

*Transports,
Mobilité durable
et Électrification
des transports*

Québec 

PLAN DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE 2017-2020

FÉVRIER 2017

**PLAN DE TRANSFORMATION
ORGANISATIONNELLE 2017-2020**

**MINISTÈRE DES TRANSPORTS, DE LA MOBILITÉ DURABLE
ET DE L'ÉLECTRIFICATION DES TRANSPORTS**

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU SOUS-MINISTRE	5
INTRODUCTION	6
PARTIE 1.....	7
LE CONTEXTE	7
Le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports	7
Les préoccupations prises en compte.....	8
PARTIE 2.....	9
LE PLAN DE TRANSFORMATION	9
LES CHANTIERS DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE	10
Chantier 1 – Réviser la structure organisationnelle.....	10
Chantier 2 – Optimiser les processus administratifs et d'affaires	11
Chantier 3 – Optimiser la gestion contractuelle et renforcer le contrôle des coûts	12
Chantier 4 – Améliorer la gouvernance et rehausser la performance organisationnelle	14
Chantier 5 – Renforcer l'éthique et la transparence	16
Chantier 6 – Améliorer les relations avec les citoyens et les partenaires	17
Chantier 7 – Consolider et maintenir l'expertise	18
Chantier 8 – Accroître la mobilisation des personnes	19
CONCLUSION	20

MOT DU SOUS-MINISTRE

Le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports traverse une période importante de transition. En effet, le Ministère est à revoir la performance globale de l'organisation au niveau de sa gestion administrative, incluant la structure organisationnelle en place ainsi que la définition des rôles et responsabilités.

Dans le contexte d'une période de bouleversements, plusieurs organisations non seulement connaissent une période de « résilience », mais réussissent à se démarquer, voire à afficher un niveau de performance plus élevé qu'auparavant.

Le **Plan de transformation organisationnelle 2017-2020** présenté ici a été élaboré de façon à mettre en place l'ensemble des dispositifs nécessaires pour assurer des changements structurants et durables et faire du Ministère l'organisation performante qu'il cherche à devenir.

Je crois sincèrement que notre organisation a tout à gagner de cette transformation et qu'elle ne peut que s'enrichir de la remise en cause de certaines de ses structures et de ses façons de faire en les optimisant pour qu'elles deviennent des pratiques exemplaires. Plus que jamais, il est nécessaire que notre action collective soit inspirée par une vision commune et partagée. J'estime que le Plan de transformation organisationnelle 2017-2020 en constitue la pierre d'assise.

Marc Lacroix

*" L'avenir n'est pas ce qui va arriver, mais
ce que nous allons en faire. "*
(Henri Bergson, philosophe et prix Nobel de littérature)

INTRODUCTION

Au cours du printemps de 2016, la qualité de la gestion administrative du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (le Ministère) a été largement mise en cause sur la place publique, et ce, à plusieurs égards. Des responsables gouvernementaux, des parlementaires ainsi que des observateurs de la scène publique ont réclamé que des changements soient apportés dans les pratiques et valeurs de gestion du Ministère. Certaines attitudes, de même que des décisions pouvant refléter une vision ainsi que des façons de faire désuètes, doivent également faire l'objet d'une révision attentive.

Le Ministère dispose cependant de forces sur lesquelles il peut s'appuyer : un vaste portefeuille de compétences et d'expérience, une connaissance intime du territoire et des détenteurs d'enjeux, un fort sentiment d'appartenance et un niveau d'engagement élevé de la part de ses employés, une remarquable capacité d'intervention en situation d'urgence ainsi qu'une ouverture aux nouvelles pratiques. Il convient cependant d'admettre qu'il lui faut revoir la performance globale de son organisation, avec l'objectif de la moderniser et d'en améliorer l'efficacité.

Une telle transformation prend du temps, mais depuis plusieurs mois, une équipe de hauts fonctionnaires, partiellement renouvelée et entièrement dédiée, travaille à revoir la gestion administrative de l'organisation dans un esprit d'amélioration continue. Parmi les objectifs poursuivis par ce travail d'envergure figure, en première place, celui de rétablir la confiance des citoyennes et des citoyens envers la gestion du Ministère.

Ce document présente les grands paramètres de la transformation organisationnelle dont la mise en œuvre est d'ores et déjà bien entamée.

PARTIE 1

LE CONTEXTE

Le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports

Le Ministère est une organisation qui compte plus de 6 500 employés, répartis dans les bureaux administratifs de Québec et de Montréal, dans 11 directions territoriales situées dans les grandes villes du Québec, au Bureau de coordination du Nord-du-Québec et dans quelque 100 unités de services, partout sur le territoire.

