

Mise à jour du diagnostic organisationnel

Présentation au Conseil municipal

Mars 2017



Table des matières

	Page
Diagnostic	3
Résultats du balisage	26
Plan d'action	31
Conclusion	37

Diagnostic



Mandat, objectifs de la démarche et biens livrables

Mandat

Mise à jour du diagnostic organisationnel réalisé en 2012

Objectifs de la démarche

- Évaluer l'évolution de l'organisation 2013-2016
- Identifier les pistes porteuses 2016-2018
- Identifier le potentiel d'optimisation

Biens livrables

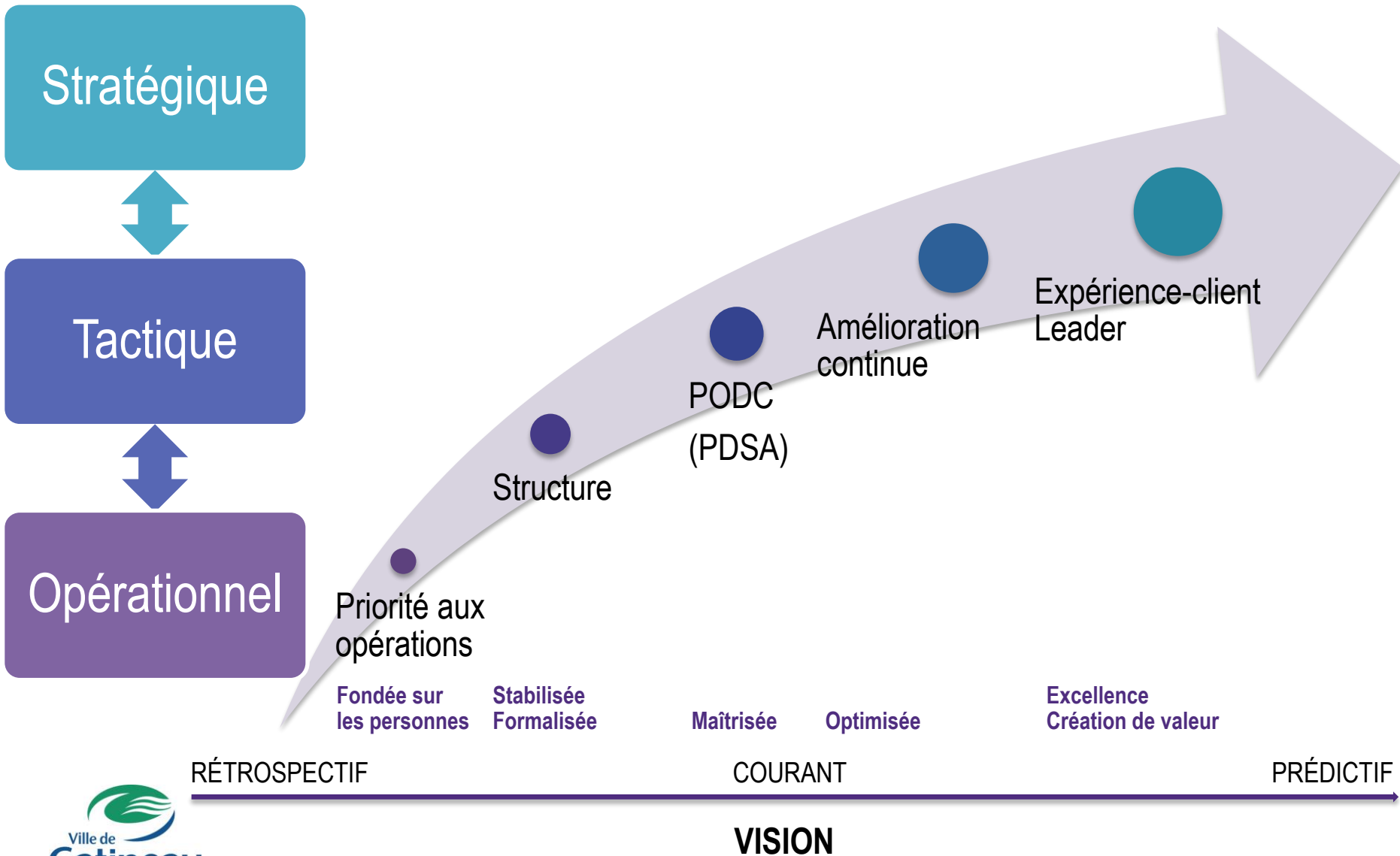
- Portrait
 - Forces, menaces et opportunités
- Performance globale
- Plan d'action triennal
 - Priorités

Cadre de référence de l'analyse

Modèle de gestion des organisations performantes



Échelle de maturité



Activités réalisées

- Collecte de données
- Entrevues auprès de l'ensemble des directions (90 % des gestionnaires ont été rencontrés)
- Entrevues auprès du cabinet du maire et des membres de la Commission de révision des dépenses
- Balisage auprès des villes de référence
- Positionnement dans l'échelle de maturité
- Examen de toute la documentation pertinente
- Diverses analyses
- Identification des pistes et opportunités
- Plan d'action

