Raymond Chabot Grant Thornton

Rapport

Diagnostic organisationnel

Présentation à :

STO

Raymond Chabot Grant Thornton

CONFIDENTIEL

Le 27 mai 2015

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
S.E.N.C.R.L.
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

Monsieur Gilles Carpentier
Président du Conseil d'administration
Société de transport de l'Outaouais
111, rue Jean-Proulx
Gatineau (Québec) J8Z 1T4

Objet : Rapport – Diagnostic organisationnel

Monsieur,

Vous trouverez ci-après le rapport suite au diagnostic que nous avons réalisé de septembre 2014 à janvier 2015.

Nous remercions l'ensemble du personnel (cadres et employés) ainsi que les membres du conseil d'administration, de la direction pour leur ouverture et leur participation.

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec Madame Michèle Desrosiers au 514 393-4702.

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

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie SENCRL

Michèle Desrosiers, FCPA, FCMA
Associée-conseil – Groupe-conseil stratégie et performance

c.c. Mme Line Thiffeault

Table des matières

Sommaire 3

Rapport 9

- Contexte et objectifs
- Activités réalisées
- Diagnostic
- Plan d'action

Annexes 30

- Plan selon les priorités
- Calendrier global

Sommaire exécutif

Le diagnostic organisationnel a été réalisé de la fin août 2014 à la fin janvier 2015.

Cet exercice appuyé sur le cadre de gestion des organisations performantes a été réalisé grâce à la participation de plus de 400 employés et la contribution de 90% des cadres par le biais de plusieurs exercices de consultation (sondages, grille d'efforts, entrevues individuelles et de groupe, balisage, etc.)

En plus de dégager une marge de manœuvre financière à réinvestir dans le service aux usagers, les objectifs de cet exercice visaient :

- Comprendre la position de la STO et ses coûts par rapport aux organisations comparables;
- Cerner les forces, les menaces, les opportunités et les défis;
- Identifier des pistes d'optimisation;
- Évaluer la capacité organisationnelle à réaliser les changements;
- Établir un plan d'action.

Sommaire exécutif

Les constats que nous avons fait ont fait ressortir les **forces et opportunités** suivantes :

- La STO s'appuie sur des employés dédiés et fiers qui sont résolument centrés sur la livraison du service et les opérations.
- La STO profite d'une équipe qui a une connaissance intime de l'organisation et du transport en commun. Près de 50% de son personnel possède plus de 20 ans d'expérience.
- La STO jouit d'un avantage compte tenu de la croissance démographique de la région de l'Outaouais ce qui lui permet de planifier un accroissement d'achalandage.

D'autre part, les rencontres faites pour la réalisation du diagnostic ont permis de constater l'amélioration des relations entre la Ville et la STO associée sans aucun doute aux changements dans la gouvernance politique et administrative depuis 18 mois (nouveau maire, nouveau président, nouvelles directrices générales).

Sommaire exécutif

Les **défis** que la STO doit relever sont les suivants :

- Gouvernance et processus décisionnel
  - Les rôles et les responsabilités doivent être clarifiés à plusieurs niveaux. Il est important que chaque intervenant (cadres, directeurs, employés, etc.) comprennent son rôle et les limites de ses responsabilités.
  - La structure de délégation et le processus décisionnel doivent être revus en conséquence et doivent favoriser la responsabilisation et l'imputabilité des gestionnaires à tous les niveaux.
- Planification et la priorisation
  - La STO a un plan stratégique qui décrit clairement les orientations et les axes de développement qui sera mis à jour au cours des prochains mois. Afin de s'assurer d'un réel alignement et de la contribution de tous les intervenants, il est essentiel de compléter un plan opérationnel et d'établir les priorités ainsi que les moyens pour y arriver, les responsables de la livraison et les indicateurs pour mesurer les résultats.

Sommaire exécutif

Les défis que la STO doit relever sont les suivants : (suite)

- Lourdeur des processus
  - La STO consomme plus que les autres sociétés de transport de comparaison en personnel administratif et d'encadrement. Le travail se fait en général service par service en négligeant souvent l'interrelation qui doit exister entre les services pour assurer un résultat pertinent.

Parmi les **menaces**, l'amélioration des relations patronales/syndicales restent au cœur des priorités. Nous avons toutefois observé et retenu l'intérêt tant de la direction de la STO que des exécutifs syndicaux, de mettre en œuvre une communication continue et constructive et de s'assurer que chacun joue son rôle et assume ses responsabilités respectives.

Sommaire exécutif

Les **priorités** auxquelles la STO doit s'adresser se résument comme suit :

- Mettre en place une approche de planification continue appuyée sur le plan stratégique qui permettra de bien camper et définir les priorités annuelles, les porteurs de dossiers, les échéanciers et les indicateurs de performance,
- Développer un plan de communication intégré qui permettra de s'assurer que l'ensemble des parties prenantes soient bien informées des priorités (citoyens, usagers, partenaires, employés, etc.).
- Clarifier les rôles et responsabilités de tous afin d'assurer l'appropriation et développer l'imputabilité des gestionnaires.
- Compléter le plan de relève des cadres et employés pour assurer le transfert des connaissances et la pérennité de la STO.
- Revoir l'ensemble des processus administratifs et opérationnels pour améliorer l'efficience, réduire les coûts administratifs et dégager une marge de manœuvre.

Sommaire exécutif

Les **priorités** auxquelles la STO doit s'adresser se résument comme suit : (suite)

- Intégrer l'approvisionnement stratégique et la chaîne logistique pour assurer la qualification et l'évaluation des fournisseurs, la disponibilité du matériel au bon moment et ainsi assurer la livraison du service aux usagers.
- Mettre en place une approche d'allocation des ressources et un système de suivi qui permet aux gestionnaires de suivre les résultats et d'en rendre compte.
- Finalement, mettre en place la structure organisationnelle regroupant trois entités :
  - Services administratifs;
  - Services de planification, développement, communications, services à la clientèle;
  - Opérations.

  Cette structure facilitera l'optimisation des processus, l'habilitation des gestionnaires et le développement d'une approche intégrée de service à la population et aux usagers. La structure organisationnelle est présentée en annexe.

Ces changements se réaliseront selon un échéancier de 3 ans et nécessiteront un suivi trimestriel. L'implantation des changements entrainera des économies de 4 à 5 M$ sur 3 ans, dont plus de 2 M$ sont déjà réalisé, qui pourront être réinjectées pour bonifier le service aux usagers.

Vous trouverez dans le document qui suit les résultats du diagnostic organisationnel et le plan d'action qui en découle. À noter que les dates d'échéance des projets devront être ajustées pour tenir compte du temps écoulé.

Rapport

Mise en garde

Le contenu de ce document tient compte des analyses complétées jusqu'au 31 janvier 2015. L'échéancier a été bâti en conséquence et devra être ajusté pour tenir compte du déploiement prévu.

Plus de 400 personnes (cadres, employés, exécutifs syndicaux) ont contribué à ce diagnostic et aux recommandations afférentes.

Sujets traités

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

- Éléments contextuels
- Objectifs
- Activités réalisées
- Diagnostic
- Priorités
- Plan d’action

Contexte

Quelques facteurs contextuels qui motivent la réalisation du diagnostic organisationnel :

- Positionnement de la STO et la reconnaissance de ses pairs en matière d'innovation
- Croissance des dix dernières années
- Mise en place du réseau Rapibus
- Financement du transport en commun dont la quote part municipale représente 41 %
- Relations de travail à améliorer

