



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

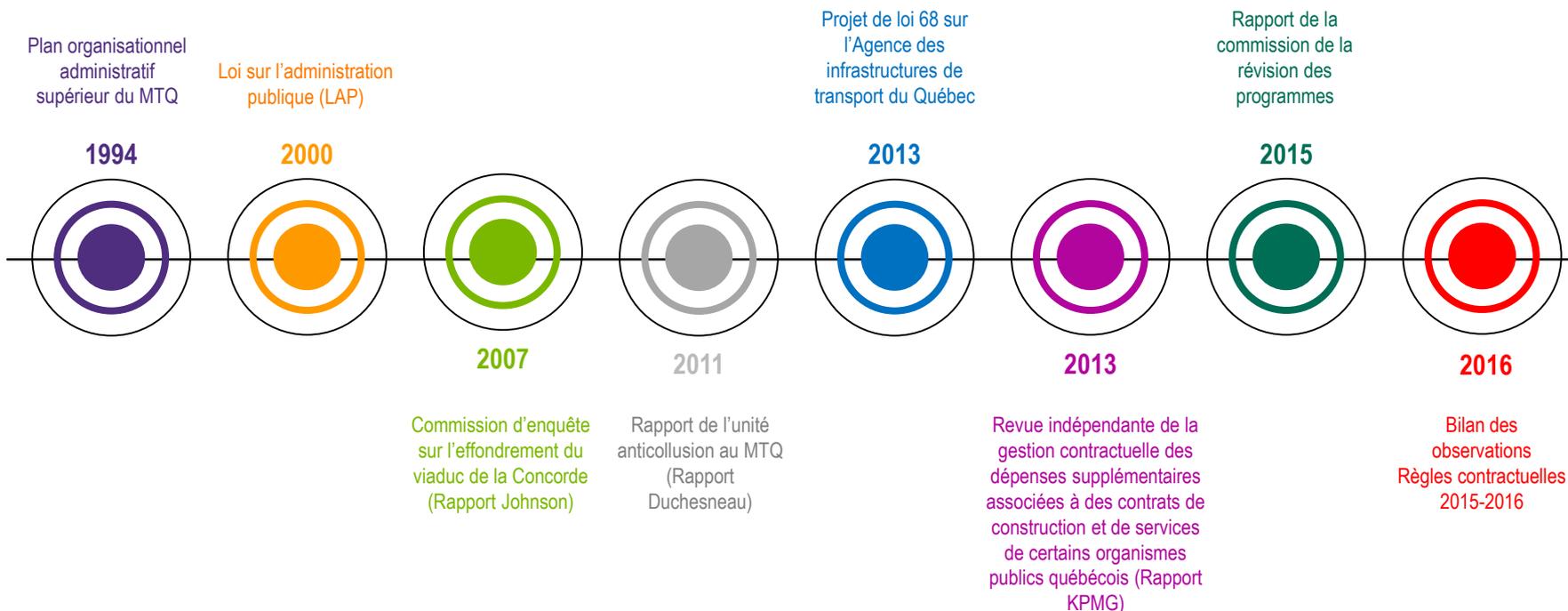
Le mandat consiste à revoir la performance globale de l'organisation au niveau de sa gestion administrative, incluant la structure organisationnelle en place et la définition des rôles et responsabilités.

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.

