



# PLAN STRATÉGIQUE

## 2019-2023



**SÉCURITÉ  
INCENDIE**





## TABLE DES MATIÈRES

<b>MOTS DE LA DIRECTION.....</b>	<b>4</b>
<b>MISSION, VISION, VALEURS .....</b>	<b>5</b>
<b>LE DIAGNOSTIC-SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DU SSIG EN 2019 .....</b>	<b>6</b>
<b>LES ENJEUX ET ORIENTATIONS .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Assurer les services requis en lien avec le nouveau contexte .....</b>	<b>9</b>
1.1 Les hauts standards de sécurité et la prévention des risques .....	10
1.2 Les interventions du SSIG lors de sinistres « sécurité civile ».....	11
1.3 Les « premiers répondants » et la chaîne pré-hospitalière.....	12
<b>2. Optimiser la performance .....</b>	<b>13</b>
2.1 La gestion des coûts d'opération.....	14
2.2 Le financement de l'activité « premier répondant » .....	15
2.3 La responsabilisation dans le développement et la livraison du service.....	16
<b>3. Implanter les meilleures pratiques de gestion.....</b>	<b>17</b>
3.1 L'encadrement des ressources humaines .....	18
3.2 La planification opérationnelle et la gestion de projets.....	19
3.3 La responsabilisation des paliers hiérarchiques.....	20
3.4 Des indicateurs de performance accessibles.....	21
<b>4. Implanter les meilleures pratiques d'intervention .....</b>	<b>23</b>
4.1 Une organisation optimale du travail pour tous les types de sinistres .....	24
4.2 Un maintien des acquis basés sur de meilleures pratiques.....	25
4.3 La recherche et le développement mis à jour continue.....	26
<b>5. Mobiliser et développer le personnel.....</b>	<b>27</b>
5.1 Des moyens de communication optimisés.....	28
5.2 Une structure organisationnelle adaptée aux défis à relever .....	29
5.3 Le programme de gestion des talents et la formation .....	30
5.4 La refonte du programme de recrutement et d'accueil.....	31
5.5 Une culture forte en santé et sécurité au travail .....	32
5.6 Des relations patronales-syndicales axées sur la collaboration .....	33
5.7 La norme « Tolérance zéro » en matière de harcèlement.....	34
<b>LES ORIENTATIONS PRIORISÉES EN FONCTION DE L'ANNÉE DU PLAN.....</b>	<b>35</b>

### Strictement confidentiel

Les informations contenues dans ce document sont protégées en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

**Crédits photos :** Sylvain Marier, Gary Barnes et Alain Loyer

## MOTS DE LA DIRECTION



### **Mot du directeur du Service de sécurité incendie**

*Monsieur Denis Doucet*

C'est avec fierté que je vous présente le plan stratégique du Service de sécurité incendie de Gatineau pour les années 2019 à 2023. Ce plan permettra aux employés du SSIG, aux élus, aux citoyens, aux partenaires et aux médias de connaître les priorités que nous nous sommes fixées pour les cinq prochaines années.

Ce plan stratégique est guidé par une mission contemporaine, par une vision ambitieuse et par les valeurs de la Ville de Gatineau, qui sont aussi celles du SSIG. Afin de réaliser ce plan, je compte sur la fierté et le fort sentiment d'appartenance qui caractérisent les employés du SSIG, afin de mener à bien cette mission et de réaliser cette vision dont vous serez fiers, quel que soit votre rôle dans notre organisation.

À la lecture du document, vous serez à même de constater qu'au cours des prochaines années, les efforts du SSIG tourneront autour de grands axes tels que : la préparation de la relève, l'importance de la santé et sécurité au travail, l'optimisation de la performance organisationnelle, tant sur les lieux des interventions qu'en gestion, et l'amélioration des communications.

La réalisation de ce plan représente un travail important auquel plusieurs employés ont participé. Je suis extrêmement fier du travail d'équipe que nous avons accompli et je vous dis merci! Le travail ne fait que commencer, mais je sais assurément, qu'ensemble, nous mènerons à terme la réalisation de ce plan. De plus, nous ferons de Gatineau une référence en matière de sécurité incendie au Québec en offrant un milieu de vie hautement sécuritaire aux citoyens de notre ville.

Bonne lecture!



### **Mot de la directrice générale**

*Madame Marie-Hélène Lajoie*

Je suis heureuse de saisir l'occasion qui m'est donnée pour vous exprimer à quel point le Service de sécurité incendie de Gatineau est essentiel pour les citoyens et citoyennes de notre ville; ce Service leur procure un sentiment de sécurité et de confiance.

Comme vous le savez, le métier de pompier a beaucoup évolué au cours des dernières années et ne se limite plus à éteindre des feux. Les événements des dernières années nous le démontrent clairement. En effet, qu'il s'agisse d'inondations, de tornades ou de tout autre phénomène naturel, le SSIG participe activement – et efficacement – aux efforts de sécurité civile. Dans les circonstances les plus difficiles, le SSIG intervient pour protéger non seulement les vies, mais aussi les biens et l'environnement.

Je tiens à souligner la contribution du personnel civil qui s'active à sensibiliser, éduquer et mobiliser les résidentes et les résidents ainsi que l'ensemble des citoyens corporatifs de Gatineau en matière de prévention des incendies. Je tiens également à souligner la contribution du personnel administratif de soutien qui assure le support nécessaire au bon fonctionnement du Service.

Ce plan stratégique pour la période 2019 à 2023 permettra au SSIG de relever les défis des prochaines années. En établissant les principaux enjeux et en déterminant les grandes orientations du Service, on ne peut que renforcer la synergie de l'équipe dans la réalisation de sa mission.

Grâce au SSIG, les Gatinoises et les Gatinois bénéficient et continueront de bénéficier d'un milieu de vie rencontrant les plus hauts niveaux de sécurité.

# MISSION, VISION, VALEURS

## Une mission porteuse de passion...

### LA PROMESSE DU SSIG AUX CITOYENS :

« À toute heure du jour, lors de nos interventions de secours, ainsi que lors de l'application de mesures préventives, rencontrant les plus hauts standards de qualité, nous œuvrons à offrir un milieu de vie hautement sécuritaire à la population gatinoise. »

### UNE VISION RASSEMBLEUSE :

D'ici 2024, être reconnu comme un leader du milieu de l'incendie québécois rencontrant les plus hauts standards liés à la profession, que ce soit en matière de services à la population, de meilleures pratiques, de milieux de travail sécuritaires et de mobilisation des employés.

### DES VALEURS PARTAGÉES :

Le SSIG fait siennes les valeurs de la Ville de Gatineau.

Approche client, respect, leadership visionnaire, engagement, bien-être, éthique et justice.



### APPROCHE CLIENT

Accorder la priorité à la qualité des services rendus.

### RESPECT

Agir avec considération et faire preuve d'ouverture.

### LEADERSHIP VISIONNAIRE

Décider et agir aujourd'hui en considérant les effets sur le futur.

Plus spécifiquement au SSIG, cela se manifeste comme suit : Remplir ses obligations avec diligence et avoir la santé et sécurité au travail au cœur de nos préoccupations dans chacune des décisions.

### ENGAGEMENT

S'investir avec enthousiasme dans la réalisation de son travail.

Plus spécifiquement au SSIG, cela se manifeste comme suit : Agir avec courage tant dans les interventions que dans l'interaction avec les collègues.

### BIEN-ÊTRE

Promouvoir le bien-être des personnes comme des facteurs de succès de l'organisation et mettre en place les conditions favorisant leur développement.

### ÉTHIQUE ET JUSTICE

Adopter une conduite intègre et équitable.



## LE DIAGNOSTIC-SYNTHESE DE L'ETAT DU SSIG EN 2019

### CE QUI ARRIVE AU SSIG

#### UN SERVICE EN MUTATION VIVANT DE GRANDS CHANGEMENTS D'EFFECTIFS :

- L'embauche de 130 nouveaux pompiers au cours des 10 dernières années (50 % des effectifs).
- Au cours des 5 prochaines années, 42 % des postes d'officiers et de chefs au SSIG devront être comblés.

