



Gestion des rencontres

Vérification d'optimisation des ressources

Ville de Drummondville

Le 1^{er} juin 2022

Version finale

Table des matières

1. Sommaire de gestion	1
2. Vue d'ensemble.....	2
2.1 Contexte.....	2
2.2 Situation actuelle.....	2
3. Mandat.....	4
3.1 Objectif	4
3.2 Étendue	4
3.3 Exécution.....	5
4. Résultats.....	5
4.1 Planification et ordonnancement des Rencontres.....	5
4.2 Préparation et envoi des documents.....	6
4.3 Prise de décisions.....	7
5. Conclusion	7
Annexes.....	8
Critères d'audit.....	8

1. Sommaire de gestion

Contexte : La mission de la Ville de Drummondville (« la Ville ») est de « répondre de manière efficace, innovante et responsable aux besoins, aux attentes et aux aspirations de la population afin de bâtir une collectivité où tous peuvent s'épanouir ». Compte tenu des multiples transformations que la Ville a subies au courant des dernières années, elle se doit d'avoir une approche dynamique en matière de processus afin de pouvoir s'adapter rapidement et continuellement. Ainsi, l'efficacité et l'efficience des processus sont au cœur des préoccupations de la Ville. C'est dans cette optique que les processus de préparation et de prise de décisions associées aux rencontres suivantes : séance du conseil municipal, atelier-régulier, atelier-conseil, comité exécutif, Comité de planification et d'administration (CPED) (ci-après « Rencontres ») a été retenu par la Ville comme processus devant faire l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources.

Objectif : L'objectif du mandat est de s'assurer que les processus de préparation et de prise de décisions associés aux Rencontres permettent à la Ville de s'acquitter de ses rôles et responsabilités de façon efficace et efficiente.

Étendue : L'étendue du mandat portera sur le processus de préparation et de prise de décisions associées aux Rencontres et couvrira les éléments suivants : la planification et l'ordonnancement des Rencontres, la préparation et l'envoi des documents pour les Rencontres et la prise de décisions lors des Rencontres. De bonnes pratiques utilisées dans des organisations similaires et associées à la portée du mandat seront aussi partagées.

Période couverte : Les travaux visés par ce mandat se sont déroulés entre mai et septembre 2021 et couvrent la période du 1^{er} juin 2020 au 31 mai 2021.

Conclusion : Les processus de préparation et de prise de décisions associés aux Rencontres permettent à la Ville de s'acquitter de ses rôles et responsabilités, mais des améliorations doivent toutefois être apportées afin d'en améliorer l'efficience.

2. Vue d'ensemble

2.1 Contexte

Suivant l'adoption du projet de loi 155 en 2018, les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants doivent, à compter du 1^{er} janvier 2020, procéder à une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) à raison d'un mandat tous les deux (2) ans. Toutes les municipalités assujetties ont jusqu'au 31 décembre 2021 pour réaliser leur premier mandat de VOR. L'objectif de la VOR est de donner au conseil municipal un outil de contrôle de l'utilisation des fonds et autres biens de la Ville.

La Ville de Drummondville (« la Ville »), avec près de 80 000 résidents et un accroissement de la population de 4,8 % dans les cinq dernières années est un pôle d'attraction important pour la région du Centre-du-Québec. Pour cette raison, la mission de la Ville est plus que jamais de « répondre de manière efficace, innovante et responsable aux besoins, aux attentes et aux aspirations de la population afin de bâtir une collectivité où tous peuvent s'épanouir ». Compte tenu des multiples transformations que la Ville a subies au courant des dernières années, elle se doit d'avoir une approche dynamique afin de pouvoir s'adapter rapidement aux changements dans son environnement.

Ainsi, l'efficacité et l'efficience des processus sont au cœur des préoccupations de la Ville. C'est dans cette optique que les processus de préparation et de prise de décisions associées aux rencontres suivantes : séance du conseil, atelier-régulier, atelier-conseil, comité exécutif, et Comité de Planification et d'Administration (CPED) (ci-après « Rencontres ») a été retenu par la Ville comme processus devant faire l'objet d'une vérification d'optimisation des ressources.

2.2 Situation actuelle

La structure de gouvernance de la Ville est composée de la mairesse et des élus municipaux (le conseil municipal), d'une part, ainsi que de l'équipe de direction et du personnel administratif de la Ville, d'autre part.

Les séances régulières du conseil municipal (le « Conseil ») se tiennent deux fois par mois (les lundis soir à 19 : 00), exception faite de la saison estivale et de la période des élections, le cas échéant. Pour l'année 2021 (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021), 18 séances du conseil municipal sont prévues.

Pour préparer les séances du Conseil, la Ville tient des ateliers-réguliers (les lundis des semaines sans séance du Conseil), comité exécutif (les mardis des semaines sans séance du Conseil), des ateliers-conseils (les lundis des semaines avec séance du Conseil), et des CPED (tous les mercredis).

