

SERVICE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Revue du concept des interventions dans les dossiers soumis aux instances



Montréal 

Comité exécutif
18 novembre 2015

Objectif poursuivi par le Chantier:

Réduire les délais associés à l'obtention d'une décision
contribuant ainsi à l'accélération des investissements
et à l'amélioration de la prestation de services aux citoyens
tout en assurant l'accès à une information pertinente et de qualité
pour supporter la prise de décision

Rappel des phases du Chantier

Phase 1 :

- Optimisation des niveaux décisionnels en matière contractuelle – terminée avec l'adoption du règlement de délégation en septembre 2015 ✓
- Révision du concept des interventions – mis en place le 21 octobre dernier

Phase 2 :

- Simplification de la facture du dossier décisionnel, des étapes de sa préparation, ainsi que des étapes de la préparation et du suivi d'une séance – échéancier en fonction du remplacement des outils informatiques
- Optimisation des niveaux décisionnels dans les matières autres que contractuelle – proposition déposée pour discussions à l'hiver 2015-2016

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

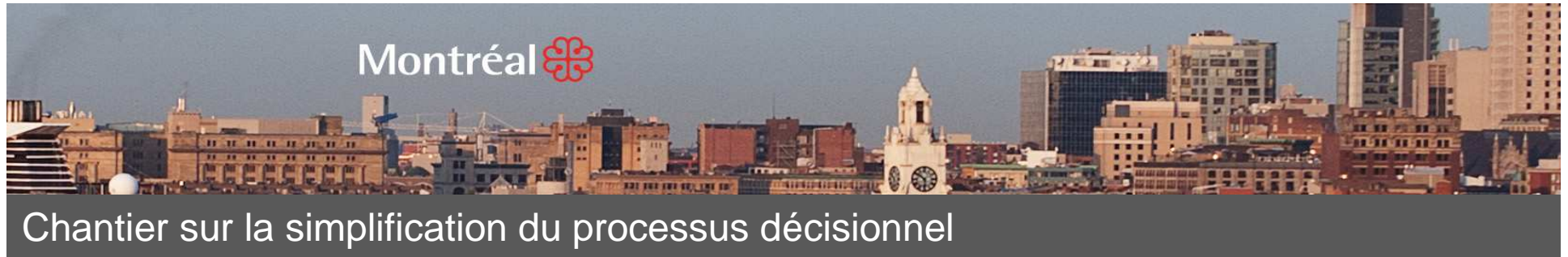
Pourquoi avoir choisi de revoir le concept des interventions ?

- Une des étapes les plus longues de la préparation des dossiers décisionnels (de 2 à 15 jours ouvrables en moyenne et peut être plus long) ;
- Les interventions ne sont pas produites de façon simultanée, ce qui concourt à allonger les délais ;
- La non implication des intervenants, au moment opportun, en amont de la sollicitation d'une décision ;
- Le nombre important d'interventions dans les dossiers ;
- La pertinence inégale de certaines informations fournies en support à une prise de décision éclairée (ex. : information technique, coordination interunités, enthousiasme par rapport à un dossier) ;
- La volonté de briser les silos et d'encourager à la concertation – coordination administrative en amont de la présentation des dossiers.

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Retour sur l'information communiquée au comité exécutif en avril 2015 :

- Un encadrement nouveau relatif aux interventions financières visant à confirmer la **certification des fonds disponibles** pour donner suite à la décision plutôt que de fournir un résumé du dossier accompagné du détail de la codification comptable ;
- Un encadrement nouveau relatif aux interventions juridiques visant à concentrer les conclusions de la validation dans **un court commentaire précis** ;
- Une **façon plus standardisée** de fournir les informations relatives au processus d'approvisionnement rendue possible par l'introduction d'un nouveau formulaire ;
- L'obligation confirmée à toutes les unités qui présentent un dossier d'attacher, en amont de la sollicitation d'une décision, tous les aspects de sa mise en œuvre. Cette obligation est accompagnée d'une nouvelle fonction visant à s'assurer que toutes les unités devant être informées, consultées en amont de la décision, le soient..... *et que leurs points de vue ont été considérés ou arbitrés, selon le cas.*



Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les modalités en vigueur depuis le 21 octobre 2015

Les interventions financières :

Émises par les spécialistes en gestion des ressources financières en arrondissement lorsque les fonds proviennent des budgets sous leur responsabilité et par le Service des finances lorsqu'il s'agit de fonds mis à la disposition d'une unité centrale.

Consistent en une certification des fonds. Cette certification des fonds confirme que les sommes requises au financement du dossier sont disponibles et réservées, et que les règles en matière de gestion financière sont respectées. L'intervention financière vient donc donner cette assurance aux élus.

Le fichier joint à l'intervention financière, présentant le détail des comptes budgétaires en soutien à la stratégie de financement du dossier, est passablement technique et plutôt hermétique. C'est la raison pour laquelle il ne sera pas fourni avec l'ensemble de la documentation et que la stratégie de financement sera toujours exposée au sommaire à la rubrique « Aspects financiers ».