Le Ministère est responsable d'un réseau routier de plus de 30 900 km et près de 9 660 structures (ponts, tunnels, murs, stations de pompage et ponceaux).

Il est également propriétaire de 26 aérodromes, situés principalement dans les régions éloignées, de quelque 2 900 km de chemins de fer d'intérêt local, de 12 quais de desserte des communautés éloignées et des infrastructures maritimes desservant 14 communautés du Nunavik.

Lorsqu'on parle du Ministère, on évoque très souvent qu'il est le plus important donneur d'ouvrages de l'appareil gouvernemental et qu'à ce titre, il doit composer avec une multitude d'enjeux, d'acteurs et de partenaires. Par exemple, en 2015-2016, plus de 3 000 contrats ont été accordés à des prestataires de services, des fournisseurs ou des entrepreneurs pour permettre au Ministère d'accomplir sa mission.

En 2016-2018, le budget des investissements routiers du Ministère totalise près de 5 milliards de dollars. La programmation des travaux qui lui est associée permettra le maintien ou la création d'environ 31 500 emplois à l'échelle du Québec.

Au cours de la période 2016-2018, il est prévu que le Ministère intervienne sur près de 3 200 kilomètres de chaussée. Pour faire image, il s'agit, à quelques kilomètres près, de la distance entre Québec et Miami !

Les préoccupations prises en compte

Tant les constats faits à l'interne qu'à l'externe indiquaient la nécessité d'agir. Une réorganisation s'imposait au Ministère. Aussi, le Premier ministre a-t-il confié au sous-ministre en titre le mandat de « définir de nouvelles façons de faire et de revoir l'organisation du travail au sein du Ministère avec pour objectifs d'assurer la plus grande transparence et la rigueur dans ses actions ».

D'entrée de jeu, l'ensemble de l'équipe de gestion s'est mis à la tâche dans un esprit d'amélioration continue. Plusieurs actions ont été entreprises au sein du Ministère, notamment :

- L'arrivée de nouvelles personnes, provenant d'horizons différents, extérieures au ministère et désignées dans des postes clés.
- La réalisation d'une consultation des employés, au moyen de comités de personnes représentantes de toutes les unités administratives. Le matériel ainsi colligé a servi d'intrant à l'identification de plusieurs objectifs du plan de transformation organisationnelle.
- La tenue d'un sondage en ligne auprès du personnel, sur une base volontaire, afin d'obtenir un portrait global du niveau de mobilisation des employés et de mieux cerner les forces de l'organisation ainsi que les pistes d'optimisation à envisager.
- L'élaboration du Plan de transformation organisationnelle 2017-2020 auquel tous les sous-ministres adjoints et associé ont participé et auquel ils adhèrent.

Ce plan vise, à terme, à faire du Ministère une organisation modernisée et davantage performante, au service de l'ensemble des citoyens.

PARTIE 2

LE PLAN DE TRANSFORMATION

Il est établi que la vision ministérielle à la base de cette transformation doit cibler un certain nombre de dimensions : un niveau de performance accrue, un cadre de gouvernance renforcé et une équipe mobilisée.

Pour ce faire, une Direction de la mise en œuvre de la transformation organisationnelle a été créée dès le début de janvier 2017. Elle a pour principal mandat d'élaborer le plan de transformation organisationnelle et d'en assurer la mise en œuvre sur un horizon de trois ans. Elle coordonnera donc la réalisation des 62 actions issues des huit chantiers qui composent le Plan de transformation organisationnelle 2017-2020.

L'équipe de mise en chantier est déjà à pied d'œuvre. Chaque sous-ministre adjoint ou associé est responsable d'un chantier. Ceux-ci abordent des enjeux relatifs à la structure organisationnelle, aux processus administratifs et d'affaires, à la gestion contractuelle, à la performance organisationnelle, à la gouvernance, à l'éthique et à la transparence, aux relations avec les citoyens et partenaires, à la consolidation et au maintien de l'expertise ainsi qu'à la mobilisation des personnes. Les objectifs et les actions des huit chantiers de transformation sont présentés dans les pages qui suivent.

