan stratégique 2017-2020 en y intégrant les éléments suivants :

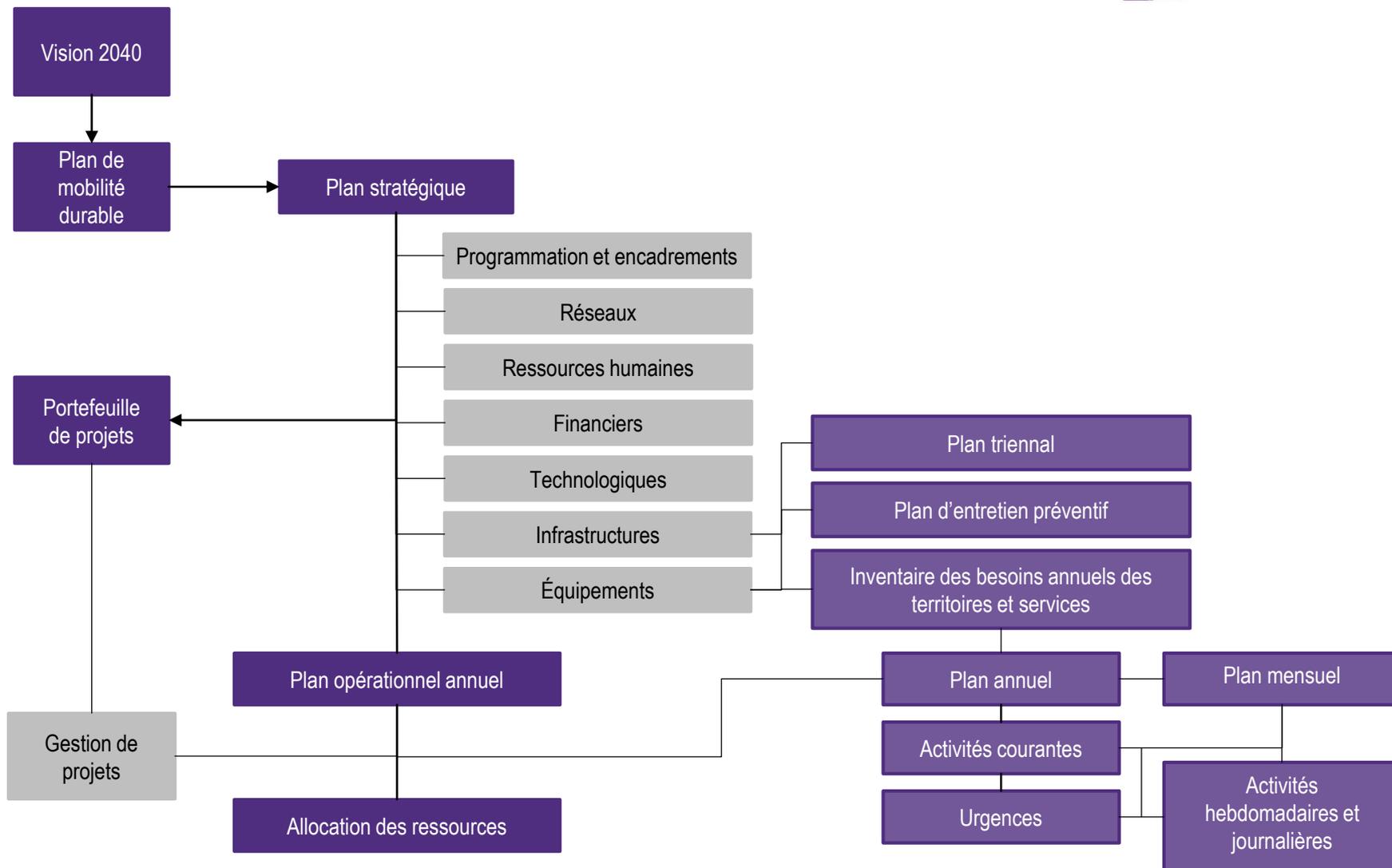
- Une vision 2040 sur la mobilité durable stimulante qui rallie l'ensemble du MTMDET
- Des orientations et des actions qui soutiennent le changement de culture et le positionnement du MTMDET vers la mobilité durable
- Des objectifs quantifiés et mesurables
- Des indicateurs de résultats qui seront suivis
- Une évaluation des besoins en ressources humaines et financières
- Un plan opérationnel 2017-2018 qui intègre l'ensemble des priorités du Ministère et qui rallie les intervenants

Plan stratégique (suite)

Plan d'action

Activités à réaliser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un groupe de travail représentatif des fonctions de l'organisation ▪ Valider la mission, la vision et les valeurs ▪ Répertorier et consolider les besoins et les inventaires d'actifs ▪ Établir les orientations, les objectifs et les priorités ▪ Identifier les enjeux, les défis et les risques ▪ Identifier les indicateurs de performance qui permettront de mesurer les résultats en lien avec les besoins et les ressources allouées ▪ Identifier les responsables et les mécanismes de suivi et de reddition de comptes ▪ Élaborer les échéanciers ▪ Identifier les priorités transversales à suivre dans le plan opérationnel 2017-2018
Mandataire	Sous-ministre
Chef de projet	Direction générale adjointe de la planification, innovation et performance (sous-ministre adjoint)
Accompagnateur	À définir
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision 2040 ▪ Plan stratégique 2017-2020 ▪ Plan opérationnel 2017-2018
Échéancier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan stratégique 2017-2020 : Décembre 2016 ▪ Plan opérationnel 2017-2018 : Mars 2017
Jalons de suivi	Comité de gestion : Suivis mensuels

Modèle de planification intégrée



Plan de main-d'œuvre et relève

Le MTMDET doit assurer la réalisation de sa mission et la continuité des opérations sous sa responsabilité. La relève et le maintien de l'expertise constituent un **enjeu majeur** pour le MTMDET. Il est prioritaire de développer et de mettre à jour le plan de main-d'œuvre et, surtout, d'élaborer les stratégies et les plans pour faire face aux enjeux soulevés.

Ce plan devrait notamment permettre d'intégrer et de consolider le programme de renforcement de l'expertise (970 postes).

Il devra aussi faciliter le suivi du plan d'effectifs par service et expertise.

Plan de main-d'œuvre et relève (suite)

Plan d'action

Activités à réaliser	<ul style="list-style-type: none">▪ Faire l'inventaire des ressources par spécialité, par fonction et par service▪ Identifier les zones de vulnérabilité et les expertises précaires▪ Définir les enjeux en matière d'attraction, de rétention, de relève, de développement des compétences, de reconnaissance, d'absentéisme, de polyvalence et de mobilité▪ Réaliser la planification<ul style="list-style-type: none">• Déterminer les directions et services prioritaires• Former des équipes de travail SRH et services prioritaires• Déterminer la relève potentielle• Élaborer un programme de développement des compétences• Évaluer les candidats• Établir les stratégies et les plans d'action par service• Cerner les besoins en ressources financières▪ Élaborer un programme de reconnaissance▪ Produire le plan d'action▪ Soutenir la mise en place et effectuer les suivis périodiques
Mandataire	Sous-ministre adjoint à la surveillance des marchés et à l'administration
Chef de projet	Direction des ressources humaines
Accompagnateur	À définir

Planification (suite)

Plan de main-d'œuvre et relève (suite)

Plan d'action

Livrable	Plan d'action et priorités
Échéancier	<ul style="list-style-type: none">▪ Inventaire, zones de vulnérabilité et plan d'action : Mois 9▪ Développement des compétences, mobilité et reconnaissance : Mois 20
Jalons de suivi	Au comité de gestion : Suivis mensuels

L'équipe de direction du MTMDET consacre beaucoup de temps en comités internes et externes. Selon les informations recueillies, les hauts dirigeants participent à plus de 200 comités qui siègent mensuellement, trimestriellement et annuellement.

Tout en s'assurant de la présence des représentants du MTMDET aux instances pertinentes, du respect et du partage des rôles et responsabilités et du maintien des contrôles pertinents, le MTMDET doit revoir les mandats et les modes de fonctionnement des diverses instances administratives et comités internes et externes afin de diminuer la lourdeur administrative, de simplifier le processus décisionnel et de responsabiliser les intervenants.

Le focus des membres de l'équipe de direction devra être d'assurer la réalisation d'une vision, la transformation du ministère et la gestion des opérations.

Le **comité de gestion** doit aussi formaliser son fonctionnement.

Parmi les sujets stratégiques à aborder au comité de gestion de façon régulière, on doit retrouver les suivants :

- Les orientation et les priorités du Ministère;
- Le suivi du plan de transformation;
- Le suivi budgétaire et des résultats;
- Le suivi du plan de ressources humaines;
- Le suivi des projets;
- La gestion des risques;
- Les litiges;
- Les urgences.