Dans l'éventualité où la stratégie de financement d'un dossier pose problème, une solution devra être trouvée pour que le dossier puisse être soumis aux instances (mécanismes d'arbitrage).



Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les modalités en vigueur depuis le 21 octobre 2015 (suite)

Les interventions d'approvisionnement :

Émises par le Service de l'approvisionnement pour tout appel d'offres mené par lui et par les « approvisionneurs » en arrondissement pour tout appel d'offres conduit par eux ;

Consistent à fournir toute l'information traditionnellement fournie quant au déroulement du processus proprement dit et à son résultat ;

Un nouveau formulaire est introduit en addition à ceux existants afin de rendre compte des étapes du processus de passation des marchés et de son résultat. À ce jour, 7 des 19 arrondissements ont adopté ce nouveau formulaire (Anjou, CDN – NDG, Lachine, LaSalle, MHM, Saint-Laurent et V-STM-PE) pour les fins de leur conseil d'arrondissement ;

Dans l'éventualité où le processus de passation des marchés ou son résultat soulève un questionnement, la situation devra être éclaircie pour que le dossier puisse être soumis aux instances.

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les modalités en vigueur depuis le 21 octobre 2015 (suite)

Les interventions juridiques :

Émises par la Direction des affaires civiles et par les greffiers en arrondissements.

Consistent à fournir un document juridique visé dans le cadre d'un dossier (\pm 75% des interventions juridiques), accompagné d'un court commentaire, si requis, ou à communiquer les résultats d'une validation juridique (\pm 25% des interventions juridiques) portant sur un élément précis et communiqué lors de la demande d'intervention.

Les raisons pour lesquelles une validation juridique pourra être sollicitée sont plus encadrées. Cette façon de faire vise à s'assurer d'une part d'une valeur ajoutée par l'intervention juridique et, d'autre part, à encourager les échanges avec les juristes à l'extérieur des dossiers.

Dans l'éventualité où un dossier présente une préoccupation sur le plan juridique, cette préoccupation devra être traitée ou solutionnée, selon le cas, pour que le dossier puisse être soumis aux instances.

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les délais d'émission des interventions

Soucieux de réduire les délais d'émission des interventions, une norme de performance en matière de délais d'émission des interventions a été convenue avec chacune des unités corporatives concernées. Ces normes sont :

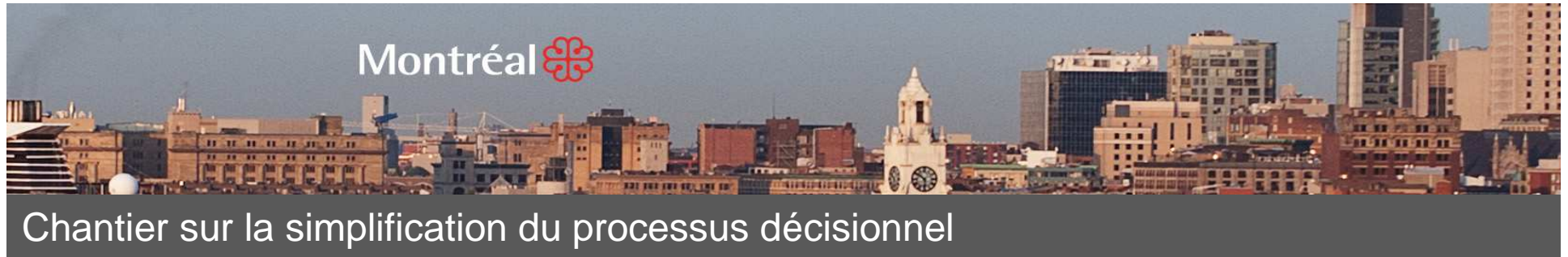
- Service de l'approvisionnement : 80% des interventions finalisées dans un délai d'au plus 3 jours ouvrables ;
- Service des finances : 75% des interventions finalisées dans un délai d'au plus 4 jours ouvrables ;
- Service des affaires juridiques : 70% des interventions finalisées dans un délai d'au plus 5 jours ouvrables.

Ces normes, qui seront appliquées sur une base annuelle, tiennent compte qu'une certaine proportion de dossiers est plus complexe et nécessite plus de travail et de validation en amont de la production d'une intervention.

Les délais d'émission des interventions (suite)

L'atteinte de ces normes est rendue possible par la nécessité qu'ont les unités responsables des dossiers de parler, de s'attacher avec les unités intervenantes en amont de la sollicitation d'une intervention.

Les unités intervenantes, ainsi que la Direction générale, disposent de rapports de gestion permettant d'apprécier la performance et d'identifier les situations à corriger pour améliorer la performance.



Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les délais d'émission des interventions (suite)

Le « monitoring » des normes de service depuis le début de 2015 révèle :

- La performance générale du Service des finances s'est accrue passant de 55% des interventions finalisées en au plus 4 jours ouvrables en début d'année à 67% pour les mois de septembre et octobre 2015 ;
- La performance du Service de l'approvisionnement est au-delà de la norme et se situe à 82% des interventions finalisées en 3 jours ouvrables pour les 10 premiers mois de 2015 ;
- La performance du Service des affaires juridiques est passée d'environ 55% en début d'année à 72% des interventions finalisées en 5 jours ouvrables en octobre 2015.

