

## **Document 4 – Cadre et méthodologie pour l'efficacité et la compétitivité des services**

### **Cadre d'examen des services**

#### **Étape 1 – Détermination et validation des possibilités**

Dans l'étape 1, les programmes et les services offerts par la Ville sont évalués d'une manière stratégique, et les candidats à un examen détaillé sont recensés et classés par ordre de priorité. Cette évaluation sera effectuée par le groupe de travail composé du maire, du président du Comité de la vérification et d'une conseillère ou d'un conseiller général dans le cadre d'un processus d'examen stratégique. L'évaluation consistera à déterminer des mesures et des cibles de rendement préliminaires pouvant être utilisées dans les étapes subséquentes du cadre. Voici les critères de sélection habituels qui serviront à sélectionner les possibilités pendant le programme d'examen annuel des services proposé :

- rendement d'après les cibles, mesures et points de référence;
- capacité à définir clairement les attentes en termes de portée et de rendement;
- coût de la mise en œuvre;
- degré de contrôle interne;
- disponibilité des options de prestation et des fournisseurs;
- degré de difficulté pour harmoniser les intervenants;
- répercussions des éléments déclencheurs, c.-à-d. incident qui fournit un motif impératif pour examiner un service; plus le motif est impératif, plus la note est élevée.

Une fois élaboré, le plan d'examen proposé sera présenté au Conseil ou, au besoin, au comité permanent approprié pour être pris en considération.

#### **Étape 2 – Analyse et conception générale des options de prestation des services**

Dans l'étape 2, chaque service sélectionné pour faire l'objet d'un examen détaillé sera évalué en fonction des options disponibles pour la prestation des services. Les options à envisager incluent, sans s'y limiter, les suivantes : le statu quo, la réingénierie à l'interne, la concurrence dirigée, l'octroi de contrats et partenariats publics-privés/partenariats publics-publics (PPP).

L'analyse de chaque service comprendra une sélection initiale pour déterminer quelles options de prestation des services sont faisables et appropriées pour une analyse détaillée. Les options faisables seront ensuite examinées pour voir si la meilleure option peut être clairement identifiée en fonction des renseignements disponibles.

Le résultat de l'étape 2 est le plan de prestation des services proposé, qui inclut une description des services ayant fait l'objet de l'analyse détaillée des options de prestation en termes de portée des services, d'attentes en ce qui concerne le résultat ou la prestation des services, d'options de prestation recommandées et de cibles de

rendement. Les conclusions de cette analyse et les prochaines étapes seront présentées au comité permanent approprié afin qu'il en tienne compte s'il y a lieu.

### **Étape 3 – Conception détaillée de l'option de prestation des services**

La conception détaillée de l'option de prestation des services est basée sur l'option identifiée à l'étape 2 et implique de comprendre parfaitement les conséquences que cela aura sur la mise en œuvre de la solution d'affaires privilégiée (p. ex. les répercussions interreliées des changements apportés simultanément aux processus, aux ressources humaines, à la technologie, aux politiques, et aux installations ou à l'équipement); de perfectionner l'analyse de rentabilité, notamment l'analyse coûts-avantages, et de déterminer les principaux jalons pour les activités reliées à la mise en œuvre.

Cette phase pourrait comprendre la sollicitation, l'évaluation et la sélection des propositions de restructuration et des soumissions concurrentielles pour des concours dirigés, l'octroi de contrat pour les processus et des partenariats PPP. Une stratégie de transition en vue d'atteindre de nouvelles cibles de rendement internes ou une transition vers la nouvelle option de prestation sera élaborée pendant l'étape 3.

Selon la portée et le service fourni, un rapport stratégique sera présenté au comité permanent approprié et au Conseil pour qu'ils en prennent connaissance. Il inclura des détails stratégiques comme le lancement d'une demande de propositions dans le cadre d'un concours dirigé, s'il s'agit de l'option identifiée à l'étape 2.

### **Étape 4 – Mise en œuvre et validation**

Cette étape consiste à mettre en œuvre, à gérer et à surveiller le service remanié ou le fournisseur de services engagé en interne ou à l'extérieur afin de s'assurer que les cibles d'amélioration sont atteintes et que les avantages sont réalisés.

L'étape 4 consiste aussi à établir des mesures du rendement pour voir si le service réussit à donner des résultats clairement définis, à répondre aux attentes de la communauté et à procurer une valeur optimale.

Des mécanismes seront mis en place pour que les améliorations de rendement résultant de la transformation soient maintenues à la longue et débouchent en définitive sur des occasions de dégager des gains de rendement supplémentaires et sur le perfectionnement de l'amélioration continue en tant que partie intégrante de la culture organisationnelle.