LES CHANTIERS DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Chantier 1 – Réviser la structure organisationnelle

Contexte :

La structure actuelle du Ministère est le résultat de modifications successives réalisées en réaction à divers événements et changements législatifs. Ces modifications se traduisent par une structure organisationnelle complexe qui amène une redondance dans les rôles et responsabilités, un processus décisionnel lourd et centralisé, doublé d'une faible autonomie des gestionnaires et de l'imputabilité diluée qui s'ensuit, un partage des rôles et responsabilités à clarifier entre les directions générales et une fonction de planification à long terme à renforcer. Il importe de revoir l'organisation du travail au sein du Ministère avec pour objectifs d'améliorer son fonctionnement et d'assurer la plus grande transparence et la rigueur dans ses actions. Pour ce faire, les rôles et les responsabilités doivent être éclaircis; la gouvernance doit être renforcée afin de permettre à l'organisation de gagner en agilité et cohérence et de planifier plus efficacement; la structure organisationnelle doit être équilibrée et mieux harmonisée tout en maximisant la responsabilisation et l'imputabilité.

Objectif :

Réviser la structure organisationnelle de manière à clarifier les responsabilités, à renforcer l'imputabilité et à assurer un meilleur équilibre des pouvoirs

Actions :

- Assurer le positionnement à un niveau stratégique de la gestion des projets majeurs et la prise en charge de la gestion de la performance organisationnelle, pour renforcer la fonction planification et l'indépendance de certaines fonctions
- Renforcer l'imputabilité en clarifiant la raison d'être des sous-ministériats ainsi que les rôles et responsabilités des unités de soutien administratif

Chantier 2 – Optimiser les processus administratifs et d'affaires

Contexte :

Les modifications successives apportées au fil des ans, tant au cadre légal et réglementaire qu'à l'organisation du travail, ont eu un impact sur le fonctionnement de l'organisation, notamment au regard de la multiplication des contrôles et de la création de chevauchements dans les rôles et responsabilités des unités administratives. Se posent aujourd'hui des enjeux d'efficience dont la résolution passe entre autres par l'optimisation des processus administratifs et d'affaires ainsi que par une responsabilisation accrue des gestionnaires, au bénéfice des citoyens que nous sommes appelés à servir.

Objectif :

Réviser l'organisation du travail dans une perspective de décloisonnement, d'élimination des doublons et de développement d'une approche client

Actions :

- Réviser et déployer les services administratifs selon une approche client renouvelée
- Développer un modèle type d'organisation des directions territoriales visant une meilleure allocation des ressources et une optimisation des services rendus
- Mettre en œuvre une démarche globale d'optimisation des processus
- Renforcer les compétences organisationnelles en optimisation des processus
- Identifier les éléments à améliorer ou à ajouter afin de migrer vers une gestion intégrant l'ensemble des actifs, afin d'optimiser les choix d'investissements sur des territoires donnés ou sur un corridor donné

Chantier 3 – Optimiser la gestion contractuelle et renforcer le contrôle des coûts

Contexte :

Le Ministère est le plus grand donneur d'ouvrage du gouvernement du Québec, accordant en moyenne 3 000 contrats par année pour réaliser sa mission. Il a mis en place un grand nombre de mesures afin d'optimiser la réalisation des chantiers routiers, de renforcer son expertise interne et de contrôler les coûts de ses contrats. Il a également connu de multiples transformations à la suite de plusieurs études et rapports d'enquête. Il importe d'optimiser le processus de gestion contractuelle de manière à en rehausser l'efficacité tout en poursuivant la mise en place de dispositifs permettant d'assurer la saine gestion des fonds publics.

Objectif :

S'assurer de payer le juste coût dans le cadre des contrats

Actions¹ :

- Renforcer la capacité ministérielle en matière de contrôle des coûts
- Élaborer et mettre en œuvre le cadre organisationnel de gestion des risques de fraude, de collusion et de corruption
- Mettre en place un processus de monitoring des avenants et d'amélioration continue des pratiques pour assurer une gestion proactive des dépenses supplémentaires et le contrôle efficace et efficient des coûts de contrats du domaine de la construction

Objectif :

Poursuivre la mise en place de dispositifs permettant l'optimisation de la gestion contractuelle

Actions :

- Élaborer et mettre en œuvre une politique ministérielle encadrant l'octroi de contrats de services à des retraités
- Élaborer et mettre en œuvre une politique ministérielle sur l'octroi de contrats de nature confidentielle et protégée
- Moderniser l'évaluation du rendement des fournisseurs
- Réviser les processus de paiement des avenants afin d'en réduire les délais

¹ À la lumière des recommandations du rapport de la Vérificatrice générale du Québec, qui sera déposé sous peu, d'autres actions pourront s'ajouter.

