

participer

Rivière.
du·Loup



Plan stratégique

2022-2026



TABLE des matières



Mot du maire	2
Contexte	3
Mot du directeur général	3
Méthodologie	4
État de situation	5
Enjeux	7
Mission, vision et valeurs	8
Orientations	12
Plan stratégique	15

Mot du maire

Le service aux citoyens est la raison d'être d'une organisation municipale. À ce chapitre, je suis très fier des efforts qui sont déployés chaque jour par les employés de la Ville pour répondre aux nombreuses demandes et délivrer des résultats satisfaisants. Je crois sincèrement à la collaboration et au travail d'équipe, et c'est dans cet esprit que nous avançons tous les jours ensemble.

Bien que nos activités quotidiennes se tiennent la plupart du temps dans un environnement contrôlé, notre organisation doit aussi pouvoir profiter des opportunités qui se présentent, composer avec de nombreux imprévus et savoir naviguer au travers des tempêtes.

Lorsqu'on fait un périple, on en détermine la destination. Il faut planifier où on va et comment s'y rendre. On peut utiliser une carte, un GPS, une boussole et même parfois se fier à son instinct. L'itinéraire n'est pas toujours linéaire, mais on sait où l'aventure se terminera.

Cette planification stratégique, c'est notre carnet de bord. C'est elle qui nous mènera à bon port.

Mario Bastille, maire



CONTEXTE



Une organisation municipale comme la nôtre doit gérer en parallèle une myriade de dossiers actifs et de nouveaux projets, alors que de nombreux imprévus nécessitant une attention immédiate viennent pimenter notre quotidien.

Trouver l'équilibre au travers de tous ces aléas n'est pas chose simple, mais c'est là notre devoir.

Mot du directeur général

La chose est simple lorsqu'il est question d'analyser une organisation. Cela tient sur 3 questions : Qu'avons-nous à faire? Comment le ferons-nous? Dans quelle atmosphère? Ce processus de planification stratégique, débuté il y a plus d'un an, permet à la Ville de se doter d'une vision commune et surtout, d'une direction claire.

La concrétisation de cet outil de gestion longtemps souhaité est le fruit du travail collectif de l'ensemble des équipes composant notre organisation. À cet effet, je tiens à féliciter et à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à sa réalisation. Je suis particulièrement fier de cette grande implication des employés municipaux.

Le chantier est ambitieux et présente de grands défis. Nous avons la chance de pouvoir compter sur des élus qui accordent leur confiance à plus de 220 employés dédiés qui ont à cœur les services offerts à la population. Derrière la Ville de Rivière-du-Loup, il y a des *personnes* dont la motivation n'a d'égale que la satisfaction du devoir accompli.

