

BUDGET 201\$

BILAN

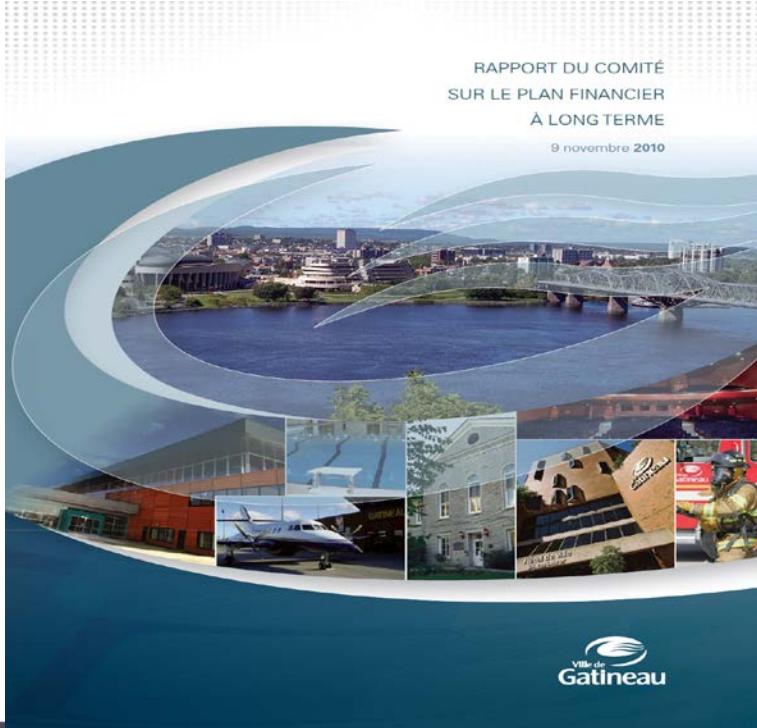
**Travaux de la
Commission de
révision des
dépenses et des
services**

Conseil municipal | 27 au 30 novembre 2017



Le plan financier à long terme

L'élément déclencheur...



2

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'efficience 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)

2

Plan de main d'oeuvre

3

Plan directeur des technologies

4

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

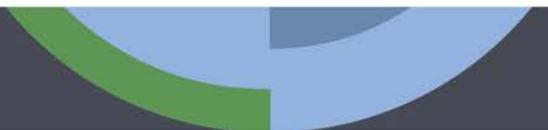
5

Présenter le bilan des
Économètres 2017

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.

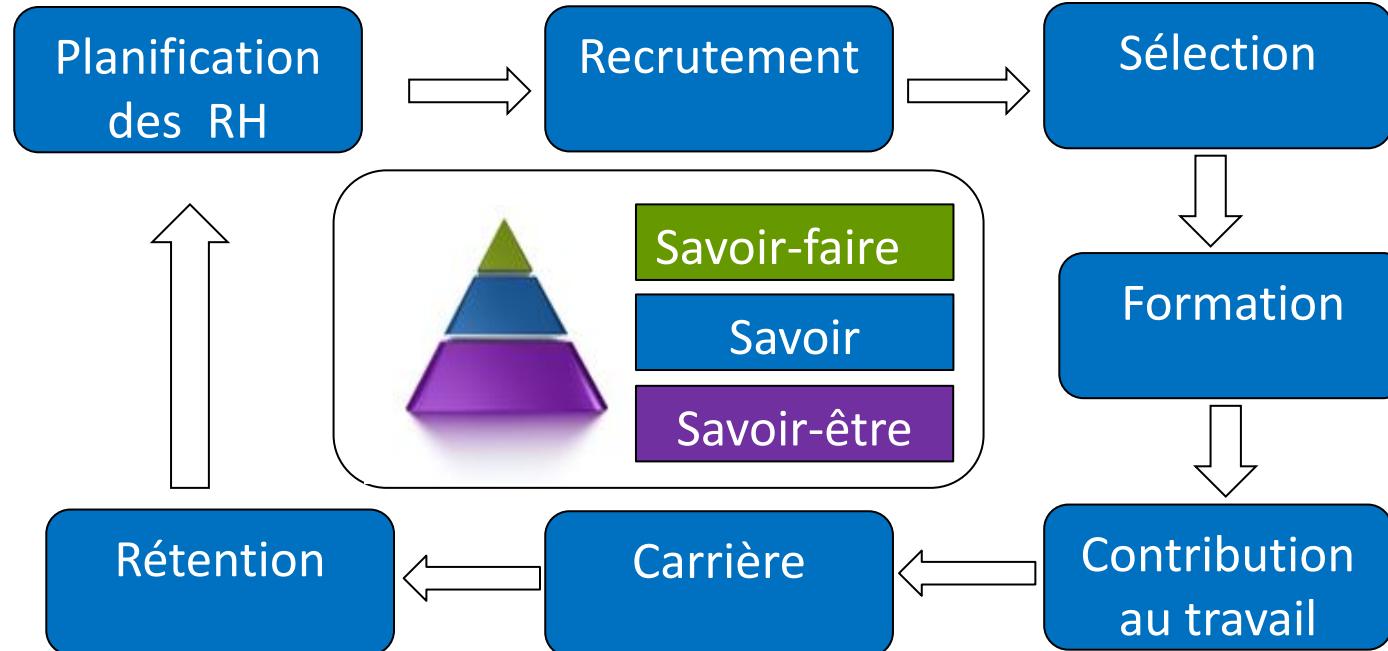
3 Planification de la main-d'œuvre et relève (2014-2019)