Afin d'être en mesure, notamment, de prendre des décisions éclairées et d'adopter les résolutions requises à la gestion de la Ville, le Conseil s'appuie, entre autres, sur les recommandations formulées par l'équipe de direction et par les comités, commissions, chantiers et ateliers mis sur pied par la Ville. Ils sont composés d'élus et de personnel de la Ville.

Une fois les analyses effectuées et le dossier jugé assez étoffé pour être présenté à une ou des Rencontre(s), il est nécessaire de faire inscrire le sujet à l'ordre du jour (« ODJ ») de la Rencontre. L'inscription du sujet à l'ODJ requiert, entre autres, de fournir aux élus et au personnel de la Ville, tous les documents soutenant les dossiers à l'étude (documents supports). De cette façon, ils peuvent prendre connaissance des documents, soulever les questions nécessaires à leur compréhension, demander des précisions, etc.

La ligne de temps présentée ci-dessous résume le processus et les délais de dépôt des sommaires décisionnels et documents supports.



Vendredi midi
Soumission des documents

La plupart des sujets à inscrire à l'ODJ d'une Rencontre sont soumis par le personnel de la Ville, via *Conseil sans papier*, au plus tard le vendredi midi, une semaine avant la Rencontre. Les documents soumis devraient normalement être constitués du sommaire décisionnel adéquatement complété et des documents supports.

Mardi am
Approbation des documents

Les directeurs doivent approuver, dans *Conseil sans papier*, les sommaires exécutifs et les documents, au plus tard le mardi matin de la semaine précédant la Rencontre.

Mardi pm
Projet d'ODJ

Lorsque les sommaires décisionnels et les documents supports sont approuvés, les sujets sont inscrits au projet d'ODJ de la Rencontre. Le projet d'ODJ est revu par la greffière.

Mercredi am
Projet ODJ revu/modifié par le CPED

Le lendemain, soit le mercredi matin, le projet d'ODJ est présenté au CPED. Ce comité est composé du directeur général, du directeur général adjoint, du trésorier, de la greffière, et des directeurs ou leurs représentants. Ce comité revoit le projet d'ODJ, fait ajouter ou retirer des sujets.

Mercredi pm
Projet ODJ revu/modifié par le maire

Le mercredi après-midi, le directeur général, le directeur général adjoint, la greffière et le trésorier présentent au maire le projet d'ODJ et ajoute ou retire des sujets, au besoin.

Vendredi am
Projet ODJ revu/modifié
par le DG

Une dernière validation est faite par le directeur général de la Ville le vendredi matin. Lorsque requis, il fait modifier l'ODJ par la greffière.

Vendredi pm
Projet ODJ revu/modifié
par le DG

Le vendredi, le bureau de la greffière finalise l'ODJ de la Rencontre, planifie les horaires de présence et s'assure de la conformité des documents. Vers 16 : 00, elle « ouvre » l'accès aux documents web aux élus. Les élus peuvent ainsi accéder à toute la documentation et prendre connaissance de l'ODJ.

La *Loi sur les cités et villes* requiert que toute documentation utile à la prise de décisions soit disponible aux membres du Conseil au plus tard 72 heures avant l'heure fixée pour le début de la séance.

3. Mandat

3.1 Objectif

L'objectif du mandat est de s'assurer que les processus de préparation et de prise de décisions associés aux Rencontres permettent à la Ville de s'acquitter de ses rôles et responsabilités de façon efficace et efficiente.

3.2 Étendue

L'étendue du mandat porte sur les processus de préparation et de prise de décisions associés aux Rencontres et couvre les éléments suivants : la planification et l'ordonnancement des Rencontres (atelier-régulier, atelier-conseil, comité exécutif, comité de coordination et CPED), la préparation et l'envoi des documents pour les Rencontres et la prise de décisions lors des Rencontres.

De bonnes pratiques utilisées dans des organisations similaires et associées à la portée du mandat sont aussi partagées.

Les travaux visés par ce mandat se sont déroulés entre mai et août 2021 et couvrent la période du 1^{er} juin 2020 janvier au 31 mai 2021.

Exclusion

Comités (5) et commissions (5) permanents et chantiers de travail présentés au document intitulé *Composition des comités, commissions et chantiers de travail* mis à jour le 21 février 2021.

3.3 Exécution

Les principales activités effectuées dans le cadre de ce mandat ont été les suivantes :

- Analyser la documentation ;
- Rencontrer différents intervenants ;
- Tester certains éléments
- Prendre connaissance des données et des informations disponibles.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur coopération tout au long de ce mandat.