Denis Lagacé, directeur général



MÉTHODOLOGIE



Consultation

Entrevues

Rencontres

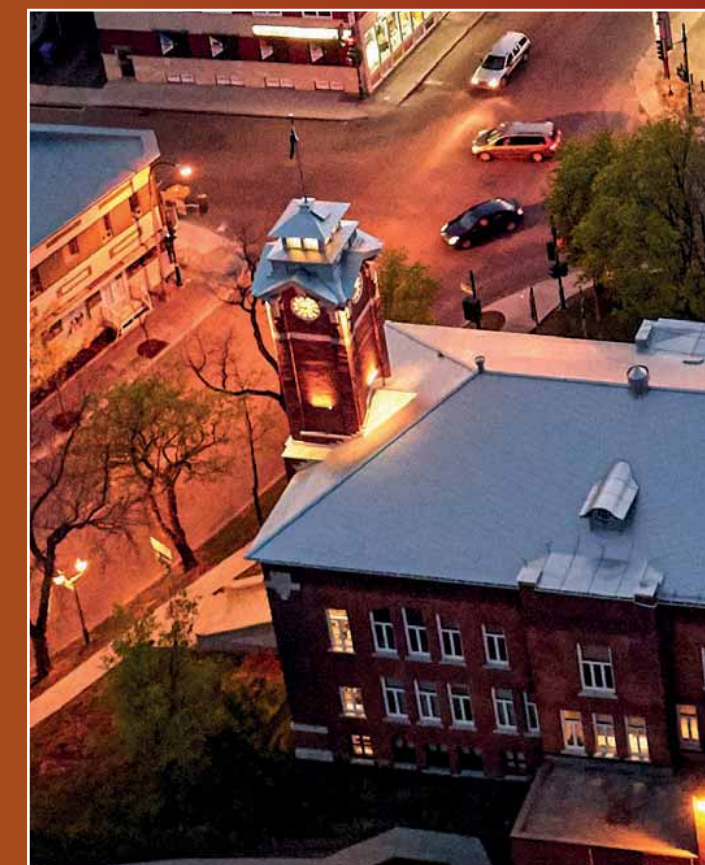
Remue-
méninges

Comité



Afin de réaliser cet exercice de planification stratégique, nous avons effectué une vaste consultation auprès des employés et des élus qui a pris la forme suivante :

- Consultation en ligne à l'aide de trois versions d'un questionnaire de réflexion stratégique auprès :
 - ✓ de l'ensemble des employés (envoi à environ 200 employés, 149 répondants)
 - ✓ des 11 directions de services (directeurs de services)
 - ✓ des membres du conseil municipal
- Entrevues individuelles semi-dirigées avec des responsables (directeurs/directrices) de chacun des 11 services
- Rencontre de consultation et d'échanges avec le conseil municipal
- Activité de remue-méninges (brainstorming) avec un groupe représentatif formé d'environ 40 employés afin de déterminer les enjeux pouvant affecter l'organisation de la Ville de Rivière-du-Loup au cours des prochaines années et d'identifier des pistes d'actions possibles. Celle-ci a été réalisée au terme des étapes précédentes qui ont permis de poser un diagnostic de la situation.
- Un comité de pilotage a poursuivi les travaux afin de définir la mission, la vision et les valeurs de la Ville de Rivière-du-Loup et d'identifier des orientations stratégiques.



ÉTAT DE SITUATION



Des forces
sur lesquelles
bâtir



Des aspects
à surveiller
et améliorer

Gouvernance

Forces

- Communications généralement bonnes et fluides entre les directeurs, la direction générale et le conseil
- Autorité et pouvoir suffisants
- Participation active des membres du conseil aux réunions
- Relations de confiance avec le supérieur immédiat
- Qualité des services prioritaire pour l'organisation

Points à améliorer

- Partage de la vision, des défis et des priorités avec les employés
- Relation de confiance entre le conseil et les gestionnaires

Éléments à surveiller

- Leadership mobilisateur
- Participation à l'orientation stratégique



Taux de satisfaction

Forces

- Bon taux de satisfaction du service à la clientèle (taux global de 90 %)
- Offre adéquate de services culturels, communautaires et de loisirs

Points à améliorer

- Délai de traitement des demandes en urbanisme
- Amélioration et gestion du réseau routier

Pratiques de gestion

Forces

- Qualité des services prioritaire pour l'organisation
- Relation de confiance et communication avec le supérieur immédiat
- Politiques, procédures et normes internes en place

Points à améliorer

- Adoption d'une gestion participative
- Rencontres stratégiques pour discuter des orientations et des priorités
- Planification du travail et des priorités
- Régularité de rencontres au sein des équipes

ÉTAT DE SITUATION



Des forces
sur lesquelles
bâtir



Des aspects
à surveiller
et améliorer

Ressources humaines

Forces

- Gestion des ressources humaines bien structurée au sein de l'organisation par des politiques et procédures à jour
- Connaissances et compétences nécessaires des employés pour réaliser leurs tâches
- Organisation ouverte à former ses employés
- Politiques et procédures
- Proactivité de recrutement

Points à améliorer

- Satisfaction des employés (mesure)
- Compétitivité des conditions d'emploi (salaires, avantages, etc.)
- Pratiques de gestion des ressources humaines et des conditions de travail (cadres)
- Organisation qui ne pourvoit pas facilement les postes vacants
- Évaluations de rendement
- Gestion des employés en déficit de rendement
- Pratiques de reconnaissance envers les employés peu satisfaisantes
- Moyens mis en œuvre pour fidéliser les employés