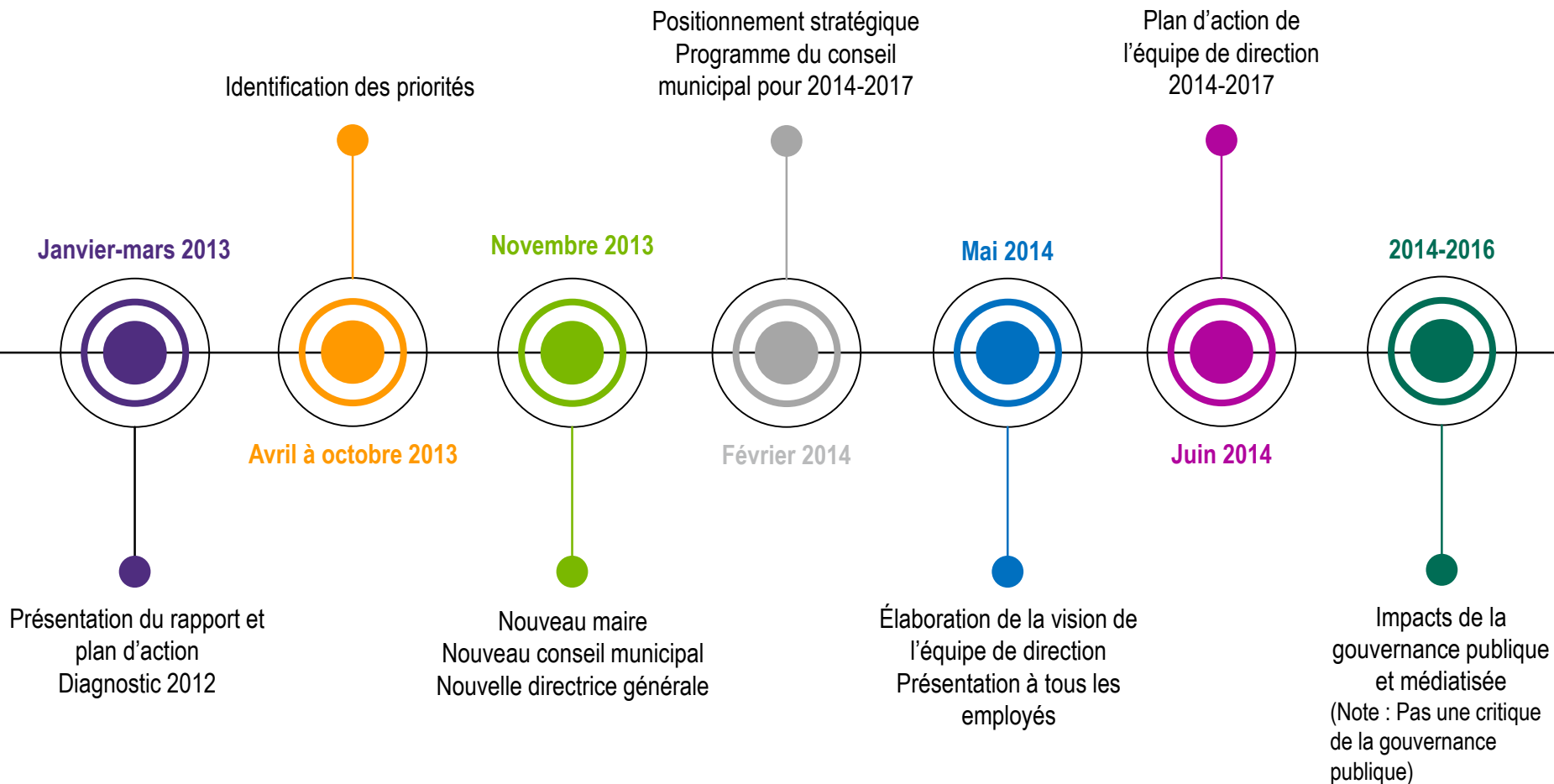
Évolution de l'organisation depuis le diagnostic 2012

Depuis le dépôt du rapport en janvier 2013, plusieurs événements et changements ont affecté la gestion de la Ville et le déploiement des priorités.

Nous présentons ci-après certains de ces événements qui ont eu des répercussions sur l'actualisation du plan d'action et des priorités.

Diagnostic organisationnel

Évolution du projet – Événements marquants



Diagnostic organisationnel

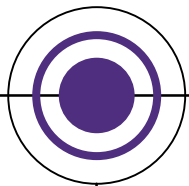
Évolution du projet – Déploiement des priorités

La Ville a géré ses opérations sans rupture

- Plan directeur informatique
- Bureau des grands projets
- Réorganisation des communications
- Réorganisation de l'environnement
- PMO

- GPA
Travaux publics-flotte automobile, informatique, RH, direction générale, fêtes et festivals Ville
- Réorganisation des loisirs
- Réorganisation de l'urbanisme
- Réorganisation du développement économique
- Réorganisation du CANU
- Arts, culture et lettres (terminé en 2017)

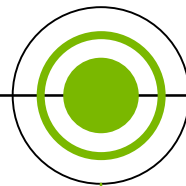
Décembre 2013 à
décembre 2014



- Rôle des centres de service
- GPA
- Contrôle des coûts et tableau de bord opérationnel
 - Police, incendies, loisirs, évaluation, environnement
- Développement des économètres
- Mise en place de la gestion immobilière

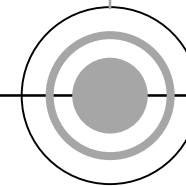
2014

Janvier à
décembre 2015



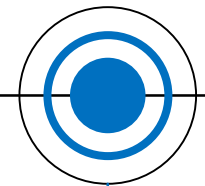
- GPA
CANU, travaux publics (flotte et édifices), arts, cultures et lettres, électricité, urbanisme et gestion des biens immobiliers
- Gestion de projet d'infrastructures (service des infrastructures)
- Révision des comités et commissions du Conseil
- Sondage sur le climat organisationnel
- Sondage clients
- PACTE (cols blancs, cadres et professionnels)