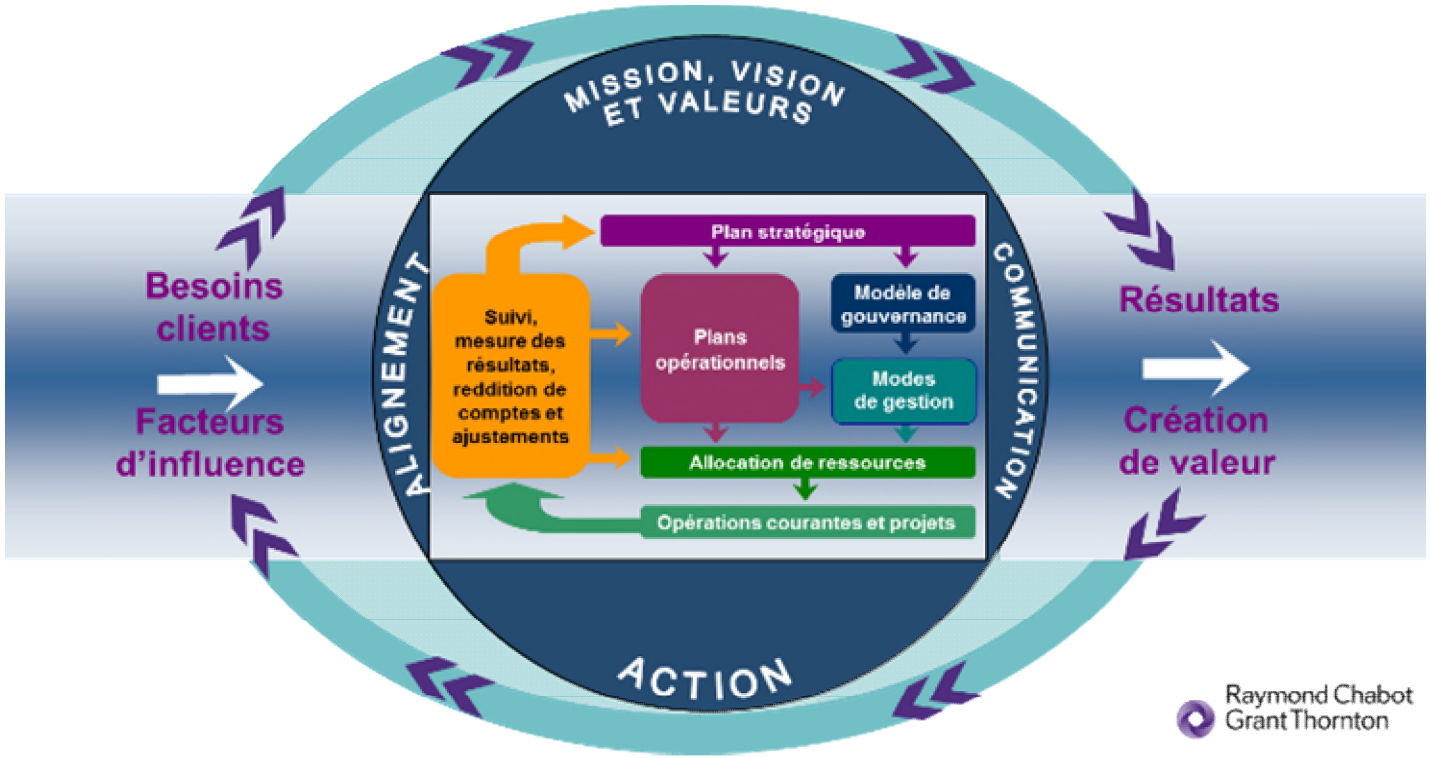
Les objectifs

- Consolider notre crédibilité auprès des usagers
- Mobiliser nos employés
- Se préparer pour l'avenir
- Repenser nos façons de faire

Modèle des organisations performantes

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Le diagnostic s'appuie sur le modèle des organisations performantes



L'organisation performante :

- Maintient l'accent sur les besoins de ses clients (internes et externes)
- Gère en fonction des résultats pour ses clients et son personnel
- S'appuie sur des orientations claires et connues
- Assure une vigie constante de son environnement
- Élabore une planification intégrée avec des cibles clairement définies et mesurables
- Dispose de structures, d'un modèle de gouvernance et de modes de fonctionnement
- Affecte ses ressources de façon à permettre l'utilisation optimale de la capacité disponible
- Suit assidûment les résultats concrétisés et prévus

Activités réalisées

Collecte de données exhaustives avec la participation de plus de 90 % des gestionnaires et la consultation des syndicats et employés (autour de 400 employés représentant 60 %)

- Sondages administrés par type d'emploi
- Collecte de grilles d'efforts par direction et activités
- Exercice sur la maturité organisationnelle
- Entrevues individuelles : directeurs
- Rencontres des exécutifs syndicaux
- Ateliers de groupe : cadres
- Groupes de discussions : employés
- Rencontres du comité de gestion
- Balisage et analyse de plusieurs documents de référence

Grille des efforts par service - 2014

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Grille des efforts 2014 (Services)	ETC	% Total	ETC ($)	Contractuels ($)	Autres dépenses ($)	Total dépenses	Total ($)	% Total	Σ $ Total	Σ % Total
Finances	16,00	2,3%	1 412 114 $	140 595 $	837 100 $	977 695 $	2 389 809 $	2,7%	9 957 488 $	11,3%
Informatique	13,00	1,9%	1 300 022 $	401 520 $	75 100 $	476 620 $	1 776 642 $	2,0%		
Ress. humaines	20,00	2,9%	2 068 861 $	174 800 $	260 500 $	435 300 $	2 504 161 $	2,8%		
Communication	10,00	1,5%	1 077 881 $	118 063 $	301 850 $	419 913 $	1 497 794 $	1,7%		
Planification	6,50	0,9%	718 787 $	800 $	181 077 $	181 877 $	900 664 $	1,0%		
Direction Générale	4,00	0,6%	689 091 $	75 789 $	123 538 $	199 327 $	888 418 $	1,0%		
Infrastructure	4,50	0,7%	467 841 $	5 000 $	9 123 $	14 123 $	481 964 $	0,5%	481 964 $	0,5%
Exploitation	479,00	69,6%	41 172 837 $	6 143 754 $	101 900 $	6 245 654 $	47 304 865 $	53,5%	47 304 865 $	53,5%
Entretien	135,00	19,6%	12 728 829 $	2 245 100 $	15 682 271 $	17 927 371 $	30 656 200 $	34,7%	30 656 200 $	34,7%
Total	**688,00**	**100%**	**61 636 263 $**	**9 305 421 $**	**17 572 459 $**	**26 877 880 $**	**88 400 517 $**	100,0%	88 400 517 $	100,0%
Exclut de la grille des efforts :										
Service de la dette (au 30 septembre)						19 521 266 $	19 521 266 $			
Rationnalisation			546 967 $			731 250 $	1 278 217 $			
Total du Budget 2014			**62 183 230 $**			**47 130 396 $**	**109 200 000 $**			

Rationnalisation des dépenses (effectuée au mois de mars 2014)
5 postes vacants pour un total de 546 967$ et rationnalisation des postes de dépenses pour 731 250$

Total des employés	770
Remplacements	
Chauffeurs	55
Entretien	11
Employés de bureau	12
Cadres	4
Total	**82**
Total en poste	**688**

Services corporatifs

Infrastructures

Services principaux

Services de soutien aux opérations

Grille des efforts par activité - 2014

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

		Service responsable				Autres Services				Total	
Grille des efforts 2014 (activités)	Service responsable	ETC	% Service responsable / TOTAL	Total ($)	% Service responsable / TOTAL	ETC	% Autres Services / TOTAL	Total ($)	% Autres Services / TOTAL	ETC	Total ($)
Gérer les ressources humaines	Ress. humaines	17,65	55,0%	2 242 876,00	48,5%	14,45	45,0%	2 379 206 $	51,5%	32,10	4 622 082 $
Gérer les ressources financières	Finances	9,84	71,1%	1 249 272,00	73,9%	3,99	28,9%	440 494 $	26,1%	13,83	1 689 766 $
Gérer les technologies de l'information	Informatique	9,80	88,3%	1 404 488,00	92,0%	1,30	11,7%	121 479 $	8,0%	11,10	1 525 967 $
Gérer les approvisionnements et les magasins	Finances	3,37	35,5%	261 049,00	32,0%	6,13	64,5%	553 771 $	68,0%	9,50	814 820 $
Gérer les contrats et appels d'offres	Finances	1,70	41,9%	178 116,00	38,6%	2,36	58,1%	283 581 $	61,4%	4,06	461 697 $
Gérer les communications et le marketing	Communication	3,88	64,5%	411 412,00	61,9%	2,14	35,5%	252 940 $	38,1%	6,02	664 352 $
Gérer les projets	Planification	1,40	38,6%	152 234,00	32,3%	2,23	61,4%	318 425 $	67,7%	3,63	470 659 $
Imprévus et projets spéciaux	Entretien	0,73	64,6%	72 104,71	100,0%	0,40	35,4%	0 $	0,0%	1,13	72 104,71
Administration et clérical	Entretien	1,53	63,0%	114 566,43	100,0%	0,90	37,0%	0 $	0,0%	2,43	114 566,43
Gérer la STO	Générale	3,35	30,3%	694 895,00	39,3%	7,72	69,7%	1 071 922 $	60,7%	11,07	1 766 817,48
Livrer le service régulier	Exploitation	451,55	99,5%	38 295 752,00	99,2%	2,40	0,5%	301 839,76	0,8%	453,95	38 597 592 $
Livrer le service adapté	Exploitation	6,66	99,6%	6 605 646,00	99,9%	0,03	0,4%	5 723,26	0,1%	6,69	6 611 369 $
Attirer et retenir les clients	Exploitation	12,96	72,4%	1 306 821,00	51,0%	4,94	27,6%	1 254 476,92	49,0%	17,90	2 561 298 $
Configurer le réseau	Planification	2,65	89,8%	283 593,00	87,5%	0,30	10,2%	40 354,95	12,5%	2,95	323 948 $
Entretenir le réseau et les infrastructures	Entretien	110,85	99,3%	27 660 546,00	98,4%	0,80	0,7%	442 931,30	1,6%	111,65	28 103 477 $
Total		**637,92**	**92,7%**	**80 933 371 $**	**91,6%**	**50,08**	**7,3%**	**7 467 146 $**	**8,4%**	**688,00**	**88 400 517 $**