Ce comité présidé par le sous-ministre est composé des sous-ministres adjoints :

- Surveillance des marchés et administration;
- Infrastructures et technologies de l'information;
- Territoires;
- Projets;
- Électrification, transport, sécurité et mobilité;
- De la secrétaire générale;
- Planification, innovation et performance;
- Du vérificateur interne;
- De la direction des communications.

Il se rencontre toutes les semaines.

Un comité élargi peut se rencontrer sur une base mensuelle ou au besoin.

Plan d'action

Activités à réaliser	<ul style="list-style-type: none">▪ Formaliser le rôle et les modes de fonctionnement du comité de gestion▪ Réviser le mandat et le fonctionnement des comités internes et externes<ul style="list-style-type: none">• Inventaire des comités internes et externes, leur rôle et mandats, composition et fréquence des rencontres• Déterminer des complémentarités et des redondances (à l'aide d'une matrice)• Élaborer une proposition de révision de comités à maintenir ou dont le mandat est à redéfinir▪ Examiner le processus décisionnel, le processus de présentation des dossiers pour approbation ainsi que le sommaire décisionnel
Mandataire	Sous-ministre
Chef de projet	Bureau du sous-ministre et secrétaire général
Retombées	<ul style="list-style-type: none">▪ Amélioration de la reddition de comptes et de l'imputabilité▪ Réduction des délais et des efforts liés au cycle décisionnel
Échéancier	Mois 6

Dans une perspective de simplification, d'harmonisation et de responsabilisation, la structure organisationnelle du MTMDET doit évoluer.

Les changements doivent respecter les principes suivants :

- Le soutien à la stratégie et à la mission;
- La réalité territoriale et la proximité;
- Le regroupement d'expertises en soutien aux territoires;
- Les fonctions corporatives sont harmonisées, alignées et en soutien aux opérations et à la gestion. De ce fait, les ressources sont sur le terrain et relèvent des fonctions corporatives;
- L'évaluation des résultats;
- La responsabilisation des directions concernées.

Les changements suivants sont recommandés :

- Direction générale adjointe à la planification, l'innovation et la performance
 - Créer un poste de direction générale adjointe à la planification globale et suivi des résultats, responsable de coordonner et de suivre la mise en préparation et la mise en place de la vision 2040, du plan stratégique intégré du MTMDET et du plan de mobilité durable;
 - Cette direction générale aura la responsabilité de tenir à jour un tableau de bord de gestion et les indicateurs de performance pertinents;
 - Elle sera aussi responsable de la vigie, des pratiques performantes et de l'innovation.

Cette direction, créée pour une période de 3 à 5 ans, regroupe les ressources et professionnels dédiés au volet planification stratégique dans les autres directions.

- Direction générale à la surveillance des marchés et de l'administration (RORC)
 - Responsable de toutes les activités administratives, financières, ressources humaines, immobilier, acquisition, financement, investissement, gestion contractuelle, surveillance des marchés, observation des règles contractuelles, technologies de l'information (excluant géomatique);
 - Autorité fonctionnelle sur toutes les ressources intervenant dans ces fonctions et réparties sur le territoire;
 - Approche de gestion centralisée, déconcentrée pour certaines activités (partenaire d'affaires);
 - Les professionnels en immobilier à la DGT et dans les territoires seront sous la responsabilité directe de la DGSMA (service de l'expertise immobilière).

Ce changement vise l'harmonisation des pratiques et du fonctionnement, une meilleure utilisation de l'expertise, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, et une réallocation des ressources selon les besoins.

Ce changement implique les actions suivantes :

- Inventaire de toutes les ressources en soutien à la gestion;
- Transfert de la responsabilité de ces ressources aux équipes concernées à la DGSMA (ces ressources, pour la plupart, continueront leur travail dans les territoires respectifs);
- Révision des encadrements et des processus concernés;
- Évaluation de la capacité disponible et requise;
- Élaboration des normes de service.

- Direction générale des infrastructures et technologies de l'information
 - Responsable :
 - De la programmation technique (structures, routes, technologies);
 - Des encadrements et politiques techniques;
 - Des études de génie;
 - De l'environnement et recherche;
 - De la coordination de la sécurité civile;
 - De la géomatique;
 - De la gestion des laboratoires;
 - Du soutien aux opérations;
 - Autorité fonctionnelle sur toutes les ressources qui interviennent dans ces fonctions en soutien aux territoires;
 - Approche de gestion centralisée, déconcentrée.

Ce changement implique :

- Inventaire de toutes les ressources qui ont les mêmes fonctions au sein des autres directions générales et territoires;
- Transfert de l'autorité sur ces ressources à la DGIT;
- Transfert des professionnels en géomatique à la DGIT;
- Harmonisation des encadrements, normes et pratiques.

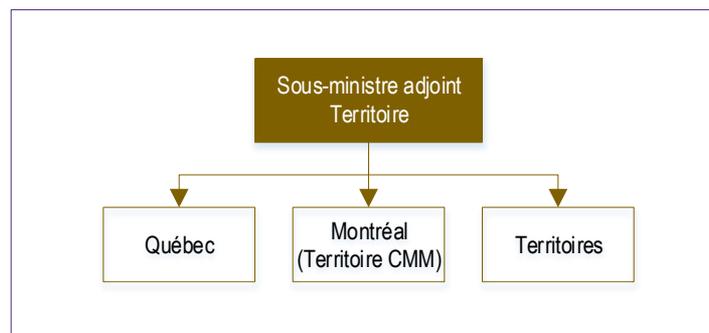
- Direction générale de l'électrification des transports, de la sécurité et de la mobilité des personnes et des marchandises
 - Responsable de la programmation, de la planification, des opérations et de la gestion de projets de toutes les fonctions spécialisées :
 - Transport collectif;
 - Sécurité en transport;
 - Transport terrestre des personnes;
 - Transport routier des marchandises;
 - Transport maritime, aérien et ferroviaire;
 - Parcs routiers;
 - Gestion des opérations aéroportuaires, ferroviaires et maritimes :
 - Services aériens gouvernementaux;
 - Gestion des relations extérieures;

- Création d'une réelle fonction concernant l'électrification des transports (positionnement à définir)
- Autorité fonctionnelle sur toutes les ressources qui interviennent dans ces fonctions en synergie avec les territoires;
- Approche de gestion centralisée, déconcentrée.

Ce changement entraîne les actions suivantes :

- Toutes les ressources œuvrant dans ces fonctions spécialisées dans la DGT et les territoires seront sous l'autorité de la DGET;
- La revue et l'harmonisation des encadrements, normes, politiques et pratiques.

- Direction générale des territoires
 - Responsable de l'exploitation et de l'entretien des structures et des routes;
 - Directions territoriales;
 - Gestion de projets territoriaux.



Ce changement entraîne :