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

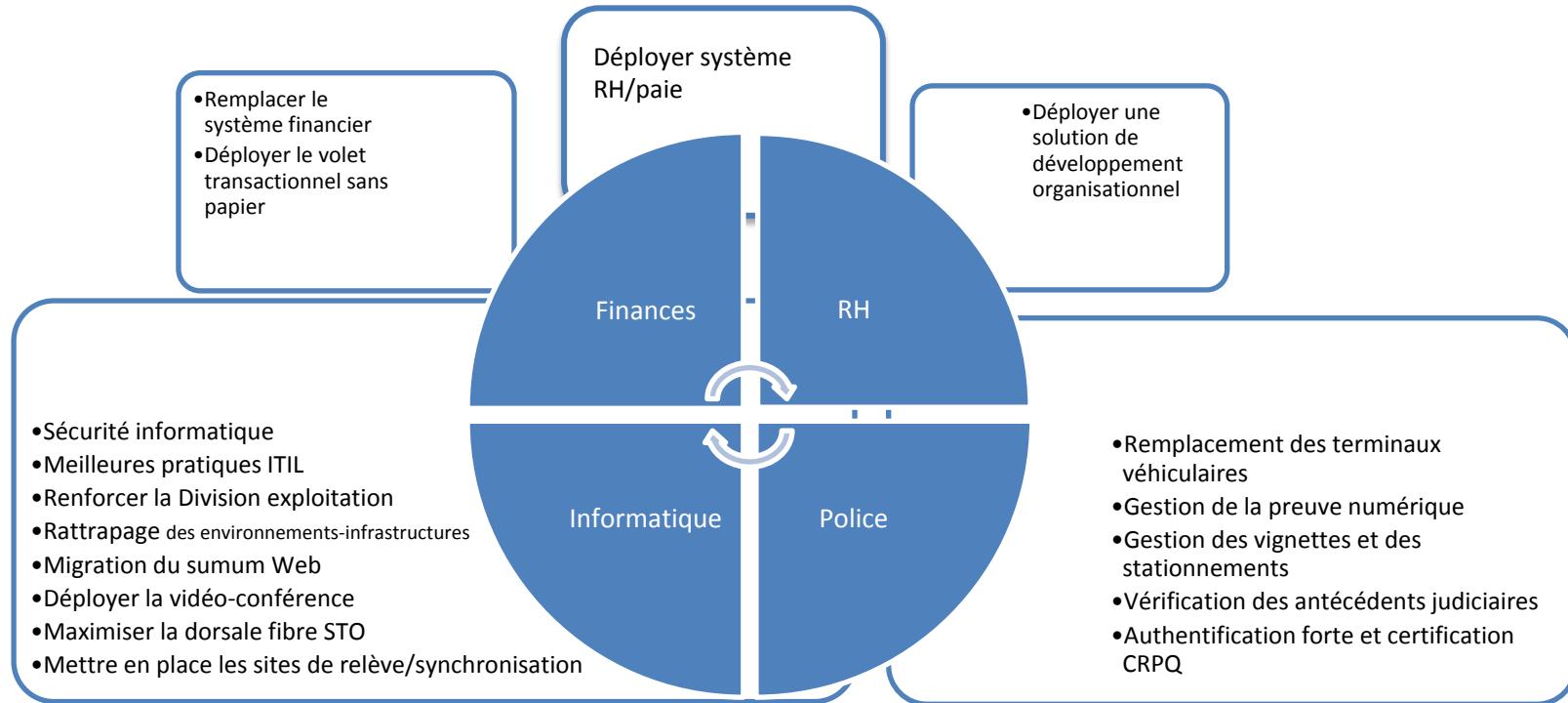
- Développer un plan directeur informatique (PDI) qui s'appuie sur les priorités stratégiques de la Ville, qui permettra d'assurer la continuité des opérations, qui donnera une vision des 5 années à venir et qui s'appuiera sur les pratiques émergentes (Diagnostic organisationnel 2012 – RCGT)
- Ce plan 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

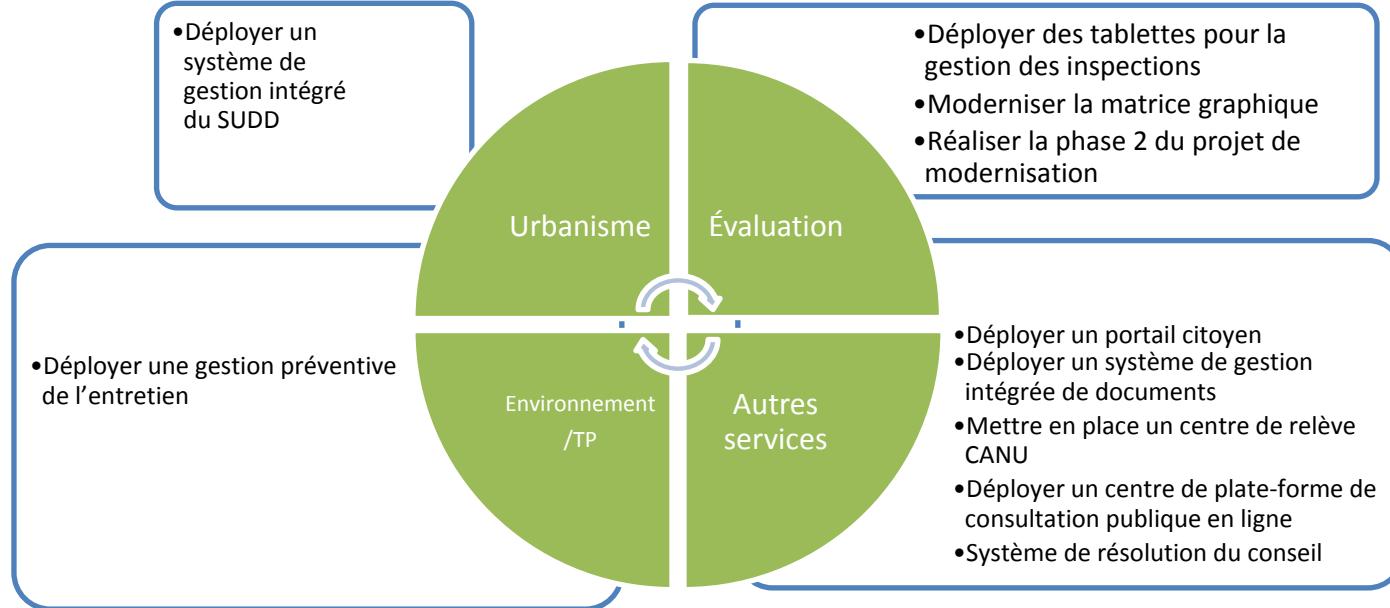
- 74 projets identifiés par les services;
- 28 projets retenus par le comité de gouvernance:
 - Des investissements au PTI de 13,7 M\$ sur 5 ans;
 - Un rattrapage technologique important est à faire.
- Une attention particulière est portée sur la gestion du changement



