

BUDGET 201\$

BILAN

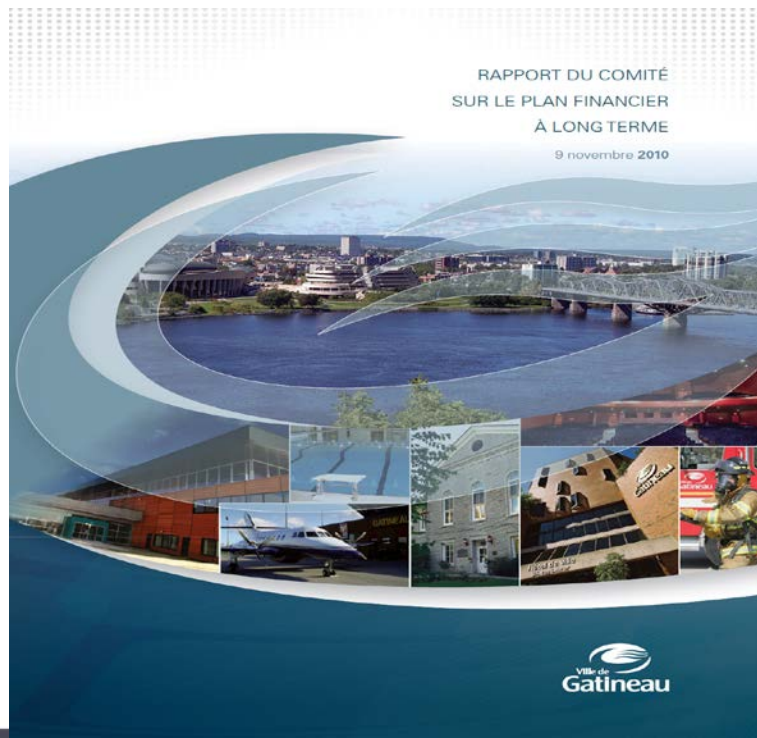
Travaux de la
Commission de
révision des
dépenses et des
services

Conseil municipal | 27 au 30 novembre 2017



Le plan financier à long terme

L'élément déclencheur...



Orientation #7

« La Ville de Gatineau devrait mettre sur pied un comité de travail sur la révision des programmes et des services municipaux pour valider l'équilibre et l'éventail dans l'offre de services de façon systématique à tous les quatre ans (étude de budget base zéro). »

Orientation #8

« La Ville de Gatineau devrait maintenir et même accentuer les analyses de l'efficacité des services rendus (analyse de prestation de services). »

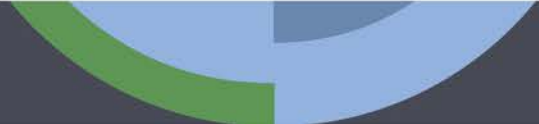
Le mandat de la Commission de révision des dépenses et des services

«Procéder à une révision des coûts et de la performance organisationnelle de l'ensemble de l'organisation municipale de la Ville de Gatineau et réactualiser l'offre de services à la population, avec un objectif financier de dégager une marge de manœuvre financière récurrente de 15 M\$ d'ici 2018 ».

« en se posant les questions suivantes :

- La pertinence du service offert;
- Le niveau de services souhaité;
- L'optimisation dans la livraison ».

« De plus, le comité a le mandat de revoir la tarification des services offerts par la municipalité ».



Principales priorités d'action 2013-2017

1 Implantation
de la gestion par activité (GPA)

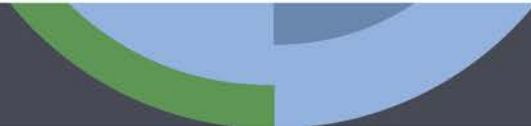
4 Démarches de réactualisation de
l'offre de service et d'amélioration
continue

2 Plan de main d'oeuvre

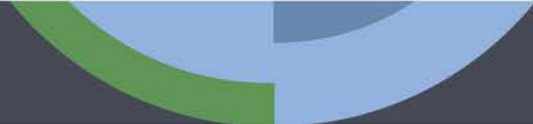
5 Présenter le bilan des
Économètres 2017

3 Plan directeur des technologies

6 Mise en place du Bureau de la
performance



1 Implantation de la gestion par activité (GPA)



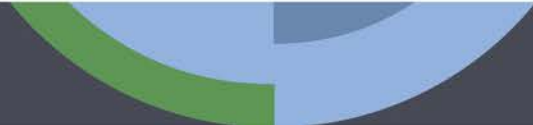
Pourquoi la gestion par activité ?

- Des **rapports de gestion** qui tiennent compte de l'ensemble des coûts (avec capacité de forer).
- Une **sensibilisation des gestionnaires** opérationnels aux coûts générés par leur unité et le coût des services.
- **L'amélioration continue des performances** grâce à la connaissance des générateurs de coûts, à la **suppression des activités sans valeur ajoutée**.
- Un outil pour la direction pour prendre des **décisions stratégiques et opérationnelles** plus rapidement.

Bilan des projets

Projets terminés

SERVICE	# INDICATEURS	THÈMES
Loisirs	13	Arénas et piscines
Évaluation	11	Inspections
Environnement	12	Matières résiduelles et eau
Police et incendie	10	Revenus et temps supplémentaire
CANU	13	Gestion des appels et du personnel
Finances	4	Consommations énergétiques
Service des biens immobiliers	16	Alarmes et transactions immobilières
Arts, culture et lettres	10	Bibliothèques
Travaux publics	5	Coûts des fêtes et festivals
Informatique	9	Suivis des projets informatiques



Bilan des projets (suite)

Projets en cours

SERVICE	THÈMES
Ressources humaines	Rémunération, mouvement de personnel et absentéisme
Urbanisme	Permis

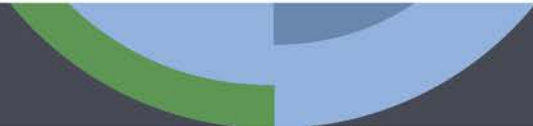
- Actuellement, le projet est coordonné par la contrôleuse financière des Services de police et Sécurité incendies;
- Le nouveau Bureau de la performance va prendre la relève pour assurer la pérennité des efforts dans l'organisation;
- Poursuivre le développement de nouveaux indicateurs selon les priorités.