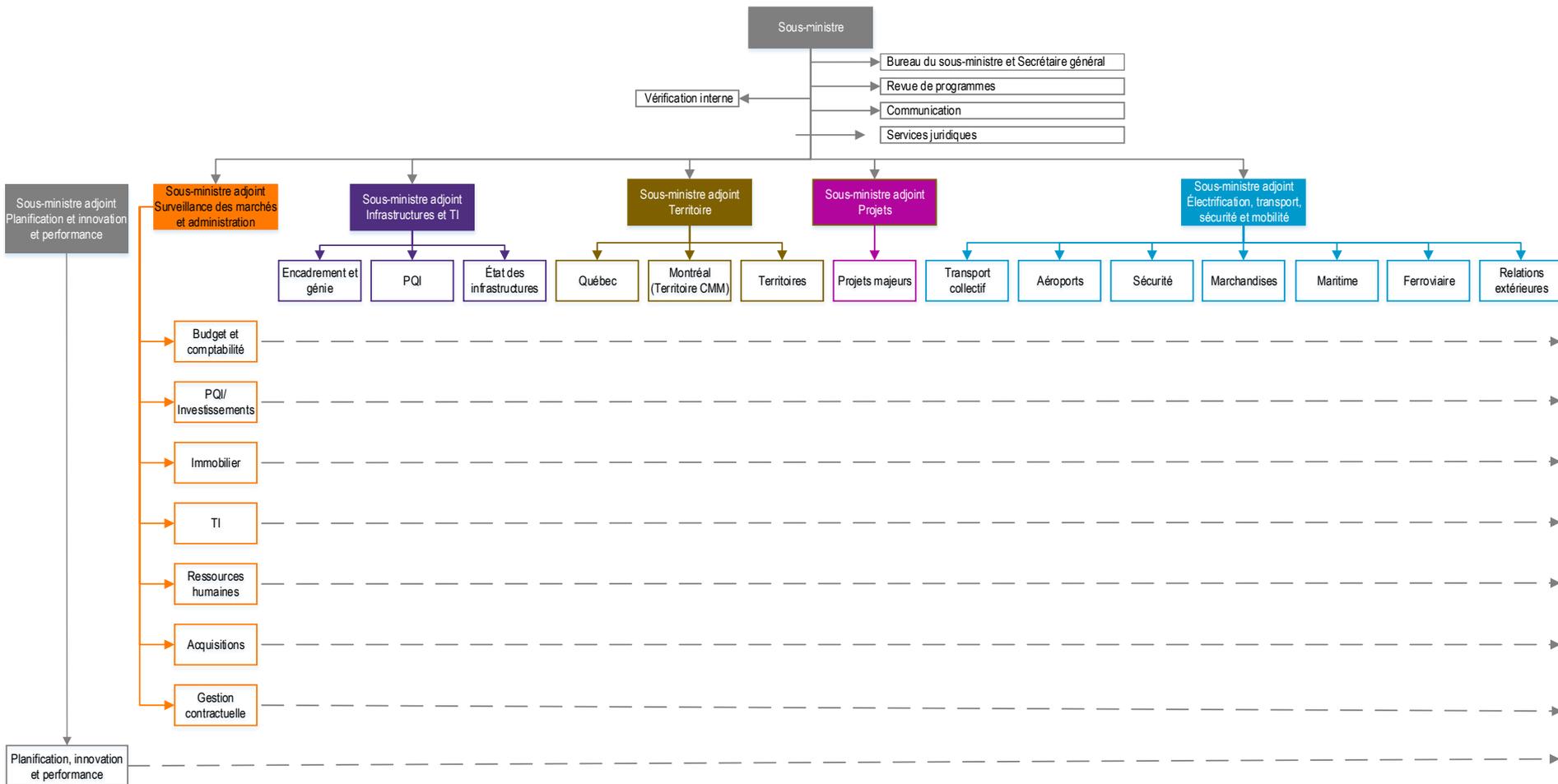
- Le transfert des ressources en gestion de projets stratégiques (direction générale adjointe projets stratégiques et projet Turcot à la direction générale projets majeurs (nouvelle direction générale));
- Le transfert des ressources en soutien à la gestion sous l'autorité de la DGSMA;
- Le transfert des ressources en gestion de projets majeurs à la direction générale des projets majeurs.

- Direction générale projets majeurs
 - Repositionnement du poste de sous-ministre adjoint à la gestion des projets majeurs relevant du sous-ministre;
 - Rapatriement des ressources affectées aux projets majeurs à la DGT sous cette direction générale :
 - Projet Turcot et projets routiers;
 - Projets stratégiques (100 millions \$ et plus).D'autres critères devront être identifiés aux fins de la sélection des projets stratégiques.
 - Transfert des projets territoriaux vers la DGT (critères à définir).

Structure organisationnelle (suite)

Activités	<ul style="list-style-type: none">▪ Compléter l'inventaire des ressources par spécialité et expertise▪ Définir les rôles et responsabilités ainsi que les mandats de chaque direction générale, direction adjointe et direction▪ Établir les règles de délégation, fonctionnement et liaison▪ Développer les mécanismes de régulation et de communication
Mandataire	Sous-ministre
Chef de projet	Direction des ressources humaines
Accompagnateur	À définir
Livrables	<ul style="list-style-type: none">▪ Structure de direction - 1^{er} et 2^e niveaux▪ Rôles et responsabilités de l'équipe de direction▪ Plan de gestion des ressources▪ Mécanisme de reddition de comptes
Échéancier	Mois 4

MTMDET – Structure organisationnelle/Fonction



Positionnement des fonctions de soutien administratif

Les constats découlant de la revue organisationnelle mettent en lumière les éléments suivants :

- Plusieurs directions de service sentent le besoin d'être mieux soutenues par les services administratifs, tant sur le plan transactionnel que sur le plan du soutien expert requis pour faire face à des situations ponctuelles ou pour réussir à mettre en place une gestion stratégique de leurs ressources.
- Un **potentiel important de gains d'efficience** est possible dans la gestion administrative du MTMDET (tous services confondus), advenant que les services administratifs adoptent le rôle de « **partenaire d'affaires** » des gestionnaires et de l'organisation.

Positionnement des fonctions de soutien administratif (suite)

Plan d'action

Activités à réaliser	<ul style="list-style-type: none">▪ Recentrer les activités du service sur ses rôles principaux<ul style="list-style-type: none">• Identifier les détenteurs d'enjeux• Déterminer les rôles les plus importants▪ Évaluer la performance et la pertinence des processus<ul style="list-style-type: none">• Évaluer les efforts consentis aux processus par les différents intervenants• Analyser les modes de fonctionnement• Cibler les processus peu efficaces▪ Élaborer les processus optimisés et évaluer les retombées et investissements requis▪ Définir le modèle de prestation souhaitable : centralisé, décentralisé, déconcentré, etc.▪ Élaborer un plan de mise en œuvre détaillé et réaliste▪ Réaliser le plan de mise en œuvre et mesurer les résultats et les répercussions
Mandataire	Sous-ministre
Chef de projet	DGSMA
Accompagnateur	À déterminer
Bien livrable	Plan de mise en œuvre
Retombées	<ul style="list-style-type: none">▪ Gains d'efficacité▪ Développement du soutien et du rôle de partenaire d'affaires▪ Harmonisation des processus concernés

Positionnement des fonctions de soutien administratif (suite)

Plan d'action (suite)

Échéancier	<ul style="list-style-type: none">▪ Plan de mise en œuvre : Mois 6▪ Revue des processus : En continu pendant la durée du projet
Jalons de suivi	Au comité de gestion : Suivis mensuels

Le MTMDET est le leader gouvernemental en matière de déploiement de la gestion contractuelle et des mécanismes de surveillance et d'observation des règles.

Afin d'harmoniser et de simplifier le fonctionnement, réviser les pratiques en place dans chaque direction et territoire, et s'assurer de leur conformité avec le cadre de référence produit à cet effet.

Gestion contractuelle et gestion de projets (suite)

Plan d'action

Activités à réaliser	<ul style="list-style-type: none">▪ Faire l'inventaire des pratiques actuelles dans les différentes directions et territoires▪ Identifier l'ensemble des intervenants concernés▪ Harmoniser et simplifier le cas échéant▪ Présenter les résultats au comité de gestion▪ Diffuser les changements
Mandataire	DGSMA
Chef de projet	Direction de la surveillance des marchés et de l'observation des règles contractuelles
Bien livrable	Rôles et responsabilités
Échéancier	Cadre de référence, et rôles et responsabilités : Mois 6
Jalons de suivi	Au comité de gestion : Suivis mensuels

Le processus budgétaire annuel suit le modèle gouvernemental traditionnel.

Selon les commentaires recueillis, le suivi budgétaire débute formellement au comité de gestion en septembre de chaque année et est orienté sur la nécessaire reddition de comptes au Conseil du trésor.

Le MTMDET doit mettre en place une approche d'allocation et de suivi des résultats qui prend sa source sur la planification opérationnelle globale des activités et intègre des indicateurs de suivi des résultats.

Les principes suivants doivent être adoptés :

- Un budget établi en fonction d'objectifs organisationnels
 - à court, moyen et long termes
 - arrimés aux plans stratégique et opérationnel
 - qui tient compte des encadrements législatif et réglementaire
- Un budget construit à partir
 - des activités requises à court, moyen et long termes pour atteindre ces objectifs (et non sur les données financières historiques)
 - des cibles de performance
- Une responsabilisation des secteurs opérationnels
 - libres de gérer leurs ressources, mais imputables des résultats
- Des prévisions révisables
 - lorsque les événements le justifient

Budgétisation et suivi des résultats (suite)

Plan d'action

Objectifs visés	<ul style="list-style-type: none">▪ Développer un langage commun▪ Optimiser l'utilisation des ressources en lien avec les priorités▪ Responsabiliser les gestionnaires▪ Faciliter la reddition de comptes
Activités à réaliser	<ul style="list-style-type: none">▪ Élaborer un cadre de référence commun▪ Développer le modèle de budgétisation (principes et modalités)▪ Élaborer le processus et les rôles▪ Développer le répertoire des activités, inducteurs et indicateurs
Mandataire	DGSMA
Chef de projet	Direction de la gestion financière
Livrable	Une approche budgétaire axée sur la gestion des résultats
Échéancier	Mois 6

Le MTQ a subi plusieurs évaluations et audits depuis 1994. Plusieurs plans ont été développés, sans intégration.