Éléments à surveiller

- Climat organisationnel
- Pratiques de mobilisation du personnel

Gestion du personnel

Forces

- Taux d'absentéisme faible (maladie, invalidité, etc.)
- Connaissances et compétences nécessaires des employés pour réaliser leurs tâches
- Proactivité en matière de développement des compétences

Points à améliorer

- Pratiques de reconnaissance

Éléments à surveiller

- Proactivité afin de fidéliser le personnel

Normes et procédures

Forces

- Code d'éthique/valeurs
- Répond aux obligations, normes et lois
- Normes de qualité des services aux citoyens
- Reddition de comptes

Éléments à surveiller

- Clarification des rôles et partage des responsabilités politiques et administratives

ENJEUX



Services à la population

Maintien de la satisfaction citoyenne

Capacités internes

Manque de ressources et expertises

Communication interne

Structure et mode de communication aux employés inefficaces

Efficienc

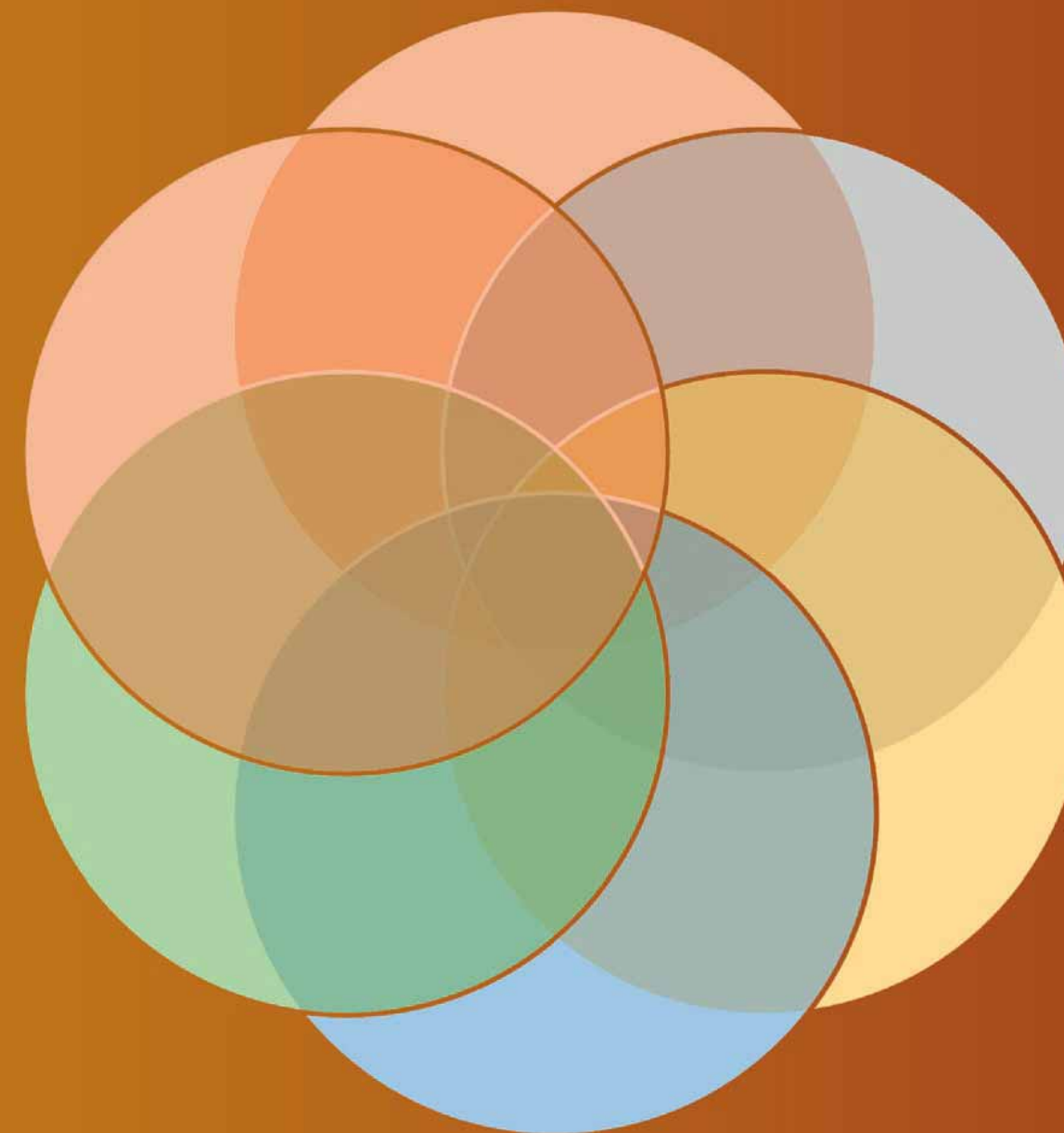
Charge de travail et lourdeur administrative