3 Planification de la main-d'œuvre et relève (2014-2019)

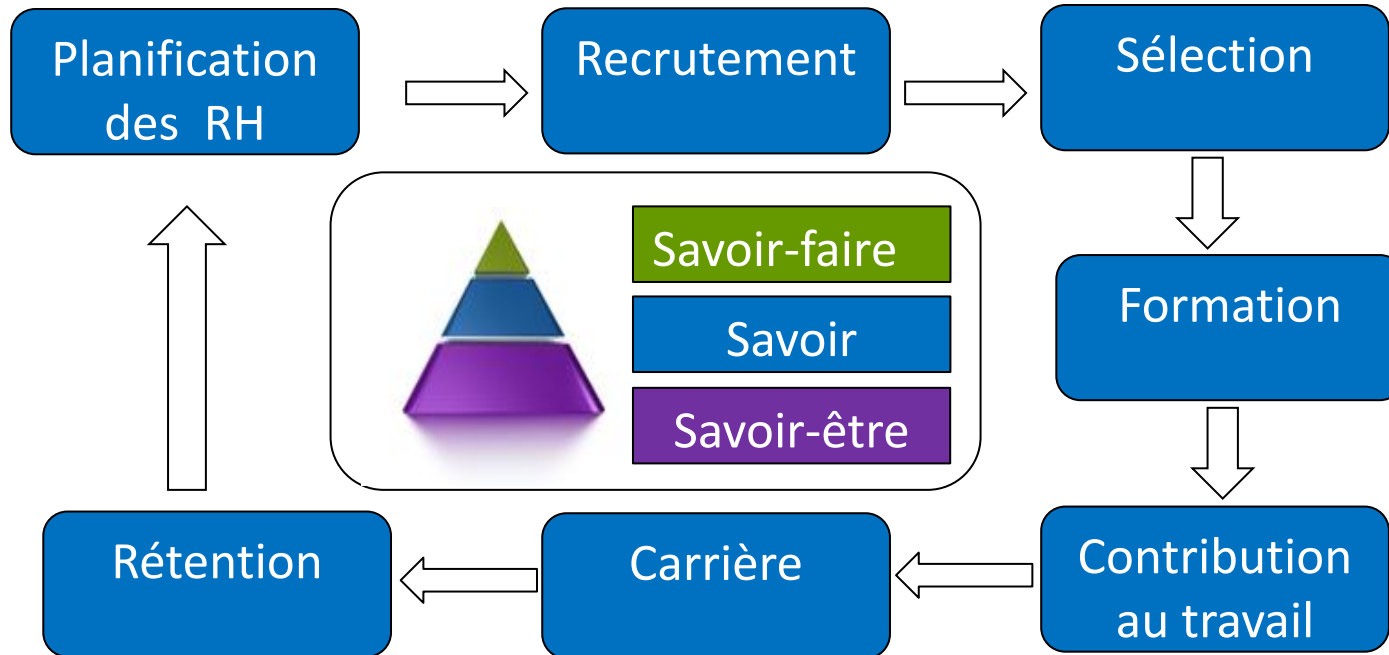


Planification de la main-d'œuvre et relève

« La relève constitue un ENJEU MAJEUR pour la Ville. Il est prioritaire de mettre à jour le plan de main-d'œuvre et surtout d'élaborer les stratégies et les plans pour faire face aux enjeux soulevés. » (Diagnostic organisationnel 2012 - RCGT)



Implantation de l'approche par compétences



Planification des ressources humaines

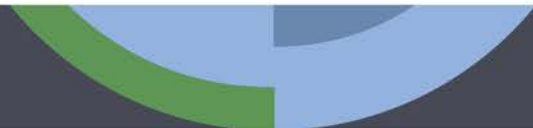
- ✓ Réalisation d'un nouvel inventaire et d'une nouvelle étude de vulnérabilité en 2015 pour la période de 2016 à 2018 (un exercice avait été fait en 2009 et un autre en 2012);
- ✓ Employés permanents en poste, lors du transfert de données au 30 juin 2015 : 2 127 employés;
- ✓ Âge moyen: 44,7 ans;
- ✓ Nombre moyen d'années de service: 15,2 ans;
- ✓ Main-d'œuvre âgée de 50 ans et plus: 36,8 %;
- ✓ Main-d'œuvre âgée de 30 ans et moins: 7,9 %;
- ✓ Nombre de départs à la retraite anticipé (selon l'étude de vulnérabilité): 259 ;
- ✓ Nombre de départs possibles sans pénalité : 217 selon les données de retraite.

4 Plan directeur des technologies



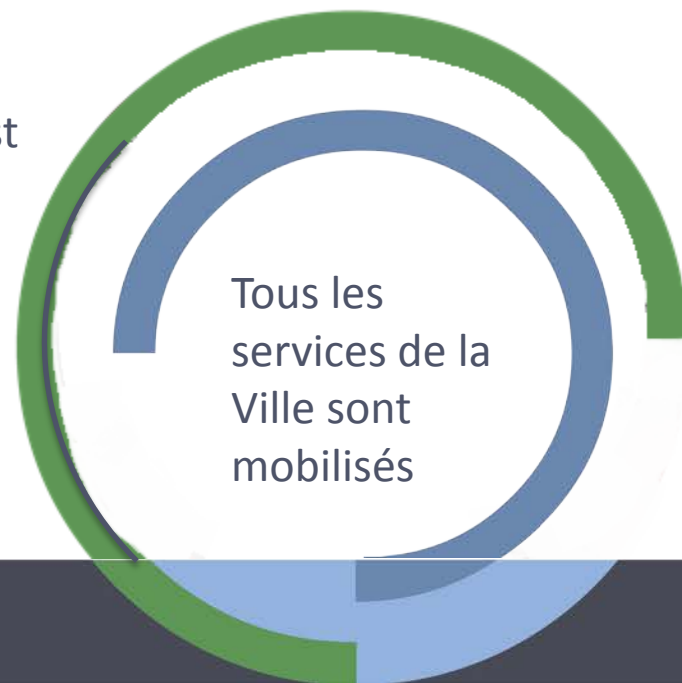
Objectifs

- Développer un plan directeur informatique (PDI) qui s'appuie sur les priorités stratégiques de la Ville, qui permettra d'assurer la continuité des opérations, qui donnera une vision des 5 années à venir et qui s'appuiera sur les pratiques émergentes (Diagnostic organisationnel 2012 – RCGT)
- Ce plan directeur visait à identifier :
 - Les priorités des projets retenus et à réaliser sur 5 ans;
 - Les ressources requises pour réaliser les projets et les exploiter par la suite;
 - Le bilan de santé et les efforts de rattrapage;
 - Les rôles et responsabilités reliés aux TI et à leur gouvernance;
 - Les bénéfices et les résultats attendus;
 - Les besoins en matière de relève;
 - Les budgets nécessaires (PTI et opérations).