Janvier à
décembre 2016



- Mise à jour du diagnostic organisationnel

Mai à
septembre 2016



Grands leviers et plus grand défis

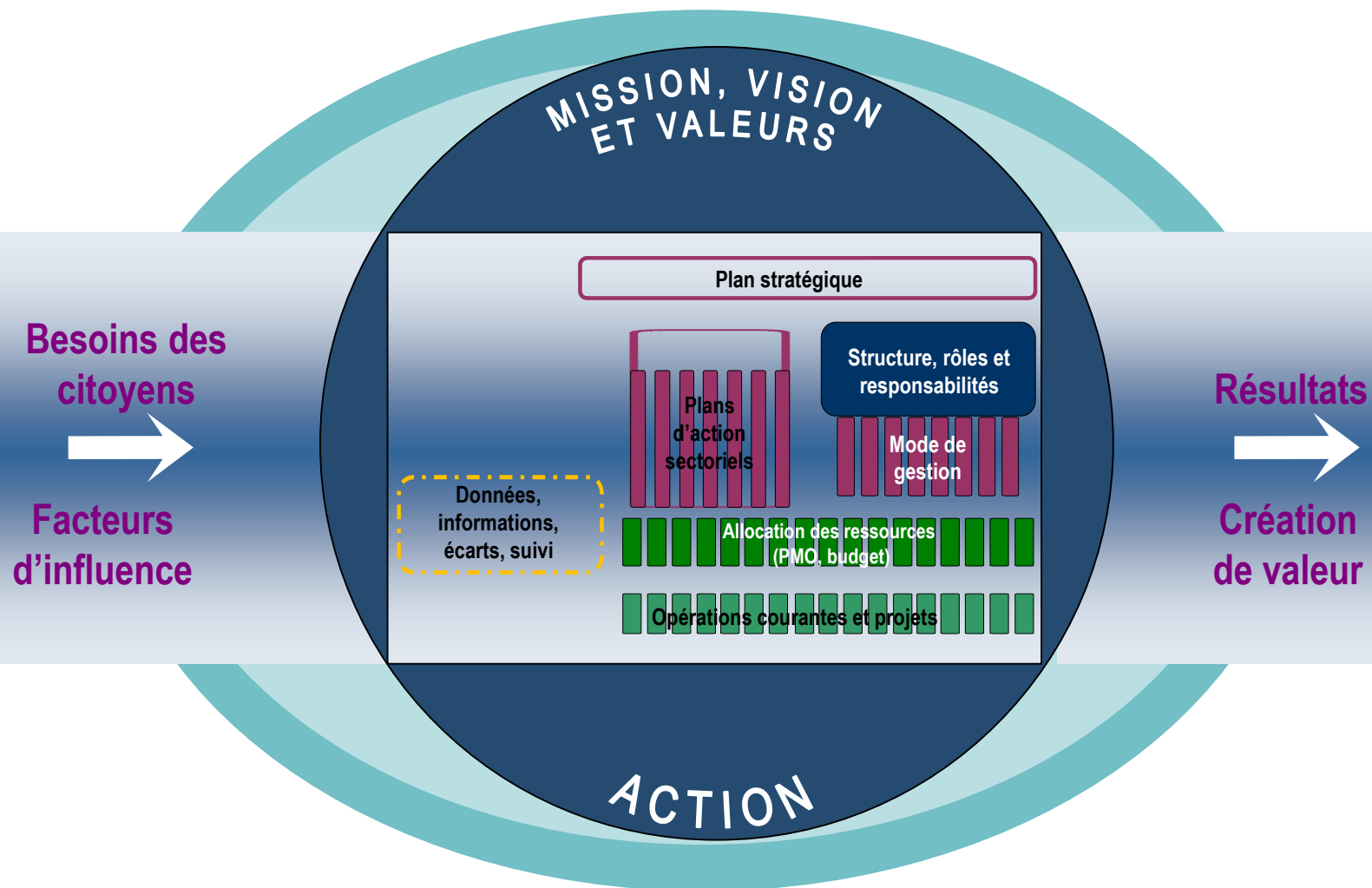
Grands leviers

- Le haut taux de satisfaction des citoyens
- La fierté des employés
- Le leadership de la direction générale
- L'engagement et la forte volonté politique
- L'ouverture aux nouvelles pratiques

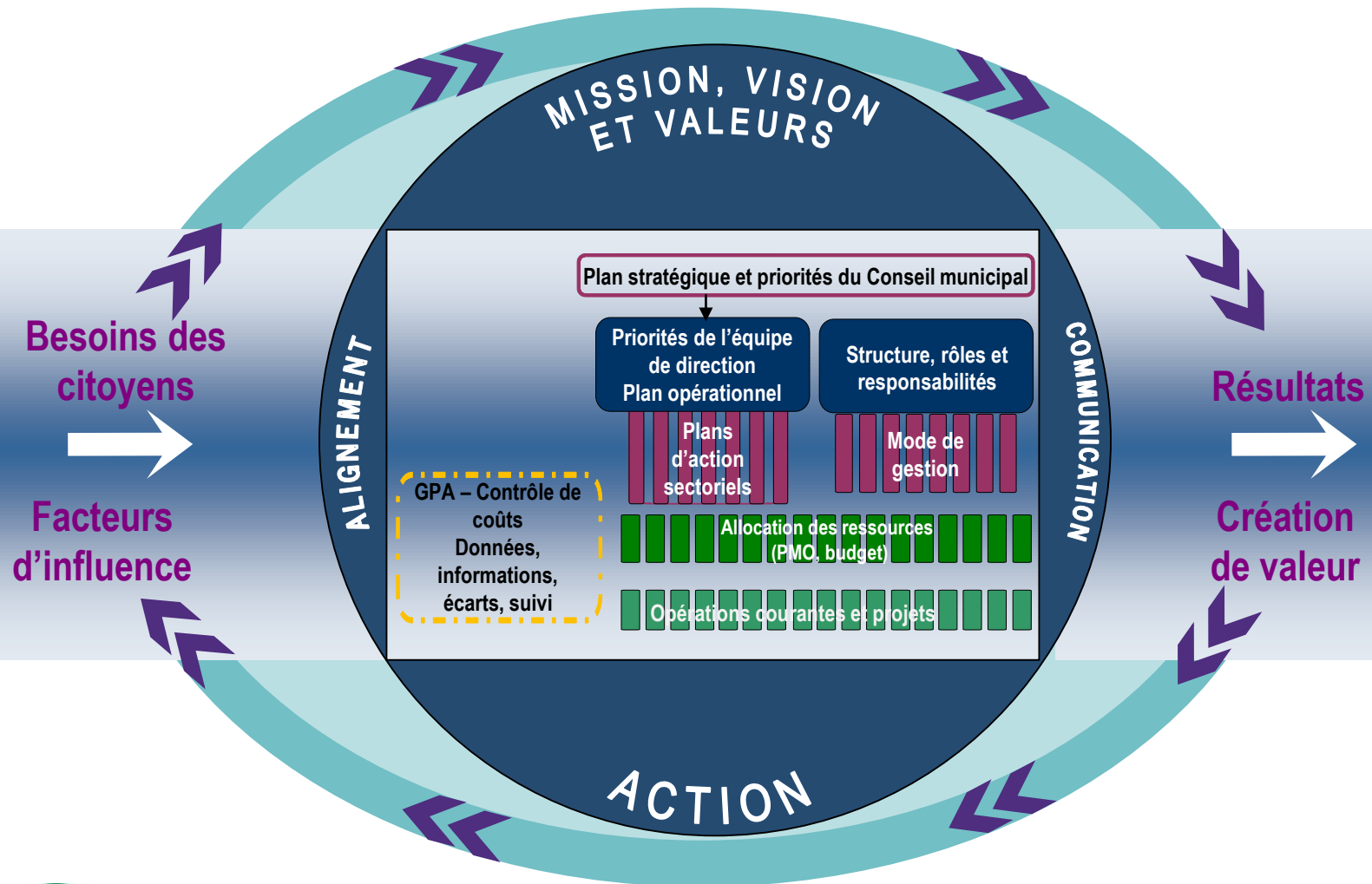
Plus grands défis

- La bureaucratie (processus décisionnel, système corporatif) associée à la gouvernance publique et les effets des changements en 2012 (Charbonneau, éthique, gestion contractuelle, etc.)
- La charge de travail associée à la transparence
- La transversalité
- Les informations de gestion
- Le bureau des grands projets
- La compréhension des rôles politiques/administratifs (refonte des rôles des commissions)

Modèle de gestion de Gatineau (2012)



Modèle de gestion actuel de Gatineau (2016)



Évolution

Depuis 2014, l'organisation a évolué positivement et réalisé plusieurs projets structurants qui constituent la base de la transformation :