# 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

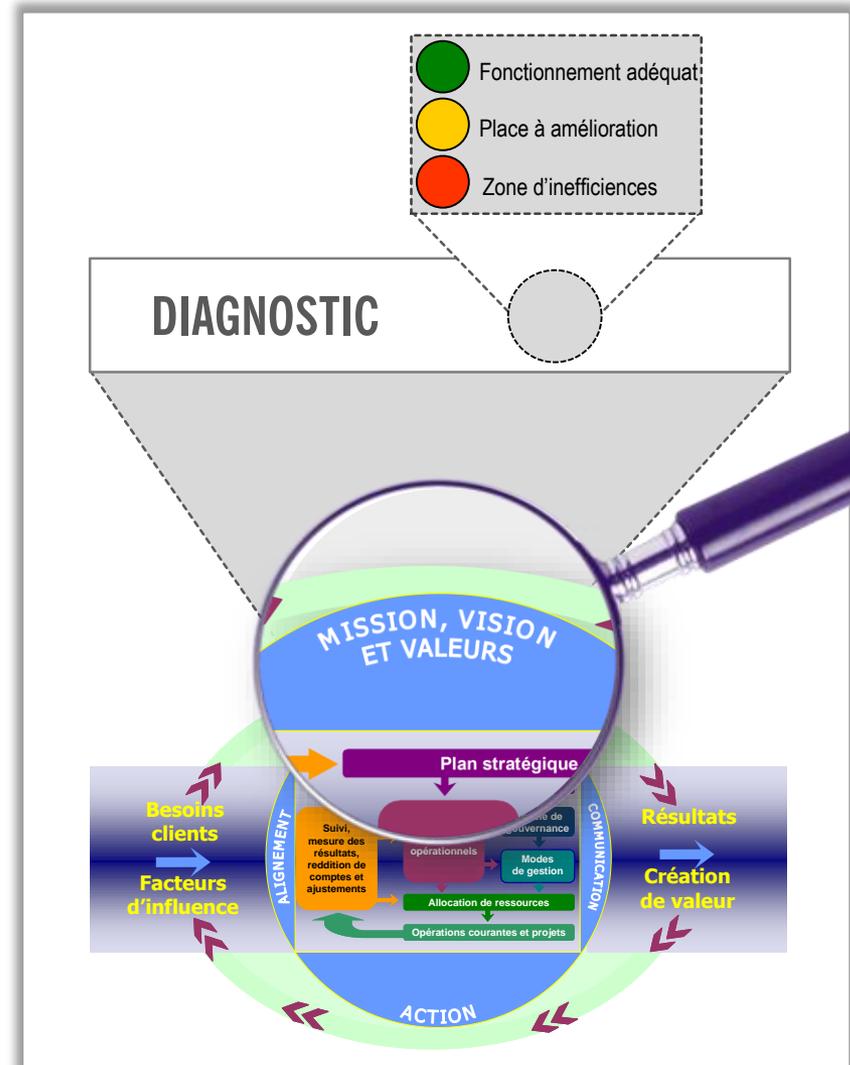
«Les conditions de succès pour réaliser un changement sont :