- Poursuivre le déploiement du programme de formation en vue de la certification des intervenants en gestion contractuelle, selon leur profil
- Élaborer un tableau de bord pour présenter aux autorités ministérielles les constats des analyses de la préparation des documents contractuels avant l'octroi des contrats

Chantier 4 – Améliorer la gouvernance et rehausser la performance organisationnelle

Contexte :

La gouvernance est l'ensemble des pratiques de gestion du Ministère menant à la prise de décision par la haute direction. Ces pratiques sont encadrées par la Loi sur l'administration publique qui affirme la priorité à la qualité des services et prescrit un cadre de gestion axée sur l'atteinte des résultats. Elle est basée sur le respect du principe de la transparence et sur l'obligation de reddition de comptes devant les parlementaires. À l'examen, il apparaît que certaines pratiques et responsabilités exercées par la direction du Ministère doivent être revues et consolidées avec comme objectifs le développement d'une vision stratégique commune, la gestion des risques organisationnels et l'utilisation économique, efficiente et efficace des ressources. Le renforcement de ces pratiques contribuera à l'atteinte de résultats mesurables et à l'amélioration continue de la performance de l'organisation.

Objectif :

VISION STRATÉGIQUE COMMUNE

Consolider les pratiques favorisant l'amélioration continue et la gestion axée sur les résultats

Actions :

- Faire adopter et mettre en œuvre le Plan stratégique 2017-2020 et les plans annuels opérationnels en découlant
- Élaborer le cadre ministériel de gestion de la performance.
- Faire le bilan de la performance de l'organisation et identifier les actions à réaliser pour l'améliorer
- Développer une fonction d'intelligence d'affaires visant à améliorer la prise de décision stratégique des gestionnaires par l'exploitation plus efficace des diverses sources de données et d'information dont dispose le Ministère
- Améliorer les façons de faire en gestion des ressources informationnelles pour mieux répondre aux enjeux d'agilité et de mobilité, de prestation électronique de services, de sécurité de l'information et de gestion efficiente des ressources
- Établir un plan d'évaluation indépendante de la performance de fonctions clés en ressources informationnelles
- Recentrer le contenu du rapport annuel de gestion du Ministère sur la gestion axée sur les résultats et le suivi de la performance organisationnelle

Objectif :***GESTION DES RISQUES***

Gérer les risques organisationnels de manière à atteindre les objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels

Actions :

- Élaborer une politique et un cadre de gestion intégrée des risques
- Évaluer les risques organisationnels et mettre en œuvre un plan de mitigation de ces risques

Objectif :***UTILISATION DES RESSOURCES***

Assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources

Actions :

- Intégrer les suivis des recommandations des organismes de contrôle et de surveillance et en accélérer la mise en œuvre
- Renforcer l'audit interne
- Renforcer les fonctions d'évaluation et d'examen stratégique des programmes
- Consolider les fonctions de veille stratégique et d'étalonnage
- Consolider la gestion des projets majeurs
- Mesurer la performance de la gestion contractuelle
- Renforcer la gestion des dépenses supplémentaires
- Renforcer la capacité à produire des estimations justes
- Améliorer le suivi de l'exécution des contrats

Chantier 5 – Renforcer l'éthique et la transparence

Contexte :

Le Ministère étant un organisme public et un donneur d'ouvrage important, il est primordial pour lui de maintenir la confiance de la population à son endroit. Dans une optique préventive, le Ministère poursuivra et intensifiera les activités de sensibilisation, d'information et de formation auprès de son personnel. En effet, l'intégrité et l'équité des décisions prises par le personnel du Ministère doivent être préservées des situations de conflits d'intérêts. De plus, désirant témoigner de son engagement de transparence, le Ministère compte exposer ses attentes vis-à-vis ses fournisseurs et ses pratiques en matière de divulgation de l'information.

Objectif :

Renforcer et accroître la portée des actions en éthique

Actions :

- Prévenir les conflits d'intérêts par la sensibilisation et l'information auprès du personnel
- Promouvoir et consolider le réseau des répondants en éthique et lobbyisme
- Élaborer et diffuser un code de conduite destiné aux fournisseurs
- Confirmer annuellement l'engagement de confidentialité à l'égard des fonctions en gestion contractuelle

Objectif :

Assurer la disponibilité et la diffusion proactive de l'information

Actions :

- Élaborer, diffuser et appliquer une politique de divulgation de l'information
- Assurer la diffusion proactive de l'information concernant la gestion des projets et des contrats ainsi que l'évolution des coûts

Chantier 6 – Améliorer les relations avec les citoyens et les partenaires

Contexte :

Aux fins d'assurer efficacement sa mission, une meilleure connaissance, par le Ministère, des besoins et attentes des citoyens de même qu'une collaboration étroite avec les différents partenaires sont essentielles. En outre, une saine communication permet d'anticiper les difficultés d'application de certaines décisions et d'échanger sur les avenues de solution. Elle facilite également une bonne compréhension des objectifs poursuivis par le Ministère.