Dans le but de déployer une culture de mobilité durable et de performance, d'appuyer la réalisation du plan stratégique et de favoriser une réelle imputabilité des gestionnaires, le MTMDET doit développer et mettre en place un cadre de référence et un plan d'optimisation des processus.

Plan d'action

Activités à réaliser	<ul style="list-style-type: none">▪ Définir les objectifs visés et les résultats attendus▪ Faire l'inventaire des processus transversaux▪ Établir le cadre de référence et les priorités▪ Mettre en priorité l'optimisation des processus administratifs▪ Identifier les processus opérationnels et de soutien à optimiser▪ Sensibiliser les cadres à l'optimisation▪ Définir les modes de gestion du changement et de communication
Mandataire	Direction générale de la planification, innovation et performance
Chef de projet	À définir en fonction des projets
Biens livrables	<ul style="list-style-type: none">▪ Cadre de référence▪ Plan d'action pour la révision des processus administratifs
Échéancier	Cadre de référence et plan d'action : Mois 4 Revue des processus administratifs : En continu pendant la durée du projet
Suivi	Au comité de gestion : Mensuellement

MTMDET - Échéancier

Transformation organisationnelle MTMDET - Calendrier global		Mois																															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Gestion et suivi du plan d'action 2016-2018		----->																															
Mise en place d'un comité de suivi		----->																															
PLANIFICATION / MOBILITÉ DURABLE	Vision 2040	----->																															
	Planification stratégique 2017-2020	----->																															
	Planification opérationnelle	----->																															
	PMO	----->																															
GOUVERNANCE	Comités internes et externes	----->																															
	Processus décisionnel	----->																															
STRUCTURE	Structure (1 ^{er} et 2 ^e niveaux)	----->																															
	Définition des rôles et responsabilités	----->																															
	Positionnement des fonctions corporatives	----->																															
GESTION CONTRACTUELLE	Processus revus	----->																															
OPTIMISATION DES PROCESSUS	Développer une approche d'optimisation des processus	----->																															
	Administratif et soutien	----->																															
	Exploitation et entretien	----->																															
BUDGÉTISATION ET REDDITION DE COMPTES	Développer une imputabilité et une planification à tous les niveaux de gestion	----->																															

Approche de changement rapide qui appuie un changement de culture

À l'interne

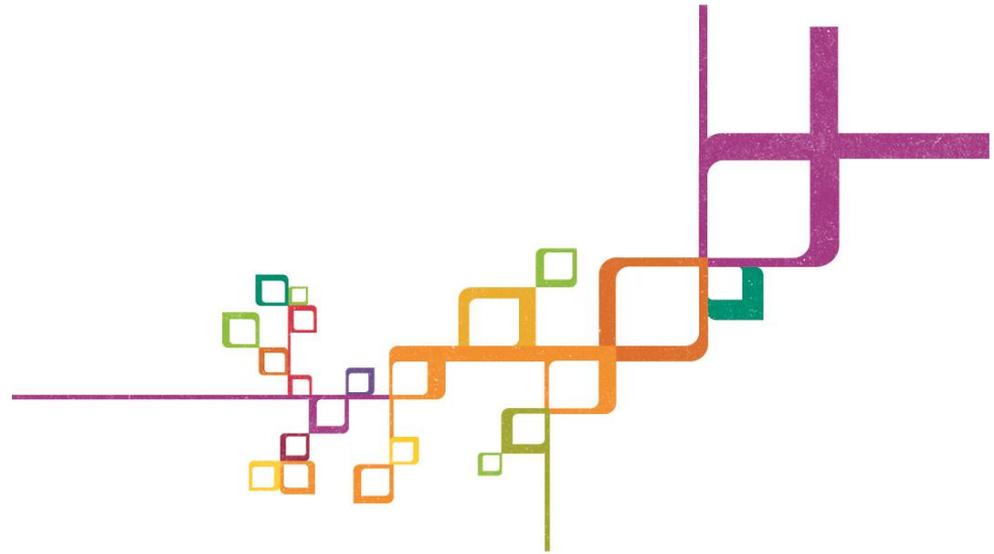
- Reconnaître la qualité et la robustesse des processus de gestion contractuelle et de l'observation des règles contractuelles mis en place par la DGSMA;
- Développer une réelle vision de mobilité durable, et mettre en place les processus appropriés et le plan intégré pour y arriver;
- Reconnaître l'urgence de s'ajuster, de poursuivre l'optimisation de l'organisation et de mettre en place les caractéristiques des organisations performantes;
- Partager au comité de gestion une réelle compréhension du virage à effectuer et parler d'une même voix;
- Faire adhérer l'ensemble de l'organisation par une communication continue et une présence soutenue;
- Évaluer et faire le suivi constant des résultats.

À l'externe

- Recevoir l'appui ferme du Secrétariat du Conseil du Trésor, du conseil exécutif et du conseil des ministres.

ANNEXE 1

Changement de responsabilités pour les sous-ministres adjoints



Responsabilité avant la restructuration :

- Direction territoriales
- Direction générale adjointe du projet Turcot et du suivi des projets routiers
- Direction générale adjointe à la coordination des ressources territoriales
 - Programmation des ressources territoriales
 - Opérations d'exploitation routière et aéroportuaire
 - Coordination et renforcement d'expertise
- Direction générale adjointe des projets stratégiques
 - Projets routiers stratégiques
 - Gouvernance des projets stratégiques et des PPP
 - Île de Montréal
 - Projet de transport collectif et planification métropolitaine

Responsabilité après la restructuration :

- Direction territoriales
- Direction générale adjointe Montréal (territoire de la CMM)
 - Île de Montréal
 - Est de la Montérégie
 - Ouest de la Montérégie
 - Laval-Mille-îles
 - Laurentide-Lanaudière
 - Suivi des projets routiers – Territoire de la CMM
- Direction générale adjointe Québec
 - Capitale Nationale
 - Chaudière-Appalache

Responsabilité avant la restructuration :

- Projets routiers stratégiques
- Gouvernance des projets stratégiques et des PPP
- Île de Montréal
- Projet de transport collectif et planification métropolitaine

Responsabilité après la restructuration :

- Direction territoriale
 - Île de Montréal
 - Est de la Montérégie
 - Ouest de la Montérégie
 - Laval-Mille-îles
 - Laurentide-Lanaudière
- Suivi des projets routiers – Territoire de la CMM

Sous-ministre adjoint à la direction générale du projet Turcot et des projets stratégiques

Responsabilité avant la restructuration :

- Direction générale adjointe du projet Turcot et du suivi des projets routiers
- Direction générale adjointe à la coordination des ressources territoriales
 - Programmation des ressources territoriales
 - Opérations d'exploitation routière et aéroportuaire
 - Coordination et renforcement d'expertise

Note : Était auparavant une direction générale adjointe relevant du sous-ministre associé des territoires

Responsabilité après la restructuration :

- Direction du projet Turcot
 - Direction adjointe de la planification et du contrôle des coûts
 - Direction adjointe de la mise en œuvre des travaux préparatoires et des travaux d'accompagnement
 - Direction adjointe de la mise en œuvre de la reconstruction en mode conception-construction
- Gouvernance des projets stratégiques et des partenariats public-privé

Responsabilité avant la restructuration :

- Environnement et recherche
- Laboratoire des chaussées
- Structures
- Soutien aux opérations

Responsabilité après la restructuration :

- Environnement et recherche
- Laboratoire des chaussées
- Structures
- Soutien aux opérations
- Géomatique
- Programmation globale en lien avec la vision de mobilité durable

Responsabilité avant la restructuration :

- Direction - Sécurité en transport
- Direction - Transport maritime, aérien et ferroviaire
- Direction - Transport routier des marchandises
- Direction - Transport terrestre des personnes
- Direction générale adjointe des parcs routiers

Responsabilité après la restructuration :

- Direction - Sécurité en transport
- Direction - Transport maritime, aérien et ferroviaire
 - Opérations d'exploitation routière et aéroportuaire
- Direction - Transport routier des marchandises
- Direction - Transport terrestre des personnes
 - Projet de transport collectif et planification métropolitaine
- Direction générale adjointe des parcs routiers
- Création possible d'une direction de l'électrification des transports

Responsabilité avant la restructuration :

- Direction générale adjointe des ressources humaines, financières et informationnelles
 - Ressources humaines
 - Technologies de l'information
 - Planification budgétaire et expertise immobilière
 - Gestion financière et information
- Contrat et ressources matérielles
- Enquêtes et surveillance des marchés

Responsabilité après la restructuration :