- 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

# 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

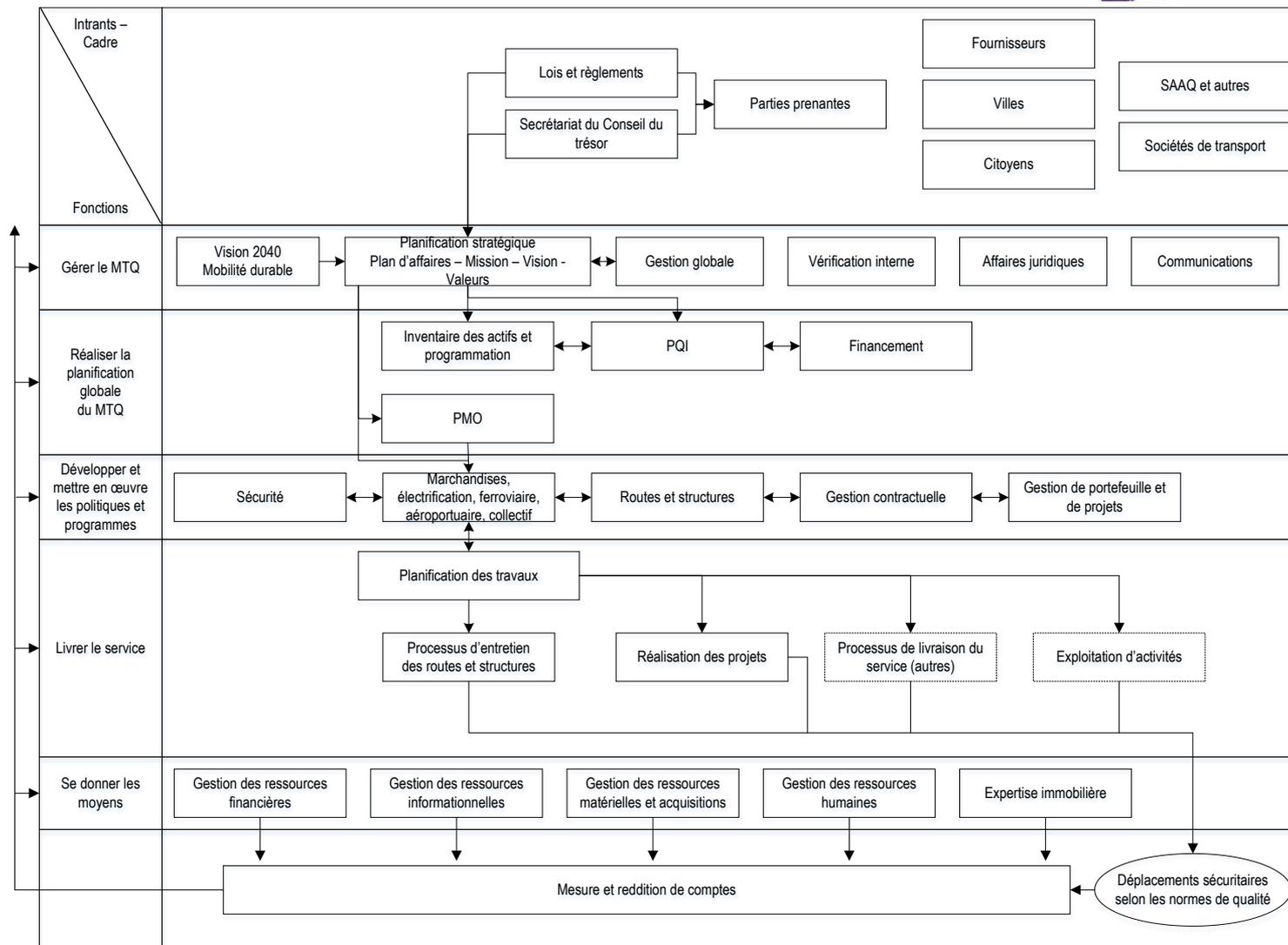