#### UN MANQUE DE RESSOURCES « CADRES » :

- Le ratio d'encadrement « pompiers » n'a pas suivi l'importante croissance qu'a connue le service depuis 2002.
- Beaucoup de jeunes cadres doivent être mieux formés et obtenir du support.
- L'ajout et la réorganisation des cadres sont requis pour transformer la culture et relever les défis futurs.

#### LES DÉFIS DE GESTION EXACERBÉS PAR DE NOUVEAUX ENJEUX SOCIAUX :

- L'importance que prend la gestion globale des risques dans les services de sécurité incendie d'aujourd'hui.
- L'importante croissance des obligations légales reliées à la santé et sécurité au travail dans le combat des incendies.
- Des pratiques d'intervention qui sont en complète effervescence.

#### CERTAINS GROUPES ONT HÉRITÉ DES ATTITUDES ET DES COMPORTEMENTS D'UNE VIEILLE CULTURE :

- Des situations où les personnes adoptent des comportements centrés sur leur bien-être, ne tenant ainsi pas compte des impacts de leurs comportements sur l'organisation.
- La culture patronale-syndicale doit évoluer vers un mode de travail constructif axé sur une collaboration qui rencontre les attentes légitimes de chaque partie afin de réaliser une vision commune et partagée.
- Les perceptions à faire évoluer par une meilleure communication.
- La micro-gestion existante qu'il faut transformer par la consultation.

## OPPORTUNITÉS

- L'engouement que provoque l'arrivée en poste d'un nouveau directeur.
- L'exercice de planification triennale de la main-d'œuvre du Service des RH.
- L'arrivée en poste de plusieurs nouveaux officiers et chefs.
- Le nouveau SCR en 2019.
- Plusieurs acquisitions de véhicules sont prévues au cours des prochaines années.
- Une nouvelle ère de collaboration qui s'amorce avec le CAU.

## ACQUIS / ÉLÉMENTS SUR LESQUELS MISER

- Le travail d'équipe qui existe à la direction du service.
- La proximité entre cadres et syndiqués.
- Le climat de travail positif dans les casernes.
- Le fort sentiment d'appartenance d'un grand nombre d'employés au SSIG.
- La paix industrielle pendant 5 ans au SSIG (la convention collective signée).
- L'image qu'a la population envers les pompiers.
- La performance des opérations dans la réalisation des activités de prévention.
- Les opportunités d'avancement pour plusieurs (le programme de gestion des talents en développement).
- L'implication des pompiers dans la communauté.
- L'intention du nouveau directeur de transformer positivement les relations de travail au SSIG, selon l'expérience qu'il a acquise à cet effet.

## GRANDS DÉFIS DES PROCHAINES ANNÉES

1. Réaliser une gestion optimale et globale des risques afin de sauvegarder les vies, les biens et l'environnement.
2. Faire évoluer le SSIG et répondre aux besoins grandissants malgré les contraintes budgétaires.
3. Instaurer une culture de fierté, de recherche d'excellence et d'amélioration continue.

## PRINCIPAUX ENJEUX PRIORITAIRES

### 1. Assurer les services requis en lien avec le nouveau contexte.

- Implication des employés.
- Ajustement de charge de gestion.

### 2. Optimiser la performance.

- Réduction des coûts et génération de nouveaux revenus à réaffecter dans l'optimisation du service.

### 3. Implanter les meilleures pratiques de gestion.

- Outiller et appuyer les officiers et les cadres.
- L'encadrement des décisions à l'aide d'indicateurs de performance et de principes directeurs.

### 4. Implanter les meilleures pratiques d'intervention sécuritaire.

- Les nouvelles méthodes d'intervention.
- Le ratio d'encadrement « pompiers ».

### 5. Mobiliser et développer le personnel.

- Meilleure communication interne et climat de travail approprié.
- Les talents du personnel développés.
- Un environnement de travail sécuritaire assuré.
- Focus collaboratif à tous les niveaux.

## RISQUES

- La fragilité des relations de travail entraînant la vulnérabilité pour le SSIG d'être exposé à des perturbations sur les services et les activités opérationnelles.
- Les contraintes budgétaires.
- Les changements climatiques.
- Avoir trop d'enjeux et de défis à résoudre des problèmes pour la capacité de réalisation du SSIG.
- Rater l'effort de mobilisation et de responsabilisation requis et souhaité pour l'ensemble (à tous les niveaux).
- Le statu quo (la « non-action »).

## LACUNES / OPPORTUNITÉS D'AMÉLIORATION

- Le recrutement à l'externe et le développement de la relève, incluant :
  - La difficulté d'obtenir des ressources pour le développement informatique.
  - La faible popularité des postes cadres; surtout, sur le quart de travail de jour.
  - Le nombre déficient de ressources cadres et des rôles à revoir.
- Les relations et les communications laborieuses du comité SST.
- Le retard du SSIG dans l'intégration des nouvelles techniques d'intervention.
- La formation et le développement des compétences des officiers et des chefs : en T.I. et en gestion des ressources humaines et administratives.
- La R&D (SST, formation, équipements).
- La supervision et les méthodes de travail en caserne et sur les lieux d'intervention.
- L'insuffisance des ressources d'appui en T.I. pour répondre aux besoins du SSIG.
- La conception des horaires de travail.
- La gestion de la flotte de véhicules.
- La communication interne et la stratégie médias (communication externe).
- Un passé de relations de travail difficile qui laisse des traces pour certains.
- La reconnaissance du travail des « premiers répondants ».

## LES ENJEUX ET ORIENTATIONS

CINQ ENJEUX INCONTOURNABLES	DES ORIENTATIONS ANCRÉES DANS LA RAISON D'ÊTRE DU SSIG
<b>1. ASSURER LES SERVICES REQUIS EN LIEN AVEC LE NOUVEAU CONTEXTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Implication des employés.</i></li> <li><i>Ajustement de la charge de travail en gestion.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Un milieu de vie pour Gatineau, rencontrant les plus hauts standards de sécurité et de prévention des risques.</li> <li>1.2 Des interventions professionnelles et efficaces par le SSIG sur les sinistres de nature « sécurité civile ».</li> <li>1.3 Une activité « premier répondant » intégrée à la chaîne hospitalière.</li> </ul>
<b>2. OPTIMISER LA PERFORMANCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Des coûts d'opération réduits; de nouveaux revenus.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Des coûts de gestion et d'opération et des pertes matérielles en baisse.</li> <li>2.2 Des sources de financement identifiées face à l'activité « premier répondant ».</li> <li>2.3 Des employés responsabilisés dans le développement et la livraison du service.</li> </ul>
<b>3. IMPLANTER LES MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Pratiques de gestion des officiers et des cadres.</i></li> <li><i>Encadrement des décisions à l'aide d'indicateurs de performance.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Un encadrement optimisé des ressources humaines au SSIG.</li> <li>3.2 Des processus et outils pour tous les niveaux de gestion en planification opérationnelle et en gestion de projets.</li> <li>3.3 Responsabilisation de tous les paliers hiérarchiques de gestion.</li> <li>3.4 Des indicateurs de performance accessibles en temps réel pour tous les employés.</li> </ul>
<b>4. IMPLANTER LES MEILLEURES PRATIQUES D'INTERVENTION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Nouvelles méthodes de combat.</i></li> <li><i>Ratio d'encadrement sur les interventions.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Une organisation du travail optimale pour faire face à tous les types de sinistres.</li> <li>4.2 Des formations de mise à niveau s'inspirant des pratiques à la fine pointe de l'évolution du métier de pompier.</li> <li>4.3 Une démarche de recherche et de développement permettant une mise à jour continue des pratiques d'intervention et de prévention.</li> </ul>
<b>5. MOBILISER ET DÉVELOPPER LE PERSONNEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Communication interne et climat de travail approprié.</i></li> <li><i>Talents développés.</i></li> <li><i>Environnement de travail sécuritaire assuré.</i></li> <li><i>Focus collaboratif à tous les niveaux.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Des moyens de communication bilatérale optimisés en fonction des technologies disponibles.</li> <li>5.2 Une nouvelle structure organisationnelle axée sur le rapprochement avec les employés.</li> <li>5.3 Un programme de gestion des talents et des processus de formation optimisés.</li> <li>5.4 La refonte des processus et du programme de recrutement et d'accueil.</li> <li>5.5 Une culture forte en santé et sécurité au travail empreinte d'une recherche proactive des meilleures pratiques.</li> <li>5.6 Des relations patronales-syndicales axées sur la collaboration et visant à rencontrer les attentes légitimes de chaque partie.</li> <li>5.7 La norme « Tolérance zéro » appliquée rigoureusement en matière de harcèlement psychologique et d'incivilité.</li> </ul>