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

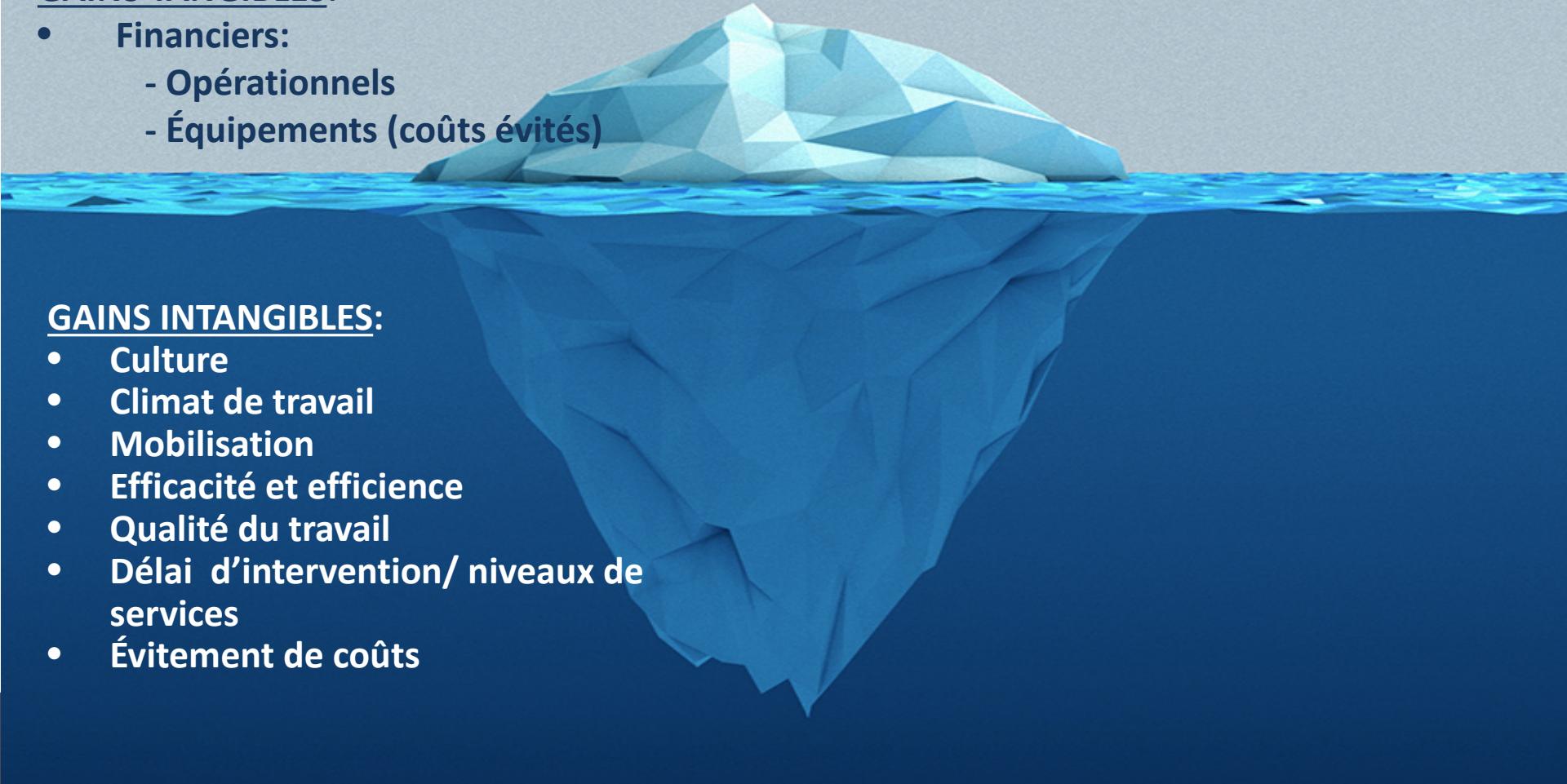


GAINS TANGIBLES:

- 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



- ◎ 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

Prix de l'UMQ

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

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	<u>6 560 500\$</u>

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!

DYÉS,
RTS!

NOS E
NOS

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

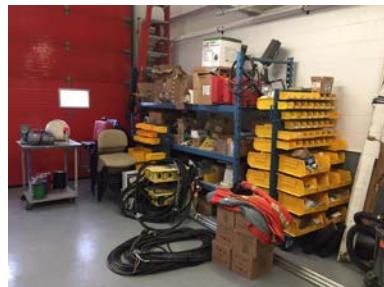
Enjeu initial

- 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

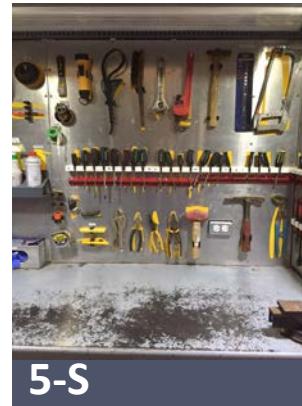
- Équipement manquant ou superflu dans les camions
- Lieux embourbés
- Déplacements inutiles et perte de temps
- Aucun endroit standard défini pour les articles d'urgence (Extincteur, triangles)