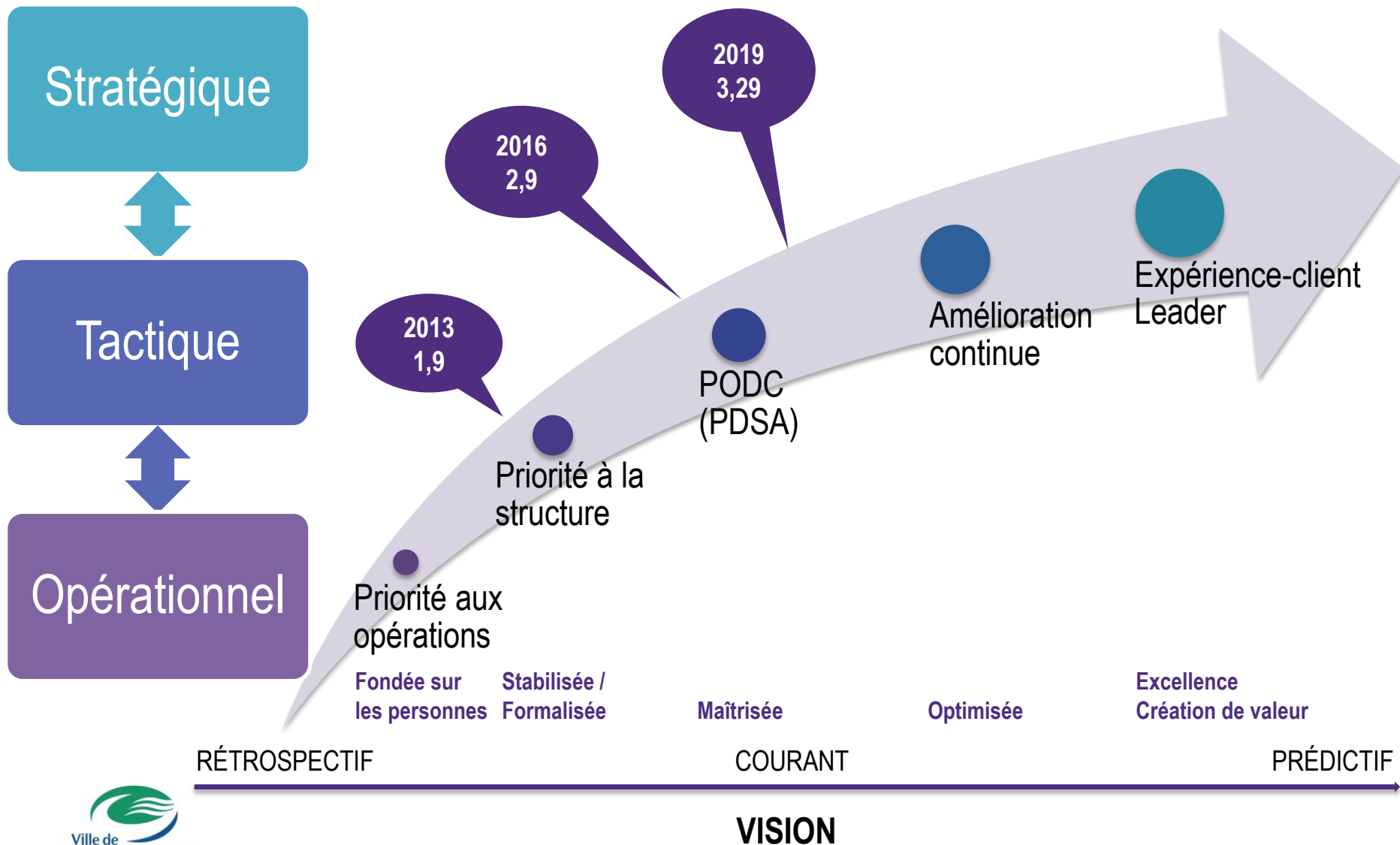
- Le plan stratégique a été reconduit pour 4 ans
- Le conseil municipal a fixé son programme et ses priorités
- La direction générale a élaboré son plan d'action en lien avec le programme du conseil
- La direction générale a défini ses priorités et un plan opérationnel créant l'alignement requis à une bonne gestion
- La gestion par activité a pris son envol
- Plusieurs services ont amorcé et réalisé des réorganisations majeures (direction générale, infrastructures, immobilier, urbanisme, loisirs, CANU, développement économique et communications, arts et culture en cours)
- Le plan directeur informatique a été élaboré et la gouvernance a été mise en place
- Les communications internes et externes se sont structurées

Évolution (suite)

Ayant comme résultats :




- L'amélioration de la satisfaction des citoyens
- L'amélioration du climat de travail
- La priorisation des actions
- La réduction des coûts totalise 13,2 M\$ au 31 décembre 2016
- L'évolution de la maturité organisationnelle est passée de 1,9 (formalisée) à 2,9 (maîtrisée) sur l'échelle de 5
 - Croissance importante en moins de 3 ans
 - Démontre un leadership bien assumé
 - Grande rigueur et focus

Modèle de maturité – Ville de Gatineau



Présentation de l'analyse








Niveau relatif de réponse à ces critères d'évaluation basé sur une échelle de satisfaction variant de 0 à 100 points et représentée par le code de couleurs suivant :

- Niveau de satisfaction : plus de 75 % 
- Niveau de satisfaction : 50 % à 75 % 
- Niveau de satisfaction : moins de 50 % 