- Direction générale adjointe des ressources humaines, financières et informationnelles
 - Ressources humaines
 - Technologies de l'information
 - Planification budgétaire et expertise immobilière
 - Gestion financière et information
- Contrat et ressources matérielles
- Enquêtes et surveillance des marchés

Note : La responsabilité de la géomatique est transférée à la direction générale infrastructures et technologies

Responsabilité avant la restructuration :

- Nouvelle direction générale adjointe

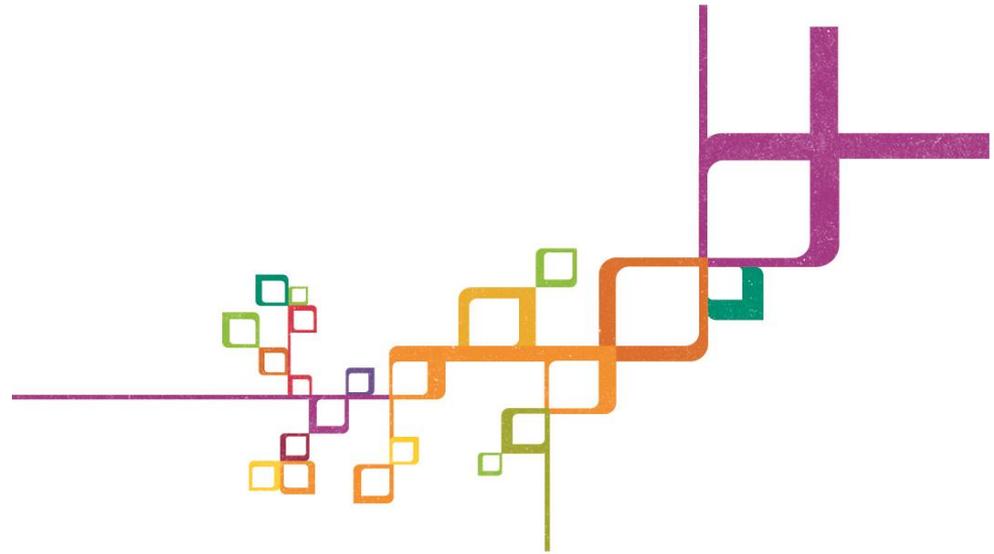
Responsabilité après la restructuration :

- Responsable de coordonner et de suivre la mise en préparation et la mise en place de la vision 2040, du plan stratégique intégré du MTMDET et du plan de mobilité durable;
- Responsable de tenir à jour un tableau de bord de gestion et les indicateurs de performance pertinents;
- Responsable de la vigie, des pratiques performantes et de l'innovation.

Note : Cette direction générale adjointe est créé pour une période de 3 à 5 ans avec réévaluation suivant cette période.

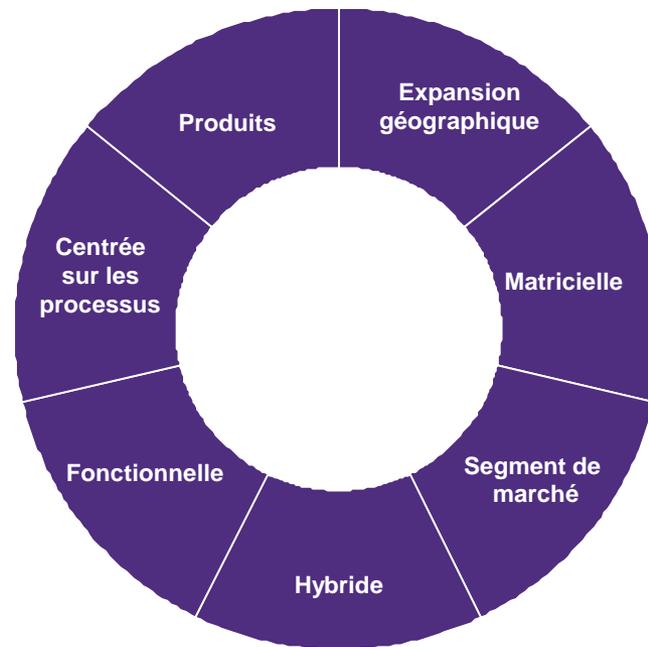
ANNEXE 2

Modèle de structure organisationnelle
générique



Types de structure organisationnelle

Exemples de modèles de structures fréquemment retrouvés :



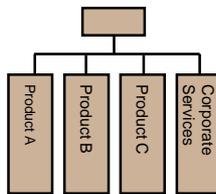
Factors Influencing Span of Control

- The variability of factors listed in the table below offers insight on determining whether a narrow or wide span of control is appropriate for a given management organisation:
 - The factors of **non-complex work** (similar activities performed; clearly defined objectives; formulated control rules; low risk work; and strong abilities of subordinates to get along with others) allow for a **wider span of control**. For example, often 10-20 custodians are managed by one person.
 - In work settings where **complex work** (variable activities, high risk effort, and high political scrutiny), a **narrow span of control** is more likely to occur. For example, a team of traffic design engineers that may have a span of control of just three or four engineers to one supervisor.

Factor	Narrower Span of Control	Wider Span of Control
Nature of work	Complex	Not complex
Similarity of activities performed	Different	Similar
Clarity of organisational objectives	Not clear	Clear
Degree of task certainty	Fuzzy	Definite rules
Degree of risk in the work for the organisation	High	Low
Degree of public scrutiny	High	Low
Supervisor's qualifications and experience	Weak	Strong
Burden of non-supervisory duties	Heavy	Light
Degree of coordination required	High	Low
Availability of staff assistance	None	Abundant
Qualifications and experience of subordinates	Weak	Strong
Geographic location of subordinates	Dispersed	Together

Source: Public Knowledge Inc. And The Kemp Consulting Group, "City of Portland Span of Control Study", prepared for the City of Portland Audit Services Division, June 15, 1994; in Leavitt Communications, "Does Size Matter for Public Works Directors? Is there a Leadership Difference Between a Large Organization and a Smaller One", March 15, 2015 (http://leavcom.com/2015/la_f031015.php)

Descriptions des principaux modèles de structure organisationnelle



Modèle :
Produits

Exemple : Ford, 3M

Brève description

Chaque unité est responsable de la conception, de la production et de la vente d'un produit. Toutes les ressources sont directement accessibles à l'unité. Chaque unité est responsable de sa planification, en tenant compte de la stratégie d'affaires corporative.

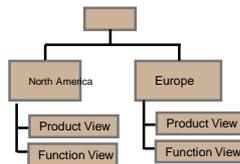
Avantages

- La coordination entre les fonctions est plus facile, du fait que toutes les ressources soutiennent le même produit au sein d'une même unité.
- La contribution par produit/le produit d'exploitation/ les mesures de profit etc. sont facilement calculables.
- Adapté à un environnement externe changeant.

Faiblesses

- Peu d'économie d'échelle entraînant un coût élevé de la structure.
- Conflits possibles entre les intérêts des unités produits et unités d'affaires.
- Dédoublage des efforts.
- Spécialisation réduite.

Descriptions des principaux modèles de structure organisationnelle



Modèle :
Expansion géographique

Exemple : McDonald's

Brève description

Les régions géographiques se rapportent directement au CEO. Chaque région a le plein contrôle sur ses activités à l'intérieur de son périmètre géographique. Le siège social est responsable de la planification stratégique.

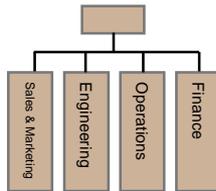
Avantages

- La qualité supérieure et plus spécifique de la gestion locale (par rapport aux clients et aux marchés).
- Économie d'échelle possible lorsque les installations manufacturières sont partagées.

Faiblesses

- Stratégie d'affaires mondiale plus difficile à implanter.
- Conflits potentiels entre les régions et le siège social au sujet des politiques régionales/locales versus nationales.

Descriptions des principaux modèles de structure organisationnelle



Modèle :
Fonctionnelle

Exemple : Philip Morris

Breve description

Les activités/employés sont regroupées par fonction. L'expertise fonctionnelle soutient les compétences principales. Focus sur un éventail restreint d'habiletés et d'expertise. Applicable lorsque la technologie est routinière, nombre de produits restreints, ou si les interdépendances requises entre unités fonctionnelles sont minimales.

Avantages

- Idéal lorsque des ressources spécialisées sont requises.
- Favorise la collaboration et la qualité dans chaque fonction.
- La supervision est simplifiée.