Total des employés	**770**
Remplacements	
Chauffeurs	55
Entretien	11
Employés de bureau	12
Cadres	4
Total	**82**
Total en poste	**688**

Diagnostic organisationnel

Forces et opportunités

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Forces

- Champion des opérations
- Présence sur le terrain
- Gestion de crise
- Connaissance approfondie de la STO et du transport en commun

Opportunités

- Fierté des employés
- Croissance démographique et des besoins
- Ouverture aux nouvelles pratiques
- Relation Ville-STO
- Déclaration d'ouverture des syndicats et de la direction au changement

Diagnostic organisationnel

Défis et menaces

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Défis

- Gouvernance (rôles et responsabilités)
- Planification/priorisation
- Travail en silo
- Processus décisionnel à optimiser
- Communication organisationnelle
- Lourdeur des processus

Menaces

- Relation avec les syndicats
- Climat de travail
- Gestion de capacité
- Relève
- Culture organisationnelle incrustée de génération en génération
- Transformation de l'appareil public et parapublic
- Enjeux inter-provinciaux

Diagnostic organisationnel

Modèle actuel de la STO

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET PERFORMANCE

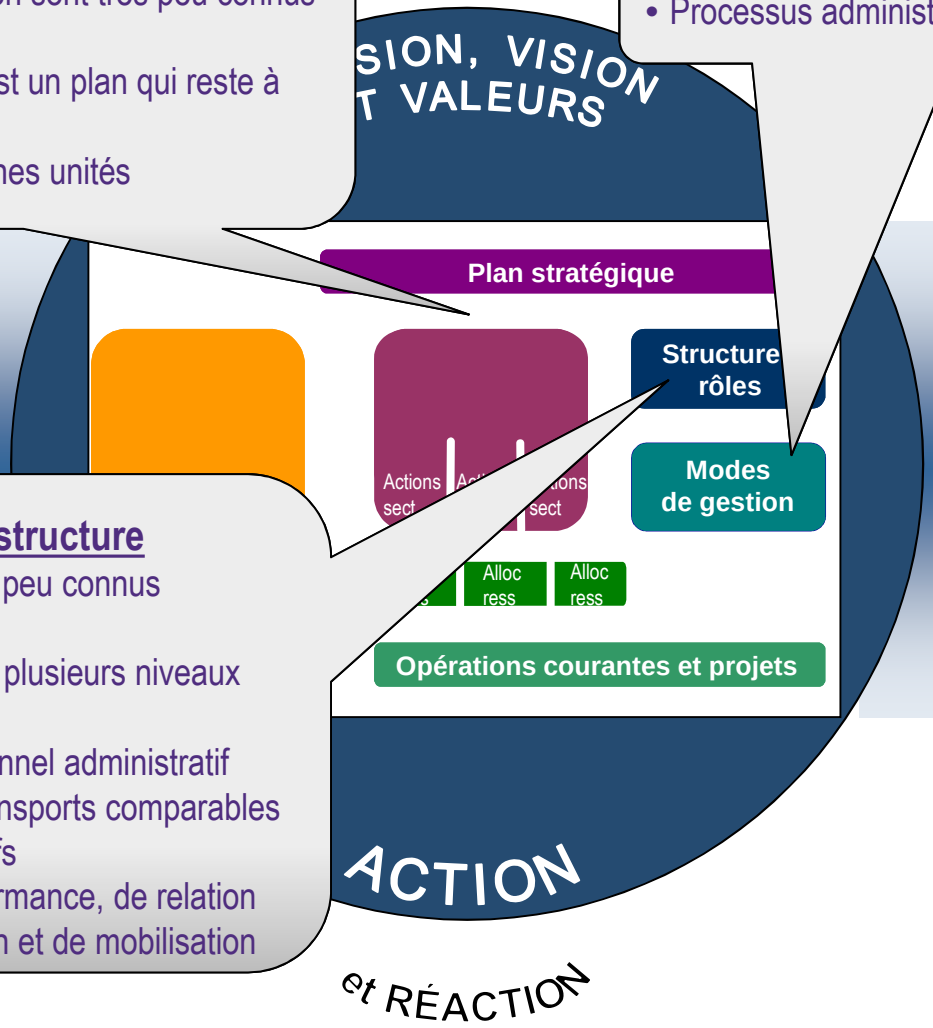
Plan stratégique et plans opérationnels

- Le positionnement et la vision sont très peu connus dans l'organisation
- Le plan stratégique actuel est un plan qui reste à très haut niveau
- Plans sectoriels dans certaines unités

Mode de gestion

- Processus administratifs et opérationnels à réviser

Besoins des usagers



Résultats

Gouvernance et structure

- Rôles et responsabilités sont peu connus
- Travail en silo
- Dédoublement d'activités sur plusieurs niveaux hiérarchiques
- Taux d'encadrement et personnel administratif supérieur aux sociétés de transports comparables : représente 21 % des effectifs
- Entraine des enjeux de performance, de relation avec les syndicats, de gestion et de mobilisation

Diagnostic organisationnel

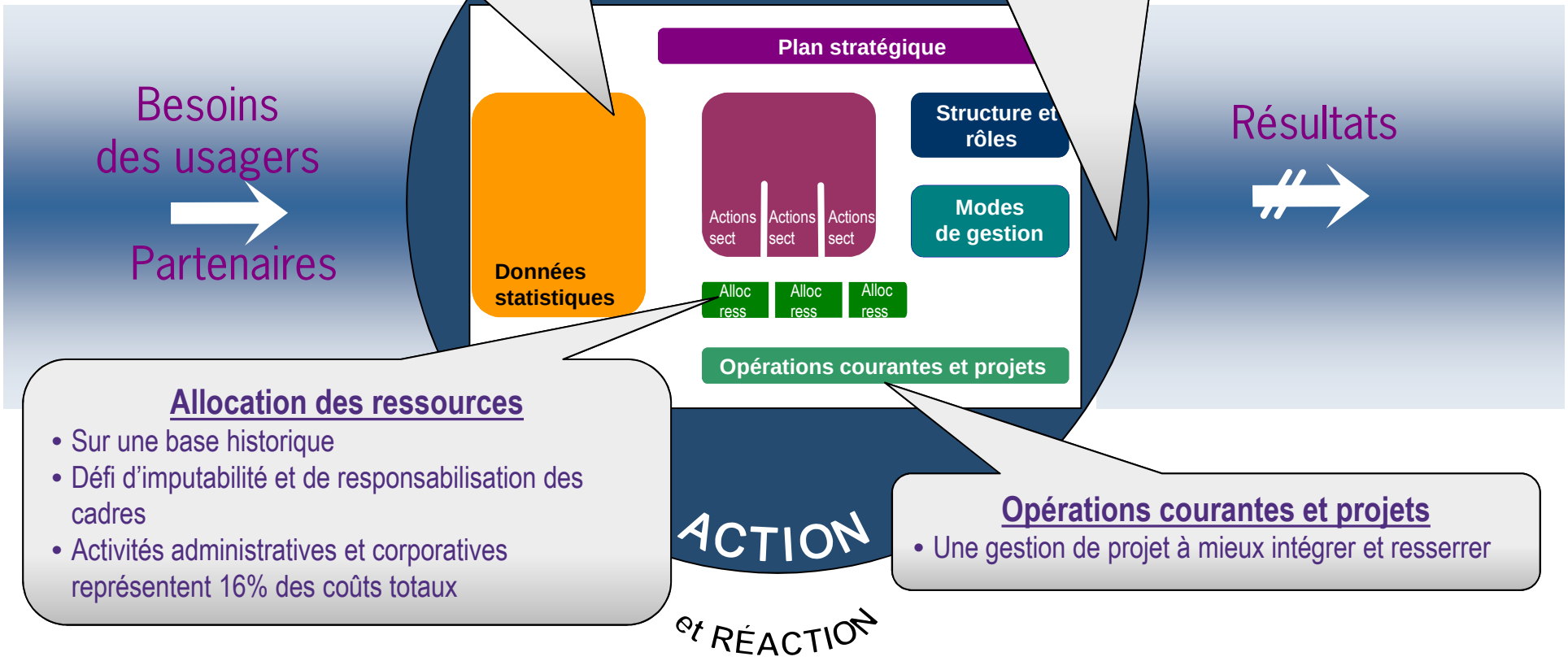
Modèle actuel de la STO

Mesure et reddition de comptes

- Gestionnaires de premier niveau sont peu impliqués dans la reddition de compte
- Indicateurs de mesure sont peu utilisés
- Balisage de l'ATUQ sous exploité

Communication et mobilisation

- Peu de lien entre les communications internes et externes
- Communications avec les employés et les syndicats sont un enjeu prioritaire
- Faible participation des cadres aux décisions et peu de consultation des employés nuisent à la mobilisation



Allocation des ressources

- Sur une base historique
- Défi d'imputabilité et de responsabilisation des cadres
- Activités administratives et corporatives représentent 16% des coûts totaux

Opérations courantes et projets

- Une gestion de projet à mieux intégrer et resserrer

Diagnostic

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Priorités dégagées dans ce diagnostic

Plan d'action

Un changement de culture qui doit

Passer d'une culture administrative et opérationnelle construite avec le temps à une culture plus entrepreneuriale…

Axée sur le service à la clientèle …

…la mobilisation des ressources…

… et la performance.