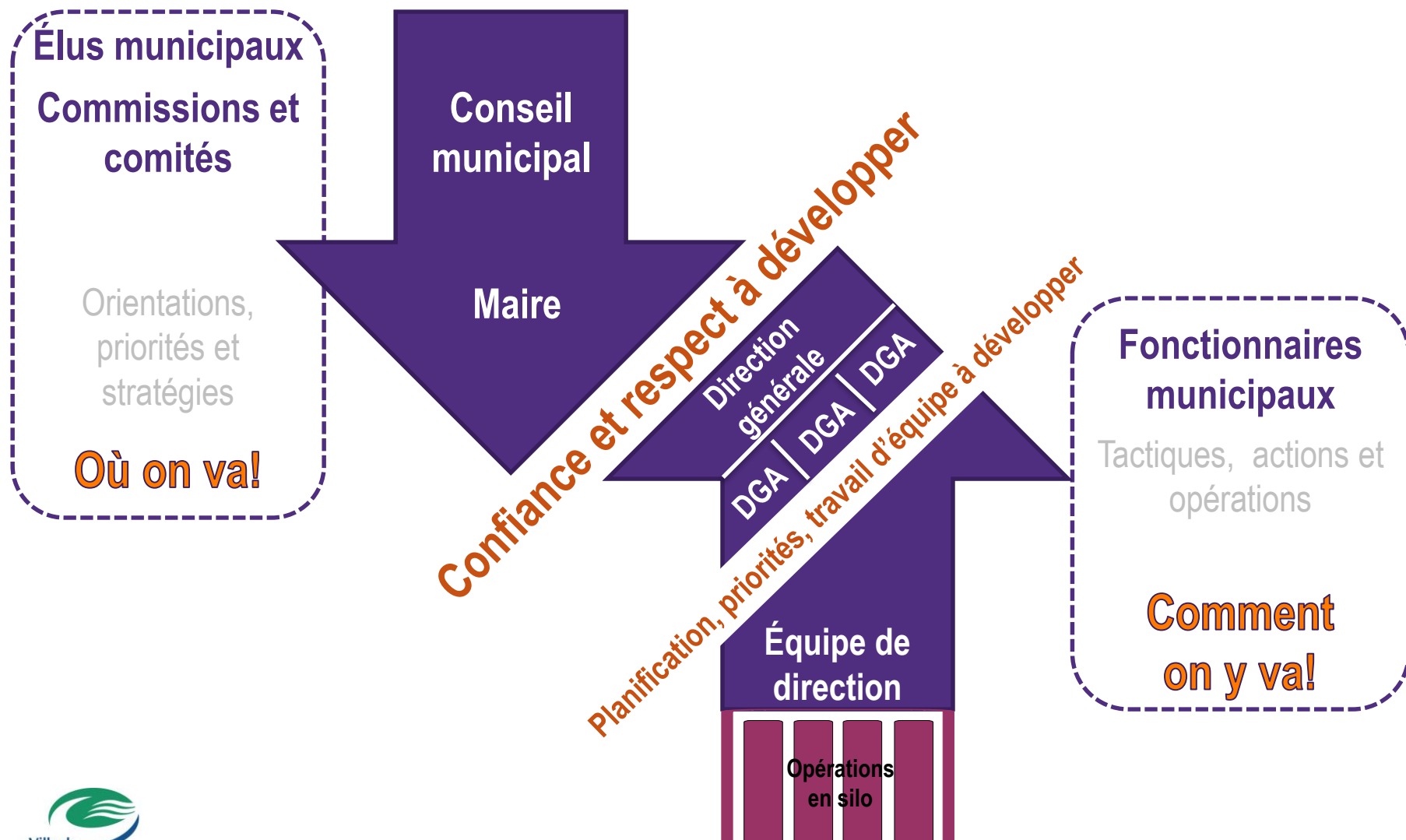
Modèle de gestion actuel de la Ville

Critère d'évaluation	Niveau de satisfaction	
	Juin 2016	2012
Satisfaction des clients/citoyens <ul style="list-style-type: none">• 82 % des citoyens satisfaits• Gatineau occupe une position de leader au Québec quant à la satisfaction des clients	●	●
Mission, vision, valeurs <ul style="list-style-type: none">• Employés fiers de travailler à Gatineau : 7,6/10 vs 7,0 en 2012• Employés heureux au travail : 7,4/10 vs 7,2 en 2012	●	◆
Plan stratégique <ul style="list-style-type: none">• Plan d'action et priorités du conseil municipal établies pour 2014-2017• Plan d'action de l'administration municipale• Plan opérationnel de la direction générale mis à jour chaque année<ul style="list-style-type: none">• Suivi du plan : compilation des données annuellement pour la production du rapport annuel	◆	■