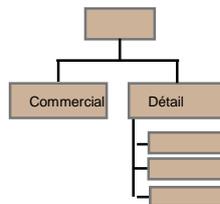
Faiblesses

- Difficulté à gérer lorsque plusieurs lignes de produits/services sont offertes.
- Difficulté à prendre des décisions rapides lorsque l'apport de plusieurs unités fonctionnelles est requis.
- L'organisation n'a pas la meilleure capacité d'adaptation au marché.

Descriptions des principaux modèles de structure organisationnelle

	Exemple : Saturn
Modèle : Centré sur les processus	Breve description
	L'organisation est organisée horizontalement autour de processus reliés. Ce sont les équipes de travail et non les fonctions ou les emplois individuels qui définissent la structure. Les récompenses sont axées sur le rendement de l'équipe. Les décisions sont prises par des employés en autorité au point de contact. Décentralisé avec peu de superviseurs. L'expertise fonctionnelle est maintenue à travers des centres d'expertise.
	Avantages
	<ul style="list-style-type: none">• Élimine les redondances.• Focus sur la chaîne de valeur et les activités à valeur ajoutée.• Focus sur les clients et les extrants.• Productivité, vitesse, et qualité sont augmentés.
	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none">• Les rôles et responsabilités doivent être complètement redéfinis, récompenses et mesures reconfigurées, on doit former les employés et coacher les leaders.• La coordination entre les centres d'expertise et les équipes de processus est plus difficile.• La culture opérationnelle est habituellement difficile à changer.

Descriptions des principaux modèles de structure organisationnelle



Modèle :
Segment de marché

Exemple : Marriott, MCI

Brève description

Les employés et les activités sont axés sur les clients, le marché ou l'industrie. Souvent implanté dans un environnement très compétitif afin de répondre aux demandes croissantes des clients. Généralement soutenu par des fonctions imparties, où la fonction n'est pas un avantage compétitif. Les décisions sont prises par les responsables du marché ayant une connaissance supérieure et de l'information privilégiée sur le segment de marché. Modèle souvent retrouvé dans l'industrie du service.

Avantages

- Habileté à répondre rapidement aux besoins des clients.
- Hausse la barrière d'entrée pour les autres concurrents.
- Facilite l'intégration avec la chaîne d'approvisionnement qui permet une meilleure planification et prévision.
- Marketing plus ciblé.

Faiblesses

- Dédoublage potentiel des fonctions pour différents segments de marché.
- Vulnérable aux changements de priorités des clients.
- Coût élevé à gérer lorsque les produits et services sont personnalisés au client.
- Demandes clients parfois irréalistes.
- Construit autour de la relation (si le client quitte l'entreprise, celle-ci est à risque).

Descriptions des principaux modèles de structure organisationnelle

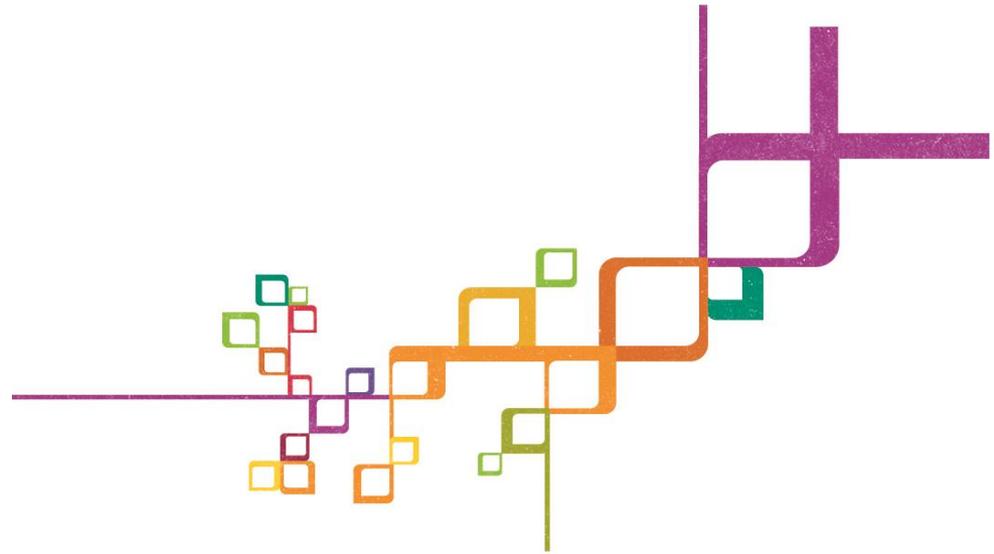
Modèle : Matricielle	Exemple : RCGT (Géographie avec lignes de services)
	Breve description
	Liens d'autorité multiples. Système formel de prise de décision, canaux de communication, et balance du pouvoir. Modèle commun en ingénierie et dans les organisations où les projets sont nombreux. Les contacts multiples sont voulus afin de faciliter la collaboration et la coordination.
	Avantages
	<ul style="list-style-type: none">• Permet de porter une attention simultanément à la géographie, aux fonctions et aux produits.• Meilleure allocation des ressources rares.• Le fait que plusieurs disciplines se focalisent sur les problèmes génèrent de meilleures solutions.
	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none">• Complexe et parfois difficile à gérer.• Coûts élevés.• La prise de décision tend à être longue.• Encourage une culture de réunions poussée.• Possibilité de dédoubler des activités et de développer des systèmes incompatibles.

Descriptions des principaux modèles de structure organisationnelle

Modèle : Hybride	Exemple :	Boeing, Bombardier Aéronautique (Produit/Fonction)
	Brève description	Deux ou plusieurs structures organisationnelles traditionnelles sont jumelées. Souvent retrouvé dans les grandes entreprises ayant des stratégies, marchés et produits divers. Peut-être le fruit d'une fusion/acquisition ou un modèle intérimaire. Les organisations centrées sur leurs processus ont souvent une composante d'un modèle fonctionnel hybride.
	Avantages	<ul style="list-style-type: none">• Permet de bénéficier des forces ou des faiblesses des modèles.• Habilitéés à cibler les problématiques organisationnelles et les solutions.• Facilite l'attribution d'imputabilité face aux résultats finaux.
	Faiblesses	<ul style="list-style-type: none">• Quelques dédoublements.• Contrôle et coordination des gestionnaires peuvent être difficiles.• Doit être ouvert à faire des modifications au modèle dues aux conséquences imprévisibles d'adopter un modèle unique.

ANNEXE 3

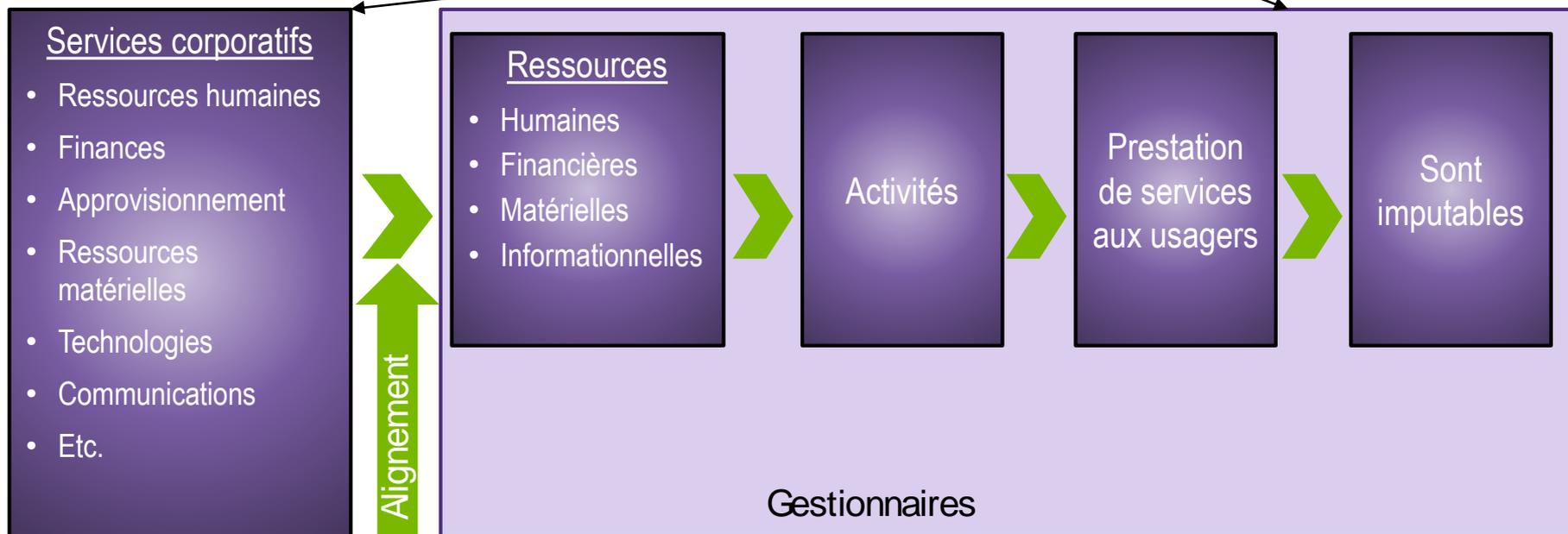
Modèle de rôles et responsabilités et modèle
d'affaires



Pourquoi parler d'organisation performante et de maturité organisationnelle?