Objectifs :

Offrir des services adaptés aux besoins et attentes des citoyens et des partenaires

Actions :

- Améliorer la connaissance des besoins et des attentes des citoyens et des partenaires
- Actualiser et diffuser la nouvelle déclaration de services aux citoyens

Objectifs :

Maintenir et accentuer le dialogue avec les citoyens et partenaires municipaux et associatifs

Actions :

- Élaborer et déployer une politique ministérielle de gestion des plaintes
- Optimiser le processus de traitement des plaintes
- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des relations avec les partenaires
- Mettre en place un guichet par territoire pour la réception des demandes de l'ensemble des partenaires

Chantier 7 – Consolider et maintenir l’expertise

Contexte :

Au cours des cinq dernières années, le Ministère a posé des actions de renforcement de son expertise afin d’assurer activement sa mission. Les efforts consentis en termes de consolidation et de maintien de l’expertise doivent être réévalués afin d’atteindre un équilibre entre les activités réalisées par des ressources internes et celles réalisées à l’externe. En outre, le Ministère doit accélérer le renforcement en planification de main-d’œuvre pour assurer le développement des compétences de ses employés, au service de sa mission.

Objectif :

Renforcer l’expertise interne dans les domaines-clés

Actions :

- Accélérer le développement de l’expertise dans les domaines-clés
- Augmenter le ratio interne/externe des ressources informationnelles
- Élaborer une nouvelle stratégie d’attraction du personnel

Objectif :

Soutenir le développement des compétences

Actions :

- Bonifier l’offre de formation du personnel en appui à la réalisation de la mission

Objectif :

Planifier la main-d’œuvre et la relève

Actions :

- Mettre en œuvre la démarche ministérielle de planification de main-d’œuvre
- Élaborer un programme de relève de gestion
- Promouvoir le domaine des infrastructures de transport et les emplois du Ministère auprès des étudiants
- Soutenir le transfert d’expertise dans les pratiques de gestion et dans l’organisation du travail

Chantier 8 – Accroître la mobilisation des personnes

Contexte :

Le Ministère vise l'intégration, à ses façons de faire, de pratiques soutenant la mobilisation ainsi que la santé et le mieux-être des personnes, vecteurs de la performance organisationnelle. Dans cette optique, l'organisation agira dans quatre sphères d'activité : les pratiques de gestion, la prévention et les interventions en matière de santé physique et psychologique, l'environnement de travail et les saines habitudes de vie. La mesure périodique du niveau de mobilisation du personnel, de même que l'obtention et le maintien de la certification « Entreprise en santé », permettront de suivre l'amélioration et les gains réalisés.

Objectif :

Offrir un milieu de travail attrayant et valorisant

Actions :

- Mesurer le niveau de mobilisation de manière périodique
- Assurer la compétence des gestionnaires en mobilisation
- Mettre en valeur les réalisations des employés et des équipes du Ministère
- Assurer la gestion des contributions individuelles (attentes signifiées et évaluation)
- Renforcer le sentiment d'appartenance

Objectif :

Améliorer l'environnement de travail en gérant activement les facteurs de risques relatifs à la santé physique et psychologique des personnes

Action :

- Élaborer et mettre en œuvre une démarche visant l'obtention de la certification « Entreprise en santé »

Objectif :

Dynamiser la communication interne

Actions :

- Moderniser les modes de communication internes pour stimuler la circulation de l'information
- Organiser des rencontres mensuelles entre le sous-ministre et des employés

CONCLUSION

Le Plan de transformation est mis en place afin de doter le Ministère d'une administration renforcée, orientée vers une performance accrue, et qui soit le fait d'une équipe dynamique et mobilisée. Les mots clés de cette transformation sont : « modernisation et performance ».

Le transport constitue un rouage indispensable du développement économique et de l'épanouissement social du Québec. En ce sens, quel que soit le nom sous lequel il a œuvré, ou l'époque qu'il a marquée de ses travaux, le Ministère a toujours été et reste encore aujourd'hui un acteur essentiel du développement et de la modernisation du Québec.

À terme, le Plan de transformation organisationnelle 2017-2020 fera du Ministère une organisation performante, aiguillée vers l'avenir.