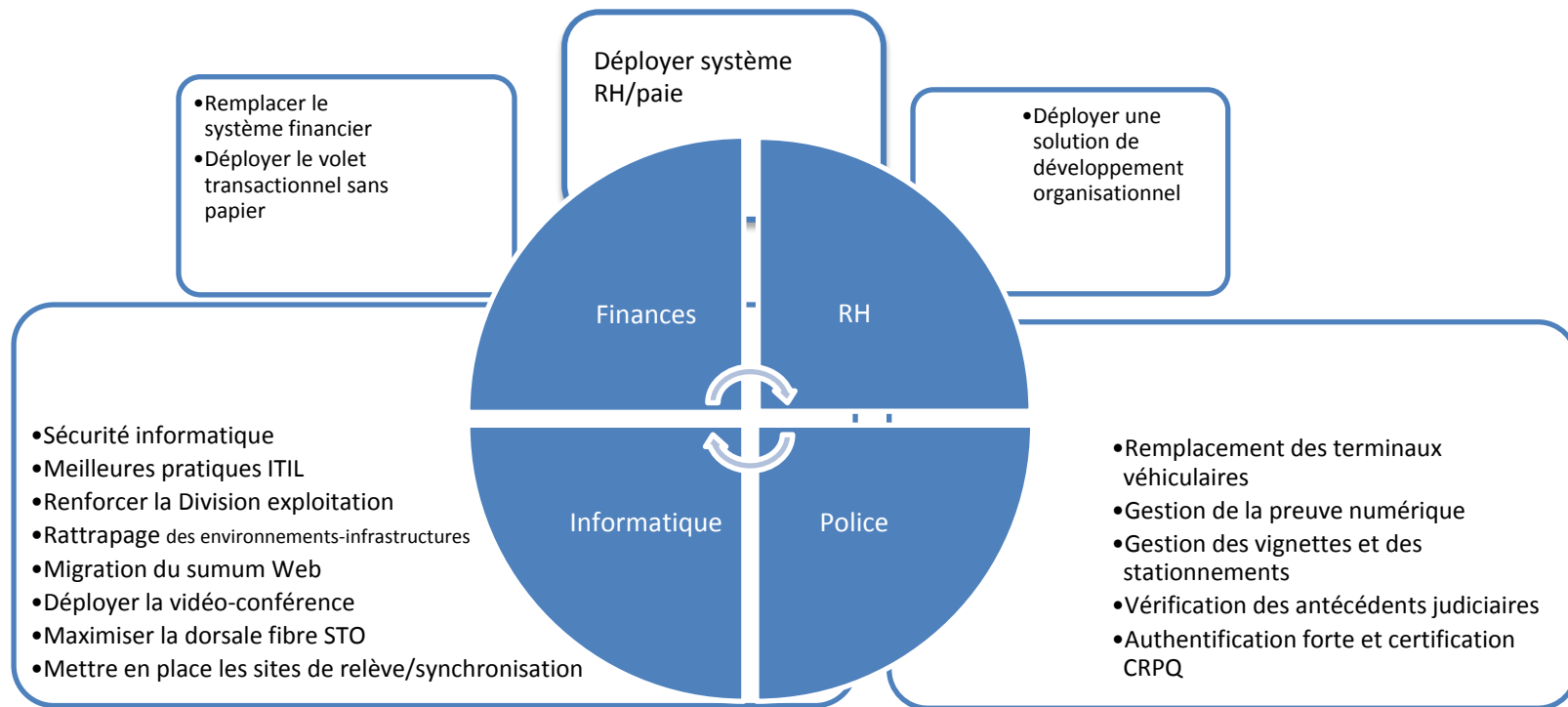


Projets soumis et retenus

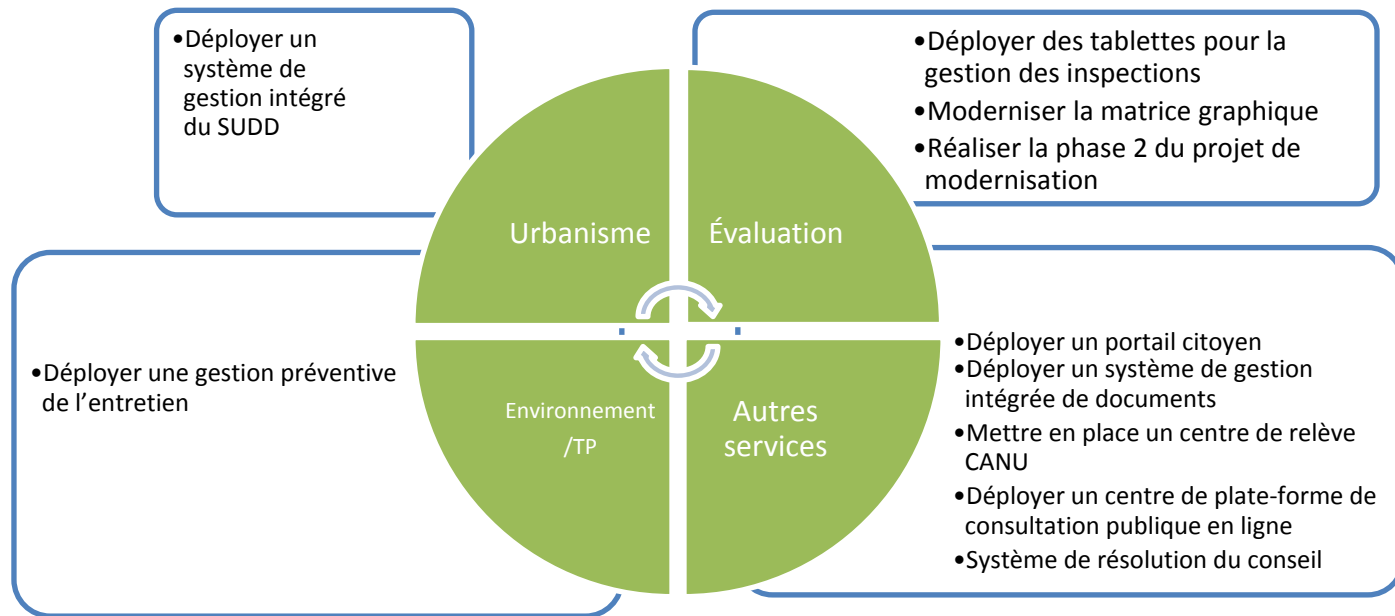
- 74 projets identifiés par les services;
- 28 projets retenus par le comité de gouvernance:
 - Des investissements au PTI de 13,7 M\$ sur 5 ans;
 - Un rattrapage technologique important est à faire.
- Une attention particulière est portée sur la gestion du changement