# ENJEUX 1

**ASSURER LES SERVICES  
REQUIS EN LIEN AVEC LE  
NOUVEAU CONTEXTE.**

- Implication des employés.
- Ajustement de la charge de travail en gestion.

## 1.1 Les hauts standards de sécurité et la prévention des risques

**Un milieu de vie, pour la ville de Gatineau, rencontrant les plus hauts standards de sécurité et de prévention des risques.**

### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Le schéma de couverture de risques doit être révisé cette année. La piste de l'optimisation des ressources et des processus a été identifiée comme principale piste de changement au schéma de couverture de risques. L'arrivée d'une nouvelle équipe de gestion à la division Prévention est une opportunité pour faire preuve d'innovation dans la révision des façons de faire. Le règlement municipal sur la prévention des incendies est actuellement en révision.

PRINCIPALES VOIES D'ACTION	RÉSULTATS VISÉS
<ul style="list-style-type: none"><li>Effectuer une révision du schéma de couverture de risques en collaboration avec l'ensemble des partenaires internes.</li><li>Revoir les façons de faire de la division Prévention par différents moyens tels que l'implication du personnel dans la révision, l'analyse professionnelle des processus de travail et la formation continue sur les meilleures pratiques.</li><li>Adapter l'offre de service à notre clientèle diversifiée (industries, festivals, promoteurs immobiliers, personnes âgées).</li><li>Revoir tous les processus afin d'assurer une gestion globale des risques par ex. : l'inspection des bâtiments à risque élevé et très élevé, la vérification efficacité des systèmes de détection d'incendie incluant les avertisseurs de fumée, etc.</li><li>Faire approuver le nouveau règlement municipal de prévention des incendies.</li><li>Mettre à jour le guide des opérations du SSIG.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Un nouveau schéma de couverture de risques pour la ville de Gatineau.</li><li>Des pratiques innovatrices en matière de gestion de la prévention.</li><li>Des bâtiments conformes aux règlements.</li><li>Des messages de sécurité intéressant les citoyens : communication externe innovante.</li><li>Un meilleur arrimage prévention-opérations dans les risques.</li><li>Lors de sinistres, le maintien du niveau de service malgré la perte d'expertise.</li></ul>

ANNÉES VISÉS **1 3 5**

## 1.2 Les interventions du SSIG lors de sinistres de « sécurité civile »

### Des interventions professionnelles et efficaces par le SSIG sur les sinistres de nature « sécurité civile ».

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Au cours des dernières années, la fréquence des sinistres de nature « sécurité civile » démontre une tendance à la hausse de ce type de sinistres. Ainsi, le SSIG est de plus en plus sollicité pour intervenir lors de ces types de sinistres. Actuellement, au SSIG, des processus de préparation et d'ajustements en prévision d'éventuels sinistres doivent être améliorés ou développés. Le processus de postmortem à l'interne après les événements doit être amélioré.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Optimiser les outils de gestion en vue d'assurer des interventions professionnelles et efficaces par le SSIG lors de sinistres de nature « sécurité civile » : Une base informatique accessible à tous les employés impliqués afin de partager les informations entre le SSIG et la Sécurité civile.
- Préparer ou réviser, au préalable, des processus-types d'intervention pour différentes natures de sinistres potentiels. Ce faisant, y préciser les tâches, rôles et responsabilités des préventionnistes ainsi que des pompiers.
- Création d'un comité composé de préventionnistes, de pompiers et du personnel de Sécurité civile afin d'établir des processus de communication avant, pendant et après le sinistre. Réviser les processus administratifs afin d'y intégrer la « sécurité civile ».
- Réaliser des formations, des exercices et des simulations pour s'assurer que le personnel est préparé à exercer son rôle lors de sinistres de « sécurité civile ».
- Informer les différents partenaires du SSIG sur les processus-types d'intervention ou d'administration développés afin d'établir des ententes de partenariat et d'assurer la synergie requise.

#### RÉSULTATS VISÉS

- L'intégration systématique de la « sécurité civile » dans les processus de travail administratifs et opérationnels.
- Les tâches accomplies dans les interventions par les pompiers et par la division Prévention sont claires et comprises lors d'un sinistre de nature « sécurité civile ».
- Le personnel maintenu à un haut niveau d'état de préparation et efficace lors d'un sinistre de nature « sécurité civile ».

ANNÉES VISÉS **2** **5**

### 1.3 Les « premiers répondants » et la chaîne pré-hospitalière

#### Une activité « premier répondant » intégrée à la chaîne hospitalière.

##### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Le SSIG offre un service médical de premier intervenant qui n'est pas, actuellement, intégré officiellement à la chaîne pré-hospitalière. En 2017, le SSIG a entrepris des discussions avec le ministère de la Santé afin d'obtenir l'accréditation PR1. Être reconnu PR1 permettrait au SSIG d'être mieux structuré afin de répondre aux appels de nature médicale et entraînerait des économies en matière de formation et d'équipements. Tous les pompiers du SSIG ont déjà reçu la formation initiale PR1.

##### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Avoir des rencontres de discussion avec le directeur médical régional pour obtenir une entente d'intégration du SSIG à l'agence de la santé (CIUSS).
- Définir un échéancier raisonnable ainsi qu'un calendrier d'intégration réaliste à la chaîne pré-hospitalière.
- Conclure une entente « à long terme » de services de formation avec la « Coopérative des Paramédics de l'Outaouais » et dispenser les formations requises pour le maintien du service et de l'activité « premier répondant » : les formations annuelles et obligatoires de maintien de compétence PR1.
- Adapter les processus d'appels d'urgence et informer le CAU de l'approche à utiliser pour tout appel de nature médicale.
- Assurer la disponibilité du matériel médical.
- Maintenir la qualification PR1 obtenue par les pompiers du SSIG en attendant qu'elle soit reconnue officiellement.

##### RÉSULTATS VISÉS

- Une activité « premier répondant » reconnue et accréditée.
- Des processus d'intervention d'urgence qui intègrent l'activité « premier répondant ».
- Un programme de formation de la fonction « premier répondant » conçu et offert avec la collaboration du secteur hospitalier.
- Une réponse optimale aux appels de nature médicale.

ANNÉES VISÉS ① ⑤



## ENJEUX 2

### OPTIMISER LA PERFORMANCE

- Des coûts d'opération réduits; de nouveaux revenus

## 2.1 La gestion des coûts d'opération

Des coûts de gestion et d'opération et des pertes matérielles en baisse.

### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Des pistes d'optimisation en matière de gestion des ressources financières sont les suivantes : le développement professionnel amélioré des pompiers favorisera la réduction des coûts d'opération et une baisse des pertes matérielles causées par les incendies. La valorisation de la présence au travail ainsi que la réduction des taux de gravité et de fréquence des accidents de travail favoriseront des coûts optimisés de main-d'œuvre. De plus, une meilleure gestion des inventaires par le service technique et une meilleure prise d'inventaire sur les lieux d'intervention favoriseront un meilleur contrôle sur les équipements ainsi qu'une réduction des pertes. Le système d'inventaire actuel n'est pas alimenté adéquatement. L'optimisation de la gestion des VPI est en développement. Enfin, une nouvelle ère de collaboration s'amorce actuellement avec le CAU.