En respect :

- des besoins des clients
- des employés
- des moyens financiers

Développer un plan d'action selon les six priorités identifiées

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET PERFORMANCE

						Résultats
Planification	Planification stratégique 2015-2025	Planification opérationnelle 2015	Plan de communication	Priorités technologiques	Gestion des projets	Cohérence et arrimage entre les orientations et les activités courantes
Gouvernance et structure	Structure Rôles et responsabilités	Processus décisionnel et imputabilité des cadres	Les profils de compétences	Planification de la relève		Rôles clairs Relève planifiée Taux d'encadrement revu
Processus	Révision des processus administratifs et opérationnels	> Parcours client > Offre de service et planification du réseau > Organisation du travail à l'entretien et à l'exploitation	> Approvisionnement > Paie > Gestion des recettes > Support technologique			Réorganisation du travail • ↑ l'efficience • ↓ les coûts • ↓ % coûts adm.
Suivi et reddition de comptes	Développer les indicateurs de suivi des résultats Développer les indicateurs et suivre le plan d'actions					Imputabilité Indicateurs de résultats On s'ajuste
Communication et mobilisation	Expérience client	Expérience employé	Outils de mobilisation			Fierté STO Engagement citoyenne
Relation patronale-syndicale	Améliorer la relation patronale-syndicale à travers une saine communication et la définition claire des rôles et des responsabilités					Meilleur climat de travail Rôle assumé

PLAN D'ACTION POUR 3 ANS

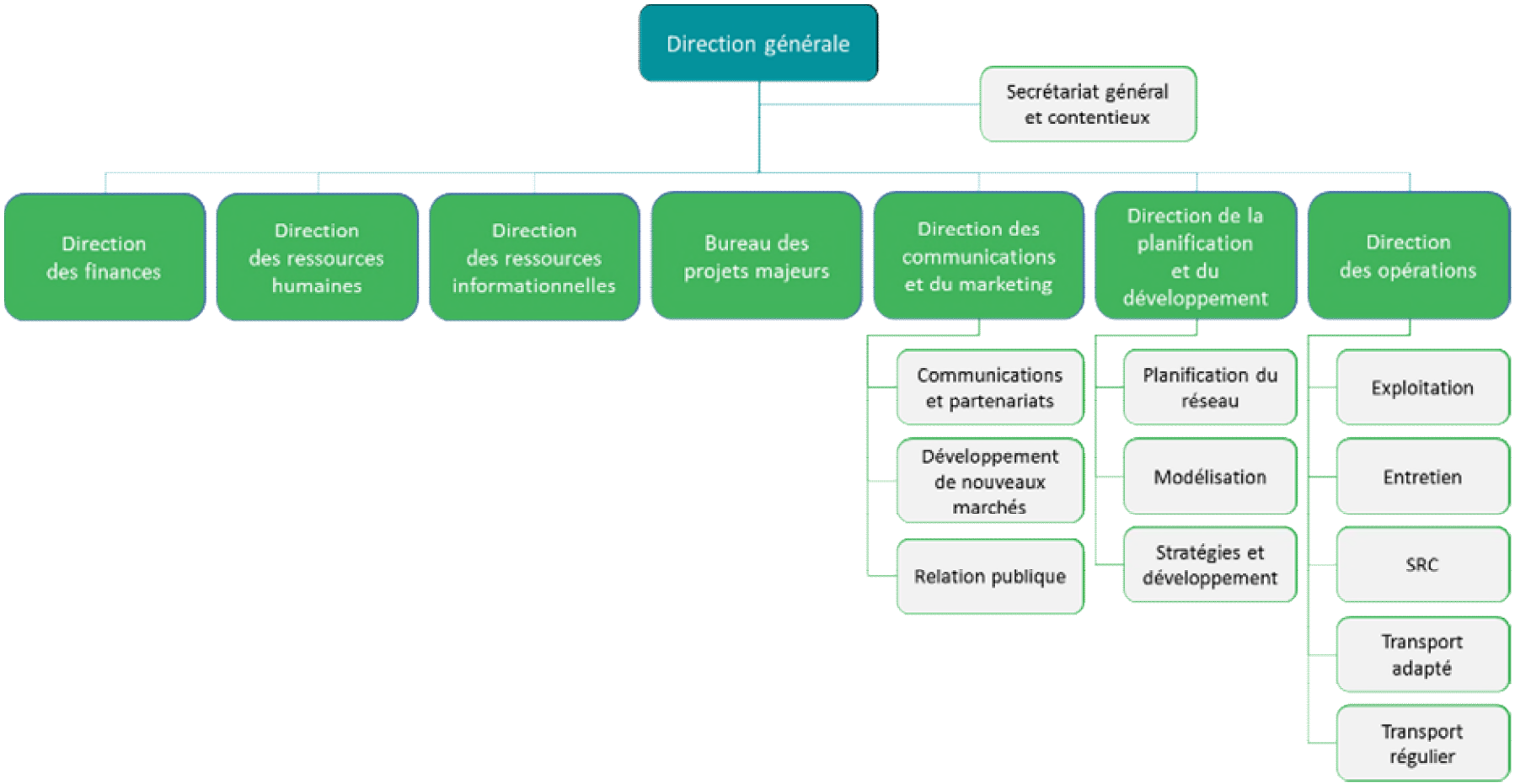
Structure organisationnelle

Une transformation qui respecte les personnes et qui permet de déployer les recommandations à travers certains principes directeurs (focus client, rigueur, enthousiasme, persévérance) :

- Une structure organisationnelle qui :
  - Appuie les principes de la bonne personne à la bonne place
  - Respecte les personnes, leurs expertises et leurs capacités
  - Consolide les services administratifs et corporatifs
  - Consolide la planification, le service à la clientèle, le marketing
  - Intègre les communications internes et externes
  - Diminue les silos par l'intégration des processus
  - Favorise l'imputabilité et la responsabilisation de tous les gestionnaires
- Des rôles et responsabilités qui assurent :
  - La cohésion
  - La responsabilisation
  - L'équité
- Des relations avec les partenaires syndicaux qui se font sous le signe du respect des contributions de chacun
- Des processus et des façons de faire à déployer qui visent l'excellence
- Et enfin, une expérience clients et employés de haut niveau