Plan directeur des technologies



Plan directeur des technologies



5 Démarches de réactualisation de l'offre de service et d'amélioration continue

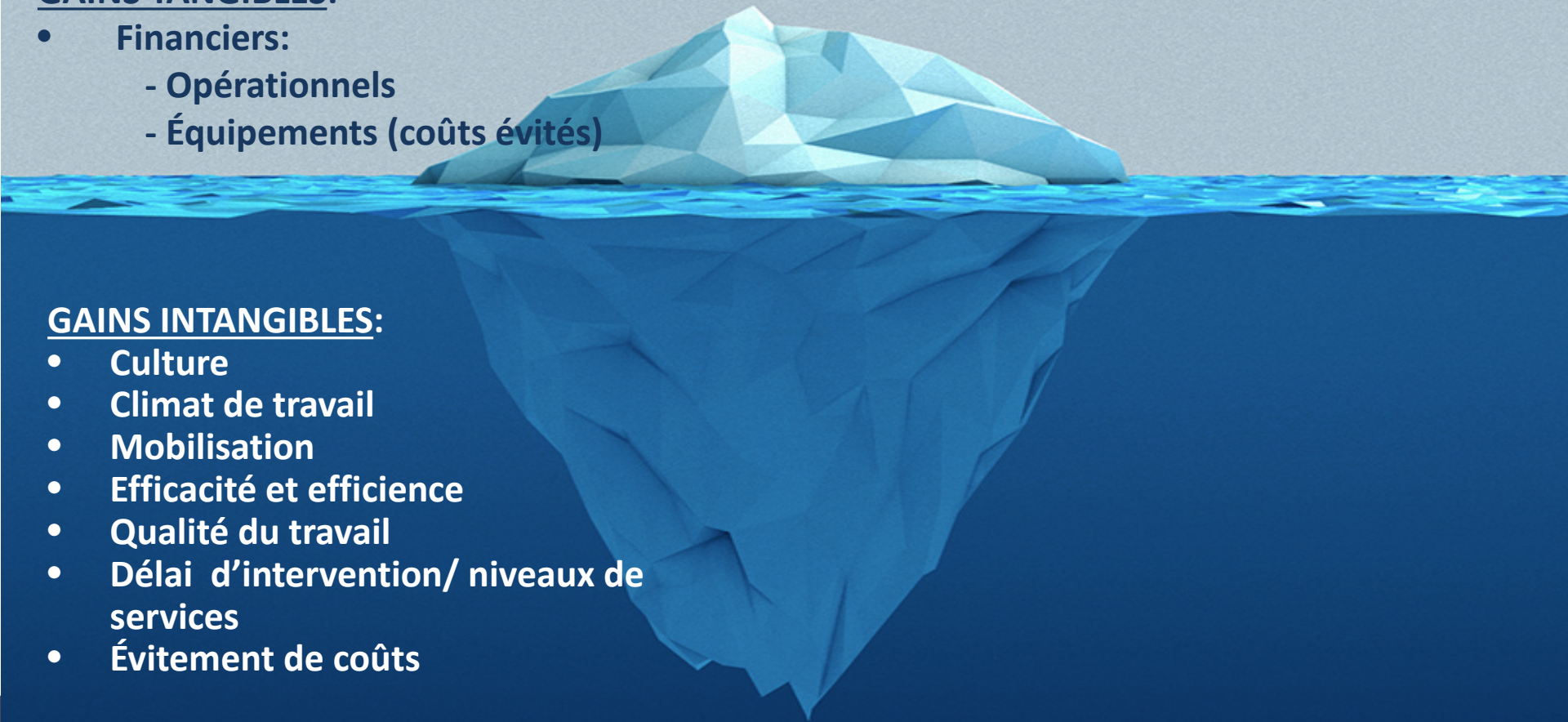
Une méthode intelligente et durable

GAINS TANGIBLES:

- Financiers:
 - Opérationnels
 - Équipements (coûts évités)

GAINS INTANGIBLES:

- Culture
- Climat de travail
- Mobilisation
- Efficacité et efficience
- Qualité du travail
- Délai d'intervention/ niveaux de services
- Évitement de coûts



Réparation de nids-de-poule

- Description sommaire du projet :
 - Consultation des employés
 - Révision des parcours correctif et préventif
 - Réorganisation et meilleure planification du travail
 - Processus de géolocalisation des requêtes
 - Mise en place de cible hebdomadaire
 - Mise en place de tableaux de bord
 - Achats d'équipements (2 recycleurs)
 - Mise en place de parcours préventifs

Prix de l'UMQ

(mérite Ovation municipale dans la catégorie Transport, mobilité et voirie) et Brio



- ◉ Gains intangibles:
 - Délai d'intervention passe de 30-35 jours à la norme de service qui est de 11 jours.
 - Diminution du nombre de requêtes : passe de 4 285 à 996 requêtes (- 77 %)
 - Sans ajout de ressources

Rationalisation de la flotte

- Réduction des coûts de rattrapage qui sont passés de 10 M\$ en 2011 à 5,2 M\$ en 2014;
- Amélioration du rythme d'acquisition des véhicules afin d'assurer le remplacement en temps opportun (point optimal du cycle de vie);
- Suivi rapproché des véhicules acquis et des garanties (respect des exigences de la ville).

Quelques exemples :

- Revue des exigences pour l'acquisition de 4 camions autopompes-citernes : 980 000 \$
- Remplacement de 3 souffleuses automotrices par des souffleuses amovibles ou de location : 575 000 \$



Gains tangibles :

2011	63 000\$
2012	1 715 500\$
2013	405 000\$
2014	1 396 000\$
2015	1 645 000\$
2016	1 076 000\$
2017	260 000\$ (à ce jour)
TOTAL	6 560 500\$

Révision des lignes téléphoniques:

- Réduction de 305 lignes/circuits téléphoniques;
- Appel d'offres pour les lignes terrestres.



Gains tangibles:

325 000 \$

Révision d'appel d'offres - téléphones cellulaires :

- Contrat renouvelé pour une période de 3 ans;
- Modification de l'appel d'offres séparant les forfaits de l'achat de cellulaires.



Gains tangibles:

90 580 \$

Élimination graduelle de la distribution des bordereaux de paiement pour les employés et retraités



Achats regroupés:

- Ameublements;
- Fournitures de bureau;
- Augmentation des pièces en inventaire.



Gains tangibles

15 600 \$

- Gains intangibles:
 - Geste environnemental;
 - Élimination tâche sans valeur ajoutée.
- Gains intangibles:
 - Économie de volume;
 - Efficience pour les déplacements;
 - Réduction achats ponctuels.

Optimisation des espaces d'entreposage et de bureau

Gains tangibles

Coût évité de location	300 000 \$
------------------------	------------

Gestion des points vestimentaires et inventaire des équipements au Service de police

Gains tangibles

Coût évité	100 000 \$
------------	------------

🕒 Gains intangibles:

- Meilleur contrôle des inventaires;
- Précision des dossiers employés.





**NOS EMPLOYÉS,
NOS EXPERTS!**

Démarche 5S

La démarche 5S permet d'optimiser en permanence les conditions de travail et le temps de travail en assurant l'organisation, la propreté et la sécurité d'un plan de travail.

Chantier 5-S

Réalisations et audits

2017 CALENDRIER AUDIT 5-S

Mise à jour : 2017-11-02



ATELIERS 5-S	NB d'Ateliers certifiés	Qualité des ateliers (%)*
Divison Aqueducs	6 ateliers	99
Divison Édifices	5 ateliers	94
Divison Flotte	6 ateliers	97
Divison Parcs	5 ateliers	99
Divison Voirie	14 ateliers	85

* L'évaluation est basée sur le maintien de la propreté, le rangement adéquat des équipements, le respect des standards 5-S en matière d'affichage, la disponibilité d'équipements de protection individuels dans les chantiers afin d'avoir des lieux de travail efficaces et sécuritaires.