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

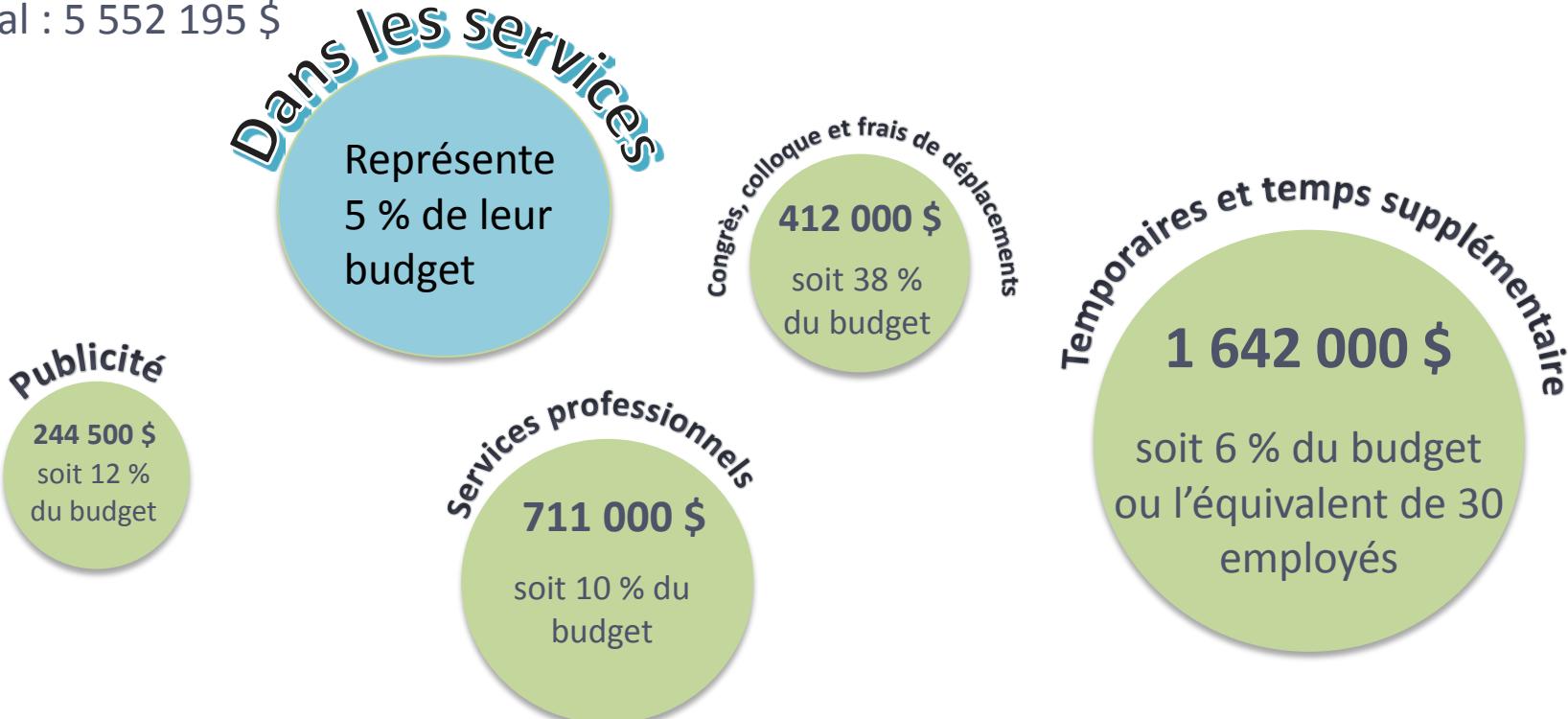
Tous les Économètres depuis 2013

15 358 125 \$



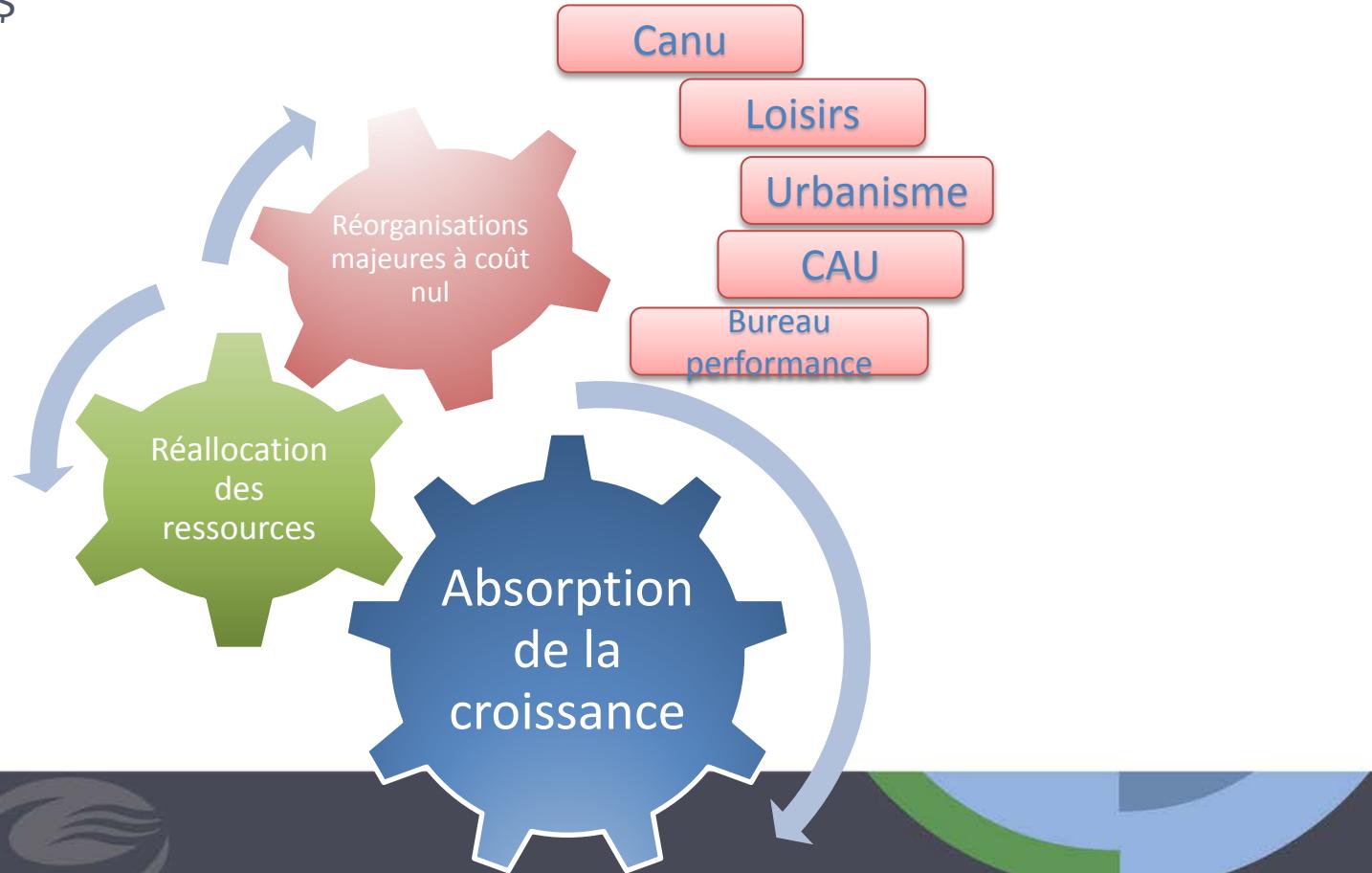
Réductions budgétaires 2013-2017