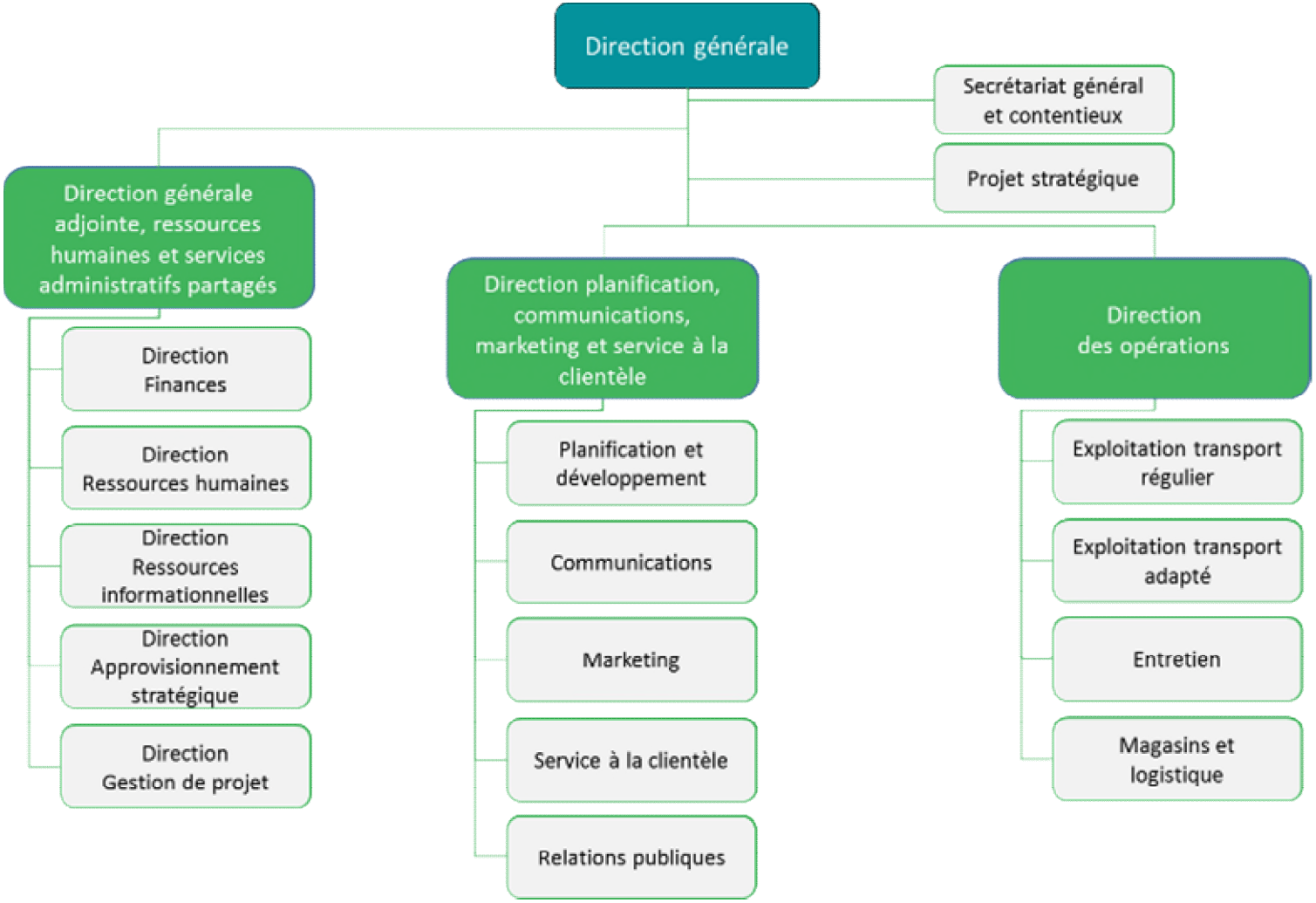
Organigramme actuel

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE



Structure organisationnelle proposée

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE



STO – Réduction des coûts potentielle

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Hypothèses de réduction des coûts 2014-2018 (volume comparable à tout point de vue)

La réduction des coûts de l'ordre de 4 à 5 millions $ se réalisera sur la période 2014-2018 par la réalisation des pistes suivantes :

- Revue des processus
- Revue de la structure
- Amélioration de la présence au travail
- Réduction des coûts d'approvisionnement
- Mise en commun des services

Tel que prévu ces économies permettront de créer une marge de manœuvre qui servira à bonifier le service aux usagers.

Note :
Évaluation et réorganisation du réseau (à déterminer)
Revenus supplémentaires (à évaluer)

Annexe

Plan selon les priorités

1. Planification

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

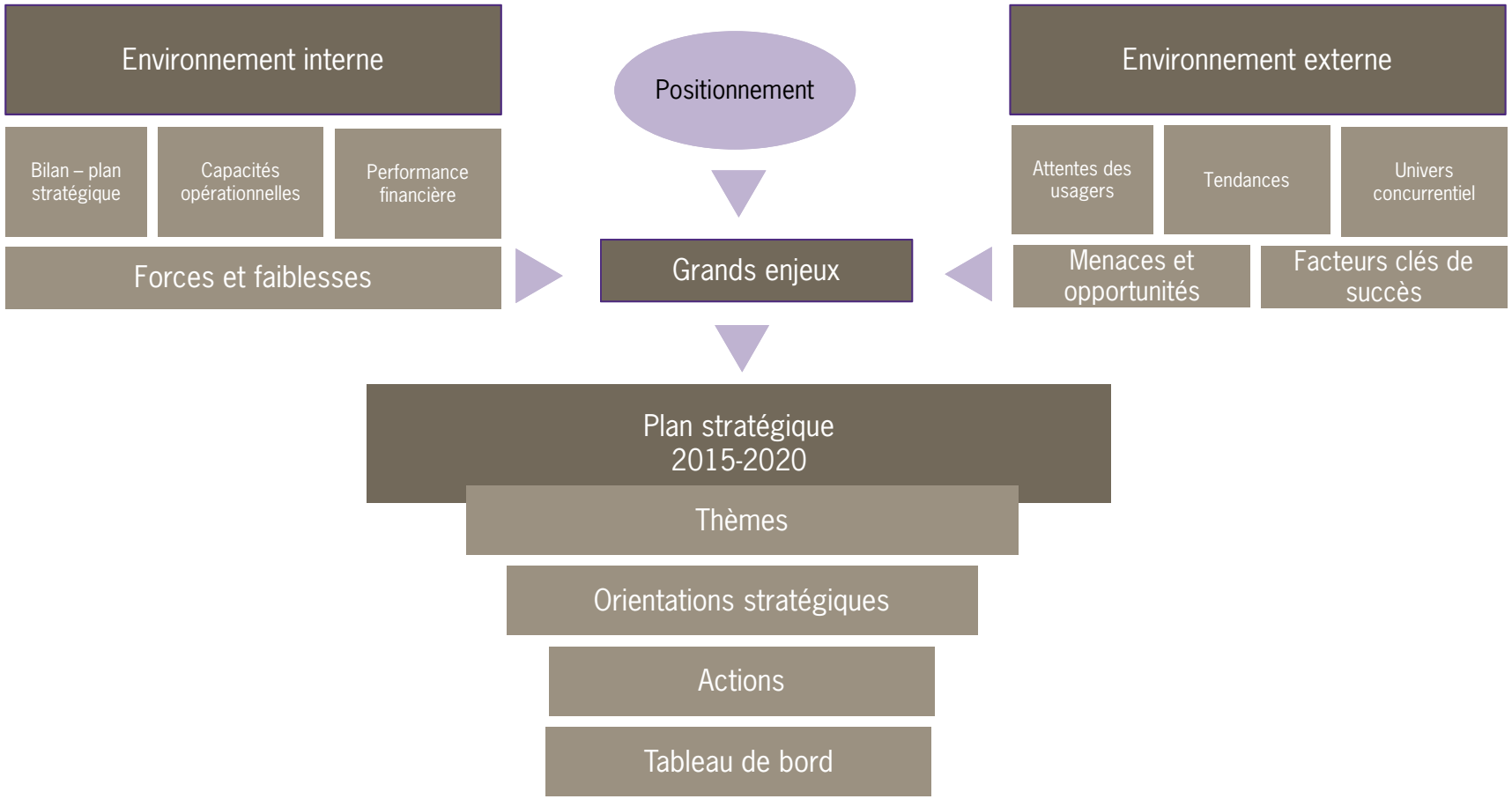
La planification stratégique 2015-2020

Objectif 1 – Développer une vision globale à long terme : définir nos ambitions

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Élaborer la démarche à suivre (voir le modèle à la page suivante) : > Établir un mode d'intervention qui mettra à contribution le conseil d'administration, les cadres, la Ville, les partenaires et les usagers > Proposer un échéancier > Déterminer les indicateurs de suivi	Plan stratégique 2015-2020	Pourcentage de réalisation des objectifs	De mai à novembre 2015
Élaborer le cadre de réflexion : > Faire une réflexion sur la vision et les valeurs actuelles > Collecter l'information pertinente sur l'environnement interne et externe (à partir du diagnostic, de l'évaluation du climat de travail et de l'évaluation de la satisfaction de la population et des usagers)			
Réaliser le plan stratégique, repositionner la vision et les grands axes et les priorités Bien identifier la contribution de chaque service et des partenaires à la mission globale			
Communiquer les axes prioritaires			
Responsables : Direction générale Accompagnateur externe **Équipe de projet** : Conseil d'administration, directeurs			

Cadre de référence : Planification stratégique

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET PERFORMANCE



1. Planification

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

La planification opérationnelle

Objectif 2 – Partager dès 2015 un plan concret et les objectifs de la STO

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Identifier les priorités transversales : > Orientations > Stratégies > Objectifs > Actions > Responsables > Échéance > Indicateurs	Priorités 2015	Pourcentage de réalisation des objectifs	Fin avril 2015
> Présenter le plan opérationnel 2015			
Responsable : Direction générale **Équipe de projet** : Directeurs			

Cadre de référence :
Plan opérationnel 2015 (exemple)

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Orientations	Stratégies	Objectifs	Responsables	Actions	Échéance	Indicateurs
1. Déployer les pratiques performantes	1A. La bonne personne à la bonne place	Simplifier la structure	Directrice générale	Revoir la structure des rôles et responsabilités 1er niveau	Mai 2015	Prise de décision plus rapide, diminution des temps de rencontre
	1B. Partenaires d'affaires	- Meilleur continuum - Soutien aux services de proximité	Directions administratives concernées	Élaborer le modèle, partager les rôles	Juin 2015	- Efficience - Efficacité
	1C. Technologie comme levier de performance	Diminuer la lourdeur	Direction des ressources informationnelles	Compléter le plan d'action Mettre en place un comité des priorités	Juin 2015	Priorités 15-16
2	2A 2B	-				
3	3A 3B					

1. Planification

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Le plan de communication

Objectif 3 – Informer et rallier les usagers, l'organisation, les employés, les parties prenantes et les partenaires