Chantier 5-S

Atelier des électriciens et de menuiserie

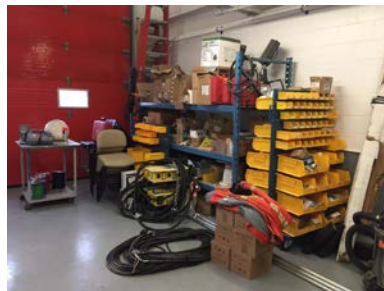
Enjeu initial

- Plusieurs équipements et matériaux sans identification
- Lieu de travail embourbé
- Présence de matériel inutile et désuet
- Aucune surface de travail adéquate disponible
- Entreposage non fonctionnel et non sécuritaire

Résultats

- Élimination des risques de sécurité liés à la manutention
- Aménagement d'une surface de travail
- Élimination de perte de temps pour la recherche de matériel
- Accessibilité aux casiers facilitée
- Augmentation de la sécurité lors de la manipulation des équipements
- Meilleure visibilité de l'inventaire disponible
- Mise en place d'un système de contrôle et de suivi

7 employés
impliqués



Avant



5-S



Chantier 5-S

Camions et remorques de la Division AEDS

4 employés
impliqués

Enjeu initial

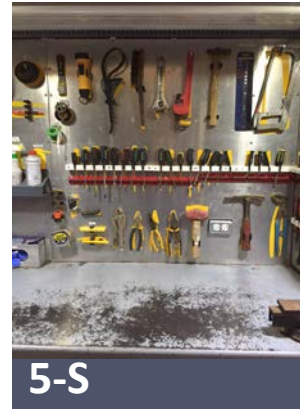
- Équipement manquant ou superflu dans les camions
- Lieux embourbés
- Déplacements inutiles et perte de temps
- Aucun endroit standard défini pour les articles d'urgence (Extincteur, triangles)

Résultats

- Uniformisation des véhicules et des remorques
- Aménagement de véhicules sécuritaires et propres
- Rangement plus fonctionnel dans les camions et les remorques