PRINCIPALES VOIES D'ACTION	RÉSULTATS VISÉS
<ul style="list-style-type: none"><li>Réaliser le balisage approprié pour comparer le SSIG aux autres SSI du Québec, dans les villes comparables.</li><li>Évaluer les options informatiques pour la gestion d'inventaires et appliquer de nouvelles pratiques rigoureuses de gestion des équipements.</li><li>Optimiser les coûts des activités en misant essentiellement sur les ressources internes pour les activités de formation et de prévention au SSIG.</li><li>Identifier les meilleures pratiques qui permettront de minimiser les pertes matérielles lors de sinistres, former les équipes et appliquer de façon rigoureuse les LDO, LDA, LDP et LDS.</li><li>Se doter de ressources en lien avec les indicateurs de performance, comptabiliser et faire connaître toute initiative de réduction des coûts ou de minimisation des pertes matérielles.</li><li>Participer activement à l'amélioration des pratiques du CAU face aux appels concernant les interventions du SSIG.</li><li>Mettre en opération le nouveau système de répartition des appels en caserne.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Des coûts de gestion qui se comparent aux bonnes pratiques dans les services d'incendie.</li><li>Une gestion rigoureuse des coûts pour permettre un réinvestissement judicieux.</li><li>Une optimisation de l'utilisation des ressources internes dans la formation et dans la prévention en vue de réduire les pertes matérielles sur le territoire.</li><li>Par l'application des meilleures pratiques d'intervention et la minimisation des pertes matérielles lors de sinistres.</li><li>Par des appels plus rapides, plus efficaces et plus pertinents pour la minimisation des pertes matérielles lors de sinistres.</li></ul>

## 2.2 Le financement de l'activité « premier répondant »

Des sources de financement identifiées face à l'activité « premier répondant ».

### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Au Québec, le système pré-hospitalier d'urgence est de compétence provinciale. La participation financière du gouvernement provincial à l'activité « premier répondant » ne couvre pas l'ensemble des coûts de cette activité pour les villes offrant ce service. Il est prouvé que le service de « premier répondant » sauve des vies et réduit le taux de mortalité et de morbidité et, par le fait même, réduit les coûts pour la société québécoise. Depuis quelques années, l'Association des chefs en sécurité incendie du Québec tente d'influencer le gouvernement provincial afin que celui-ci défraie les coûts de ce service offert par les municipalités.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Par l'entremise des instances de la Ville de Gatineau, influencer l'UMQ et l'ADGMQ afin de sensibiliser les instances politiques provinciales et de financer l'activité. En parallèle, sensibiliser les acteurs politiques régionaux à la situation.
- S'associer et faire équipe avec les autres services d'incendie du Québec afin de sensibiliser le gouvernement vis-à-vis la valeur ajoutée du service et la pertinence de le financer adéquatement. Ainsi, agir à titre d'acteur de premier plan avec l'ACSIQ.
- Établir le coût d'un appel médical pour le SSIG.
- Profiter du contexte de recherche de financement provincial pour les municipalités.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Des démarches fructueuses pour l'obtention d'une activité « premier répondant » accréditée et susceptible d'être subventionnée.

ANNÉES VISÉS **2 5**

## 2.3 La responsabilisation dans le développement et la livraison du service

### Des employés responsabilisés dans le développement et la livraison du service.

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Présentement, les employés ne se sentent pas impliqués dans les différents dossiers; il se sentent déresponsabilisés. Lorsqu'il y a de bons coups ou de bonnes idées, la diffusion ne se fait pas à la grandeur du service ainsi qu'aux citoyens. Par ailleurs, pour développer et mettre en place des systèmes d'implication des employés, cela requiert davantage de ressources humaines et matérielles. L'arrivée en poste d'un nouveau directeur laisse entrevoir aux employés un virage significatif par rapport à cette orientation.

PRINCIPALES VOIES D'ACTION	RÉSULTATS VISÉS
<ul style="list-style-type: none"><li>Mettre en place une structure de gestion participative entre le comité patronal-syndical de pilotage et les groupes de travail mandatés sur des cibles d'optimisation du service.</li><li>Formation de facilitateurs internes dans des outils d'amélioration continue : « Kaizen<sup>1</sup> », révision collaborative des façons de faire, outils « Lean<sup>2</sup> » etc.</li><li>Instaurer un programme et des pratiques de reconnaissance pour les bons coups, pour les suggestions implantées ou pour les initiatives d'amélioration des pratiques, pour ainsi créer un outil de collecte et de partage à cet effet, et pour faire connaître les bons coups à la grandeur du service et aux citoyens.</li><li>Augmenter l'utilisation des outils informatiques par l'ensemble du personnel (par exemple : les pompiers) et responsabiliser les pompiers sur la production de différents formulaires.</li><li>Demander aux pompiers des rapports opérationnels lors d'interventions en complément des rapports d'officiers (par exemple : le rapport de l'opérateur de pompe).</li><li>Faire appel à des ressources externes afin d'appuyer le SSIG dans ces voies d'action.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Un contexte favorisant l'engagement et la prise en charge des responsabilités à tous les niveaux.</li><li>Une structure de groupes de travail participatifs œuvrant au développement de services optimisés.</li><li>Un outil de collecte et de reconnaissance des initiatives positives et des bons coups des employés.</li><li>Des pratiques de reconnaissance d'initiatives positives des employés dans leurs efforts d'optimisation des pratiques.</li></ul>

1 Le Kaizen est un processus d'amélioration continue fondé sur des actions concrètes, simples et peu onéreuses.

2 Outils visant à améliorer la performance des processus en exploitant les méthodes, techniques et pratiques déjà à la disposition du personnel.



## ENJEUX 3

### IMPLANTER LES MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION

- Pratiques de gestion des officiers et des cadres.
- Encadrement des décisions à l'aide d'indicateurs de performance.

### 3.1 L'encadrement des ressources humaines

#### Un encadrement optimisé des ressources humaines au SSIG.

##### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Depuis longtemps, les divisions du SSIG travaillent en vase clos et ne tiennent pas suffisamment compte du potentiel des ressources disponibles. Il y aurait une possibilité de mieux les utiliser pour les rendre plus efficaces.

Par ailleurs, compte tenu de l'important enjeu de préparation de la relève, l'encadrement des activités opérationnelles doit être accentué. À cet effet, il y a lieu de valoriser la présence au travail autant auprès des employés que des cadres.

##### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Préciser les rôles de l'équipe de la formation et de la prévention en synergie avec les opérations et les interventions. Pour faciliter l'exercice de ces rôles, chaque préventionniste pourrait être en lien direct avec une caserne et chaque équipe de pompiers pourrait avoir un instructeur-formateur.
- Identifier et planter des mesures de gestion à la grandeur du SSIG visant à valoriser la présence au travail auprès des employés et des cadres.
- Développer et mettre en place les outils d'évaluation adaptés à chaque poste en fonction d'objectifs spécifiques et d'indicateurs de performance (par exemple : un guide pour les recrues).
- Structurer des pratiques de suivi et de reddition de compte par les cadres et les officiers en matière de gestion des ressources humaines au SSIG à l'aide d'outils informatiques performants.
- Former les cadres et les officiers sur les meilleures pratiques d'encadrement, de coaching et de rétroaction lors d'écart au respect du code d'éthique ou des règles du SSIG.

##### RÉSULTATS VISÉS

- Des ressources réorganisées en fonction des défis à relever; des ressources utilisées à leur meilleur potentiel.
- Des pratiques efficaces de gestion et de la valorisation de la présence au travail.
- Un code d'éthique et des règles du service dont l'application est encadrée de manière rigoureuse par les cadres et les officiers.