4. Résultats

4.1 Planification et ordonnancement des Rencontres

Les analyses effectuées démontrent que la Ville respecte la Loi sur les cités et villes (C-19 article 319) en ce qui a trait au nombre de séances mensuel du Conseil, au calendrier des séances ordinaires du Conseil et à l'envoi de la documentation utile à la prise de décisions aux membres du Conseil au plus tard 72 heures avant l'heure fixée pour le début de la séance.

Toutefois, nous avons constaté que :

Constat 1 : Les délais de dépôt (voir figure de la ligne de temps à la page 3) à respecter pour le dépôt des sommaires décisionnels et des documents supports dans *Conseil sans papier* ne sont pas systématiquement respectés, ce qui engendre des inefficiences dans le processus de préparation des Rencontres.

Les délais de dépôt ne sont pas toujours respectés (voir les étapes 1 à 6 de la ligne de temps à la page 3), ce qui requiert des modifications à l'ODJ et donc, la nécessité, pour la greffière et les autorités compétentes, de revoir l'ODJ plusieurs fois. Ces façons de faire sont peu efficaces.

Constat 2 : Les délais de dépôt des sommaires décisionnels/documents supports et le processus de développement de l'ODJ laissent peu de temps pour la préparation des élus et du personnel de la Ville en vue des Rencontres.

La fréquence des Rencontres commande un calendrier d'envoi serré. Le processus (voir constat 1) génère aussi un développement itératif des ODJ. Le tout laisse peu de temps aux élus et au personnel de la Ville pour prendre connaissance de la documentation, l'annoter et envoyer leurs questions au personnel de la Ville à l'avance. Cette situation ne permet pas non plus au personnel de la Ville de préparer des réponses adéquates. À cet effet, selon les informations obtenues, le personnel de la Ville prépare, aux meilleurs de ses connaissances, une liste de réponses aux questions qui pourraient être soulevées par les élus. Ces façons de faire sont peu efficaces.

Selon les séances du Conseil analysées (30 % des séances soient six séances sur 18), les élus devaient prendre connaissance d'entre 24 et 110 documents différents pour chaque séance du Conseil, pour une moyenne d'environ 200 pages par séance, et ce, entre le vendredi 16:00 et le lundi 19:00. À titre de comparaison, les bonnes pratiques de planification de réunion pour des conseils d'administration de Société d'État ou des comités d'audit de ministères ou d'organismes publics requièrent généralement que l'ODJ et les documents soient communiqués cinq jours à l'avance.

Considérant, entre autres, les travaux faits en amont par les comités, commissions, chantiers et ateliers (ils peuvent analyser un même dossier jusqu'à 15 fois, selon les informations fournies par la Ville), nous nous questionnons aussi sur la pertinence de soumettre autant de documents.

Recommandations :

- S'assurer que le personnel de la Ville se conforme au calendrier d'envoi des documents.
- Évaluer la possibilité de revoir le calendrier d'envoi des documents aux élus et au personnel de la Ville afin que ces derniers aient le temps requis pour en prendre adéquatement connaissance, qu'ils aient la possibilité de préparer des questions, au besoin, et d'en faire part au personnel de la Ville à l'avance.
- Envisager la possibilité d'encadrer davantage le type et la quantité de documents supports déposés dans *Conseil sans papier* afin de s'assurer de leur utilité et leur pertinence, considérant l'auditoire.

4.2 Préparation et envoi des documents

En ce qui concerne la préparation des Rencontres et l'envoi des documents, les analyses effectuées permettent de constater la Ville agit en général conformément aux bonnes pratiques.

Toutefois, nous avons constaté que :

Constat 3 : La structure des ODJ des Rencontres ne permet pas systématiquement d'estimer, a priori, si le temps disponible permet de couvrir adéquatement tous les points à l'ODJ.

Les ODJ des Rencontres, sauf ceux des séances du Conseil, allouent une période de temps pour chacun des points à l'ODJ, ce qui est une bonne pratique. Cela permet de gérer efficacement une réunion, lorsque les temps alloués sont respectés. Toutefois, nous n'avons pas constaté de périodes allouées aux questions. Nous ne sommes donc pas en mesure de confirmer que les périodes de temps alloués à chacun des points à l'ODJ incluent une période de questions. Dans un contexte de démocratie municipale, ces périodes sont essentielles et peuvent accroître de façon importante la durée d'une réunion. Une bonne pratique consiste à s'assurer qu'une ou des périodes de questions sont prévues et incluses dans la durée des points à l'ODJ.

Les ODJ des séances du Conseil ne comprennent ni la durée prévue par point ou par thématique, ce qui ne permet pas d'estimer, a priori, le temps nécessaire à la séance ni d'évaluer si les tous les points à l'ODJ pourront être adéquatement couverts sans ajournement.

Constat 4 : Les sommaires décisionnels sont parfois incomplets ou manquent de détails utiles à la compréhension et/ou à la prise de décisions ou sont trop détaillés.