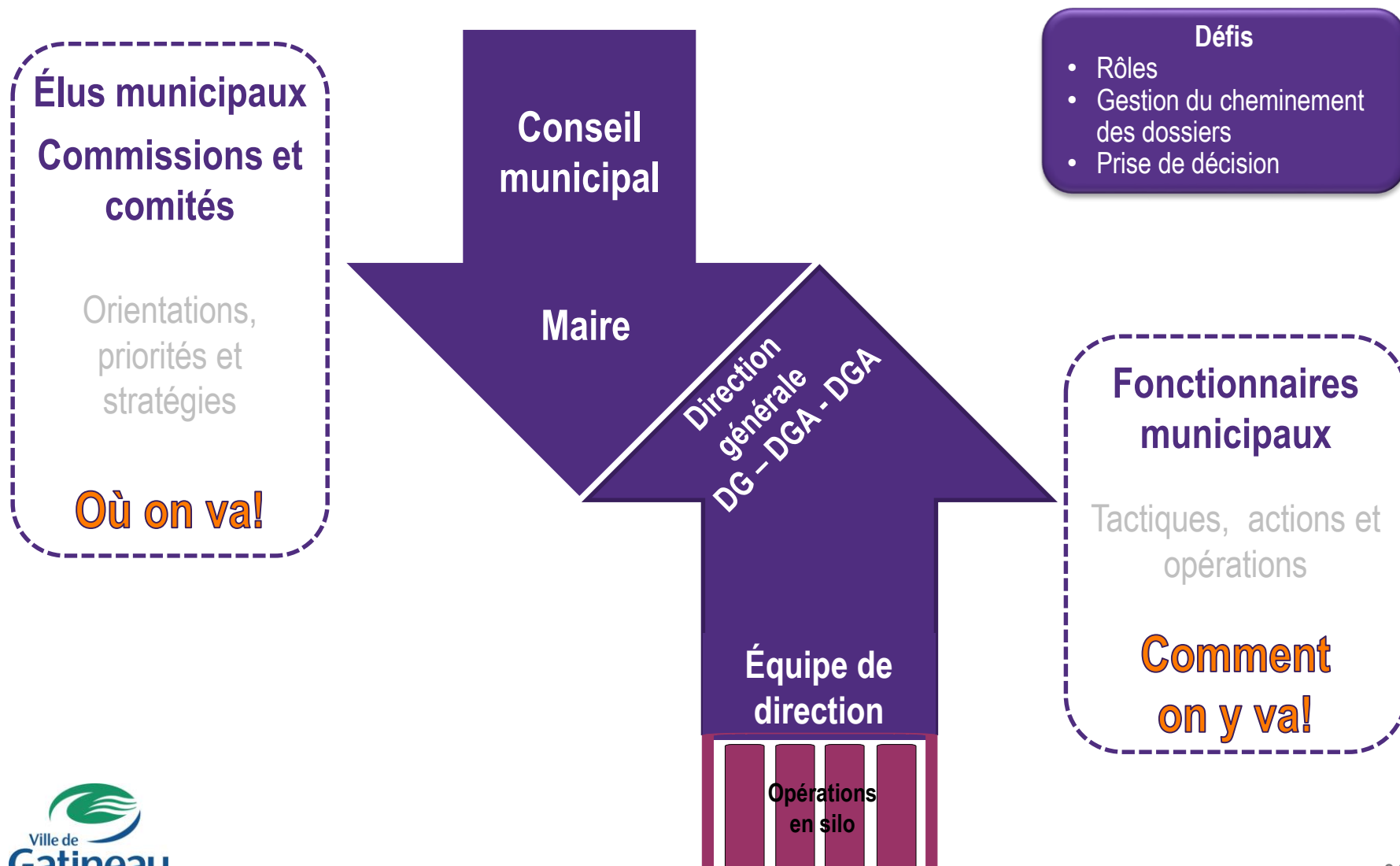
Modèle de gestion actuel de la Ville

Critère d'évaluation	Niveau de satisfaction	
	Juin 2016	2012
<p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation majeure réalisée tant pour les communications externes qu'internes • Politique de communication • Répartition des rôles politiques et administratifs • Image de marque en cours de développement 		
<p>Alignement organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme du conseil municipal • Programme d'investissements • Priorités de la direction générale • Priorités des services 		
<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership organisationnel reconnu • Commissions et comités du conseil en cours de révision (rôles, responsabilités et imputabilité à définir) • Processus décisionnel lourd et coûteux (volume, reprises) 	 	

Partage des rôles entre la fonction politique et la fonction administrative 2012



Partage des rôles entre la fonction politique et la fonction administrative 2016



Gouvernance, processus décisionnel et reddition de comptes publique

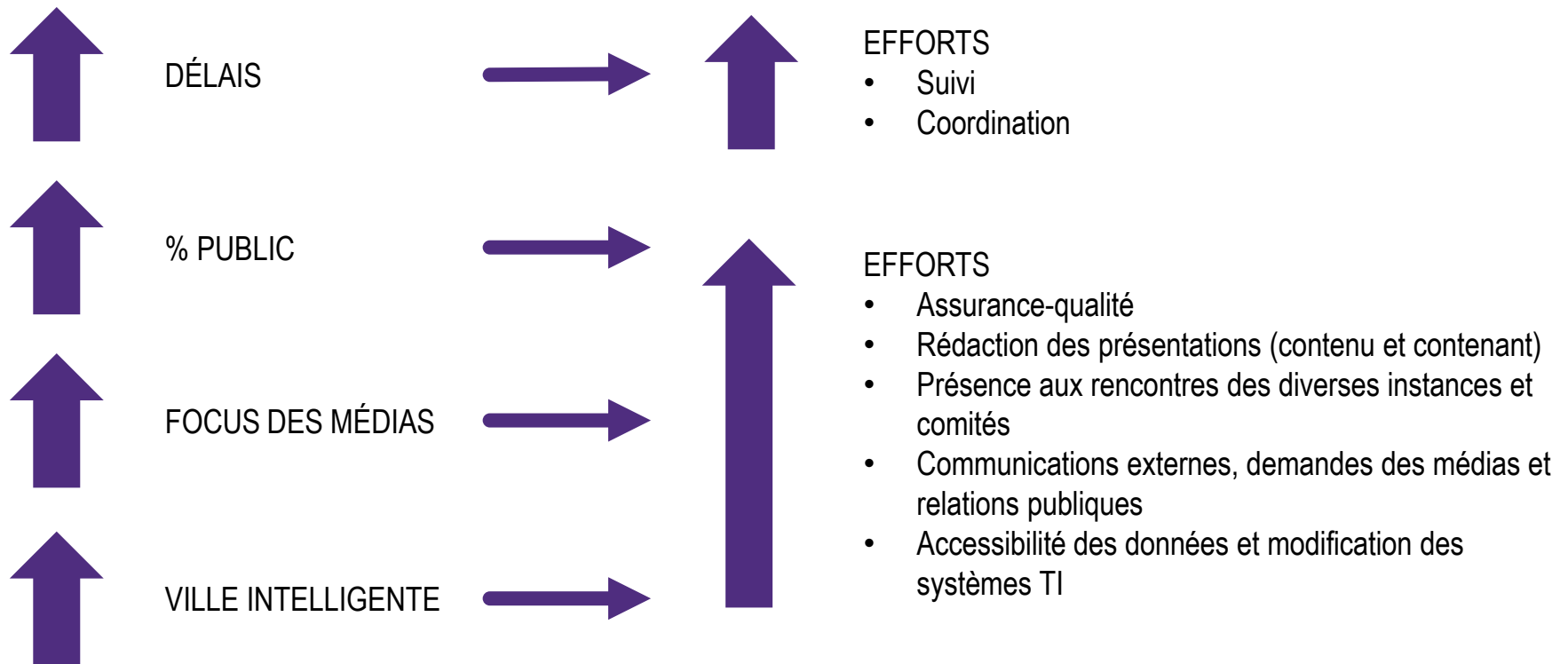
Notre analyse révèle une augmentation :

- Activités publiques;
- Comités pléniers publics vs huis clos;
- Relations médias;
- Demandes d'information.

Les efforts supplémentaires requis :
55,2 ETC (6,3 M\$)

Gouvernance, processus décisionnel et reddition de comptes publique

Le mode de gouvernance ouverte et publique mis en place à la Ville de Gatineau entraîne des efforts importants des gestionnaires et de leur équipe, engendre souvent des délais dans la prise de décision et a nécessairement des effets sur les coûts administratifs et la gestion.



Principales activités liées à la reddition de comptes publique

Instances décisionnelles

- Présence au CM, CP, CÉ, caucus préparatoires, caucus sectoriels, rencontres au bureau du maire, comité tactique, etc.
- Préparation, validation, approbation des sommaires décisionnels et documents reliés (activités du greffe : résolution, réglementation, avis publics, etc.)