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Définir les enjeux Clarifier les besoins des parties prenantes et des partenaires (élus, STO, cadres, employés, citoyens, médias, etc.) Élaborer une politique qui clarifiera les grands encadrements et les rôles et responsabilités des intervenants Élaborer un plan de communication interne et externe qui définira les thèmes, les mécanismes de communication, la fréquence, la rétroaction et l'évaluation Communiquer et déployer	Plan de communication (interne et externe)	Messages harmonisés Rôles clarifiés	Juin 2015
Responsables : Direction des communications Accompagnateur externe **Équipe de projet** : Direction des ressources humaine, directeurs et conseil d'administration			

1. Planification

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Le plan directeur informatique

Objectif 4 – La technologie : un levier de performance

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Mettre en place un comité de gouvernance des technologies	Comité de gouvernance	> Pourcentage de réalisation des projets	Mai 2015
Établir la liste de tous les projets ayant un besoin informatique	Liste des projets TI en cours et requis	> Nombre de modifications après implantation	
Prioriser en fonction des grandes orientations identifiées			
Évaluer les besoins financiers, matériels et humains Sélectionner et prioriser les projets pour 2015 et 2016	Liste des priorités pour 2015-2016		
Faire un plan directeur pour les cinq prochaines années	Plan directeur et stratégique		Juin 2016
Responsable : Direction de la gestion des ressources informationnelles **Équipe de projet** : Directeurs			

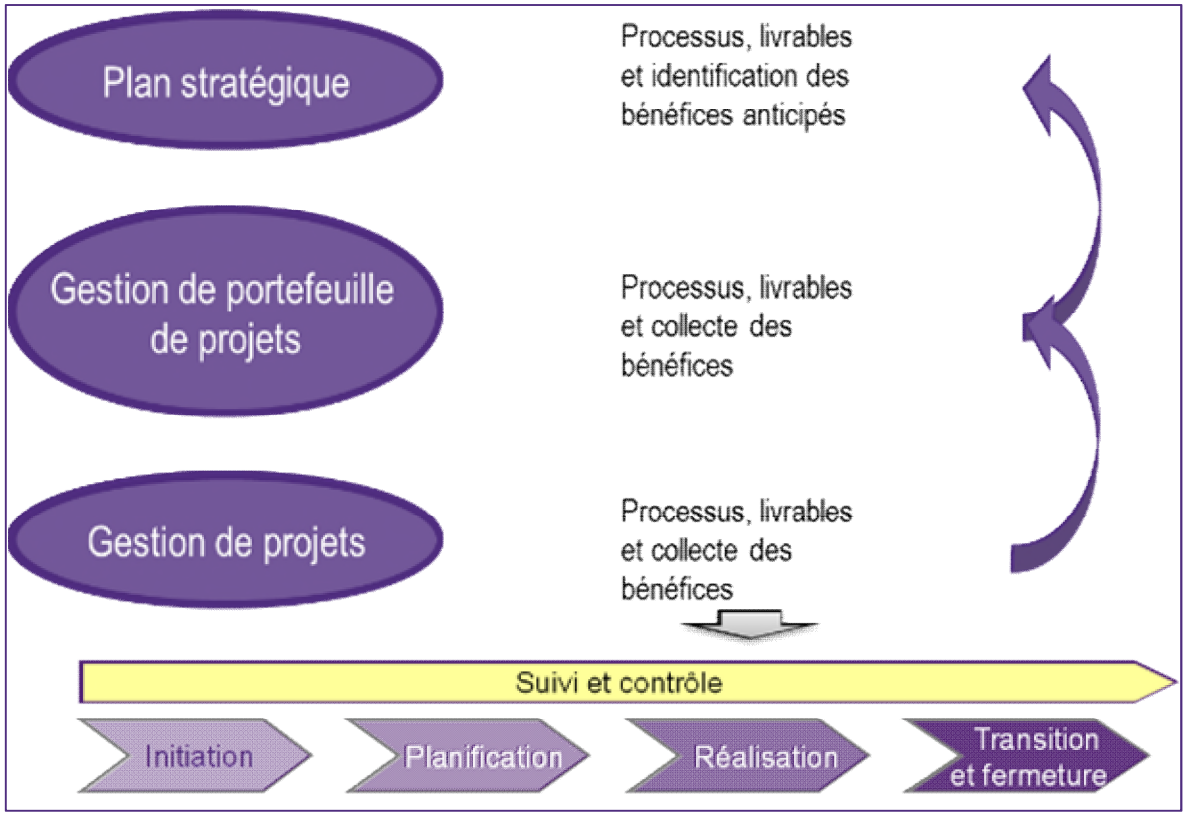
1. Planification

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

La gestion des projets

Objectif 5 – Faire les bonnes choses, et bien les faire

Mettre en place une approche intégrée de gestion de projets qui permettra de soutenir la réalisation du plan stratégique



Échéancier : Sept. à déc. 2015
Responsable : Directeur de projet

2. Gouvernance et structure

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Processus décisionnel

Objectif 1 – Des rôles et responsabilités clairs et partagés

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Définir le rôle du comité de direction ainsi que sa composition Faire l'analyse des comités en place : - Liste des comités - Participants - Buts et objectifs - Fréquence - Pertinence de chaque rencontre Optimiser la gestion des comités Produire la charte des rôles	Liste des comités Rôles Liaison et reddition de comptes Rôles RACI	> Efficacité de la prise de décision > Diminution du temps de rencontre des cadres	Avril 2015
Élaborer le plan de délégation Élaborer des mécanismes de liaison et de reddition de comptes et les liens avec le comité de gestion général et le conseil d'administration			Juin 2015
Responsable : Direction générale Président du conseil d'administration (concernant les rôles et les liens avec le conseil d'administration)			

2. Gouvernance et structure

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

La structure

Objectif 2 – La bonne personne à la bonne place

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Revoir la structure organisationnelle			
Déployer le modèle de partenaire d'affaires dans les fonctions corporatives Ressources humaines, Ressources financières, Technologies de l'information et Approvisionnements	Nouvelle structure 1er et 2e niveaux Description de postes RACI entre les services	Accès à l'expertise Rôles et responsabilités clarifiés	Fin mai 2015
Revoir le positionnement des approvisionnements			
Rapprocher les communications internes et externes Rapprocher la planification et les communications-marketing Intégrer relation client et communication Rapprocher les instructeurs de leur client		Intégration des messages	
Rapprocher la gestion de projet et la planification Réorganiser les postes d'encadrement au service de l'entretien et de l'exploitation			Novembre 2015
Revue détaillée des postes d'encadrement (modèle d'encadrement, titres d'encadrement, taux d'encadrement, gestion des équipes, compétences à développer, résolution de problèmes, communications d'équipe)		Baisse du taux d'encadrement	Novembre 2015
Responsables : Direction générale, accompagnateur externe **Équipe de projet :** Direction des ressources humaines et comité de gestion			

2. Gouvernance et structure

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

La structure

Objectif 2 – La bonne personne à la bonne place *(suite)*

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Équilibrer les postes administratifs	Cartographie des processus		Janvier 2016
Sensibiliser les cadres dans leur rôle pour valoriser la présence au travail (impact sur l'absentéisme)	RACI Cartographie	Baisse du taux d'absentéisme Hausse de la présence au travail	Janvier 2016
Responsables : Direction générale Accompagnateur externe **Équipe de projet** : Direction des ressources humaines et comité de gestion			

Développer les profils de compétences

Objectif 3 – Développement du gestionnaire dans tous ses rôles et à tous les niveaux

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Détailler les grands rôles d'un gestionnaire Ajuster les objectifs de chaque poste de cadre en fonction du plan opérationnel Mettre en place un programme d'évaluation de la performance des cadres en lien avec les objectifs Mettre en place des ateliers de type codéveloppement pour développer les cadres identifiés Compléter les profils de compétences pour tous les postes d'encadrement	Rôle du gestionnaire Objectifs par fonction Grille d'évaluation Grille de suivi Profils de compétences	Nombre de cadres formés	Décembre 2015 pour les cadres Juin 2016 pour l'ensemble des gestionnaires
Responsable : Direction des ressources humaines **Équipe de projet :** Un groupe de gestionnaires			

2. Gouvernance et structure

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Planification de la relève

Objectif 4 – Assurer la pérennité de la STO

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Compléter le plan de main-d'œuvre	Plan de relève	> Nombre de postes à risque > Nombre de postes à combler dans les 3 prochaines années	Décembre 2015
Mettre à jour le portrait de l'ensemble des ressources : années de service, âge, potentiel de retraite			
Bâtir un plan de relève complet (besoins, stratégie, suivis)			
Définir pour bassin d'emploi un plan de transfert des connaissances et de développement des compétences			
Responsable : Direction des ressources humaines **Équipe de projet :** Un groupe de gestionnaires			

3. Les communications

Intégrer les messages internes et externes

Objectif 1 – Optimiser les communications internes et améliorer la satisfaction au travail