Communication externe

Image de la Ville et du monde municipal

Cohésion

Travail en silo



MISSION, VISION ET VALEURS

Dans l'objectif
que ses
employés soient
engagés face
à leur travail
et fiers du
rayonnement
de la Ville de
Rivière-du-Loup



La mission

En étant à l'écoute du milieu et en s'appuyant sur ses connaissances et son expertise, de même que sur le respect de la réglementation et des normes, la Ville de Rivière-du-Loup permet :

- D'offrir avec efficacité, à ses citoyens et partenaires, des services de grande qualité, accessibles et équitables;
- De favoriser et de soutenir le développement d'un milieu de vie harmonieux, sécuritaire, dynamique, diversifié et accueillant;
- D'offrir à ses employés un milieu de travail stimulant où priment le dialogue, la collaboration, la confiance et la reconnaissance.



MISSION, VISION ET VALEURS

La vision

L'organisation municipale contribue à faire de Rivière-du-Loup une ville dynamique, offrant des services de qualité et un terreau fertile aux initiatives sociales, culturelles, sportives et entrepreneuriales caractéristiques d'un milieu de vie exceptionnel qui fait la fierté de ses citoyens.

D'ici 2026, la Ville de Rivière-du-Loup sera reconnue :

- Pour l'adéquation entre les besoins du milieu et les services offerts;
- Pour la qualité de son environnement de travail et l'engagement de son personnel;
- Comme une référence en matière de saine gestion et d'innovation dans une perspective d'amélioration continue;
- Comme une organisation responsable et équitable, guidée par les principes du développement durable, en respect de son patrimoine.



MISSION, VISION ET VALEURS

Demeurer
une référence
et exercer
un leadership
municipal fort
au Québec

La vision

La Ville de Rivière-du-Loup poursuit ses actions afin de demeurer une référence et d'exercer un leadership municipal fort au Québec. La Ville de Rivière-du-Loup continue à se démarquer par l'excellence de son service et sa capacité d'innovation.

Pour s'y rendre, la Ville de Rivière-du-Loup aura :

- Mis en place des pratiques favorisant la collaboration et le travail d'équipe au sein de son organisation et avec le milieu;
- Mis en place des mesures facilitant la reconnaissance et l'accomplissement de son personnel;
- Valorisé la participation active des membres de son organisation dans la vie associative du milieu.



MISSION, VISION ET VALEURS



Les valeurs

Plaisir

Le bien-être au travail est un incontournable pour la Ville de Rivière-du-Loup. Tout le personnel y contribue au quotidien en favorisant les échanges cordiaux et l'inclusion de chacun au sein de l'équipe.

Respect

La Ville de Rivière-du-Loup reconnaît la valeur de chaque personne, en étant ouverte aux différences. Elle valorise les échanges courtois entre les élus, le personnel, les citoyens et les partenaires.

Rigueur

Une organisation qui vise constamment le travail bien fait, tout en respectant les règles et les standards de qualité requis afin de répondre aux attentes des citoyens et des partenaires.

Innovation

Une équipe continuellement à l'affût des idées ingénieuses et créatives qui questionne également ses façons de faire afin d'améliorer les processus mis en place et les services offerts.