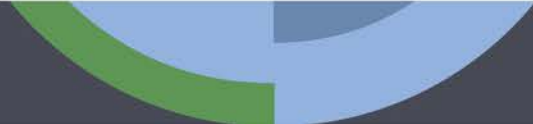


Avant



5-S

6 Présenter le bilan des Économètres 2017



Économètre 2017

Tous les Économètres depuis 2013

15 358 125 \$



Réductions budgétaires 2013-2017

Total : 5 552 195 \$

Dans les services

Représente
5 % de leur
budget

Congrès, colloque et frais de déplacements

412 000 \$
soit 38 %
du budget

Publicité

244 500 \$
soit 12 %
du budget

Services professionnels

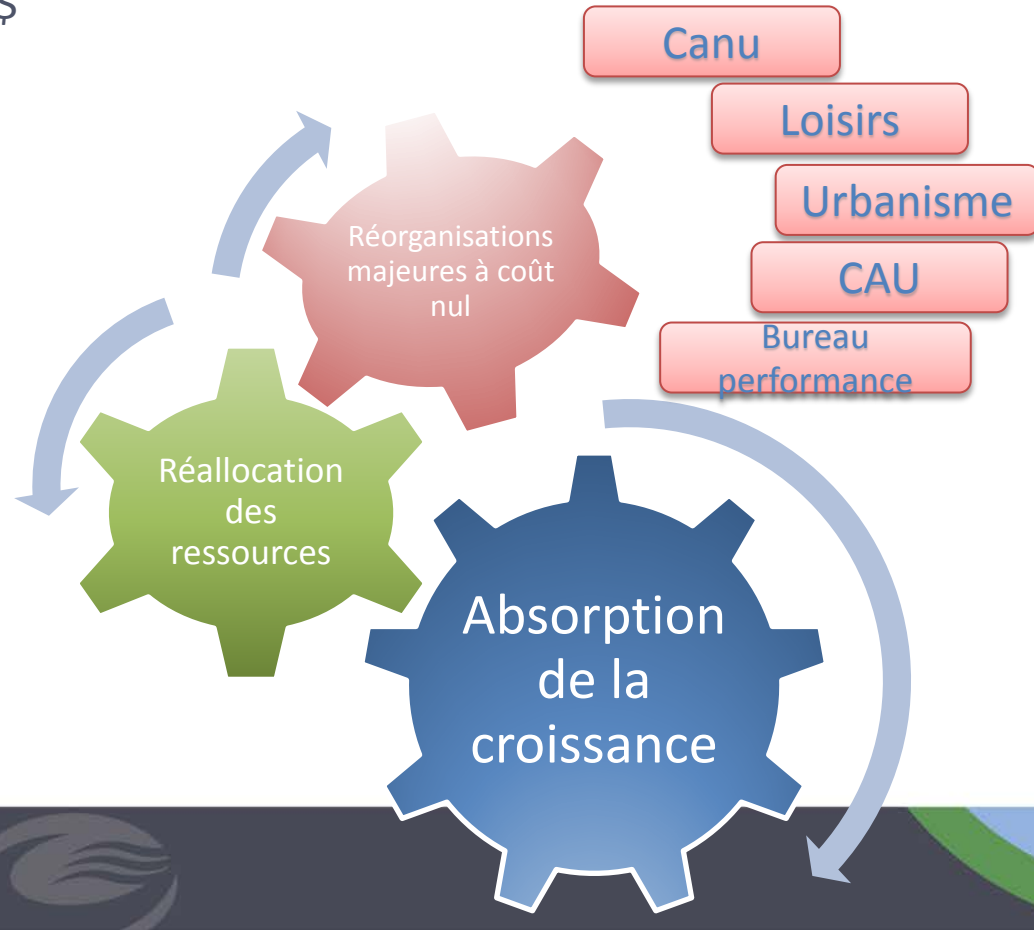
711 000 \$
soit 10 % du
budget

Temporaires et temps supplémentaire

1 642 000 \$
soit 6 % du budget
ou l'équivalent de 30
employés

Structure organisationnelle

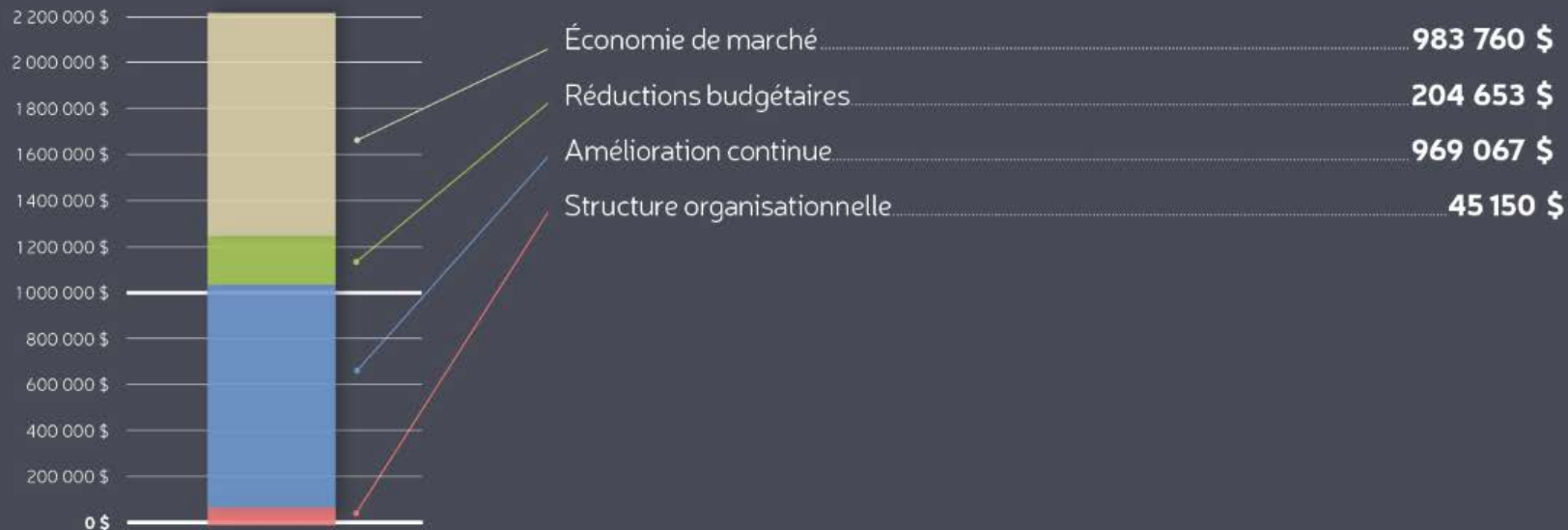
Total : (52 167) \$



Économètre 2017

Tous les Économètres 2017

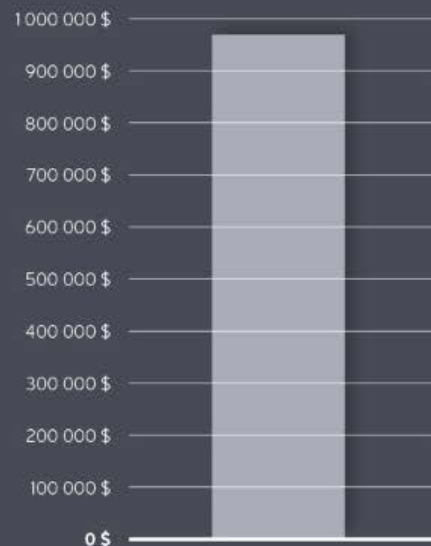
2 202 630 \$



Économètre 2017

Économie de marché 2017

983 760 \$

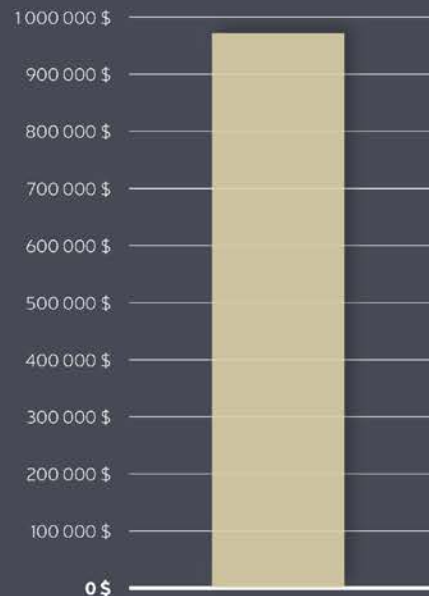


Environnement : Transport et traitement de matières compostables	863 865 \$
Informatique : Location de circuits téléphoniques	150 000 \$
Autres : Portefeuille des assurances responsabilités et des biens	133 623 \$
Environnement : Traitement de matières recyclables	54 958 \$
Travaux publics : Entretien et tonte de pelouse	31 854 \$
Environnement : Valorisation de biosolides digérés granulés	29 290 \$
Environnement : Analyse d'échantillons d'eau	17 558 \$
Travaux publics : Fourniture de béton bitumineux en période hivernale	12 747 \$
Travaux publics : Qualité de l'eau de tours de refroidissement	12 320 \$
Travaux publics : Fourniture et production de végétaux	10 970 \$
Communications : Solution de revue de presse écrite, électronique et médias sociaux	10 891 \$
Travaux publics : Location de tracteurs	9 413 \$
Loisirs : Service de transport de camps de jour	5 777 \$
Ressources humaines : Services professionnels – Évaluation de potentiel d'emploi	5 493 \$
Travaux publics : Fourniture d'asphalte selon un processus d'enrobés à froid	5 228 \$
Loisirs : Peinture en aérosol et matériel spécialisé pour graffiti	5 215 \$
Travaux publics : Fourniture de semences et de fertilisants pour gazon de terrains sportifs	4 600 \$
Informatique : Renouvellement de licences Check Point	3 854 \$
Ressources humaines : Services professionnels – Vérification pour préemploi	1 980 \$
Environnement : Fournitures et livraison d'arbres en pot	1 820 \$
Travaux publics et Environnement : Déneigement de divers stationnements	(107 130 \$)
Loisirs : Entretien de patinoires extérieures	(105 500 \$)
Loisirs : Entretien ménager du centre sportif de Gatineau	(61 273 \$)
Loisirs : Entretien de la patinoire grand public au ruisseau de la Brasserie	(26 917 \$)
Informatique : Location du réseau à large bande	(24 320 \$)
Infrastructures : Marquage de rues	(18 023 \$)
Travaux publics : Service d'entretien de jardinières	(14 383 \$)
Informatique : Renouvellement de licences VMware	(11 151 \$)
Loisirs : Enneigement de la pente de glisse et aménagement de corridors de glisse	(5 606 \$)
Travaux publics et Environnement : Fourniture de vêtements pour employés cols bleus et contremaîtres	(4 990 \$)
Finances : Services professionnels – Actuariat	(3 618 \$)
Évaluation : Entretien du progiciel d'évaluation	(3 054 \$)
Arts : Impression du programme Culture et loisirs	(1 731 \$)

Économètre 2017

Amélioration continue 2017

969 067 \$

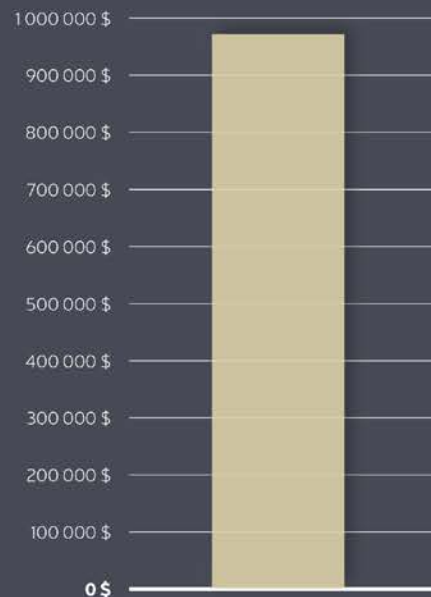


Travaux publics : Optimisation des opérations de balayage de rues.....	165 540 \$
Travaux publics : Optimisation de l'utilisation des écoreurs d'égouts.....	112 000 \$
Travaux publics : Reprise en régie de l'entretien de certains édifices.....	89 359 \$
Travaux publics : Optimisation de l'entretien de terrains sportifs.....	56 000 \$
Ressources humaines : Utilisation accrue de procureurs locaux.....	45 350 \$
Informatique : Utilisation de la fibre noire.....	43 300 \$
Travaux publics : Optimisation de l'utilisation de camions-citernes pendant l'été.....	40 000 \$
Travaux publics : Optimisation d'employés temporaires en période estivale pour l'entretien du centre-ville.....	32 640 \$
Gestion de biens immobiliers : Remplacement de l'agent de sécurité par des caméras à la Place-des-Pionniers.....	32 000 \$
Travaux publics : Favoriser la location en période hivernale plutôt que le remplacement de niveleuses et de chargeurs.....	30 000 \$
Travaux publics : Optimisation de l'utilisation d'employés en surcroît de travail.....	30 000 \$
Travaux publics : Optimisation d'inspections des systèmes de détection du gaz.....	25 000 \$
Travaux publics : Rationalisation d'équipements et de vêtements.....	20 000 \$
Travaux publics : Favoriser l'entretien préventif des resurfeuses.....	20 000 \$
Travaux publics : Optimisation de produits électriques.....	20 000 \$
Sécurité incendie : Rationalisation d'équipements.....	18 000 \$
Travaux publics : Économie de carburant grâce à la rationalisation de la flotte.....	17 000 \$
Travaux publics : Optimisation des heures supplémentaires dans les différents arénas.....	17 000 \$
Travaux publics : Optimisation des recycleurs à asphalte.....	12 000 \$
Travaux publics : Achat d'une hydro-excavatrice plutôt que la location d'un camion écoreur.....	10 000 \$
Travaux publics : Révision de produits d'horticulture.....	10 000 \$
Travaux publics : Optimisation de la gestion des matériaux en vrac.....	10 000 \$
Finances : Paiements électroniques aux fournisseurs et envoi des relevés fiscaux T4 aux employés.....	9 000 \$
Travaux publics : Reprise en régie de la réparation de la croix sur la rue Boucherville.....	8 835 \$