# Principales forces

- 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

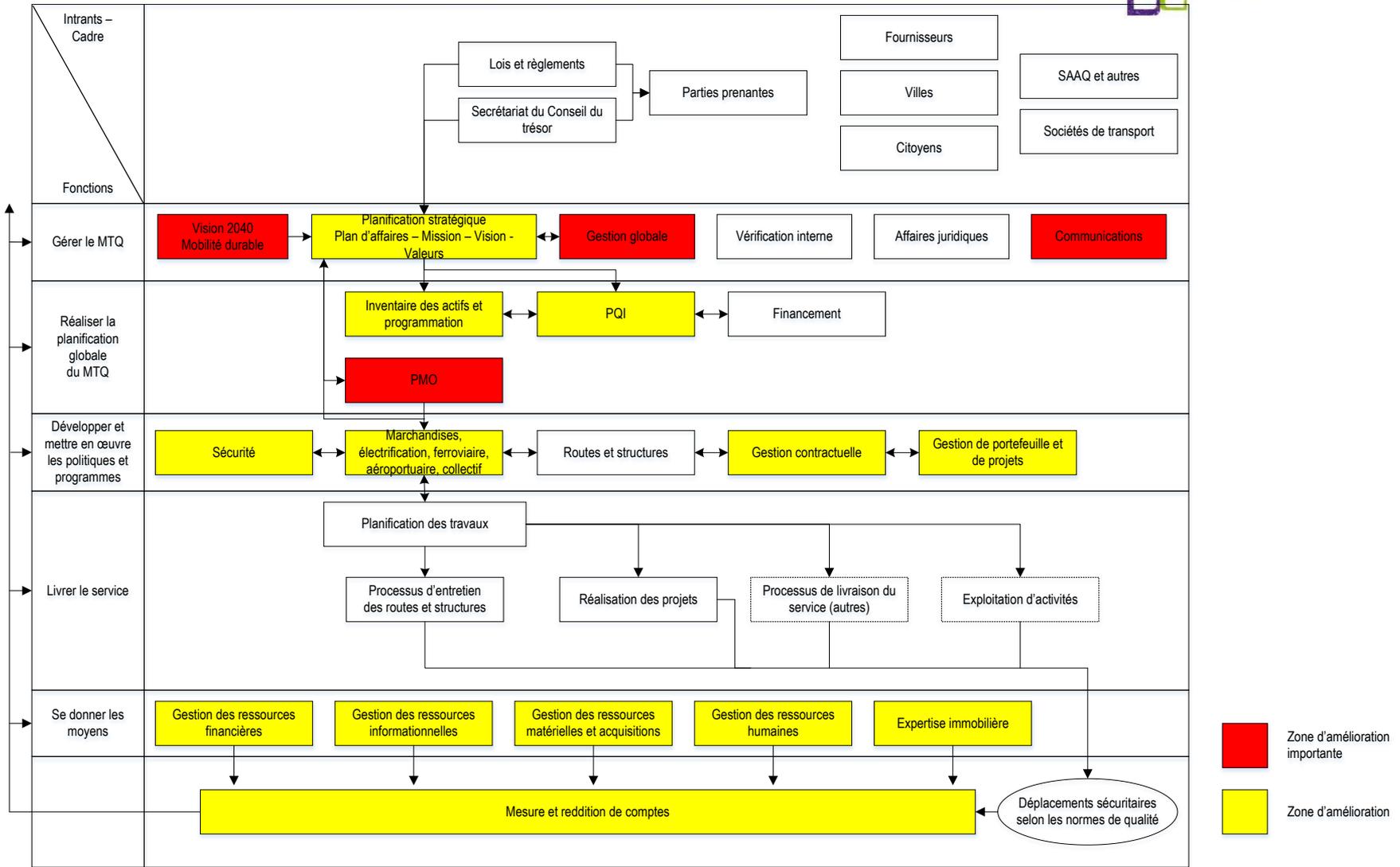
# MTMDET

## Modèle d'affaires

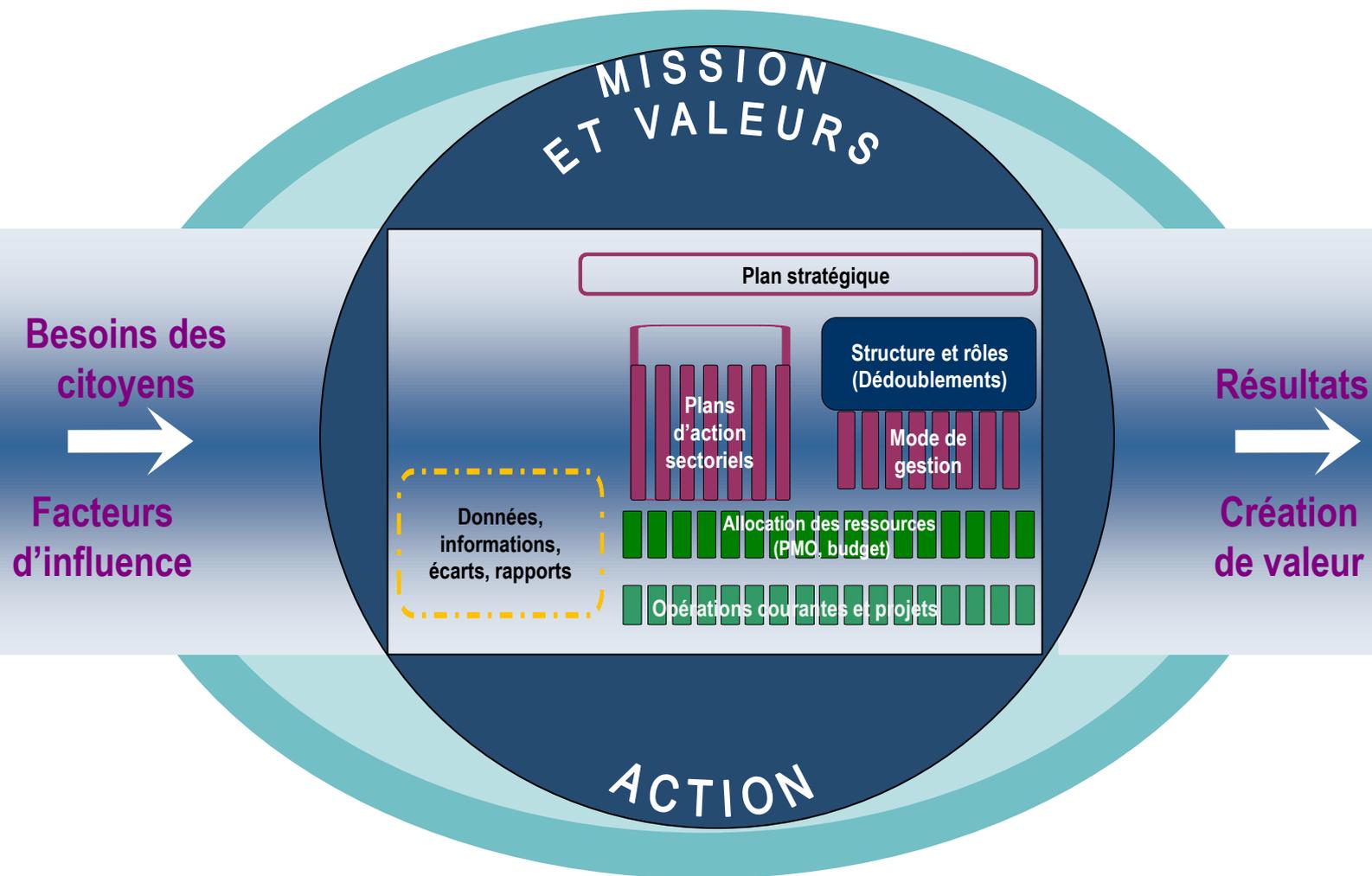


# MTMDET

## Modèle d'affaires



# Modèle de gestion observé du MTMDET



# 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 <sup>1</sup>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