Collaboration

La collaboration, que ce soit entre élus, employés, citoyens ou partenaires, est essentielle à la Ville de Rivière-du-Loup afin d'atteindre des objectifs communs. Tous les membres de l'organisation ont le souci d'entretenir de bonnes relations humaines lors de leurs échanges.



ORIENTATIONS



Concilier
performance
et satisfaction

Principes directeurs

Cohérence
Fierté
Innovation
Collaboration
Optimisation
Engagement
Satisfaction

Axes d'intervention

Instaurer une gestion collaborative et intégrée

La collaboration est un atout intangible, mais puissant, car elle améliore la résolution des problèmes, la créativité, la productivité et réduit même les coûts.

Investir dans notre capital humain

En principe, une bonne gestion du capital humain favorise la performance.

Accélérer le virage technologique

Les technologies de l'information (TI) peuvent permettre de raccourcir le temps de réponse, d'optimiser les opérations et d'améliorer la qualité du service. Elles favorisent également la circulation de l'information ainsi qu'une meilleure coordination entre les différentes unités de l'organisation.



ORIENTATIONS



Concilier
Développer
Repenser

ORIENTATION 1

Concilier capacités internes et besoins du milieu dans la prise de décisions et la priorisation des mandats

Objectif stratégique 1 : Identifier des actions permettant d'établir une planification adéquate en tenant compte des ressources disponibles

ORIENTATION 2

Développer un fort sentiment d'appartenance et de fierté envers la Ville de Rivière-du-Loup

Objectif stratégique 2 : Attirer des candidats potentiels et accroître les compétences des gestionnaires en gestion des personnes

ORIENTATION 3

Repenser nos façons de faire pour être plus agiles, proactifs et à l'écoute des citoyens

Objectif stratégique 3 : Adopter l'approche d'amélioration continue pour maintenir et accroître l'efficacité

Objectif stratégique 4 : Assurer l'accès à une information de qualité, au moment opportun

ORIENTATIONS



Accroître
Déployer



ORIENTATION 4

Accroître et favoriser les synergies interservices/intercompétences

Objectif stratégique 5 : Revoir la structure des services pour une meilleure coordination entre les différentes unités administratives

ORIENTATION 5

Déployer une démarche cohérente et efficace en matière de communication

Objectif stratégique 6 : Maintenir la motivation et l'engagement des employés

Objectif stratégique 7 : Faire rayonner la Ville de Rivière-du-Loup et promouvoir son image de marque

PLAN STRATÉGIQUE



Principes directeurs
COHÉRENCE • COLLABORATION
OPTIMISATION

ORIENTATION

1

Concilier capacités internes et besoins du milieu dans la prise de décisions et la priorisation des mandats

Objectif stratégique 1

Identifier des actions permettant d'établir une planification adéquate en tenant compte des ressources disponibles

ACTIONS STRATÉGIQUES	2022	2023	2024	2025	2026
Effectuer une planification triennale des projets (PTP) tenant compte des priorités en fonction des ressources disponibles	●	●	●	●	●
Détecter et valider les besoins et enjeux (rencontre annuelle conseil et directeurs)	●	●	●	●	●
Tenir des rencontres de comité de suivi de la planification	●	●	●	●	●
Revisiter l'ensemble des plans et politiques en vigueur		●			
Préciser les rôles, mandats et implications de la Ville de Rivière-du-Loup dans les OSBL, comités et commissions		●			

Objectif 2022

Réaliser la planification triennale des projets de chaque service

PLAN STRATÉGIQUE



Principes directeurs
FIERTÉ • ENGAGEMENT
SATISFACTION

ORIENTATION

2

Développer un fort sentiment d'appartenance et de fierté envers la Ville de Rivière-du-Loup

Objectif stratégique 2

Attirer des candidats potentiels et accroître les compétences des gestionnaires en gestion des personnes

ACTIONS STRATÉGIQUES	2022	2023	2024	2025	2026
Formaliser et uniformiser le processus d'appréciation de la contribution	●				
Appliquer un processus d'appréciation de la contribution	●	●	●	●	●
Offrir des formations en matière d'appréciation de la contribution		●			
Développer des plans de développement individuel et de gestion de carrière			●		
Instaurer un programme de formation à l'intention du personnel de gestion			●		
Optimiser les processus de recrutement		●			
Objectif 2022	Évaluer la performance de l'ensemble des cadres				