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Harmoniser le contenu et l'échéancier des messages externes et internes et intégrer des mécanismes de mesure et de rétroaction	Analyse des impacts organisationnels	Taux de satisfaction des employés en lien avec la communication interne	Décembre 2015
Clarifier les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes en lien avec les communications (la direction générale, la DCM, la direction des ressources humaines, les directeurs, les employés)		Taux de satisfaction des employés en lien avec les communications internes	Décembre 2015
Élaborer un plan d'action avec des échéanciers et des responsables, qui intègre les recommandations du diagnostic des communications internes et qui priorise les initiatives en lien avec : > Le partage d'information de la part de la direction en lien avec les grandes orientations, les priorités, les changements à venir, etc. > Les outils/modes de communication (ex. : courriels pour chauffeurs) > Les mécanismes de rétroaction de la part des employés > La mise en place d'indicateurs de mesure de l'efficacité et de la satisfaction	Plan d'action avec échéancier	> Suivi du plan d'action > Suivi des indicateurs implantés > Taux de satisfaction des employés en lien avec les communications internes	Décembre 2015
Responsable : Direction des communications et marketing **Équipe de projet :** Direction des ressources humaines et les directeurs concernés			

3. Les communications

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Développer une expérience client harmonisée et cohérente, à travers une vision renforcée

Objectif 2 – Harmoniser les communications externes et développer l'expérience client

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
À partir d'un exercice de consultation interne (transversal) et externe, élaborer l'engagement/la promesse client de la STO et identifier, communiquer les éléments distinctifs de l'organisation	La promesse client et les éléments distinctifs de la STO	Sondage client	Décembre 2016
Aligner l'organisation pour livrer la promesse de façon harmonisée et cohérente : > Regrouper les points de contact usagers sous une même direction en intégrant le SRC à la DCM (réf. de meilleures pratiques et balisage transport) > Cette intégration faciliterait l'alignement des communications clients et permettrait de tirer profit des compétences de commercialisation de la DCM dans la gestion du SRC	Analyse des impacts organisationnels	> Optimisation du réseau de distribution > Évolution de la banque de données usagers	Décembre 2016
Identifier les options de mise en commun-partage de ressources avec la Ville (ex. : messages sur les plateformes de réseaux sociaux)	Liste de mise en commun et mise en œuvre		Décembre 2017
Responsable : Direction des communications et marketing **Équipe de projet :** Les directeurs concernés			

4. La mobilisation et la reconnaissance

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Miser sur la communication organisationnelle comme outil de mobilisation

Objectif 1 – Élaborer un programme de mobilisation

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Mettre en place un mécanisme de rétroaction formel comme un sondage de mobilisation et suivre les résultats de façon annuelle à l'aide d'un plan d'action > Les mécanismes de rétroaction de la part des employés > Les pratiques de reconnaissance > La mise en place d'indicateurs de mesure de l'efficacité et de la satisfaction	Sondage de mobilisation	Taux de mobilisation des employés	Mars 2016
Mettre en place un mécanisme de rétroaction formel comme un sondage de mobilisation et suivre les résultats de façon annuelle à l'aide d'un plan d'action	Sondage de mobilisation	Taux de mobilisation des employés	Mars 2016
Responsable : Direction des RH **Équipe de projet :** Représentants des services			

5. Processus

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Révision des processus

Objectif 1 – Développer une approche d'amélioration continue et d'optimisation de processus

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Compléter l'arborescence des fonctions et activités par processus	> Arborescence > Cartographie des processus actuels > Liste des dysfonctionnements > Outils > Liste des besoins > Plan d'action avec programme d'implantation des solutions > Cartographie : fonctions-activités	Indicateurs par processus Tableau de bord de gestion	Juin 2015
Développer le modèle d'affaires STO (voir le modèle ci-après)			
Faire l'inventaire des processus à cartographier			
Sensibiliser l'ensemble des cadres à l'amélioration continue et à ses outils			
Sensibiliser l'ensemble des employés à l'expérience client et l'expérience employé			
Responsable : à identifier, accompagnateur externe			

5. Processus

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Optimiser les processus prioritaires

Parcours client

- Cartographier les étapes du parcours et les points de contact avec les usagers
- Évaluer la situation actuelle et la situation visée
- Mettre en place une mesure de satisfaction

Élaboration de l'offre de service et planification du réseau

- Évaluer la performance du réseau
- Identifier les nouveaux besoins
- Analyser les impacts de gestion, de coûts et sur la clientèle
- Analyse des moyens disponibles
- Consulter les équipes impliquées
- Valider avec des employés terrain (SRC, chauffeurs)
- Ajuster en conséquence
- Présenter au conseil
- Produire les horaires
- Présenter au syndicat
- Communiquer l'offre aux employés
- Communiquer l'offre de service aux usagers

Organisation du travail à l'entretien

- Faire un plan intégré de révision du processus d'entretien
- Réaliser le projet pilote
- Évaluer la capacité
- Dresser le portrait des activités
- Analyser les écarts
- Proposer des pistes d'amélioration
- Modifier la structure et les rôles

5. Processus

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Optimiser les processus prioritaires

Approvisionnement

- Revoir la mission et la politique
- Revoir les processus d'achat
- Établir des indicateurs de performance
- Optimiser la supervision et le niveau d'inventaire dans le magasin

Paie

- Mettre en place un comité d'utilisateurs
- Épurer les systèmes et les rapports en fonction des besoins
- Réorganiser le travail dans l'équipe de paie
- Établir un projet de développement de logiciels

Gestion des recettes

- Faire la liste des intervenants et des différents modes de perception
- Établir un plan de gestion du risque et un plan d'action relié
- Augmenter l'imputabilité des personnes utilisatrices

Technologies de l'information

- Mettre en place un comité de gouvernance
- Déployer un cadre de gestion de projet
- Déployer les outils de suivi
- Créer un tableau de bord DRI

6. Relation patronale-syndicale

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Rétablir la relation patronale-syndicale à travers une saine communication et la définition claire des rôles et des responsabilités

Objectif 1 – Un meilleur partenariat

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Présenter le diagnostic et le plan d'action > Échanger sur les constats	Présentation	> Compréhension commune des efforts	Mars 2015
Développer une compréhension commune des rôles entre la partie syndicale et la STO : > Mission de chacun > Grandes fonctions > Rôles et responsabilités qui en découlent > Méthode de reddition de comptes > Fréquence des rencontres	Rôles de chacun Plan annuel de rencontres	> Évolution de l'indice de mobilisation	Mai 2015
Responsables : Direction des ressources humaines Accompagnateur externe **Équipe de projet** : Directeurs, direction générale			

6. Relation patronale-syndicale

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Rétablir la relation patronale-syndicale à travers une saine communication et la définition claire des rôles et des responsabilités

Objectif 1 – Un meilleur partenariat *(suite)*

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Mettre en place une ligne de communication :	> Procédure de communication > Rôle de chacun		Juin 2015
Communiquer un engagement commun patronal-syndical	Engagement respectif	Climat de travail	Juin 2015
Responsables : Direction des ressources humaines Accompagnateur externe **Équipe de projet** : Directeurs, direction générale			

7. Suivi et reddition de comptes

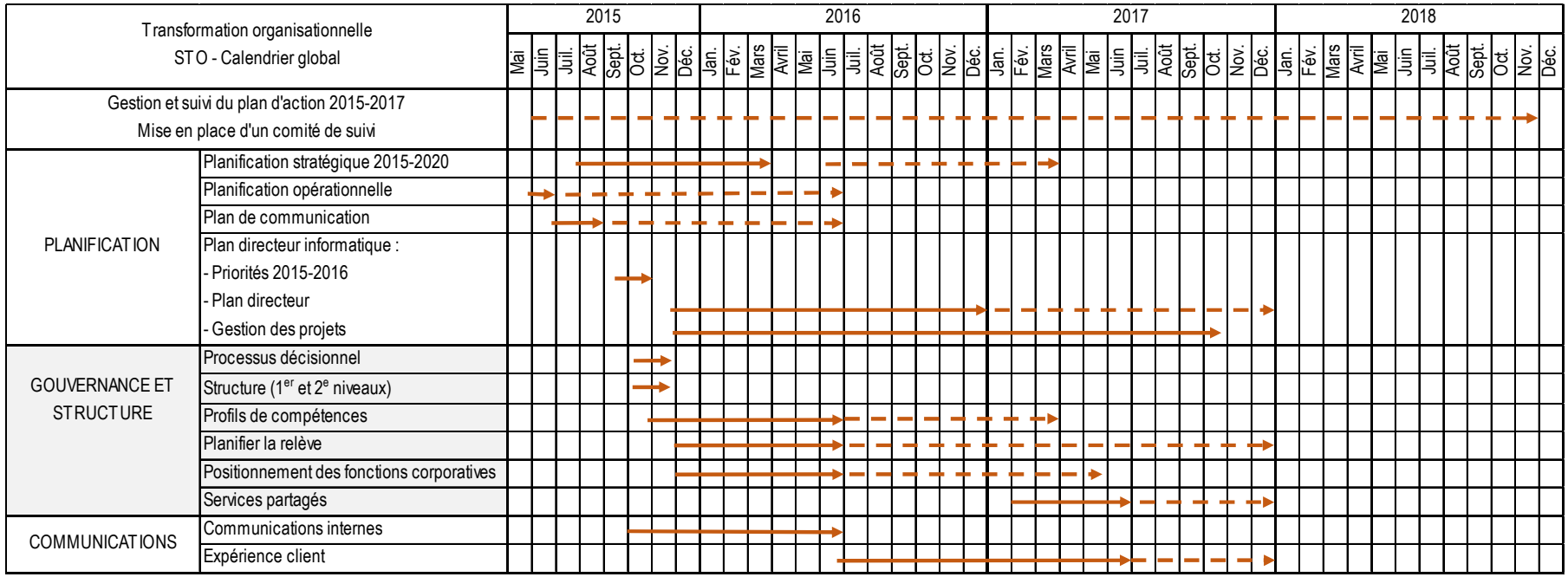
GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