Un sommaire décisionnel doit, normalement, résumer les principaux éléments nécessaires à la prise de décisions. Un sommaire décisionnel incomplet accroît le temps passé à rechercher, dans les documents supports, les informations requises à la prise de décisions. En outre, lorsque les élus et/ou le personnel

de la Ville jugent manquer de détail dans le sommaire décisionnel, le personnel de la Ville peut être appelé à venir présenter un ou des dossier(s) en Rencontre. A contrario, un sommaire décisionnel trop détaillé peut perdre le lecteur.

Recommandations :

- S'assurer d'inclure le temps estimé pour les questions dans l'allocation du temps lors de Rencontres.
- Évaluer l'utilité de mentionner la durée prévue par point/thématiques lors des séances du Conseil dans le but de s'assurer d'avoir le temps requis pour couvrir adéquatement l'ODJ.
- S'assurer que les sommaires décisionnels présentent le bon niveau de détail, sont complets et qu'ils résument les principaux éléments nécessaires à la prise de décisions.

4.3 Prise de décisions

En ce qui concerne la prise de décisions, les analyses effectuées permettent de constater la Ville agit en général conformément aux bonnes pratiques. Ainsi :

- Les attentes décisionnelles associées aux Rencontres sont claires ;
- La hiérarchie décisionnelle est clairement définie ;
- Lorsque la nature des activités commande la prise de décisions, cette dernière est documentée et finale ;
- Lorsque la nature des activités constitue un point d'information, de tels points d'information sont inscrits à l'ODJ seulement s'ils sont pertinents aux rencontres.

5. Conclusion

Les processus de préparation et de prise de décisions associés aux Rencontres permettent à la Ville de s'acquitter de ses rôles et responsabilités, mais des améliorations doivent toutefois être apportées afin d'en améliorer l'efficacité.

Les recommandations à cet effet sont les suivantes :

- S'assurer que le personnel de la Ville se conforme au calendrier d'envoi des documents.
- Évaluer la possibilité de revoir le calendrier d'envoi des documents aux élus et au personnel de la Ville afin que ces derniers aient le temps requis pour en prendre adéquatement connaissance, qu'ils aient la possibilité de préparer des questions, au besoin, et d'en faire part au personnel de la Ville à l'avance.
- Envisager la possibilité d'encadrer davantage le type et la quantité de documents supports déposés dans *Conseil sans papier* afin de s'assurer de leur utilité et de leur pertinence, considérant l'auditoire.
- S'assurer d'inclure le temps estimé pour les questions dans l'allocation du temps lors de Rencontres.
- Évaluer l'utilité de mentionner la durée prévue par points/thématiques lors des séances du Conseil dans le but de s'assurer d'avoir le temps requis pour couvrir adéquatement l'ODJ.
- S'assurer que les sommaires décisionnels présentent le bon niveau de détails, sont complets et qu'ils résument les principaux éléments nécessaires à la prise de décisions.

Annexes

Critères d'audit

1. Planification et ordonnancement des Rencontres
 - 1.1. Les dates de réunions régulières sont fixées à l'avance. Dans le cas contraire, les membres sont convoqués par écrit en leur accordant un délai raisonnable, comme prévu aux politiques en vigueur ;
 - 1.2. Un ordre du jour standard est établi ;
 - 1.3. Le calendrier de réunions permet une préparation adéquate des participants (membres et invités) ;
 - 1.4. Les réunions extraordinaires sont identifiées comme telles et utilisées avec parcimonie.
2. Préparation et envoi des documents
 - 2.1. L'ordre du jour inclut :
 - durée prévue et invité.e(s) pour chaque point ;
 - la nature des activités reliées à chaque point (informer, prendre acte, entériner, apprécier et recommander, décider) ;
 - une référence aux documents se rapportant à chaque point, lorsque pertinent ;
 - les points les plus importants après les points obligatoires du début.
 - 2.2. Les documents à étudier sont simples et courts. Des analyses et des synthèses (sommaire de gestion) ont été rédigées au besoin, comme prévu aux politiques en vigueur.
 - 2.3. Les réunions extraordinaires comprennent un minimum de points à l'ordre du jour et l'objectif de la réunion est clair.
3. Prise de décision
 - 3.1. Les attentes décisionnelles associées aux Rencontres sont claires (prendre acte, entériner, apprécier et recommander, décider) ;
 - 3.2. La hiérarchie décisionnelle est clairement définie et réduit les redondances ;
 - 3.3. Lorsque la nature des activités commande la prise de décision, cette dernière est documentée et finale ;
 - 3.4. Lorsque la nature des activités constitue un point d'information, de tels points d'information sont inscrits à l'ordre du jour seulement s'ils sont pertinents aux Rencontres. Dans le cas contraire, seul un document est transmis.