Total : 5 552 195 \$



Structure organisationnelle

Total : (52 167) \$



Économètre 2017

Tous les Économètres 2017

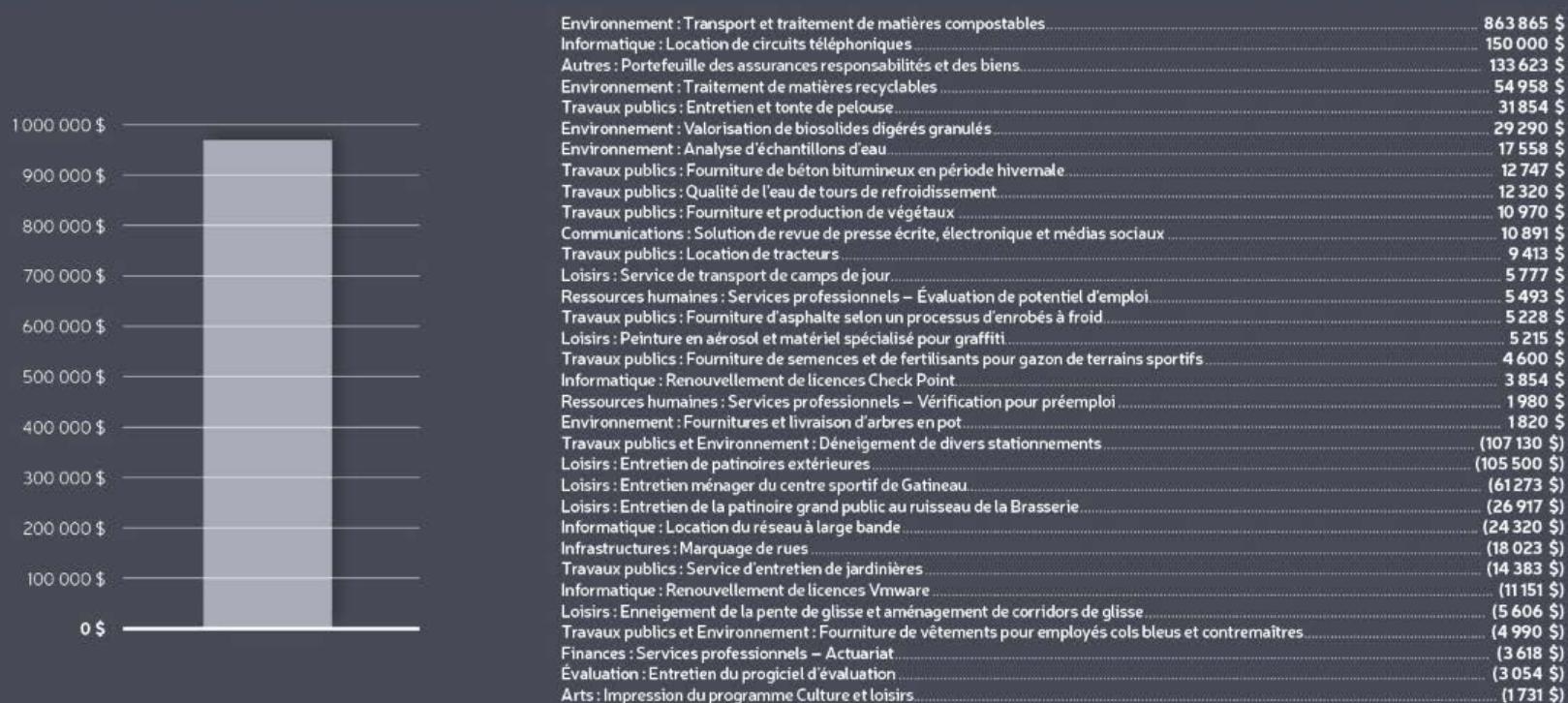
2 202 630 \$



Économètre 2017

Économie de marché 2017