<sup>1</sup> Pas tous sur les mêmes sujets

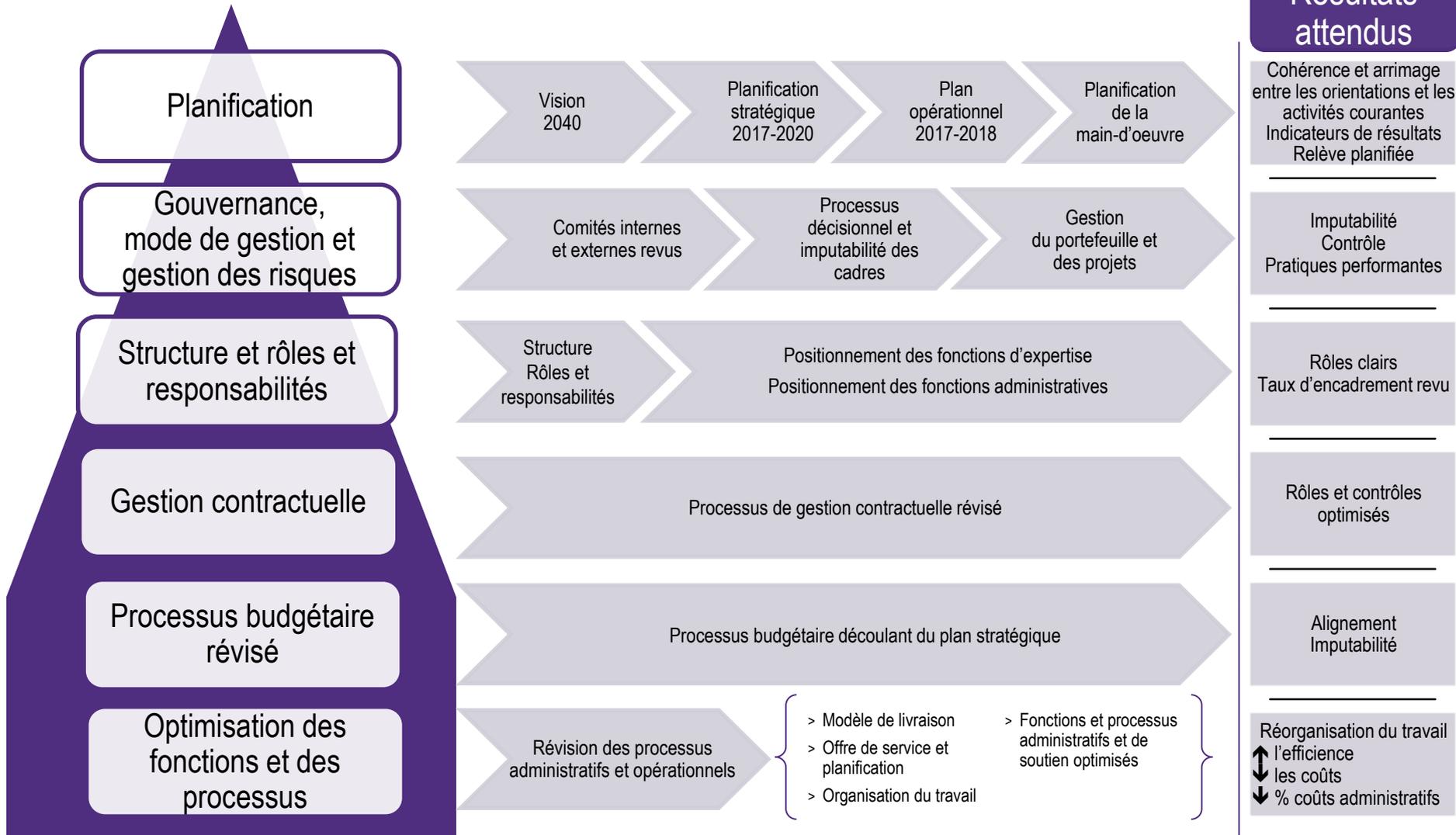
# Les piliers de la transformation

- Une culture d'innovation et d'imputabilité
- Une vision du transport et de la mobilité durable qui rallie et motive
- Une gouvernance intégrée
- Une structure et des rôles et responsabilités simples qui évitent les chevauchements tout en assurant une présence efficace sur le terrain
- Des modes de gestion axés sur les résultats
- Des processus et activités harmonisés, efficaces et efficients

