



2023-2027



PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Régie intermunicipale de sécurité incendie de la Vallée-du-Richelieu



TABLE DES MATIÈRES

01 CONTEXTE ET CADRE DE
RÉALISATION

02 BILAN DE LA
PLANIFICATION

03 FFOM

04 LES PRINCIPAUX DÉFIS

05 MISSION, VISION ET
VALEUR

06 ORIENTATIONS
STRATÉGIQUES

13 ÉLÉMENTS CLÉS DE
SUCCÈS

14 TABLEAU SYNTHÈSE

CONTEXTE ET CADRE DE RÉALISATION

En opération depuis janvier 2019, la Régie intermunicipale de sécurité incendie de la Vallée-du-Richelieu est venue en 2022 au terme de sa première planification stratégique. Mise en œuvre dans un contexte pandémique, cette planification était largement orientée sur la mise en opération de l'organisation. Aujourd'hui, et ce dans un contexte de continuité et d'amélioration, la Régie a souhaité amorcer un nouvel exercice de réflexion devant la guider vers l'élaboration de sa planification stratégique 2023-2027.

Pour mener à bien cet exercice, la Régie a retenu les services d'une firme externe pour accompagner son bureau de direction dans un processus de réflexion. Avant même d'amorcer ce processus de réflexion, et cherchant à travailler en continuité avec sa dernière planification stratégique, la Régie a préalablement élaboré un bilan des réalisations effectuées depuis sa mise en service. Ce bilan a été communiqué à chaque membre de la direction et servira à alimenter les réflexions.

Également en amont du processus, la Régie a confié à un consultant externe le mandat de réaliser une évaluation et un diagnostic organisationnel, le tout dans une approche d'optimisation. Ayant été déposé au début juillet 2022, ce rapport diagnostic met en lumière certains constats et émet différentes recommandations. Il a aussi alimenté les réflexions.

C'est dans ce contexte, et ce par l'entremise d'une approche collaborative, que la direction de la Régie s'est réunie afin de partager et d'échanger sur les différentes composantes de la planification stratégique 2023-2027.

Le présent document se veut le reflet des différents exercices de réflexion effectués au cours de cette démarche. Il aborde les éléments principaux composant la planification stratégique 2023-2027 et propose à la toute fin des pistes d'action.



Sylvie Gosselin, MBA, CRHA, DMA
Codirectrice générale, secrétaire-trésorière



Pierre-Damien Arel, MAP
Codirecteur général, directeur sécurité incendie

BILAN DE LA PLANIFICATION

Dans son ensemble, le bilan de la dernière planification stratégique démontre des résultats positifs. Articulée autour de l'atteinte de 6 catégories d'objectifs (Mise en place de la Régie, Communication, Climat et relation de travail, Efficience, Amélioration des services offerts et Santé et sécurité au travail), cette planification proposait 18 actions spécifiques attachées à l'un ou l'autre de ces 6 objectifs. Au final, ces 18 actions ont résulté vers la mise en œuvre de 45 réalisations qui ont contribué à faire de la Régie ce qu'elle est aujourd'hui.



Tout en reconnaissant la valeur et la pertinence des résultats obtenus, l'équipe de direction de la Régie convient qu'en raison de la jeunesse de l'organisation il demeure encore plusieurs défis à relever. Plusieurs des 6 catégories d'objectifs proposés dans cette première planification sont donc encore d'actualité. Maintenant que la Régie est opérationnelle, il devient maintenant nécessaire de préciser le rayon d'intervention et d'identifier les bonnes orientations stratégiques à travailler.



Forces

- Professionnalisme de l'équipe de direction et sa proactivité;
- Grande rigueur dans le respect du schéma de couverture de risques;
- Les compétences techniques des équipes;
- Expertise en formation (présence d'un centre de formation interne);
- Confiance du CA envers l'organisation;
- Crédibilité et notoriété de plus en plus forte;
- Services aux citoyens professionnels et rapides;
- Technologies de communication (Portail).

Faiblesses

- Organigramme non optimal créant une ambiguïté des rôles;
- Gestionnaires trop impliqués dans les opérations;
- Culture d'entreprise et sentiment d'appartenance faibles;
- Climat de travail difficile depuis le début de la Régie;
- Capacité de relève de l'organisation à différent niveau hiérarchique;
- Rétention du personnel dans certains secteurs d'activités;
- Disponibilité du personnel (taux d'absentéisme élevé).

Opportunités

- Belle mouvance dans les négociations des conventions collectives;
- Contexte socio-économique de la région très favorable;
- Attractivité de la profession de pompier;
- Approches collaboratives pour se doter d'un nouveau centre de formation;
- Changement au sein des élus, ce qui peut amener de nouvelles visions.

