

PLAN DE GESTION STRATÉGIQUE

Régie intermunicipale des déchets de la Lièvre

« Aucune organisation en effet n'a jamais pu et ne pourra jamais fonctionner comme une machine. Son rendement dépend de la capacité de l'ensemble humain qu'elle constitue à coordonner ses activités de façon rationnelle. »

Michel Crozier, 1963



Régie intermunicipale
des déchets de la Lièvre

Mot du directeur général et greffier-trésorier

Ce plan de développement stratégique est ma vision du développement de la Régie intermunicipale des déchets de la Lièvre.

La Régie aura plusieurs défis au cours des prochaines années : le premier est celui de la croissance. La Régie doit mettre en place des mesures de gestion du contrôle permettant une croissance des activités.

Le deuxième défi sera celui des ressources humaines qui doit être à la hauteur des objectifs, cela dans l'harmonie et le respect des employés

Le troisième défi ira avec les mesures du Plan de gestion des matières résiduelles de la MRC d'Antoine-Labelle et du bannissement de certaines matières à l'enfouissement. La Régie devra offrir des services à la population répondant à leurs besoins.

Le dernier défi et non le moindre sera de communiquer avec les citoyens et les municipalités membres notre vision et nos objectifs tout en respectant la capacité de payer de ceux-ci.

Jimmy Brisebois
Directeur général et greffier-trésorier

Le contexte

Le directeur général et greffier-trésorier présente son plan directeur et sa vision du développement de la Régie intermunicipale des déchets de la Lièvre.

La Régie intermunicipale des déchets de la Lièvre doit donner un nouvel élan à son développement. Le directeur général et greffier-trésorier souhaite un style de développement cohérent avec ce qui a été fait à ce jour. Il veut, par cette action, se doter d'un plan de développement stratégique. Il souhaite aussi favoriser la cohésion d'équipe au niveau des élus et des gestionnaires.

Les objectifs

La réalisation d'un plan stratégique, par le directeur général et greffier-trésorier, permet de valider la vision de son développement, de préciser son image et de donner un nouvel élan au développement de la Régie, favorisant la cohésion des élus et des gestionnaires. Ce plan, qui détermine les orientations, servira de guide pour les prochaines années.

Les orientations

- Offrir des services de qualité
- Préserver et améliorer l'environnement
- Respecter la capacité de payer des municipalités membres
- Respecter les orientations actuelles et futures du gouvernement
- Mettre des actions en lien avec le Plan de gestion des matières résiduelles de la MRC d'Antoine-Labelle

Rôle de la direction générale

Responsable de la gestion des activités et des ressources municipales, la direction générale planifie, organise, dirige et coordonne l'ensemble des services municipaux, tout en assurant la communication entre les intervenants politiques et administratifs, et supporte le conseil d'administration dans son orientation visant le développement de la Régie.

Elle assure la mise en œuvre et le suivi des programmes et projets, conformément aux objectifs et aux valeurs d'entreprise, privilégiées, par le conseil d'administration.

NÉCESSITÉ ET DEVOIR

Dans un tel contexte, la nécessité, au sein de la Régie, est d'adopter les meilleures pratiques de gestion afin de maximiser l'utilisation des ressources, autant humaines que financières.

Le directeur général et greffier-trésorier

Le directeur général et greffier-trésorier est le principal fonctionnaire de la Régie. Il est responsable de l'administration et, à cette fin, planifie, organise, dirige et contrôle les activités.

La tâche du directeur général et greffier-trésorier consiste donc à planifier, réaliser et atteindre les objectifs annuels en plus d'assurer les priorités de gestion pour l'ensemble des services municipaux. IL effectue ainsi le lien entre l'administration générale et les élus en plus de transiger avec les différents paliers gouvernementaux et les citoyens.

Le directeur général et greffier-trésorier est également responsable du volet ressources humaines qui a pour mandat d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques intégrées de gestion des ressources humaines et participer au développement organisationnel permettant l'amélioration continue de l'efficacité et l'efficience de la structure municipale. Il travaille au maintien des relations de travail tout en assurant le respect et l'application de la législation. Le directeur général et greffier-trésorier est aussi responsable du greffe.