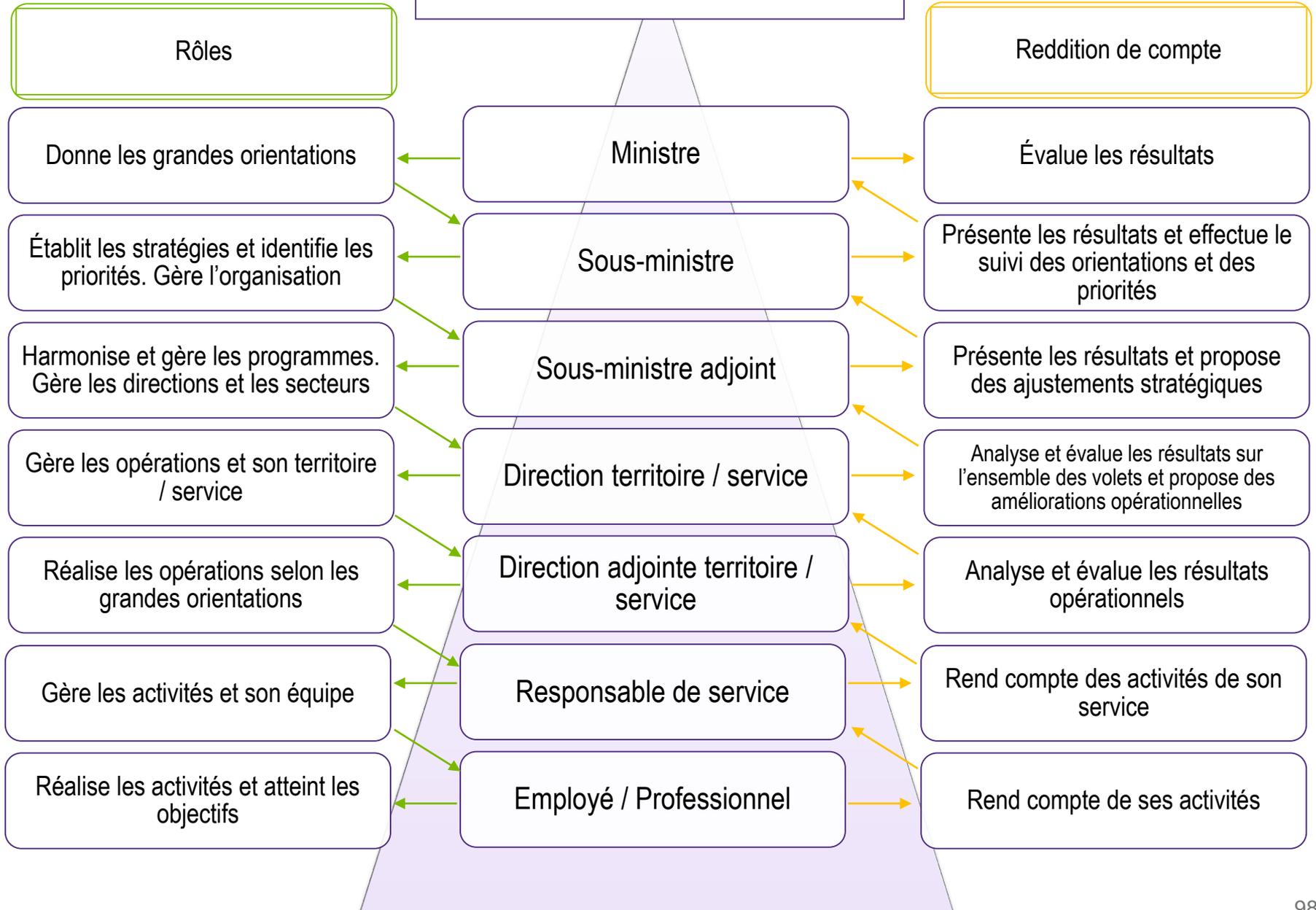
Responsabilités partagées

Les élus orientent et priorisent
Les dirigeants alignent, gèrent, rallient et assurent la reddition de comptes



Les syndicats et les associations de cadres : des partenaires

Cascade des rôles



Présentation du RACI

R

Responsable

Celui qui réalise l'activité.
Responsable d'avoir des résultats, responsable des moyens pour y arriver

A

Autorité

Celui qui est ultimement imputable des résultats.
Le « R » doit rendre des comptes au « A »

C

Consulté

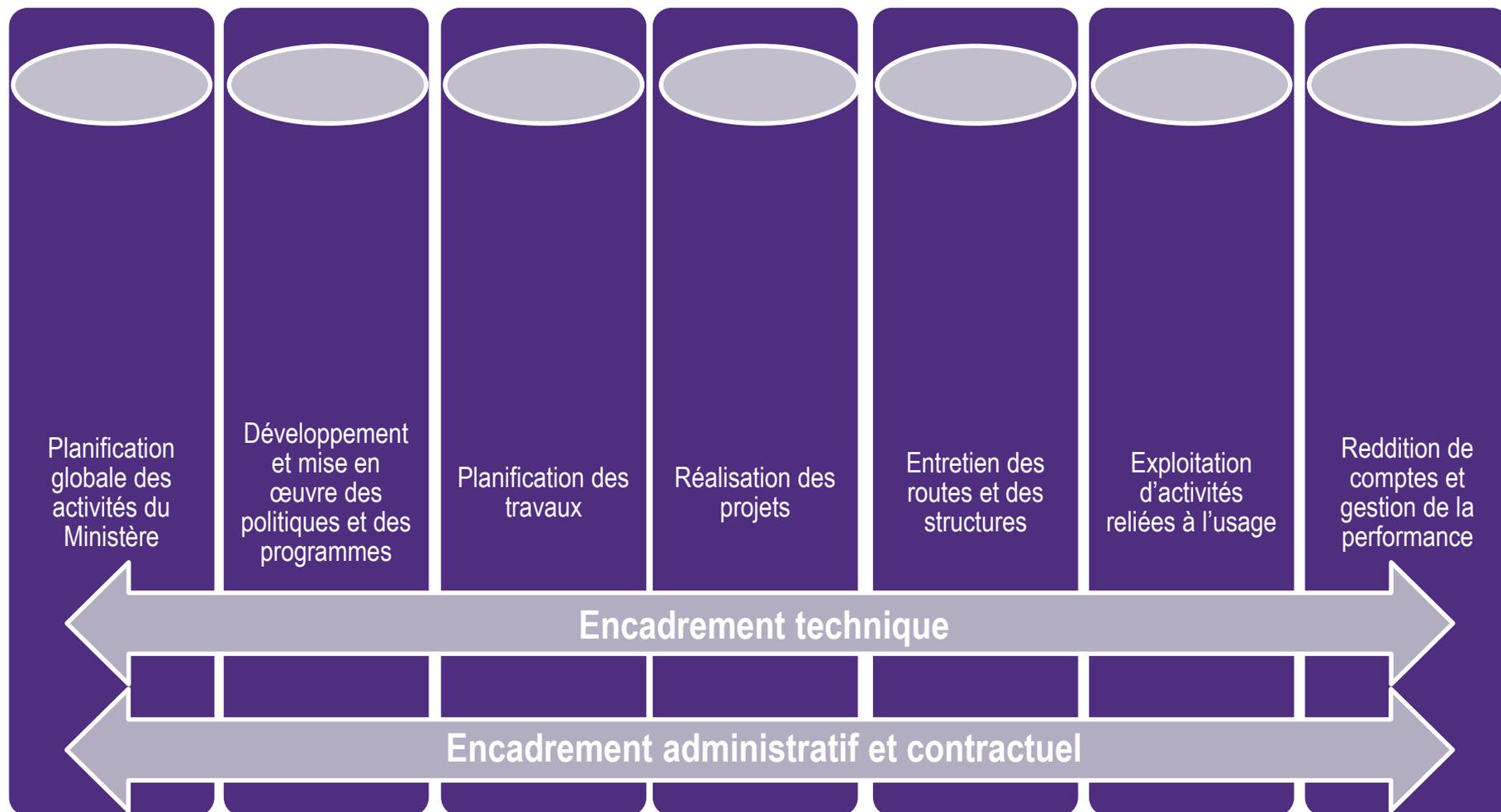
Celui qui contribue, participe à la réalisation de l'activité
Le « R » sollicite les « C »