ANNÉES VISÉS ② ③ ⑤

### 3.2 La planification opérationnelle et la gestion de projets

**Des processus et outils pour tous les niveaux de gestion en planification opérationnelle et en gestion de projet.**

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Actuellement, les processus et les outils du SSIG ne favorisent pas la synergie inter-divisions ou même entre les différentes unités d'une même division. De plus, chacun possédant ses propres outils distincts de planification et de suivi, il est difficile pour l'équipe de direction d'être maintenue à jour et bien informée sur la planification des activités et sur le suivi des projets en cours. Il y a donc lieu de mieux uniformiser les outils et de les rendre disponibles à l'ensemble des cadres et des officiers.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Identifier et sélectionner les outils de gestion en planification opérationnelle et en gestion de projet répondant le mieux aux besoins du SSIG.
- Former les cadres et les officiers en planification opérationnelle et en gestion de projets.
- Informer les cadres et les officiers ainsi que leurs équipes sur le fonctionnement des tableaux de bord et de suivi qui auront été développés pour le SSIG.
- Informatiser les modalités de suivi des activités et des projets et s'assurer que les cadres et les officiers aient accès à ces outils, au besoin.
- Pour tous les projets d'amélioration du SSIG, planter une approche de gestion de projets qui s'inspire des meilleures pratiques du PMI, dont la charte de projets et les principales étapes de développement, de mise en œuvre et de suivi des projets.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Des pratiques améliorées en planification des activités à tous les niveaux du SSIG.
- Une planification opérationnelle sur toutes les activités du SSIG.
- Une approche standard SSIG en gestion de projets.
- Une gestion des activités uniformisée.

ANNÉES VISÉS **3 5**

### 3.3 La responsabilisation des paliers hiérarchiques

#### Responsabilisation de tous les paliers hiérarchiques de gestion.

##### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Au cours des 5 prochaines années, 42 % des postes d'officiers et de cadres seront à dater. Au même moment, le bassin de candidats servant à sélectionner approximativement 11 nouveaux chefs perdra 33 % des employés les plus expérimentés pour ces postes. En lien avec l'arrivée en poste de ces nombreux officiers et chefs, le moment sera opportun pour mettre en place un changement de culture au niveau des pratiques de gestion, pour ainsi, éliminer la micro-gestion.

Actuellement, il existe de la confusion sur l'attribution et la responsabilité des mandats en gestion.

L'arrivée en poste de plusieurs nouveaux candidats éligibles à la fonction d'officier, combinée à l'application d'un article de la nouvelle convention collective portant sur le temps supplémentaire, provoquent de la confusion sur le terrain quant à l'imputabilité des rôles d'officiers (plus particulièrement sur les lieux d'intervention). Ainsi, il arrive qu'un pompier qualifié pour agir comme officier soit en fonction de capitaine alors qu'un lieutenant nommé est présent. Le personnel considère que c'est le lieutenant qui devrait agir comme capitaine et que le pompier qualifié devrait agir comme lieutenant.

##### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Définition des rôles de chacun des niveaux hiérarchiques; définition faite par profil de poste (soit par l'identification des résultats par zone de responsabilités).
- Poursuivre les discussions avec l'APPG menant à la signature du projet de lettre d'entente sur la fonction supérieure des éligibles versus l'octroi de temps supplémentaire.
- Informer clairement les officiers sur les responsabilités en fonction supérieure versus celles d'un lieutenant nommé.
- Dans tout mandat confié, préciser les responsabilités (les pouvoirs et les marges de manœuvre) de chacun dans le cadre d'une charte de projets.
- Implanter des rencontres (au minimum annuellement) pour développer les officiers dans leurs rôles et responsabilités.
- Former en coaching les officiers et les chefs devant agir comme coach de personnes en développement, et leur fournir les outils et le plan de développement à suivre.

##### RÉSULTATS VISÉS

- Des rôles et mandats clairs, des tâches définies pour chacun des officiers et des chefs.
- Ratification du projet de lettre d'entente qui permettra de corriger en grande partie la confusion sur l'imputabilité des officiers.
- Des imputabilités claires entre détenteurs de postes en intervention, les détenteurs officiels et les remplaçants en fonction supérieure.
- Des fonctions d'officiers et de chefs valorisées.
- Des pouvoirs décisionnels décentralisés (les marges de manœuvre identifiées) et une gestion participative implantée.
- Le coaching et la rétroaction dans les réflexes de gestion des officiers et des chefs.

### 3.4 Des indicateurs de performance accessibles

## Des indicateurs de performance accessibles en temps réel pour tous les employés.

### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Ce n'est pas simple d'avoir l'information sur les indicateurs de performance en général. Il faut comptabiliser manuellement ce qu'on veut avoir et cela n'est pas fait automatiquement par le logiciel utilisé par le SSIG : beaucoup de choses sont entrées à la main. De plus, il faut faire des corrections régulièrement car il y a des données erronées saisies dans le système informatisé du SSIG ou il arrive que des données ne soient pas entrées. Dans le système informatisé, il n'y a pas de messages d'erreur lorsque les données sont mal entrées ou si des rubriques ne sont pas entrées. Par exemple, les évaluations des nouveaux pompiers et des nouveaux officiers comptabilisées dans le système sont très négligées actuellement car les données ne sont pas entrées.

Aussi, le système devient assez surchargé car on ne peut rien supprimer dans ce dernier.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Améliorer la base de données du système informatisé du SSIG de manière à ce qu'on puisse faire des recherches et des compilations de données pour produire des rapports appropriés et trouver facilement et rapidement l'information pour les indicateurs.
- Faire en sorte que la base de données possède des routines obligatoires qui font que toutes les données sont bien entrées et validées par des messages d'erreur.
- Bien encadrer tous les gestionnaires, officiers ou autres intervenants qui doivent entrer des données dans nos bases de données pour que cela soit fait plus rigoureusement.
- Développer et mettre en place des tableaux de bord très visibles dans tous les secteurs pour démontrer l'évolution de cibles pertinentes sélectionnées.
- Attribuer des mandats clairs aux personnes devant mettre à jour et compléter les tableaux de bord dans chaque secteur.
- Se doter d'une ressource occupant la responsabilité d'assurer la fourniture d'indicateurs de performance.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Des indicateurs de performance identifiés et simples à suivre (à monitorer) en lien avec les différents défis et enjeux du plan stratégique.
- L'accès selon chacun des groupes d'employés à des indicateurs de performance qui les concernent spécifiquement.
- Une mise à jour constante et régulière de l'évolution des résultats sur les indicateurs de performance sélectionnés.





## ENJEUX 4

### IMPLANTER LES MEILLEURES PRATIQUES D'INTERVENTION

- Nouvelles méthodes de combat.
- Ratio d'encadrement sur les interventions.

#### 4.1 Une organisation optimale du travail pour tous les types de sinistres

### Une organisation du travail optimale pour faire face à tous les types de sinistres.

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Depuis quelques années, les services d'incendie du Québec doivent composer avec des défis de plus en plus complexes. Comment prendre en charge efficacement des interventions de plus en plus diversifiées tout en optimisant l'utilisation de ses effectifs? La voie à suivre est une organisation du travail optimale favorisant le travail d'équipe et la collaboration. Or, la division Prévention ne se considère pas utilisée de façon optimale lors de sinistres. À cet effet, les préventionnistes pourraient être mieux utilisés en leur offrant une meilleure structure de travail dans ces situations.