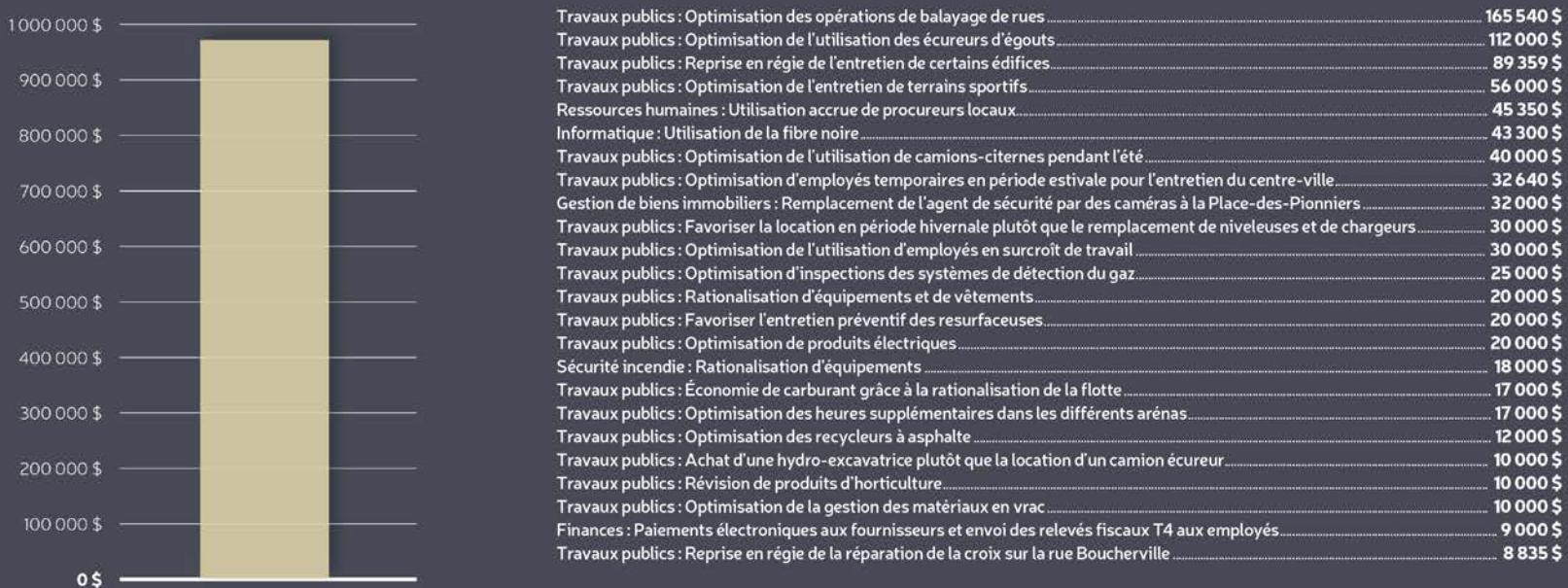
983 760 \$



Économètre 2017

Amélioration continue 2017

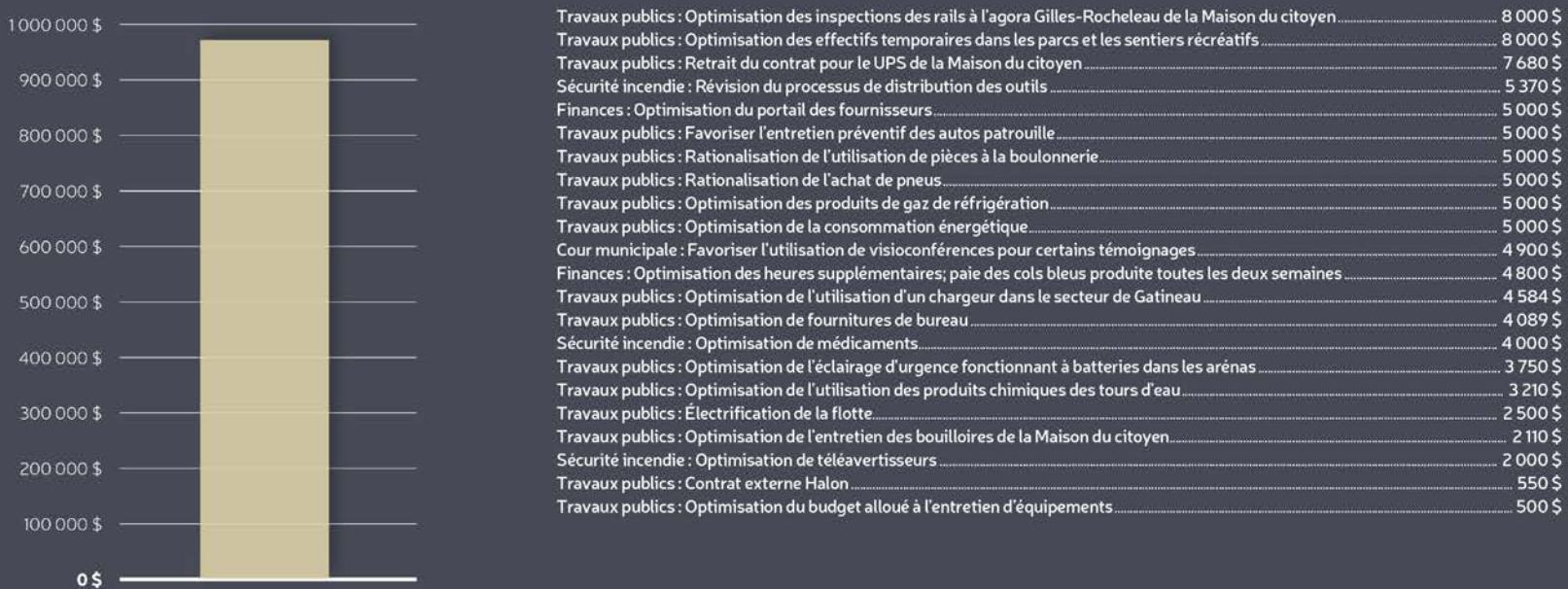
969 067 \$



Économètre 2017

Amélioration continue 2017 (suite)