Économètre 2017

Amélioration continue 2017 (suite)

969 067 \$

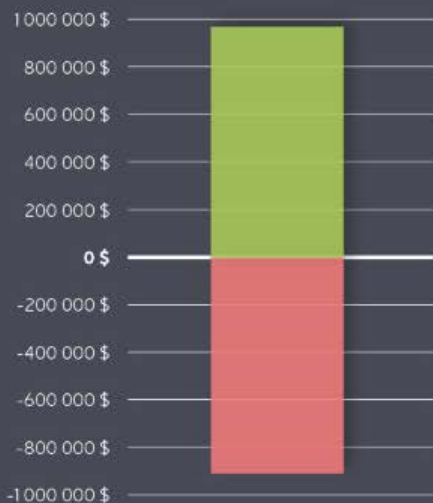


Travaux publics : Optimisation des inspections des rails à l'agora Gilles-Rochelleau de la Maison du citoyen	8 000 \$
Travaux publics : Optimisation des effectifs temporaires dans les parcs et les sentiers récréatifs	8 000 \$
Travaux publics : Retrait du contrat pour le UPS de la Maison du citoyen	7 680 \$
Sécurité incendie : Révision du processus de distribution des outils	5 370 \$
Finances : Optimisation du portail des fournisseurs	5 000 \$
Travaux publics : Favoriser l'entretien préventif des autos patrouille	5 000 \$
Travaux publics : Rationalisation de l'utilisation de pièces à la boulonnerie	5 000 \$
Travaux publics : Rationalisation de l'achat de pneus	5 000 \$
Travaux publics : Optimisation des produits de gaz de réfrigération	5 000 \$
Travaux publics : Optimisation de la consommation énergétique	5 000 \$
Cour municipale : Favoriser l'utilisation de visioconférences pour certains témoignages	4 900 \$
Finances : Optimisation des heures supplémentaires; paie des cols bleus produite toutes les deux semaines	4 800 \$
Travaux publics : Optimisation de l'utilisation d'un chargeur dans le secteur de Gatineau	4 584 \$
Travaux publics : Optimisation de fournitures de bureau	4 089 \$
Sécurité incendie : Optimisation de médicaments	4 000 \$
Travaux publics : Optimisation de l'éclairage d'urgence fonctionnant à batteries dans les arénas	3 750 \$
Travaux publics : Optimisation de l'utilisation des produits chimiques des tours d'eau	3 210 \$
Travaux publics : Électrification de la flotte	2 500 \$
Travaux publics : Optimisation de l'entretien des bouilloires de la Maison du citoyen	2 110 \$
Sécurité incendie : Optimisation de téléavertisseurs	2 000 \$
Travaux publics : Contrat externe Halon	550 \$
Travaux publics : Optimisation du budget alloué à l'entretien d'équipements	500 \$

Économètre 2017

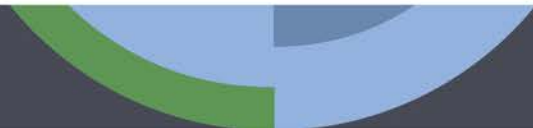
Structure organisationnelle 2017

45 150 \$



Sécurité incendie – Abolition des postes de chef aux opérations	326 796 \$
Loisirs et arts – Modification de la structure organisationnelle	124 025 \$
Incendies – Abolition du poste de chef à la formation	108 932 \$
Loisirs – Abolition du poste de chef aux installations sportives	105 951 \$
Arts – Abolition du poste de chef de la Division de la diffusion culturelle	97 330 \$
Loisirs – Abolition d'un poste de technicien en administration	62 128 \$
Arts – Abolition d'un poste de secrétaire II	57 246 \$
Loisirs – Abolition d'un poste de secrétaire II	55 201 \$
Centre de services de Hull – Abolition d'un poste de commis-caissier	45 450 \$
Police – Réorganisation – Centre d'appels 911	(617 000 \$)
Direction générale – Création du poste de DGA, Infrastructures urbaines et environnement	(184 731 \$)
Communications – Création d'un poste d'agent de communication	(78 875 \$)
Direction générale – Création du Bureau de la performance	(57 303 \$)

Coûts évités (non inclus dans le cumulatif des travaux de la Commission)



Économètre 2017

Sans impact budgétaire depuis 2013

9 827 631 \$



Économètre 2017

Structure organisationnelle sans impact budgétaire 2017

1 386 843 \$



Travaux publics – Abolition du poste de trois contremaîtres	255 282 \$
Travaux publics – Abolition du poste de deux journaliers, un ouvrier et un technicien	227 777 \$
Urbanisme – Abolition du poste d'un chargé de projets en design urbain	91 629 \$
Direction générale – Abolition du poste de responsable en sécurité civile	85 094 \$
Travaux publics – Abolition d'un poste de contremaître à la voirie	85 094 \$
Travaux publics – Abolition du poste d'un formateur	85 094 \$
Service des finances – Abolition du poste d'un analyste financier	78 875 \$
Infrastructures – Abolition du poste d'un technicien aux projets en édifices	72 670 \$
Biens immobiliers – Abolition d'un poste de technicien en gestion	67 148 \$
Biens immobiliers – Abolition d'un poste de secrétaire de direction	62 128 \$
Service des finances – Abolition d'un poste de technicienne au budget	62 128 \$
Ressources humaines – Abolition d'un poste de commis administratif	48 895 \$
Communications – Abolition d'un poste de commis de bureau	42 050 \$
Greffe – Abolition d'un poste de commis de bureau	42 050 \$
Police – Abolition d'un poste de commis au fichier central	42 050 \$
Communications – Abolition du poste de préposé à l'accueil	38 879 \$