Commissions, comités et consultations publiques

- Organisation et coordination des rencontres des comités et commissions
- Organisation et participation aux rencontres de consultation publique
- Ordre du jour et procès-verbaux des rencontres
- Préparation des dossiers

Accès à l'information

- Réception des demandes d'accès à l'information
- Traitement et suivi des demandes (selon la Loi)
- Site web
- Projet Ville intelligente

Communications externes et relations publiques/média

- Organisation des séances publiques (webdiffusion et télévisée), mêlées de presse
- Fiches d'information et communiqués de presse + sommaire de revue de presse
- Réponses aux demandes des médias (service des communications et autres services)

Modèle de gestion actuel de la Ville

Critère d'évaluation	Niveau de satisfaction	
	Juin 2016	2012
Plans opérationnels → Plans d'action des services	◆	◆
Allocation des ressources financières <ul style="list-style-type: none"> • Questionne de façon périodique la réactualisation des services et activités 	◆	■
Allocation des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour du plan de main-d'œuvre en 2016 <ul style="list-style-type: none"> • Identification des postes critiques et très critiques • Gestion des effectifs 	◆	■
Opérations courantes et projets <ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs projets d'amélioration continue par service 	◆	◆
Suivi, mesure et reddition de comptes <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de performance et de suivi des résultats avec la GPA • Le tableau de bord de suivi du plan d'action du programme du conseil 	◆	■

Résultats du balisage

Données MAMOT 2014



Balisage – Synthèse des observations

Croissance de la population

De 2007 à 2014, Gatineau : 11,5 % de croissance, au 2^e rang après Laval à 12,4 % (Gatineau : 5,3 % de croissance de 2011 à 2014, Laval à 4,2 %)

Croissance des dépenses totales

Ville	2007-2014 (%)	2011-2014 (%)
Gatineau	41,4	19,0
Longueuil	6,2	8,2
Saguenay	36,3	12,6
Laval	29,4	4,4
Québec	32,3	4,7

Balisage - Observations

Croissance des dépenses per capita

Ville	Variation 2011-2014 (%)	Variation moyenne 2007-2014 (%)	Variation 2007-2014 (%)	Dépenses/capita (\$)
Gatineau	10	6,1	26,8	1 705
Longueuil	7	0,9	3,8	2 023
Saguenay	8	7,7	34,5	1 886
Laval	-1	3,6	15,2	1 489
Québec	0	5,5	23,8	2 052

En 2014, Gatineau se retrouve au 2^e rang après Laval en dépenses per capita à 1 705 \$ versus 1 489 \$.

Positionnement comparatif

Dépenses per capita

	1	2	3	4	5
Administration générale	Laval	Gatineau	Saguenay	Longueuil	Québec
Gestion financière et administrative	Laval	Saguenay	Gatineau	Longueuil	Québec
Greffes	Longueuil	Québec	Saguenay	Gatineau	Laval
Évaluation	Saguenay	Québec	Gatineau	Longueuil	Laval
Gestion du personnel	Laval	Gatineau	Saguenay	Québec	Longueuil
Police	Saguenay	Québec	Gatineau	Laval	Longueuil
Sécurité incendie	Laval	Saguenay	Québec	Gatineau	Longueuil
Réseau routier	Gatineau	Longueuil	Laval	Saguenay	Québec
Transport collectif	Saguenay	Laval	Gatineau	Québec	Longueuil
Activités récréatives	Laval	Saguenay	Longueuil	Québec	Gatineau
Eau et égouts	Québec	Longueuil	Saguenay	Laval	Gatineau
Matières résiduelles	Laval	Gatineau	Saguenay	Longueuil	Québec
Santé et bien-être	Longueuil	Québec	Gatineau	Saguenay	Laval
Aménagement, urbanisme et développement	Laval	Gatineau	Longueuil	Québec	Saguenay
Activités culturelles	Laval	Gatineau	Longueuil	Québec	Saguenay
Frais de financement	Gatineau	Laval	Longueuil	Saguenay	Québec
Amortissement	Longueuil	Gatineau	Saguenay	Laval	Québec

■ Rang de Gatineau en 2012

■ Rang de Gatineau en 2014

1^{er} rang : ratio le plus bas

5^e rang : ratio le plus haut

FFMO - Synthèse

Forces

Citoyens satisfaits
Leadership organisationnel
Champion des opérations
Présence sur le terrain

Opportunités

Fierté des employés
Croissance de la Ville
Ouverture aux nouvelles pratiques

Faiblesses

Vision transversale
Processus décisionnel non performant
Lourdeur administrative
Coûts associés à la transparence

Menaces

Gestion de capacité
Relève

Plan d'action



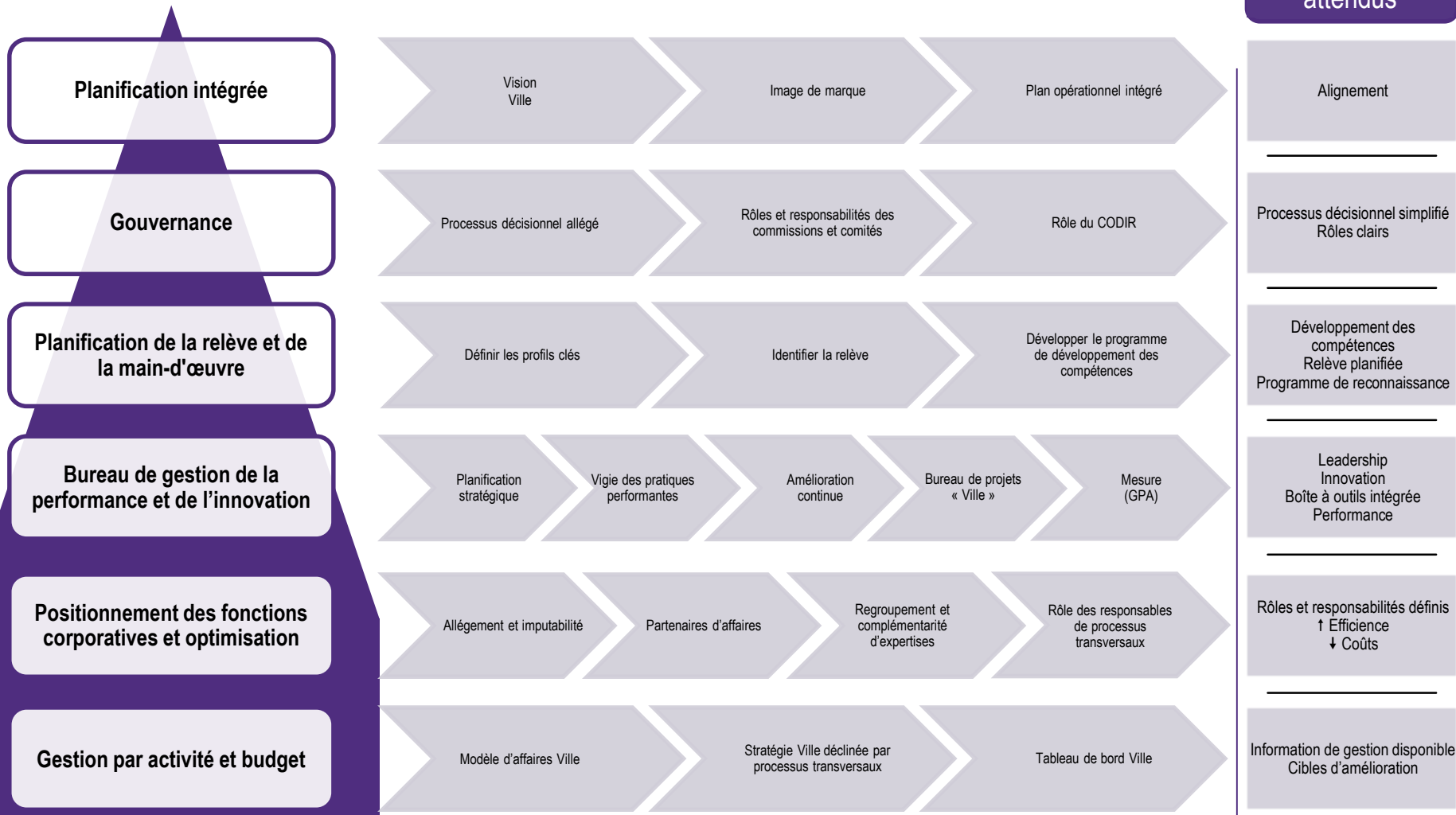
Plan d'action

La Ville est bien alignée et respecte globalement le plan d'action 2013-2018. Pour poursuivre, il faut donc :