Menaces

- Changement dans l'implication au travail dû aux nouvelles valeurs de notre ère;
- Pénurie de main-d'œuvre et agressivité du marché de l'emploi pour les catégories d'emploi autres que pompier;
- Influence des grands centres au niveau des conditions de travail;
- Les changements climatiques qui apportent de nouveaux risques.

LES PRINCIPAUX DÉFIS

À la lumière des différents éléments de contexte, les échanges ont permis d'identifier les principaux défis ou enjeux au sujet desquels la Régie se doit de porter une attention particulière dans le cadre de sa prochaine planification stratégique.

- Révision de la structure organisationnelle (organigramme);
- Amélioration des communications internes et externes;
- Mobilisation et responsabilisation des équipes;
- Formation et développement des compétences;
- Amélioration continue de nos pratiques de gestion et processus administratifs;
- Création d'une culture d'entreprise partagée et dynamique;
- Renouvellement du leadership organisationnel;
- Amélioration des relations de travail;
- Développement des connaissances (veille stratégique).



MISSION, VISION ET VALEURS

À la lumière de l'analyse diagnostique et des consultations qui l'ont alimentée, nous jugeons pertinent de revisiter la mission, la vision et les valeurs de l'organisation, et ce, de manière à pouvoir définir et soutenir les prochaines orientations stratégiques pour les années à venir.

MISSION

Être au service de la population en matière de sécurité incendie, de sauvetage et d'assistance en situation d'urgence.

D'ici 2027, d'être reconnue comme une régie incendie proactive et performante, dotée d'une culture organisationnelle mobilisatrice, qui reconnaît et favorise le développement professionnel de ses équipes en cohésion avec notre mission.

VISION

VALEURS

Engagement
Intégrité
Dépassement
Reconnaissance

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

- 1 Renforcer la structure et le leadership organisationnels**
- 2 Accroître le rayonnement interne et externe de l'organisation**
- 3 Investir dans le capital humain**
- 4 Optimiser la performance opérationnelle**

1 Renforcer la structure et le leadership organisationnels

Si la première planification stratégique de la Régie servait essentiellement sa mise en opération, la prochaine doit inévitablement marquer un virage important en matière de structure et de leadership organisationnels. De manière à générer une meilleure efficacité et à correspondre à la réalité de la Régie, la révision de l'organigramme, la définition des rôles et mandats de chaque composante et la clarification des responsabilités et de la chaîne décisionnelle se veulent des priorités. Une structure organisationnelle mieux alignée et mieux communiquée permettra, par le fait même, à la direction de la Régie d'assumer un meilleur leadership auprès des équipes de la Régie et de son conseil d'administration. Cela contribuera à la création d'une culture organisationnelle forte qui générera, au fil des ans, un sentiment d'appartenance plus fort à l'organisation.

OBJECTIFS	ACTIONS	ÉCH.
Définir et mettre en place un organigramme adapté à la réalité de l'organisation	Revoir les fonctions clés de l'organisation	CT
	Faire le bilan des compétences nécessaires	CT
	Redéfinir les rôles, responsabilités et mandats des fonctions clés	CT
	Procéder au recrutement ou à la nomination du personnel	MT
Faire naître une culture organisationnelle propre à la Régie	S'assurer que les équipes connaissent et partagent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation	CT
	Mettre en place un processus de concertation pour faire naître les éléments distinctifs de la culture de la Régie	CT
	Renforcer le sentiment d'appartenance à travers des stratégies de mobilisation et de collaboration	EC
	Mettre en place des processus d'évaluation de l'adhésion à la culture de l'organisation	LT

Échéance : Court terme (CT) = 1 an, Moyen terme (MT) = 2 à 3 ans, Long terme (LT) = 4 à 5 ans, En continu (EC)

2 Accroître le rayonnement interne et externe de l'organisation

Au cours des années à venir, la Régie aura tout à gagner à accroître son rayonnement, et ce, tant auprès de ses équipes que des décideurs de la Vallée-du-Richelieu. Si la Régie est une organisation encore méconnue, tant à l'interne qu'à l'externe, il faut s'assurer de mettre en place une stratégie globale de communication, s'adaptant aux différents publics touchés. D'autant plus que lors de la mise en œuvre de la Régie, la stratégie de gestion de changement auprès des équipes avait été négligée. Raison de plus pour mettre les bouchées doubles au cours des mois et années à venir afin de mieux faire connaître l'organisation et établir des processus de communication qui contribueront à solidifier les équipes et devenir plus efficaces en matière de relations humaines.