Économètre 2017

Coûts évités en immobilisations

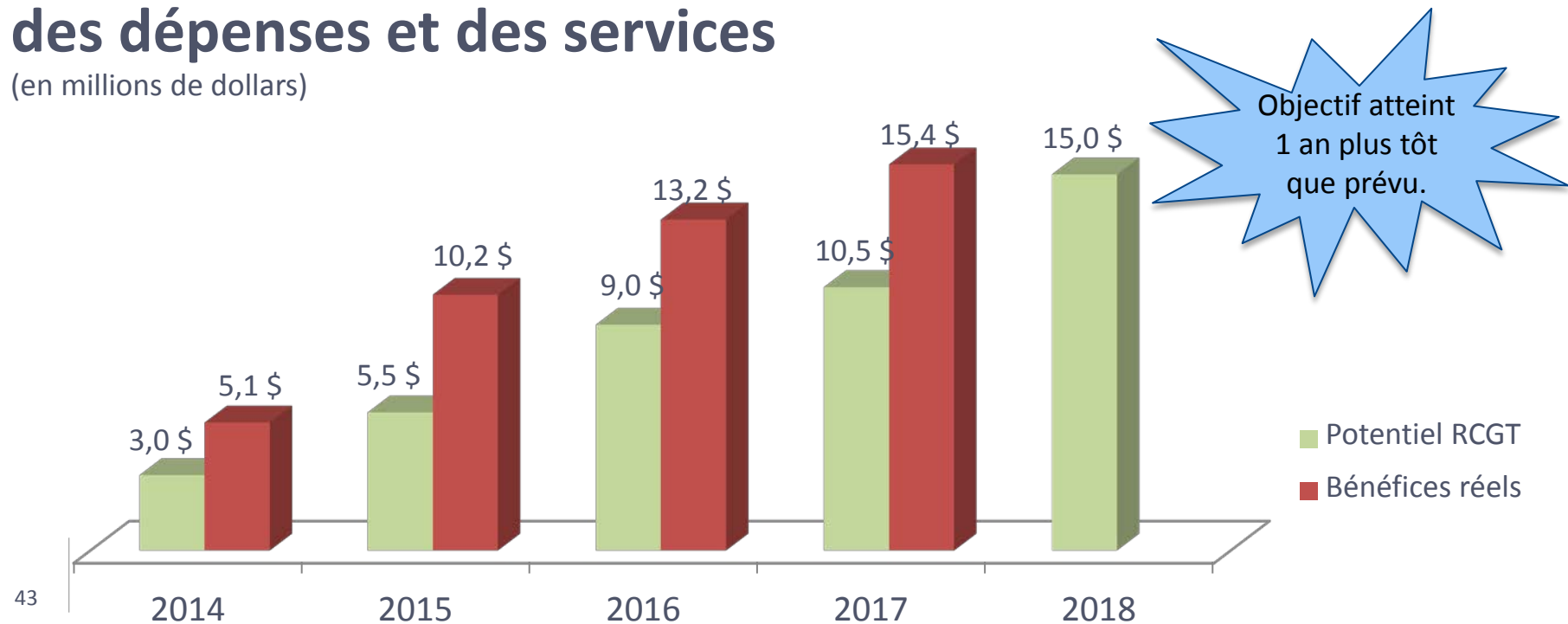
1 090 000 \$



Travaux publics : Dépossession de deux chargeurs.....	500 000 \$
Travaux publics : Dépossession d'une niveleuse	350 000 \$
Travaux publics : Rationalisation de la flotte par le retrait d'une citerne	160 000 \$
Travaux publics : Dépossession de deux réchauds d'asphalte	80 000 \$

Évolution cumulative des bénéfices des travaux de la Commission de révision des dépenses et des services

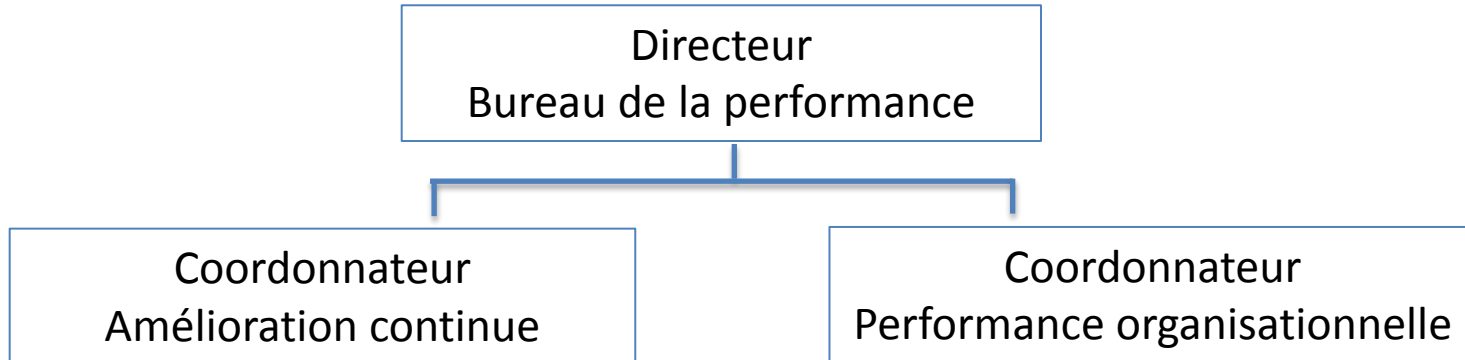
(en millions de dollars)



6 Mise en place du Bureau de la performance

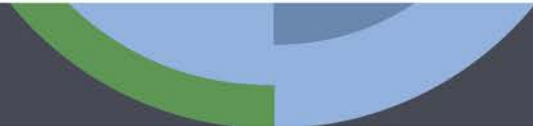
Création le 3 octobre 2017 (CM-2017-856)

Pour aller plus loin dans la mise en place d'une réelle culture d'innovation et d'amélioration continue, la Ville a besoin d'assurer un déploiement continu, plus intégré et de s'appuyer sur des approches communes dans tous les services;



Objectifs:

- Développer et mettre en place une réelle culture de l'amélioration continue et de performance;
- Poursuivre le développement de l'expérience client à travers une vision organisationnelle;
- Déployer une approche de gestion collaborative et transversale;
- Développer l'expérience employée où chacun se sent responsable et imputable;
- Mettre en place un tableau de bord de gouvernance qui mesure les résultats des interventions, l'efficacité et la qualité des processus, le niveau de mobilisation et d'apprentissage des ressources humaines, et la rentabilité des services.



BUDGET 201\$

Période d'échanges

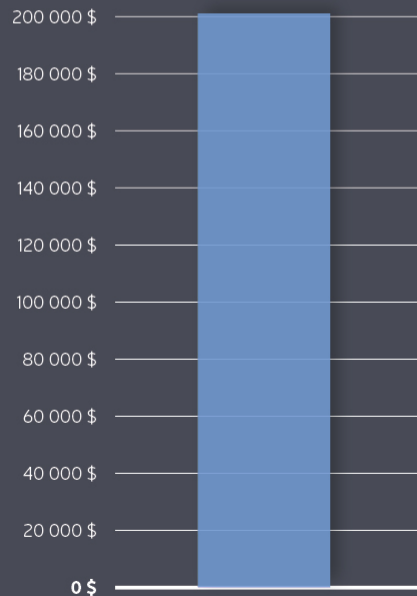
Conseil municipal | 27 au 30 novembre 2017



Économètre 2017

Réductions budgétaires 2017

204 653 \$



Dont :

Employés temporaires 137 041 \$

Entretien et réparations – Parcs 46 112 \$