- Poursuivre les efforts pour mettre en place une planification intégrée
- Simplifier le processus décisionnel et mettre en place les rôles et responsabilités des commissions et comités
- Mettre en place les conclusions de la planification de la relève et de la main-d'œuvre
- Déployer et mettre en place le Bureau de gestion de l'innovation et de la performance
 - Programme d'amélioration continue « Ville », incluant l'optimisation des processus transversaux
 - Programme intégré de vigie et innovation
 - Intégration du bureau de projets organisationnels
- Positionner le rôle des fonctions administratives et compléter l'optimisation des processus
- Poursuivre la mise en place du budget par activités et de la gestion par activité

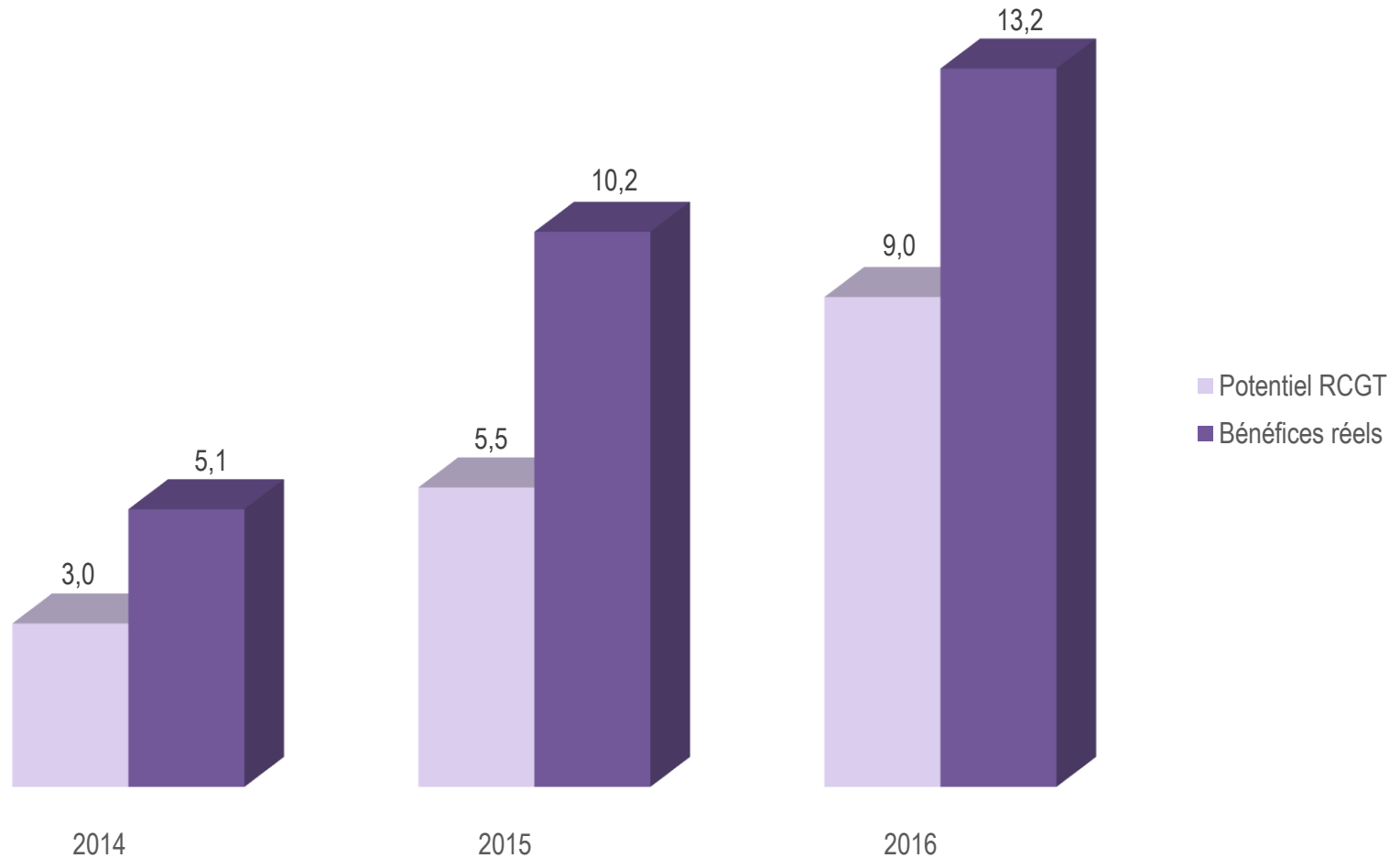
Plan d'action et priorités 2017-2020

Résultats attendus



PLAN D'ACTION POUR 3 ANS

Évolution cumulative des bénéfices des travaux de la Commission de révision des dépenses et des services (en millions de dollars)



Conditions de réussite

Pour poursuivre le travail amorcé et rencontrer les objectifs visés :

- Alignement clair et appui du conseil municipal et de la Commission de révision des dépenses et des services;
- Respect des champs de compétences et du partage des rôles et responsabilités;
- Cohésion des équipes respectives (politique, administrative);
- Focus et garder le cap;
- Travail d'équipe;
- Respect des valeurs organisationnelles;
- Communication;
- Suivi et reddition de comptes.

Conclusion



Conclusion

Selon nos observations et les comparables :

- Évolution digne de mention
- Leadership bien assumé
- Cohérence dans la planification et la priorisation
- Focus sur l'amélioration du service à la population
- Efforts importants sur la mobilisation et l'imputabilité
- Développement de la mesure des coûts par activité
- Résultats remarquables

Une gouvernance bien structurée et la mise en place du Bureau de la performance contribuent à positionner et réaliser les priorités des prochaines années.