OBJECTIFS	ACTIONS	ÉCH.
Améliorer les communications internes	Faire un diagnostic des communications internes pour identifier les zones d'amélioration	MT
	Définir les canaux formels et informels pour s'assurer une saine communication, incluant les éléments à communiquer (plan de communication)	MT
	Mettre en place les bons processus de communication	MT
	Évaluer annuellement la performance des communications	LT
Optimiser les communications corporatives	Définir la stratégie des communications corporatives, le tout en prenant compte du nouvel organigramme	CT
	Maintenir un lien constant avec le pouvoir politique	EC
	Définir et formaliser, en collaboration avec les administrations municipales membres, les bons canaux de communication entre les organisations	MT
	Évaluer la performance des communications corporatives	LT
Développer le pouvoir d'influence de l'organisation	Prendre position sur des projets structurants pour le développement de l'organisation (ex. : centre de formation, renouvellement d'équipements, etc.)	CT
	Clarifier le rôle de la Régie auprès des partenaires limitrophes	CT
	Établir et maintenir des relations de confiance avec les partenaires	EC

Échéance : Court terme (CT) = 1 an, Moyen terme (MT) = 2 à 3 ans, Long terme (LT) = 4 à 5 ans, En continu (EC)

3 Investir dans le capital humain

Comme la Régie, par sa mission, est au service des humains, il faut aussi qu'elle prenne soin de son personnel. Force est d'admettre que différentes actions devront être mises en place afin de mobiliser les forces vives de l'organisation et de veiller au développement de leurs compétences. Pour devenir un employeur attractif qui maintient un taux de rétention élevé lui permettant de former sa relève, l'organisation devra s'inspirer des diverses tendances pour favoriser le bien-être de son personnel, dénouer certains enjeux, dont le déséquilibre entre ressources à temps plein et à temps partiel, et générer l'engagement de ses équipes.

OBJECTIFS	ACTIONS	ÉCH.
Développer les compétences des gestionnaires actuels et futurs	Définir les compétences clés recherchées des gestionnaires	MT
	Élaborer un programme de formation et d'accompagnement pour les gestionnaires	MT
	Mettre en place un système de mentorat visant à appuyer le développement à l'interne des gestionnaires et futurs gestionnaires	LT
Maximiser l'accessibilité au développement des compétences pour tous	Constituer et mandater un comité pour amorcer une réflexion sur un programme interne de développement des compétences	CT
	Définir les paramètres et règles d'application d'un programme	CT
	Communiquer le programme à l'ensemble de l'organisation	MT
	Évaluer annuellement les résultats dans un but d'amélioration continue	MT

Échéance : Court terme (CT) = 1 an, Moyen terme (MT) = 2 à 3 ans, Long terme (LT) = 4 à 5 ans, En continu (EC)



Investir dans le capital humain (suite)

OBJECTIFS	ACTIONS	ÉCH.
Mobiliser les troupes	Favoriser la reconnaissance de notre personnel et de nos équipes	MT
	Mettre en place des processus de rétroaction permettant de maintenir un lien durable avec et entre les équipes	MT
	Favoriser la communication	EC
Instaurer une culture RH axée sur le capital humain	Faire de la veille stratégique pour alimenter les pratiques RH	EC
	Diagnostiquer les besoins des équipes	MT
	Mettre en place des pratiques RH innovantes et adaptées aux attentes des équipes	EC

Échéance : Court terme (CT) = 1 an, Moyen terme (MT) = 2 à 3 ans, Long terme (LT) = 4 à 5 ans, En continu (EC)



4 Optimiser la performance opérationnelle

À bien des égards, le diagnostic organisationnel a fait état de lacunes pour divers processus opérationnels. À ce titre, les processus de gestion des horaires, d'approvisionnement et de gestion des interventions apparaissent comme des exemples qui demandent à être optimisés. Le manque d'efficacité de certains processus amène aussi les cadres à s'impliquer dans les opérations, ce qui n'est pas souhaitable à long terme. Pour améliorer la performance opérationnelle, il faudra être en mesure d'identifier les zones d'amélioration et de définir le bon plan d'intervention.

OBJECTIFS	ACTIONS	ÉCH.
Adopter des processus de gestion efficaces	Faire l'analyse des processus de gestion, identifier les zones d'optimisation et les solutions potentielles disponibles	CT
	Évaluer la faisabilité, justifier les retours sur investissement et élaborer et séquencer un plan d'investissement	MT
	Implanter les outils / processus choisis	MT
	Adopter des processus de mesure pour évaluer les résultats	LT
Optimiser le cadre financier de la Régie	Adopter des pratiques financières s'inspirant des meilleures pratiques de gestion	EC
	Effectuer un audit des coûts de la Régie à l'aide de différents indicateurs de manière à atténuer l'impact des enjeux financiers	MT
	Analyser les possibilités permettant une diversification des sources de revenus	EC

Échéance : Court terme (CT) = 1 an, Moyen terme (MT) = 2 à 3 ans, Long terme (LT) = 4 à 5 ans, En continu (EC)