# Plan d'améliorations selon les six priorités identifiées

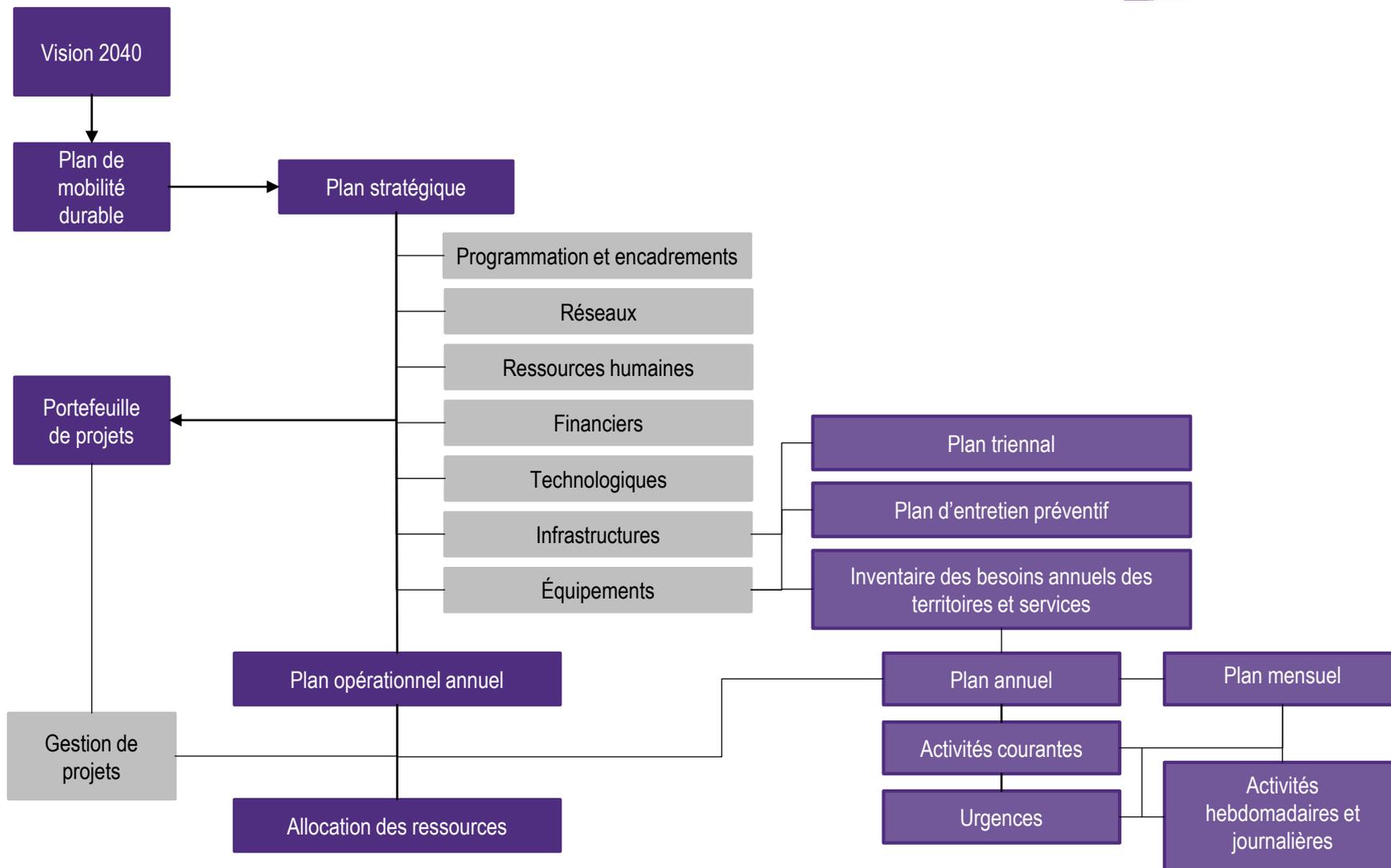


## Résultats attendus

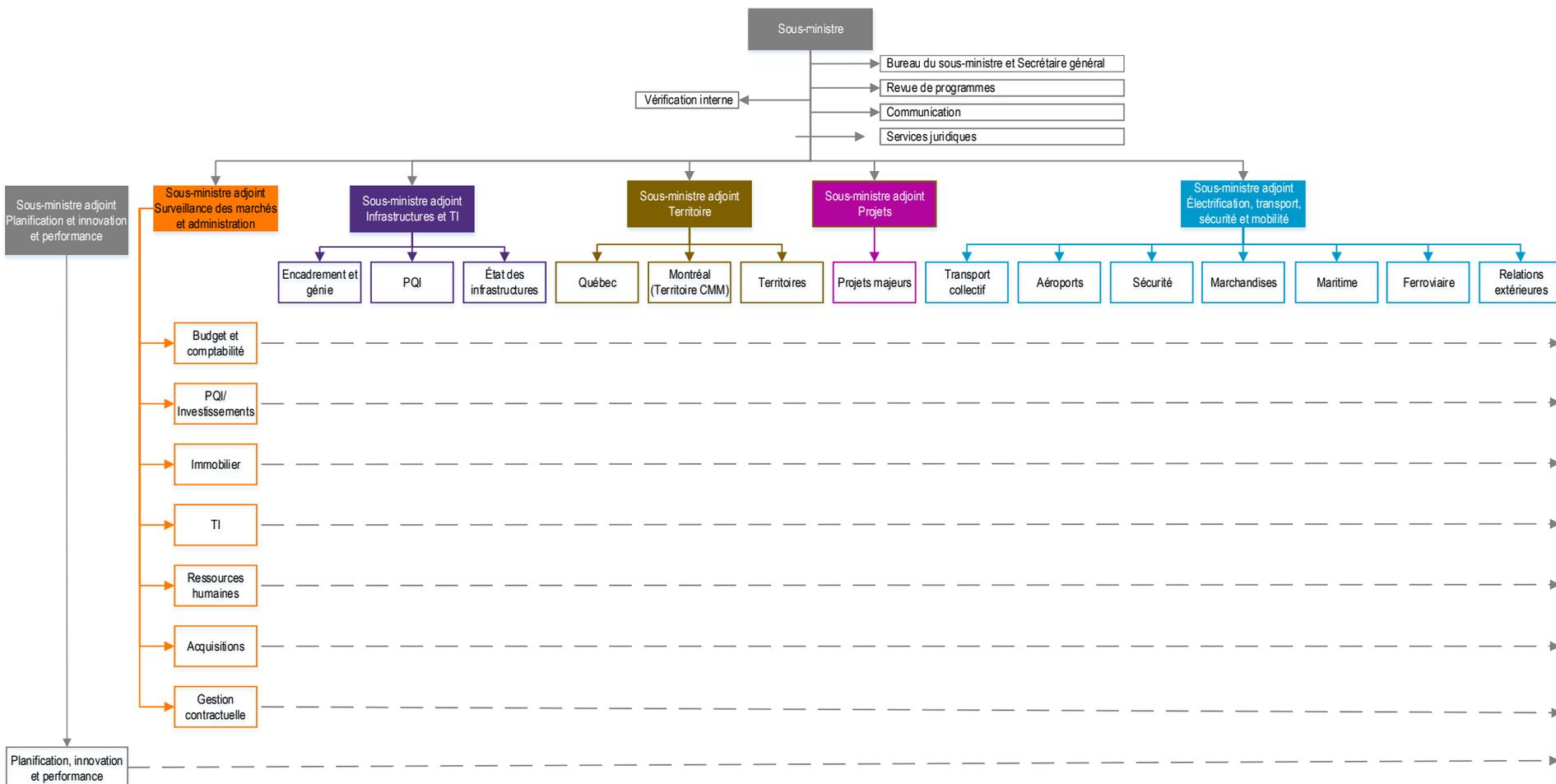


## PLAN D'ACTION POUR 3 ANS

# Modèle de planification intégrée



# MTMDET – Structure organisationnelle/Fonction



# 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 <sup>er</sup> et 2 <sup>e</sup> 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



# 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

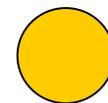


# Mission, vision et valeurs



- 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

DIAGNOSTIC



## 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

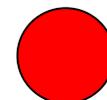
Être un leader de la mobilité durable dont l'expertise, la rigueur et la transparence sont **au service de la population**

# 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

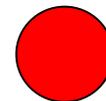


# Gouvernance et mode de gestion



- 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



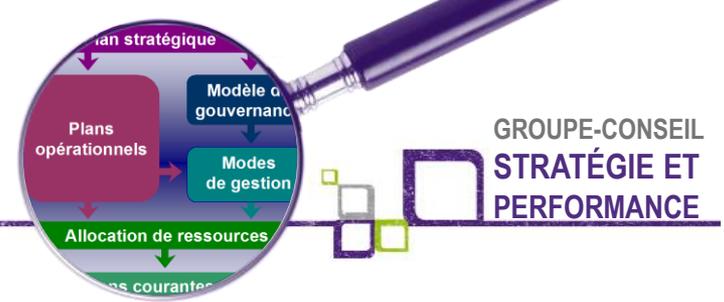
# Gouvernance et mode de gestion



- 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

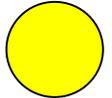


# Plans opérationnels et allocation des ressources



- 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

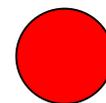


# Opérations courantes et projets



- 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**