Objectif 1 – Développer une imputabilité à tous les niveaux de gestion

Actions	Livrables	Indicateurs	Échéancier
Revoir le processus d'allocation des ressources : > Plan de la main-d'œuvre > Plan budgétaire	Cadre de gestion des ressources		Novembre 2015
Introduire la notion de gestion des activités Identifier les inducteurs et les indicateurs			
Former les cadres à leur rôle	Formation		
Développer un tableau de bord Mettre en place une approche de reddition de comptes trimestrielle	Tableau de bord		
Responsables : Directeur des finances, accompagnateur externe **Équipe de projet** : Direction des ressources humaines et direction générale			

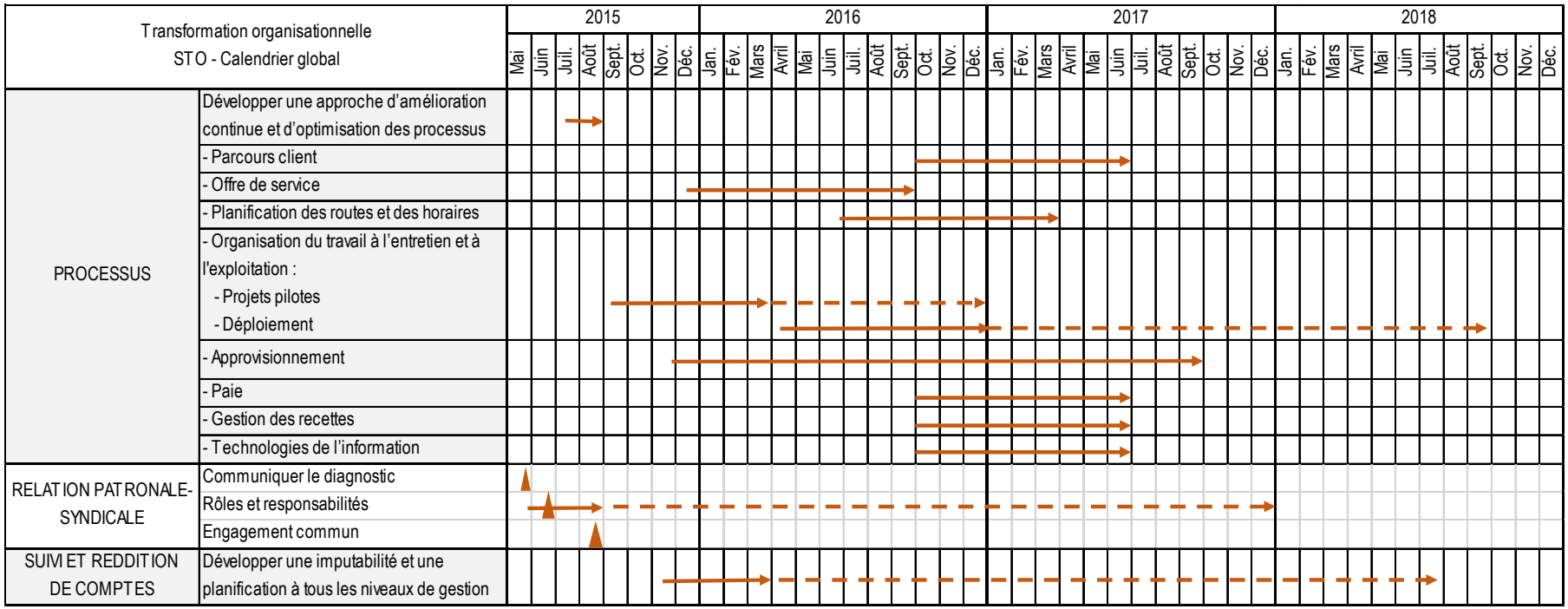
Calendrier global

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE



Calendrier global

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

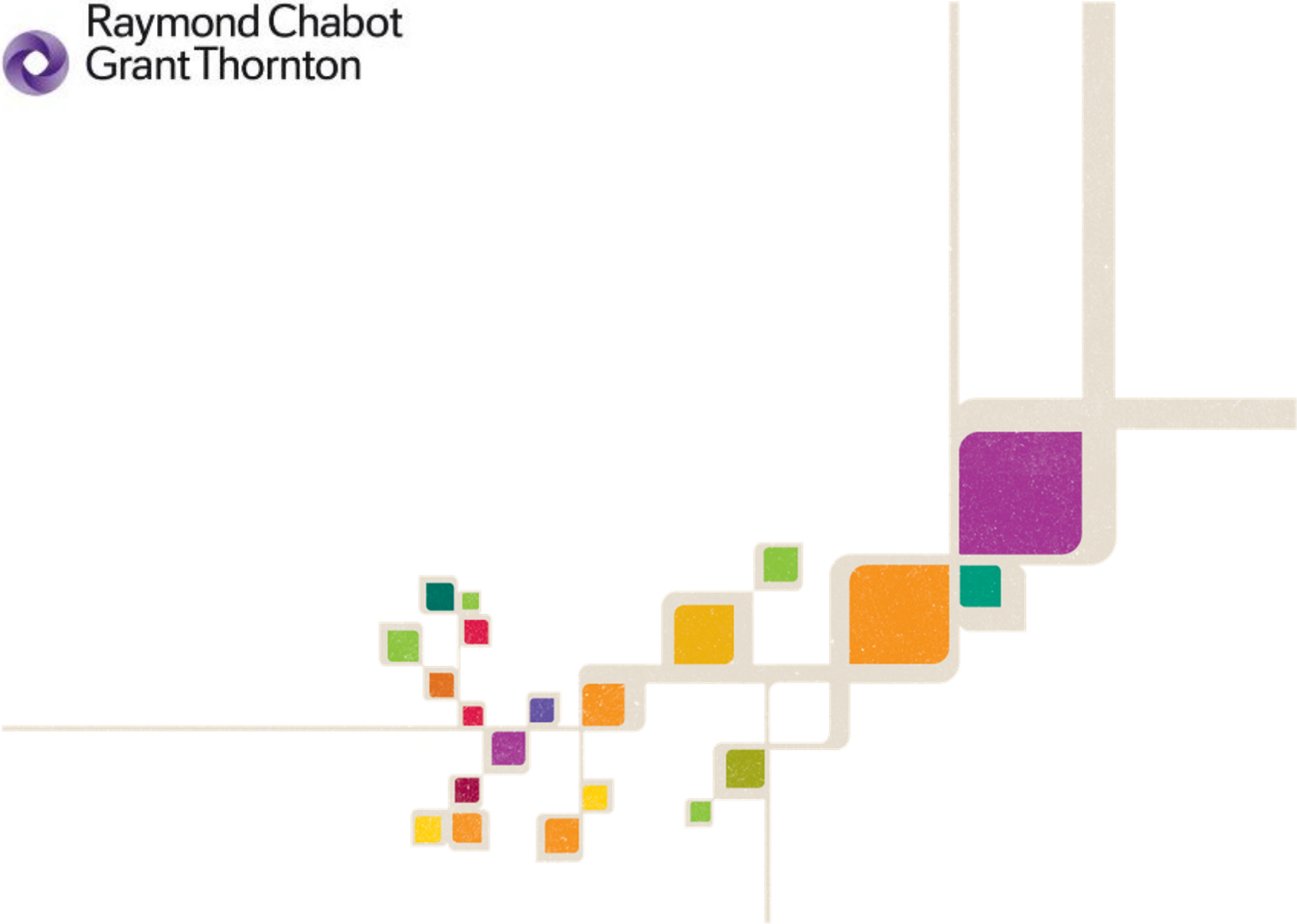


Conclusion

GROUPE-CONSEIL
STRATÉGIE ET
PERFORMANCE

La réalisation de ce plan exigera de maintenir le cap et de faire un suivi trimestriel au comité de pilotage

Les principaux enjeux à relever

- La communication
- Le travail d'équipe
- La responsabilité des intervenants
- La relation patronale-syndicale

Raymond Chabot
Grant Thornton