Optimiser la performance opérationnelle (suite)

OBJECTIFS	ACTIONS	ÉCH.
Adopter une approche d'amélioration continue par rapport à la prestation de services	Mettre sur pied un comité aviseur multidisciplinaire responsable d'évaluer la performance de l'offre de services	MT
	Analyser l'offre de services et identifier les zones d'optimisation et/ou d'ajout	LT
	Établir des indicateurs de performance annuels par rapport aux éléments à améliorer	LT
	Informier et responsabiliser les équipes par rapport aux objectifs d'amélioration de la prestation de services	MT
	Mesurer sur une base annuelle la qualité des services	LT
	Identifier les nouveaux risques liés aux changements climatiques dans nos plans de mesure d'urgence afin de bonifier la prévention, d'augmenter l'éducation du public et d'adapter notre niveau de services en conséquence.	EC
Optimiser les processus de gestion des actifs et des inventaires	Procéder à un inventaire des actifs	CT
	Évaluation de l'état des actifs, de la maintenance à effectuer dessus et des travaux de remplacement à court, moyen et long terme.	CT
	Recherche et mise en place d'outils pour l'élaboration de plans de maintenance et de plan directeur de maintien des actifs et des tableaux de bord.	CT
	Étudier et intégrer les nouvelles pratiques en matière d'approvisionnement écoresponsable	EC
	Adopter de meilleures pratiques afin de réduire notre empreinte carbone	EC

Échéance : Court terme (CT) = 1 an, Moyen terme (MT) = 2 à 3 ans, Long terme (LT) = 4 à 5 ans, En continu (EC)



Les communications

Sans contredit, la mise en place de stratégies de communication adaptées aux différents publics de la Régie sera un élément clé de succès essentiel. Bien que cet aspect se retrouve au cœur de l'orientation stratégique #2, il n'en demeure pas moins que la communication devient en quelque sorte une orientation transversale à cette planification et s'invite au sein des autres orientations stratégiques. La communication deviendra le meilleur levier pour permettre à la Régie de réaliser ses ambitions.

La mobilisation interne

La mise en œuvre des orientations stratégiques proposées nécessitera la mobilisation de la gouvernance, de la direction et du personnel de la Régie. À plusieurs égards, cela favorisera la création d'une culture organisationnelle propre à la nouvelle entité, favorisera la responsabilisation de chaque individu et amènera une plus grande collaboration entre les différentes équipes. Comme pour toute planification stratégique, il sera essentiel de générer une adhésion complète de toutes les parties impliquées.

TABLEAU SYNTHÈSE

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS
Renforcer la structure et le leadership organisationnels	Définir et mettre en place un organigramme adapté à la réalité de l'organisation	• Meilleure efficacité et synergie des équipes; • Améliorations des communications.
	Faire naître une culture organisationnelle propre à la Régie	• Améliorer le sentiment d'appartenance à la Régie; • Créer une identité distinctive et connue du personnel.
Accroître le rayonnement interne et externe de l'organisation	Améliorer les communications internes	• Meilleure connaissance de l'organisation; • Meilleure fluidité dans la communication.
	Optimiser les communications corporatives	• Améliorer et faciliter la communication corporative; • Assurer une fluidité et une efficacité des communications corporatives.
	Développer le pouvoir d'influence de l'organisation	• Faciliter les collaborations; • Créer de nouvelles ententes opérationnelles et de formation.
Investir dans le capital humain	Développer les compétences des gestionnaires actuels et futurs	• Améliorer l'efficacité des gestionnaires; • S'assurer une relève des cadres.
	Maximiser l'accessibilité au développement des compétences pour tous	• Amélioration des compétences; • Définir et faire connaître le référentiel des compétences clés de la Régie.
	Mobiliser les troupes	• Offrir un milieu de travail favorisant la reconnaissance et la rétroaction auprès des équipes; • Déployer des programmes favorisant la mobilisation.
	Instaurer une culture RH axée sur le capital humain	• Être une organisation alignée avec les tendances RH du milieu (ordre CRHA, UMQ, etc.)
Optimiser la performance opérationnelle	Adopter des processus de gestion efficaces	• Optimiser la performance des coûts d'opération
	Optimiser le cadre financier de la Régie	• Meilleure maîtrise des dépenses
	Adopter une approche d'amélioration continue par rapport à la prestation de services	• Offrir des services adaptés à la réalité et aux enjeux de nos villes et municipalités; • Améliorer la qualité de nos services offerts.
	Optimiser les processus de gestion des actifs et des inventaires	• Mettre en place une stratégie afin d'aider à mieux équilibrer notre Programme triennal d'immobilisation (PTI); • Faire le suivi de la gestion et des coûts de maintenance; • Adopter et intégrer de nouvelles pratiques écoresponsables.