I

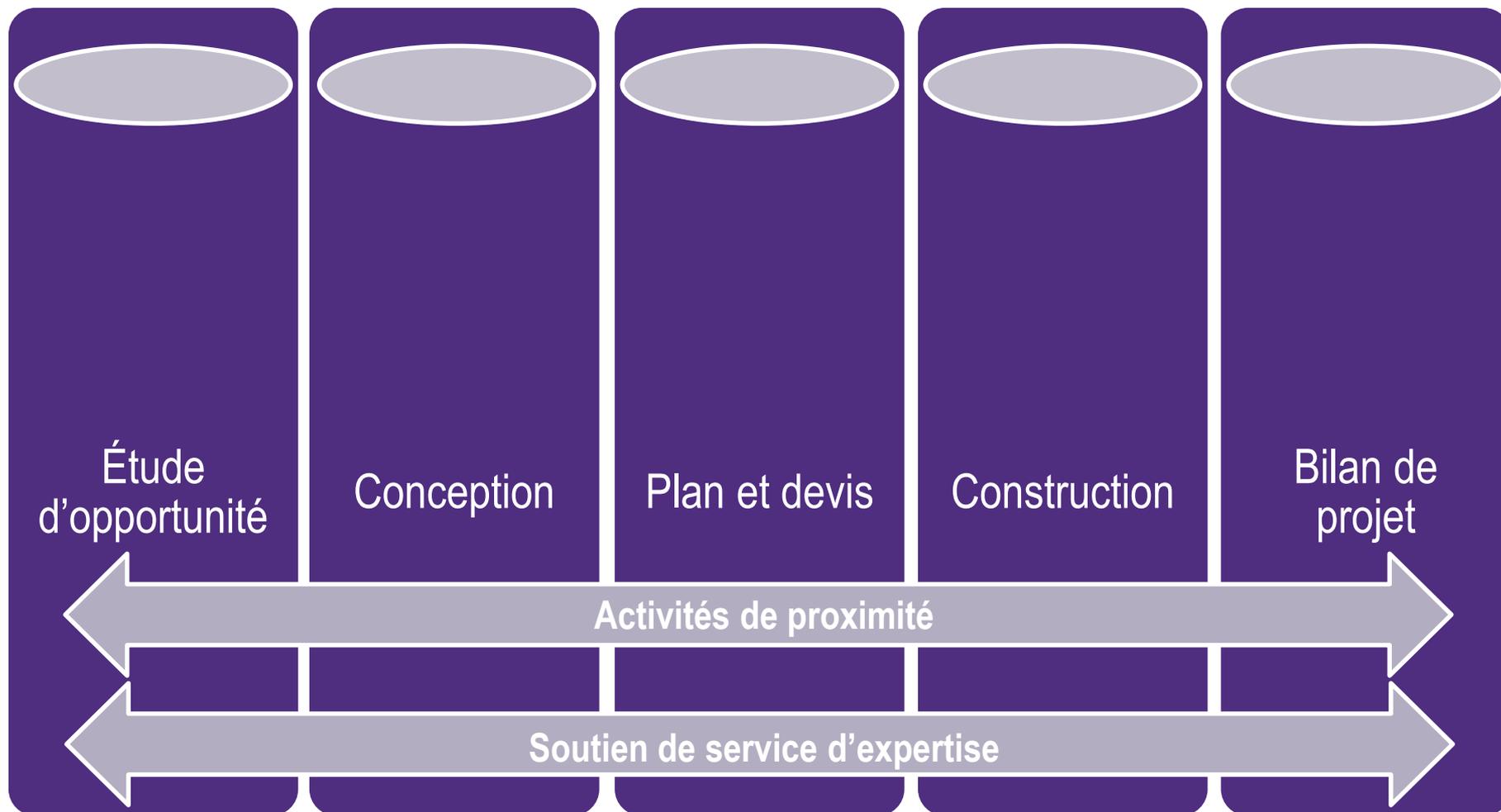
Informé

Celui qui doit être au courant pour réaliser son travail correctement
Les « R » et « C » communiquent avec les « I »

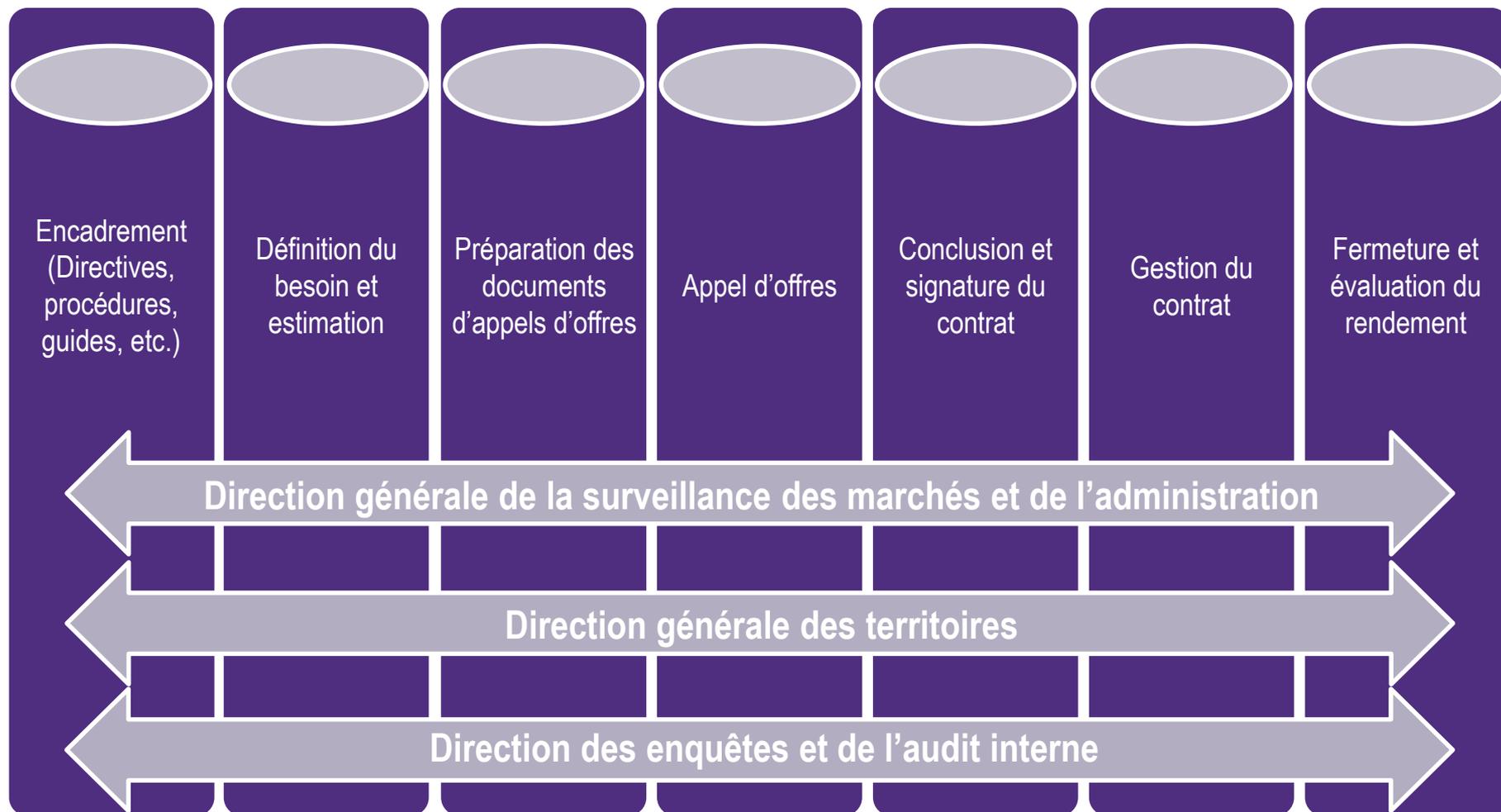
Modèle d'affaires



Modèle de réalisation des projets



Modèle de gestion contractuelle



Pierre Fortin, associé

T : 514 954-4639

M : 514-831-3278

C : fortin.pierre@rcgt.com

Michèle Desrosiers, associée-conseil

T : 514 393-4702

M : 514 862-3499

C : desrosiers.michele@rcgt.com

Jocelyn Théoret, directeur principal

T : 514 393-4767

M : 514 229-5474

C : theoret.jocelyn@rcgt.com

Pour plus d'information, nous vous invitons à consulter notre site Internet à l'adresse suivante : www.rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