De plus, le système de rappel d'effectifs-pompiers en cas d'urgence doit être actualisé par l'acquisition d'un système plus contemporain. Enfin, il y a lieu de s'assurer que les équipements requis pour les interventions soient toujours en bon état, accessibles et suffisants pour les besoins rencontrés.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Revoir l'acheminement des ressources pour tous les types d'interventions.
- Acquérir et mettre en place un système automatisé de rappel d'effectifs en cas d'urgence (application cellulaire).
- Intégrer la division Prévention au processus d'intervention opérationnel : communications, prise en charge des sinistrés, prise en charge des bâtiments, enquêtes après incendie, RCCI.
- Développer un système informatisé de gestion optimale des inventaires afin d'optimiser la réalisation des programmes d'entretien préventif sur tout équipement qui le requiert.
- Améliorer la supervision des employés tant en caserne que sur les lieux des interventions afin d'avoir un état de préparation optimal et d'offrir un service de haut niveau à la population.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Des ressources acheminées adéquatement selon les besoins.
- Des interventions de secours conduites selon les meilleures pratiques.

ANNÉES VISÉS ③ ⑤

## 4.2 Un maintien des acquis basés sur de meilleures pratiques

### Des formations de mise à niveau s'inspirant des pratiques à la fine pointe de l'évolution du métier de pompier.

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Le manque chronique de ressources à la division Formation, en plus des relations de travail difficiles lors des renouvellements des derniers contrats de travail, nous ont fait prendre du retard dans la formation de maintien des acquis et du développement de nouvelles pratiques. Il y a un manque de formation et de présence des formateurs dans les casernes et sur le terrain. De plus, il y a un centre de formation à la caserne 8 dont l'usage pourrait être optimisé.

Auparavant, il y avait des équipes flottantes de remplaçants qui permettaient aux équipes permanentes de se former au Centre de formation, mais cette approche ne s'applique plus maintenant.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Produire et réaliser un plan quinquennal de formations à donner, arrimé aux priorités du terrain (retards de formation, acquisition de nouvelles pratiques, etc.). Note : Incrire les chefs aux opérations aux différentes formations obligatoires.
- Poursuivre l'implication du personnel de caserne à titre de formateurs et dans l'identification des besoins. Impliquer les lieutenants-formateurs sur les différentes interventions afin qu'ils contribuent à l'identification des besoins.
- Réaliser une étude Kaizen afin de diversifier les moyens de diffusion de la formation (E-learning, quickdrill, instructeurs en caserne, pratiques, support visuel pour aide-mémoire des méthodes, utilisation du centre de la caserne 8, etc.).
- Développer des moyens de valoriser la formation (amélioration continue, des postmortem, etc.)
- Mise en place de moyens de communication entre les différentes villes pour arrimer les formations disponibles.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Un processus d'identification des besoins de formation basé sur les acquis du personnel et sur l'acquisition de meilleures pratiques.
- Une structure et un programme de formation (aux pompiers) très efficaces, en misant sur des formateurs internes chevronnés.
- Une notoriété reconnue dans le milieu de l'incendie au Québec que le SSIG utilise les pratiques à la fine pointe du métier.
- Le maintien des acquis à tous les niveaux et l'uniformité dans les procédures utilisées.

#### 4.3 La recherche et le développement mis à jour en continu

### Une démarche de recherche et de développement permettant une mise à jour en continu des pratiques d'intervention et de prévention.

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Afin d'être en cohérence avec la vision de ce plan stratégique, cela prend une approche de recherche et de développement professionnel à la fine pointe. Or, actuellement, ce n'est pas le cas et plusieurs disent ne pas avoir le temps de faire du développement et que cela est plutôt fait à temps perdu. Il y a lieu de revoir certains rôles pour éliminer les pertes de temps et intégrer des activités de développement. Cela permettrait d'utiliser les forces de chacun pour faire le développement visé. C'est particulièrement vrai au niveau des intervenants impliqués en formation ou en prévention.

Une mentalité courante qu'il faut changer : « On a toujours fait cela de cette façon! » ou « Ça se fait de même ailleurs! ».

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Installer une base de données accessible à toutes les unités du service pour partager des données communes.
- Revoir les processus de travail sur la base de pratiques performantes, en vue de libérer du temps pour pouvoir faire de la recherche et du développement.
- Créer des groupes de travail (Kaizen) axés sur des cibles de recherche et de développement. Clarifier les rôles et responsabilités de chacun en R&D.
- Encourager la participation des employés aux congrès.
- Mettre en place un comité de recherche et de développement pour orchestrer les initiatives en cours.
- Revoir les façons de faire des rapports avec les services de la ville pour faciliter l'accès à l'information.

#### RÉSULTATS VISÉS

- L'implantation de méthodes de travail à la fine pointe du combat et de la prévention.
- L'implantation de nouvelles pratiques et de ratio d'encadrement dans les interventions.
- Une culture d'amélioration continue implantée au SSIG : des processus de travail axés sur une vision claire et des objectifs clairs.
- Une participation de base des employés dans les activités de R&D au SSIG.
- Des ressources dédiées en recherche et en développement au SSIG.

ANNÉES VISÉS ④ ⑤



## ENJEUX 5

### MOBILISER ET DÉVELOPPER LE PERSONNEL

- Communication interne et climat de travail approprié.
- Talents développés.
- Environnement de travail sécuritaire assuré.
- Focus collaboratif à tous les niveaux.

## 5.1 Des moyens de communication optimisés

### Des moyens de communication bilatérale optimisés en fonction des technologies disponibles.

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Considérant la grandeur du territoire et le nombre de points de service dans le SSIG (huit casernes, quatre équipes de travail et deux centres administratifs), le SSIG a besoin d'un système de rappel du personnel et une façon de communiquer efficacement avec les officiers en caserne. Actuellement, la technologie utilisée est vieille et désuète (système de pagette analogue). De plus, dans le cadre d'un changement de culture et de transformation efficace des pratiques, tous les niveaux de direction doivent être très proches des employés et instaurer un système de communication permettant des échanges significatifs et réguliers.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Développer un forum annuel pour présenter les objectifs organisationnels et échanger avec les cadres et les officiers.
- Un ou des système(s) de communication par voies technologiques pour rejoindre chaque employé selon les besoins (par exemple : l'usage d'un appareils mobiles ou intelligents ou par une application tel qu'Urgento, Facetime, Skype ou téléconférences, etc.).
- Instaurer une approche bidirectionnelle de communication et d'échanges avec chacun des employés, respectant la ligne hiérarchique, transmettant des messages réguliers de la direction et récoltant les feedbacks individuels systématiquement, par exemple : « Technique du contact continu ».
- Des réunions de type « Lac à l'épaule » avec les différents niveaux de gestion pour consolider les alignements et l'adhésion aux initiatives en cours ou prévues.
- Un programme de rencontres de la direction dans chaque caserne pour échanger sur l'évolution du SSIG, sur l'état du plan stratégique et sur les projets à venir.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Rejoindre rapidement et efficacement les employés des différents grades et accréditations.
- Un système adéquat qui avise l'employé pour des urgences (incidents majeurs) et pour l'administration (attribution du TS) : un nouveau système d'appels en caserne pouvant réduire les délais d'appels aux pompiers.
- Une participation facilitée des employés de tous les niveaux aux processus de consultation de la direction.
- Une charge de travail simplifiée des chefs de division et de la direction en matière de communications avec l'ensemble du personnel.

## 5.2 Une structure organisationnelle adaptée aux défis à relever

### Une nouvelle structure organisationnelle axée sur le rapprochement avec les employés.

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

La structure organisationnelle courante n'est pas adaptée aux défis auxquels doit faire face le SSIG et ne permet pas une couverture appropriée de l'ensemble des groupes du SSIG. Ainsi, les groupes d'employés dans les casernes sont sur des horaires rotatifs couvrant 7 jours par semaine et 24 heures par jour, alors que les gestionnaires sont en général très concentrés sur l'horaire du lundi au vendredi et sur le quart de jour. De plus, le niveau d'encadrement est débordé entre les différentes unités du SSIG. Il y a lieu de davantage rapprocher les gestionnaires avec les équipes d'employés sous leur juridiction.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Révision des postes courants de manière à identifier les opportunités d'optimiser l'organisation en identifiant les postes indirects moins essentiels à la mission et aux besoins courants pour pouvoir en créer d'autres rencontrant davantage les objectifs visés.
- Suite à cette démarche d'optimisation des effectifs indirects, développer une structure organisationnelle axée sur un meilleur niveau d'encadrement et sur le rapprochement avec les employés.
- Déterminer le nombre de postes additionnels requis à soumettre à la direction générale pour doter la nouvelle structure organisationnelle, ainsi que les arguments pour les obtenir.
- Effectuer la réorganisation de la structure en mettant en place une gestion efficace du changement.
- Doter les postes manquants en recrutant et en mettant en place les programmes de développement requis.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Une meilleure proximité des gestionnaires immédiats avec leur équipe d'employés pour répondre à leurs besoins d'alignement, de coaching, de participation et de mobilisation.
- Des contacts directs améliorés entre chacun des niveaux pour relayer les messages de haut en bas et les questions, et le « feedback » de bas en haut.
- L'exercice de la reconnaissance des bons coups et des initiatives prises par chacun dans le milieu de travail.
- La mise en place de hauts standards de sécurité par une nouvelle structure organisationnelle.