969 067 \$



Économètre 2017

Structure organisationnelle 2017

45 150 \$

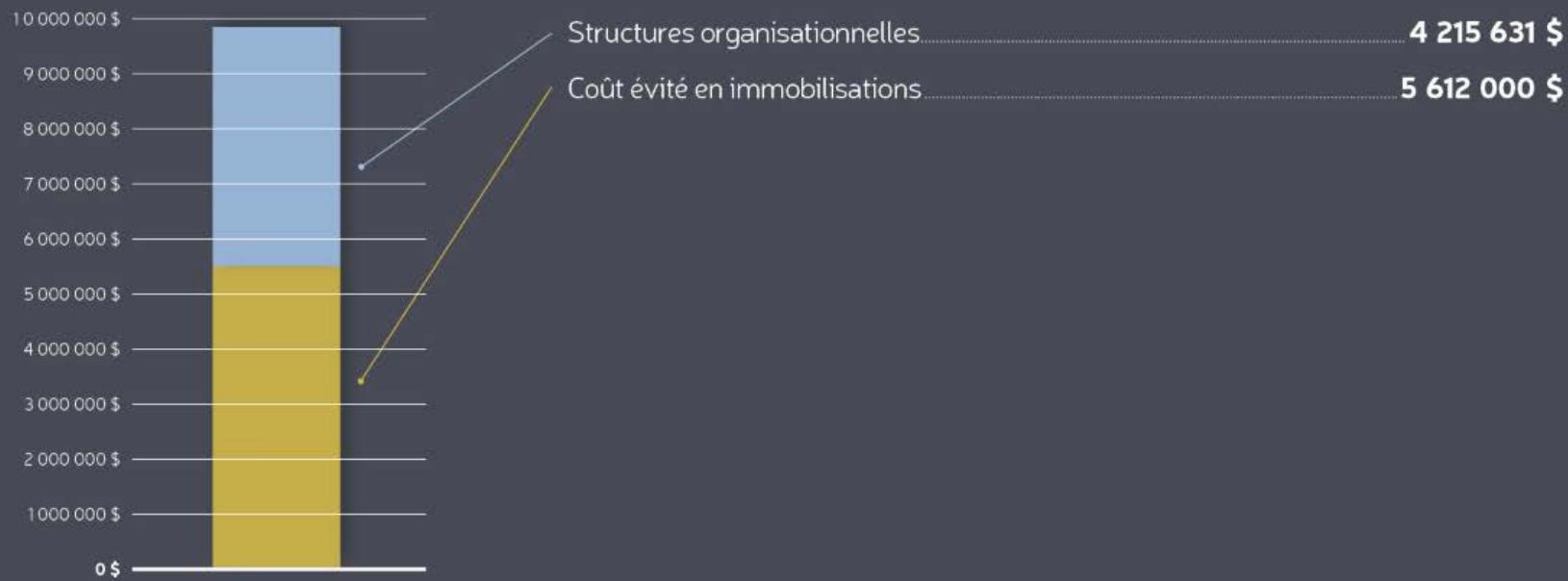


Coûts évités (non inclus dans le cumulatif des travaux de la Commission)

Économètre 2017

Sans impact budgétaire depuis 2013

9 827 631 \$



Économètre 2017

Structure organisationnelle sans impact budgétaire 2017

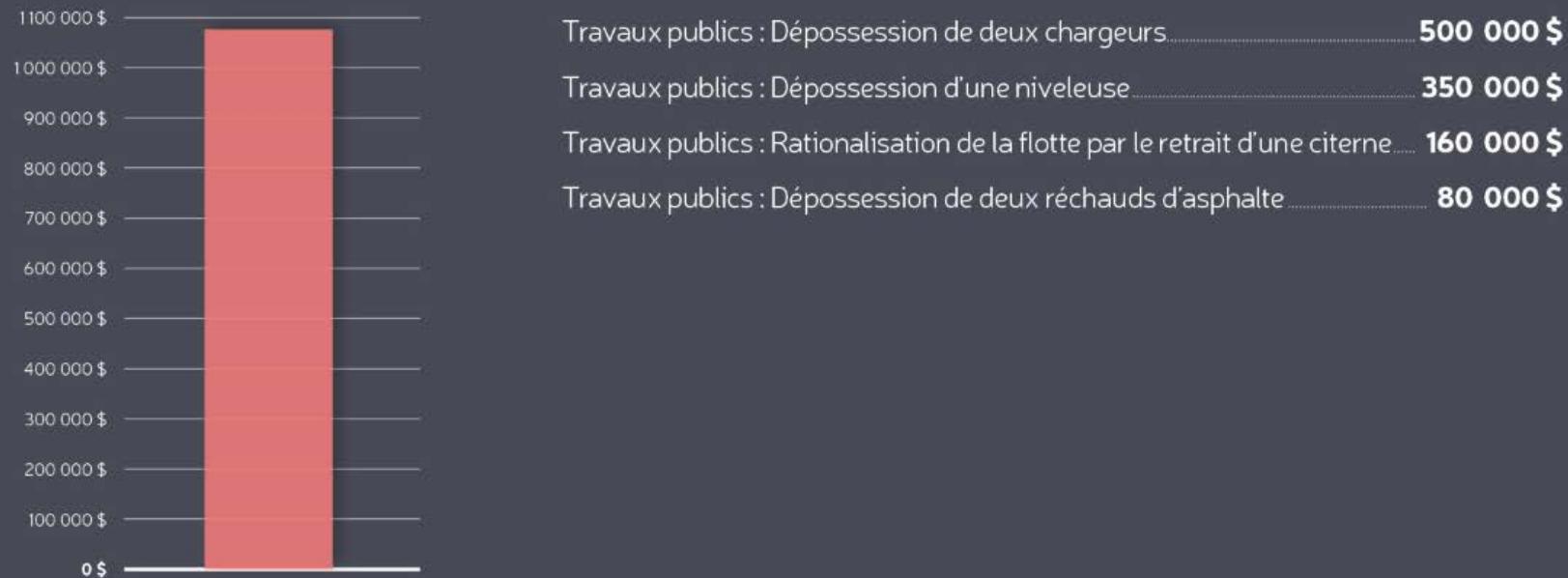
1 386 843 \$

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 \$
Greffé – 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