PLAN STRATÉGIQUE



Principes directeurs
INNOVATION • OPTIMISATION
COHÉRENCE

ORIENTATION

3

Repenser nos
façons de faire
pour être plus agiles,
proactifs et à l'écoute
des citoyens

Objectif stratégique 3

Adopter l'approche d'amélioration continue pour maintenir et accroître l'efficacité

ACTIONS STRATÉGIQUES	2022	2023	2024	2025	2026
Former les gestionnaires au processus d'amélioration continue	●				
Mettre en place et déployer un processus d'amélioration continue		●			
Identifier et revoir les processus de chaque service			●		
Analyser l'accès, la classification et l'intégrité de l'information de gestion		●			
Mettre en place un système de gestion intégrée des documents			●		

Objectif 2022

Former les gestionnaires au processus d'amélioration continue

PLAN STRATÉGIQUE



Principes directeurs
 INNOVATION • OPTIMISATION
 COHÉRENCE

ORIENTATION

3

Repenser nos
 façons de faire
 pour être plus agiles,
 proactifs et à l'écoute
 des citoyens

Objectif stratégique 4

Assurer l'accès à une information de qualité, au moment opportun

ACTIONS STRATÉGIQUES	2022	2023	2024	2025	2026
Optimiser le moteur de recherche du site Internet de la Ville de Rivière-du-Loup					●
Mettre à jour la politique de communication de la Ville de Rivière-du-Loup		●			
Réévaluer les différents moyens utilisés pour communiquer avec les citoyens	●				
Optimiser la prestation de services en ligne		●	●	●	●

Objectif 2022

Identifier les améliorations à apporter en termes de communication publique

PLAN STRATÉGIQUE



Principes directeurs
COLLABORATION • OPTIMISATION
INNOVATION

ORIENTATION

4

Accroître et favoriser les synergies interservices/intercompétences

Objectif stratégique 5

Revoir la structure des services pour une meilleure coordination entre les différentes unités administratives

ACTIONS STRATÉGIQUES	2022	2023	2024	2025	2026
Définir le positionnement de la Ville de Rivière-du-Loup en matière de développement économique et durable	●				
Développer des fonctions transversales (bureau de projets, système d'approvisionnement et de contrôle)		●			
Instaurer la gestion par projet pour améliorer le suivi et le contrôle		●			
Objectif 2022	Réorganiser le Service du développement économique				

PLAN STRATÉGIQUE



Principes directeurs
FIERTÉ • ENGAGEMENT
SATISFACTION

ORIENTATION

5

Déployer une démarche cohérente et efficace en matière de communication

Objectif stratégique 6

Maintenir la motivation et l'engagement des employés

ACTIONS STRATÉGIQUES	2022	2023	2024	2025	2026
Tenir une rencontre de service par année (tout le personnel)	●	●	●	●	●
Créer un comité sur la mobilisation	●				
Améliorer le processus d'intégration		●			
Proposer une stratégie de mobilisation et de reconnaissance		●			

Objectif 2022

Déterminer les modalités de mise en place du comité sur la mobilisation

PLAN STRATÉGIQUE



Principes directeurs
FIERTÉ • ENGAGEMENT
SATISFACTION

ORIENTATION

5

Déployer une démarche cohérente et efficace en matière de communication

Objectif stratégique 7

Faire rayonner la Ville de Rivière-du-Loup et promouvoir son image de marque

ACTIONS STRATÉGIQUES	2022	2023	2024	2025	2026
Mettre en valeur les employés dans les stratégies de communication	●	●	●	●	●
Maximiser la visibilité de la Ville de Rivière-du-Loup durant les célébrations entourant le 350 ^e anniversaire de la Seigneurie de Rivière-du-Loup		●			
Concevoir et déployer un plan de communication notoriété - attractivité (entreprises, familles, travailleurs)		●	●		
Objectif 2022	Développer des outils de visibilité et de promotion				