### 5.3 Le programme de gestion des talents et la formation

## Un programme de gestion des talents et des processus de formation optimisés.

### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Dû à la démographie, le SSIG vivra pour les 5 prochaines années un important défi de relève aux différents niveaux hiérarchiques. De plus, ce défi de relève se voit combiné à une mise à niveau importante en formation. Combinés ensemble, ces défis deviennent donc des enjeux prioritaires à résoudre pour assurer l'atteinte de la vision et des résultats visés dans ce plan stratégique. Ainsi, par un programme efficace de gestion des talents et des processus de formation optimisés, on pourra aspirer à une plus grande stabilité organisationnelle.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- L'élaboration et la mise en place d'un programme de gestion de la performance et de l'évolution de tous les niveaux hiérarchiques : Programme de gestion des talents.
- La mise en place de processus et de grilles d'évaluation adaptés à chaque niveau hiérarchique pour faire le point sur les acquis et les compétences à développer.
- Des plans de développement individualisés fondés sur l'évaluation de chacun et l'identification des mesures priorisées (par exemple : mentorat, coaching, sessions de formation, projets, etc.)
- L'identification et la désignation des personnes désignées comme relèves à court terme ou comme relèves à long terme pour chacun des postes stratégiques du SSIG.
- La revue et le réalignement de la structure d'élaboration et de diffusion des programmes de formation pour le personnel en lien avec les objectifs de performance visés.
- La mise en place des différentes sessions d'apprentissage des nouvelles pratiques de gestion ou d'intervention.

#### RÉSULTATS VISÉS

- **Une relève bien préparée à tous les niveaux hiérarchiques.** *\*Le Service des RH accompagne le SSIG à toutes les étapes du programme de gestion des talents.*
- Les acquis du personnel maintenus à jour.
- La valorisation du potentiel et des talents particuliers du personnel du SSIG.
- Des gestionnaires possédant les compétences requises pour exercer les nouvelles pratiques de gestion visées dans ce plan stratégique.
- Des employés formés sur les nouvelles pratiques visées dans l'exercice de leurs fonctions.

## 5.4 La refonte du programme de recrutement et d'accueil

### La refonte des processus et du programme de recrutement et d'accueil.

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Il y a déjà eu au SSIG, dans le passé, des outils de suivi de carrière mais ceux-ci n'ont pas été maintenus. Le support aux candidats en vue de la participation à des processus de sélection n'est pas optimal. Et, ces processus pourraient être améliorés. De plus, le SSIG a un fort taux de roulement de pompiers temporaires dû au fait que ces derniers obtiennent des postes plus stables dans d'autres services d'incendie ou que ces derniers n'ont pas d'attaché à la région. Ainsi, une proportion importante de pompiers temporaires provient de l'extérieur de la région. Or, ces derniers ne travaillent pas pendant de longues périodes, ce qui a pour effet de leur offrir un milieu de vie instable et peu attrayant. De plus, ces longues périodes sans présence active au travail ont pour conséquence de compliquer le maintien de leurs acquis. Ceci augmente les difficultés de gestion des chefs et des officiers. Également, la représentation des femmes au SSIG est de seulement 2 % des employés; le SSIG désire mettre des moyens en place afin d'augmenter la représentativité des femmes mais aussi des minorités ethniques et culturelles.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Créer et utiliser des guides d'accompagnement pour toutes les fonctions par ex. : des guides d'évaluation des recrues et ceux des pompiers temporaires, ainsi que des guides de développement pour toutes les fonctions (opérationnelles et administratives).
- Revoir les processus de dotation pour tous les niveaux, incluant ceux pour le personnel syndiqué, en accord avec les processus développés de gestion des talents.
- Structurer la transition et la prise en charge d'un nouveau, suite à son transfert d'un statut à un autre : des feuilles de route. Revoir et adapter les documents existants à cet effet.
- Évaluer les modalités pour les postes de Temporaire et de Flottant afin d'améliorer leur sécurité d'emploi en s'inspirant de meilleures pratiques de d'autres services d'incendie.
- Développer un programme de promotion du métier de pompier pour les réseaux scolaires de la région de Gatineau et dans des environnements historiquement non habituels.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Un programme amélioré d'intégration et d'encadrement des nouveaux.
- Des processus de dotation du personnel syndiqué bien arrimés au programme de gestion des talents.
- Un outil simple à utiliser et bien encadré pour le suivi de carrière.
- Rétention de recrues de talent et suivi sur leurs compétences.
- Un accès amélioré à l'égalité d'emploi.

## 5.5 Une culture forte en santé et sécurité au travail

### Une culture forte en santé et sécurité au travail empreinte d'une recherche proactive des meilleures pratiques.

#### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Une courte analyse du contexte et de la culture courante en SST sur la base de la courbe de Bradley (de Dupont) indique qu'on serait plus en réaction qu'en prévention : selon le mode dépendant. Dernièrement, toutefois, il y a eu amélioration des pratiques SST au SSIG : un début de conscientisation et de sérieux. Mais, on constate qu'il y a encore beaucoup de divergences au niveau des pratiques et des connaissances d'une caserne à l'autre, etc. De plus, il n'y a pas vraiment de conséquence liée à ne pas suivre certaines règles associées aux bonnes pratiques SST.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Repenser le fonctionnement du comité SST (son rôle et sa composition). De plus, avoir une thématique mensuelle SST, de la formation sur la SST à toutes les périodes ou des réunions régulières sur le sujet, des communiqués du comité SST (encadrées par le comité SST).
- Formation sur les meilleures pratiques en intervention ou en caserne portant sur la SST. Diffusion générale à l'ensemble.
- Avoir des rôles dont la priorité est pour la SST dans les casernes (chefs, officiers ou représentants syndicaux) et des ressources internes spécialisées en SST pour informer et sensibiliser les pompiers.
- Démontrer une rigueur dans les enquêtes d'accidents, d'incidents ou dans les « passés proches ». Assurer un postmortem suite aux interventions sous forme d'échanges afin de partager les bons coups et les améliorations à apporter dans les casernes et en pratiques de santé et sécurité.
- S'affilier avec des organismes qui ont l'expertise sur les maladies professionnelles et qui les reconnaissent, afin d'avoir l'information et pouvoir obtenir des reconnaissances.
- Évaluer et mettre en place des programmes volontaires de dépistage de maladies professionnelles.
- Explorer les nouveaux modes de dépistage du cancer chez les pompiers.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Un comité conjoint de santé et sécurité au travail qui travaille en équipe sur la base d'une vision conjointe et sur la recherche de meilleures solutions au bénéfice de l'ensemble du SSIG.
- Un taux de gravité et un taux de fréquence des accidents de travail à la baisse (taux d'absentéisme diminué).
- L'utilisation de l'expertise technique requise en matière SST de manière à bien gérer professionnellement les dossiers et les risques.
- La mise en œuvre du réflexe que « à chacune des décisions prises, la santé et sécurité est un facteur prioritaire pris en compte ».
- Une approche appropriée pour prévenir des chocs post-traumatiques d'employés suite à des interventions où il y a eu des événements marquants (par exemple : blessures graves, décès, etc.).
- Un plan de match clair pour traiter de l'enjeu des maladies professionnelles liées aux contaminations successives mal éliminées et pour corriger le problème de manière proactive.
- Une approche proactive SST en place afin de voir venir les enjeux en santé et sécurité au travail.