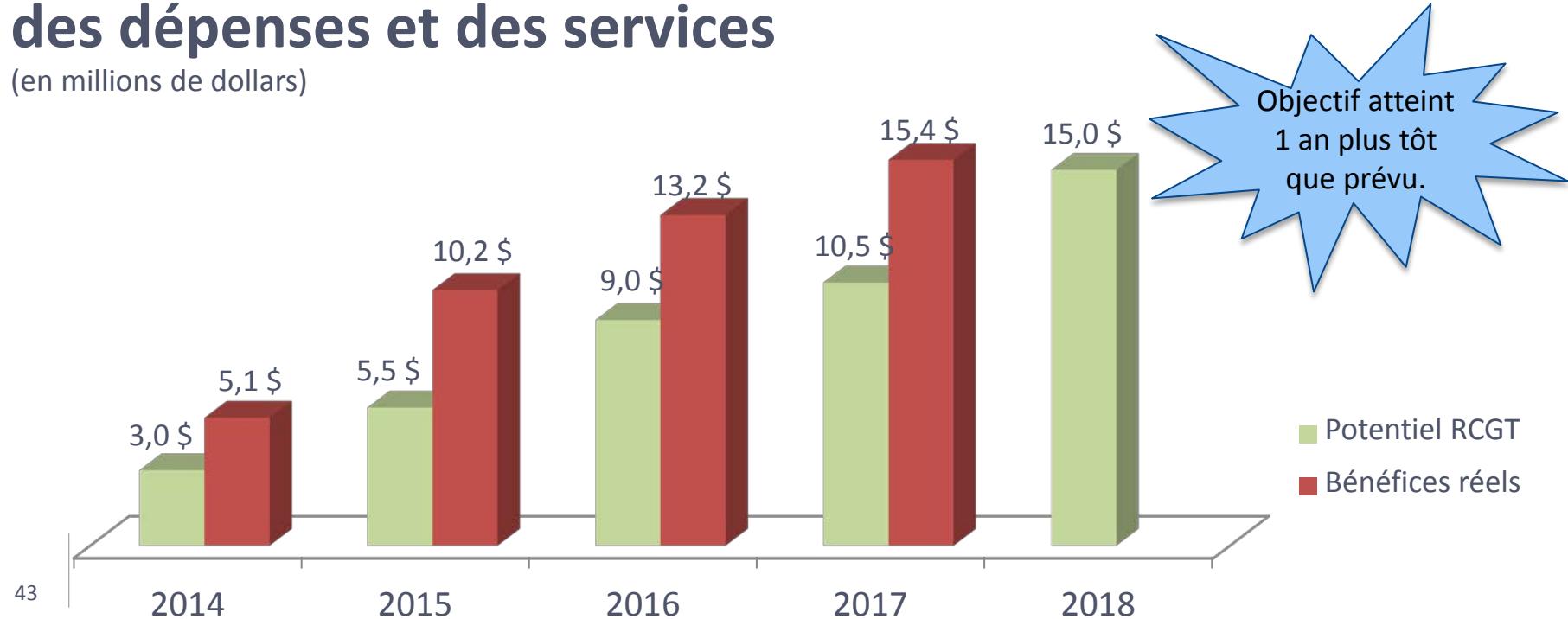
Coûts évités en immobilisations

1 090 000 \$



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

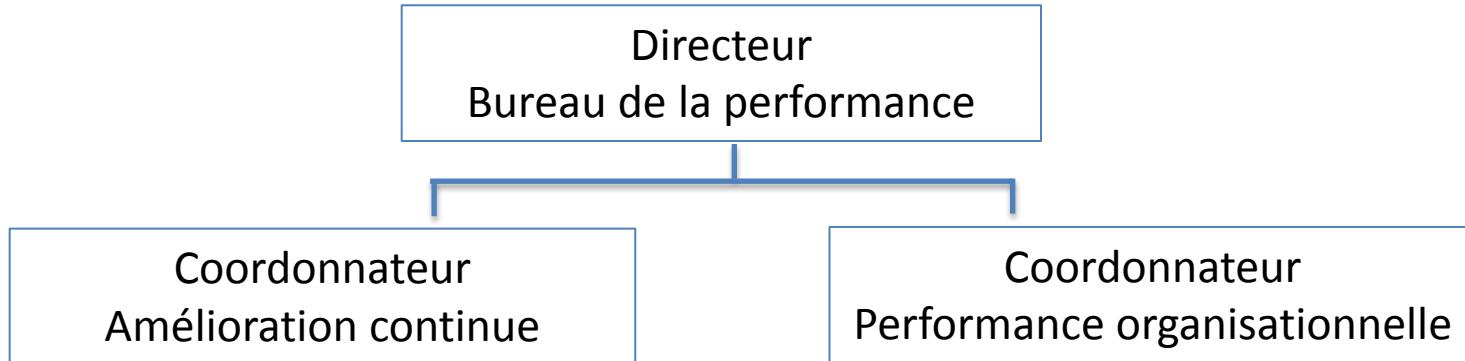
(en millions de dollars)



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'efficience 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

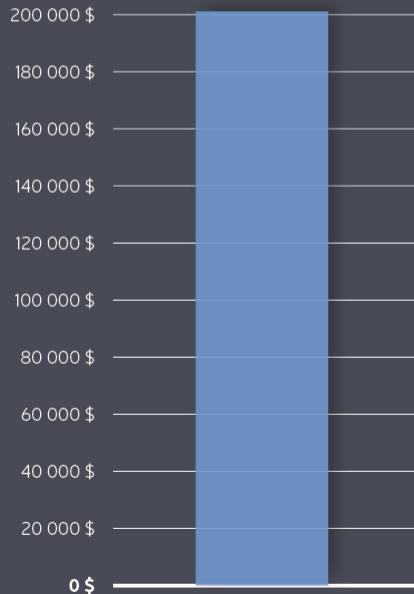
Conseil municipal | 27 au 30 novembre 2017



Économètre 2017

Réductions budgétaires 2017

204 653 \$



Dont :

Employés temporaires	137 041 \$
Entretien et réparations – Parcs	46 112 \$