Le « monitoring » se poursuivra et les normes pourraient être rajustées, au besoin.

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les interventions visant la cohérence administrative

Constats à l'égard de la situation actuelle :

- Des délais d'obtention qui s'allongent malgré le fait que les unités se sont concertées en amont ;
- Accroissement significatif, depuis quelques années, des interventions favorables sans commentaire ;
- Des commentaires qui s'adressent de plus en plus aux fonctionnaires (ex. : ne pas oublier de fournir les plans tel que construit à la fin des travaux, prévoir un corridor de 15 pieds en tout temps pour les services d'urgence, « magnifique projet », etc.) ;
- Certaines interventions de cohérence administrative présentent des informations pertinentes qui doivent être maintenues (ex. : explication des écarts dans les dossiers d'octroi de contrat de la Direction des infrastructures, certaines informations relatives au patrimoine et à l'urbanisme, etc.).

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les interventions visant la cohérence administrative (suite)

La nouvelle approche en vigueur :

- Abolition des interventions de cohérence administrative rendue possible par l'obligation, réaffirmée, aux unités responsables des dossiers d'attacher, en amont de la présentation d'un dossier, tous les aspects de la mise en œuvre de décision recherchée et d'en faire état au dossier. Cette obligation réaffirme l'imputabilité de l'unité responsable du dossier à fournir, de façon claire et limpide, toutes les informations pertinentes à une prise de décision éclairée ;
- Ajout d'une nouvelle fonction permettant aux unités concernées par un dossier d'être informées du contenu du dossier qui sera soumis en leur offrant la possibilité d'intervenir auprès de l'unité responsable pour ajustement, au besoin. Cette fonction est garante d'une transparence et traduit la volonté d'encourager le travail en équipe, et donc de briser les silos ;
- Introduction du principe d'escalade pour résoudre les situations le nécessitant.

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les interventions visant la cohérence administrative (suite)

Le mode de fonctionnement

Les unités administratives consultées - impliquées (unités corporatives et arrondissements) seront indiquées au dossiers ainsi que les conclusions de cette concertation ;

L'unité responsable du dossier indiquera, à son sommaire décisionnel, les personnes concernées par le dossier à titre de parties prenantes ;

Les parties prenantes seront invitées à prendre connaissance du dossier et à communiquer avec son responsable, au besoin. Un délai respectueux sera fixé afin d'obtenir les commentaires que pourrait susciter le dossier.

Si une ou plusieurs parties prenantes émettent des commentaires à l'intérieur de ce délai, le responsable a l'obligation de les considérer. Au besoin, le principe de l'escalade sera appliqué pour trouver une solution qui satisfasse.



Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les interventions visant la cohérence administrative (suite)

Les informations disponibles aux élus décideurs

En plus des résultats des démarches de concertation – coordination interne qui seront communiquées au sommaire décisionnel, les élus auront accès à la liste des personnes – unités qui agissent à titre de partie prenante, incluant l'accès au dossier par chacune d'elle. Cela prendra la forme suivante :

↙
Parties prenantes

Serge GRENON, Service des technologies de l'information , Direction
Vathanak KEU, Service des technologies de l'information , Direction

Lecture:

Serge GRENON, 10 novembre 2015
Vathanak KEU, 10 novembre 2015

RESPONSABLE DU DOSSIER

Vathanak KEU
Programmeur-analyste

Tél : 514 872-5397
Télécop. : 514 872-5397

ENDOSSÉ PAR

Vathanak KEU
Programmeur-analyste

Tél : 514 872-5397
Télécop. : 514 872-5397

Le : 2015-04-08

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

Les observations :

- Ces modifications au concept des interventions sont en vigueur pour tous les dossiers créés depuis le 21 octobre 2015 ;
- Selon les informations obtenues des unités responsables des dossiers, elles permettent des gains de temps appréciables par rapport à l'approche historique. L'évaluation du gain de temps sera faite au printemps lorsqu'un nombre plus important de dossiers aura été traité selon cette approche ;
- Un appui est donné aux unités durant la phase de transition. Jusqu'à présent, la transition se déroule comme prévu. Quelques ajustements et précisions ont été requis ;
- Une surveillance est aussi faite en regard du respect des principes à la base de ce changement afin de corriger rapidement toute situation non désirée ;
- Un post mortem sera fait avec le concours des unités intervenantes, de parties prenantes et d'unités responsables des dossiers après quelques mois d'application.

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

En conclusion :

La quantité et la qualité des informations fournies en appui à une prise de décision éclairée sont maintenues.

L'imputabilité des unités qui présentent les dossiers est renforcée.

Des gains d'efficacité administrative sont observés et seront évalués d'une façon formelle après quelques mois d'application.

Montréal 

Chantier sur la simplification du processus décisionnel

MERCI