## 5.6 Des relations patronales-syndicales axées sur la collaboration

**Des relations patronales-syndicales axées sur la collaboration et visant à rencontrer les attentes légitimes de chaque partie.**

### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

La situation des relations patronales-syndicales est tributaire d'un historique de rapports pas toujours très faciles. Ainsi, pour différentes raisons et sans nécessairement cibler les responsabilités à cet effet, la dynamique patronale-syndicale n'a pas toujours été axée sur la collaboration et sur la recherche de satisfaction d'intérêts mutuels. De plus, dans les dernières années, les enjeux de relations de travail ont été exacerbés par le contexte et les lois provinciales portant sur la refonte des conditions de travail. Le SSIG n'a pas échappé à cette réalité. Mais, on constate une volonté mutuelle de faire évoluer les choses et d'implanter une nouvelle dynamique plus positive et constructive. Il faut saisir cette opportunité.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Développement de la confiance entre l'équipe de direction (dans l'ensemble) et l'exécutif syndical.
- Balisage des meilleures pratiques en RT par la rencontre de personnes pouvant illustrer un fonctionnement inspirant.
- Concertation sur la situation idéale souhaitée en relations de travail au SSIG.
- Diagnostic partagé de l'état de la situation courante en relations de travail (attentes satisfaites ou insatisfaites dans le fonctionnement actuel au SSIG).
- Sondage du personnel sur les enjeux à résoudre pour favoriser une dynamique collaborative au quotidien.
- Formation en résolution collaborative de problèmes pour l'ensemble des gestionnaires et des représentants syndicaux.
- Implantation d'outils et de modes de fonctionnement améliorés au comité patronal-syndical (pour plus de participation et de concertation).

#### RÉSULTATS VISÉS

- Un travail d'équipe entre la direction et l'exécutif permettant l'atteinte de transformations positives pour le service et les groupes de syndiqués.
- Un partage transparent d'informations.
- Des solutions créatives aux problèmes rencontrés.
- Des sentiments de respect et de confiance partagés entre la direction et les représentants syndicaux.
- De la responsabilisation et de la gestion participative en général.

## 5.7 La norme « Tolérance zéro » en matière de harcèlement

**La norme « Tolérance zéro » appliquée rigoureusement en matière de harcèlement psychologique et d'incivilité.**

### CONTEXTE GÉNÉRAL DE RÉALISATION DE CETTE ORIENTATION

Il est opportun de mieux sensibiliser les employés sur les notions de harcèlement. De plus, les chefs et les officiers n'ont pas nécessairement les outils pour intervenir en matière de harcèlement et d'incivilité. Les interventions antérieures de formation pour sensibiliser sur le harcèlement n'étaient pas bien adaptées aux pompiers et remontent à plusieurs années.

#### PRINCIPALES VOIES D'ACTION

- Formation de base (niveau 1) pour tous les pompiers; s'assurer que la formation soit adaptée aux pompiers.
- Formation plus avancée (niveau 2) pour que les officiers aient les outils nécessaires pour intervenir dans les situations vécues.
- Utiliser l'approche coaching sur les compétences (en outillant les officiers pour être un coach) auprès des pompiers (avec l'appui du chef, au besoin, lorsque la progression n'est pas adéquate).
- Mise en place d'un mécanisme de suivi de l'évolution des pompiers en coaching pour s'assurer que l'officier « coach » soit informé et obtienne le « feedback » sur les situations vécues.
- Avoir un processus et des ressources d'appui pour la saine gestion des conflits interpersonnels.

#### RÉSULTATS VISÉS

- Un milieu de travail axé sur le respect entre les personnes et entre les groupes.
- Les différences entre les personnes sont vues comme des atouts pour le travail d'équipe.
- Tout écart de compétence ou de mauvaise attitude est pris en charge dans un climat de confiance entre officiers et chefs pour éviter que la situation dégénère.
- Les écarts de conduite en matière d'incivilité ou de harcèlement psychologique sont pris en charge immédiatement pour fins de correction.
- Le niveau de dialogue favorise l'authenticité et un climat de travail agréable.
- Une saine gestion des conflits interpersonnels.

ANNÉES VISÉS **3** **5**

# LES ORIENTATIONS PRIORISÉES EN FONCTION DE L'ANNÉE DU PLAN

ANNÉES VISÉS  
2019 2020 2021 2022 2023

CINQ ENJEUX INCONTOURNABLES	DES ORIENTATIONS ANCRÉES DANS LA RAISON D'ÊTRE DU SSIG	1	2	3	4	5
		2019	2020	2021	2022	2023
1. ASSURER LES SERVICES REQUIS EN LIEN AVEC LE NOUVEAU CONTEXTE  • <i>Implication des employés.</i> • <i>Ajustement de la charge de travail en gestion.</i>	1.1 Un milieu de vie pour Gatineau, rencontrant les plus hauts standards de sécurité et de prévention des risques.					
	1.2 Des interventions professionnelles et efficaces par le SSIG sur les sinistres de nature « sécurité civile ».					
	1.3 Une activité « premier répondant » intégrée à la chaîne hospitalière.					
2. OPTIMISER LA PERFORMANCE  • <i>Des coûts d'opération réduits; de nouveaux revenus</i>	2.1 Des coûts de gestion et d'opération et des pertes matérielles en baisse.					
	2.2 Des sources de financement identifiées face à l'activité « premier répondant ».					
	2.3 Des employés responsabilisés dans le développement et la livraison du service.					
3. IMPLANTER LES MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION  • <i>Pratiques de gestion des officiers et des cadres.</i> • <i>Encadrement des décisions à l'aide d'indicateurs de performance.</i>	3.1 Un encadrement optimisé des ressources humaines au SSIG.					
	3.2 Des processus et des outils disponibles pour tous les niveaux de gestion en planification opérationnelle et en gestion de projets.					
	3.3 Responsabilisation de tous les paliers hiérarchiques de gestion.					
	3.4 Des indicateurs de performance accessibles en temps réel pour tous les employés.					
4. IMPLANTER LES MEILLEURES PRATIQUES D'INTERVENTION  • <i>Nouvelles méthodes de combat.</i> • <i>Ratio d'encadrement sur les interventions.</i>	4.1 Une organisation du travail optimale pour faire face à tous les types de sinistres.					
	4.2 Des formations (aux pompiers) de mise à niveau s'inspirant des pratiques à la fine pointe de l'évolution du métier de pompier.					
	4.3 Une démarche de recherche et de développement permettant une mise à jour continue des pratiques d'intervention et de prévention.					
5. MOBILISER ET DÉVELOPPER LE PERSONNEL  • <i>Communication interne et climat de travail approprié.</i> • <i>Talents développés.</i> • <i>Environnement de travail sécuritaire assuré.</i> • <i>Focus collaboratif à tous les niveaux.</i>	5.1 Des moyens de communication bilatérale optimisés en fonction des technologies disponibles.					
	5.2 Une nouvelle structure organisationnelle axée sur le rapprochement avec les employés.					
	5.3 Un programme de gestion des talents et des processus de formation optimisés.					
	5.4 La refonte des processus et du programme de recrutement et d'accueil.					
	5.5 Une culture forte en santé et sécurité au travail empreinte d'une recherche proactive des meilleures pratiques.					
	5.6 Des relations patronales-syndicales axées sur la collaboration et visant à rencontrer les attentes légitimes de chaque partie.					
	5.7 La norme « Tolérance zéro » appliquée rigoureusement en matière de harcèlement psychologique et d'incivilité.					