Il est appuyé par une équipe de direction comprenant un service de trésorerie, un service de communication et un contremaître. Il met en place des mesures de gestion et de contrôle, appuyé par ces principes fondamentaux.

Rôle du service de trésorerie

Il a le mandat d'assurer une saine gestion de toutes les ressources financières de la Régie et des dossiers administratifs dont il a la responsabilité.

Le service des finances est responsable des revenus et des dépenses ainsi que de toutes les autres activités financières ou administratives de la Régie. Il exerce les contrôles financiers nécessaires afin d'assurer une saine administration des deniers publics.

- Mesures de contrôles à l'interne (ex. : gestion des projets)
- Propose des mesures de redressement, si nécessaire
- Respect des règles budgétaires
- Responsable du financement des infrastructures

Saine gestion et démocratie

À l'intérieur d'un cadre légalement reconnu et dans le respect des ressources qui lui sont disponibles, la Régie participe activement au développement de la qualité de vie de tous les citoyens, favorise la protection de son environnement et protège les intérêts collectifs et individuels.

- En gérant efficacement les biens et les services sur le territoire de la Régie
- En règlementant justement les activités de la Régie
- En offrant des services relevant de sa compétence et qui répondent aux besoins et aux caractéristiques des citoyens
- En informant adéquatement la population

Rôle du service de communication

Il a le mandat de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler toutes les activités d'informations, de communications et de relations publiques de la Régie.

Il doit aussi maintenir une communication entre l'administration municipale, les municipalités membres et le public dans le but de garantir une compréhension mutuelle et une utilisation efficace des services offerts.

Le service est également un service administratif, il répond aux diverses demandes d'informations des citoyens.

Rôle du contremaître

Le contremaître veille à l'exécution des tâches, du respect des infrastructures et des équipements. Il est aussi responsable des achats pour l'entretien de la machinerie et du site. Il planifie le renouvellement du matériel roulant.

Il supervise les employés, voit au respect des tâches à effectuer, coordonne le travail, veille à l'harmonie des relations de travail.

Il s'assure du respect des normes environnemental, coordonne les activités et s'assure de l'application des décisions prises par la direction.

Mesures de gestion de contrôle

- Planifier
- Organiser
- Diriger
- Contrôler
- Corodonner



PLANIFICATION

La définition de la planification, première étape du processus administratif, est la suivante :

«La planification est une démarche fondée sur des hypothèses permettant généralement de répondre aux questions suivantes : où en est l'entreprise? Où la direction veut-elle aller? Quelle voie doit-elle prendre pour y arriver? Quand veut-elle y arriver? Par qui et à quel coût?»

L'ORGANISATION

L'organisation se définit comme suit :

«Organiser, c'est mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation d'objectifs fixés au cours de la démarche de planification.»

Art. 4,3-1 PSGGR

LA DIRECTION

La direction se définit comme suit :

« Diriger, c'est décider au nom d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne, des actions à prendre pour atteindre les objectifs visés en utilisant les ressources et les moeyns prévus lors de l'exercice de planification. »

Art. 4,4-1 PSGGR

LE CONTRÔLE

La définition du côntrôle est la suivante:

« Contrôler, c'est s'assurer du bon fonctionnement de l'organisation, le respect des directives et des échéanciers et le respect des principes de saine gestion. »

Art. 4,5-1 PSGGR

LA COORDINATION

La coordination se définit comme suit :

« Coordonner, c'est agir de façon à harmoniser les éléments afin de synchroniser les efforts et l'utilisation des ressources de l'organisation pour l'atteinte des buts visés. »

Art. 4,6-1 PSGGR

LE CONTRÔLE INTERNE

Par définition, le contrôle interne est:

« Un ensemble de mesures, de procédures et de systèmes établis par les dirigeants de l'entreprise dans le but d'assumer leurs responsabilités de gestion en personne raisonnable et prudente. »

Art. 5,1-1 PSGGR



Principes fondamentaux

- Transparence
- Continuité
- Efficience
- Équilibre
- Équité
- Abnégation

LA TRANSPARENCE

La transparence est :

«Celui qui est investi d'un pouvoir doit rendre compte de ses actes à son auteur.»

Art. 2,2-1 PSGGR

LA CONTINUITÉ

«L'organisation doit survivre à ceux qui la gèrent»

Art. 2,3-2 PSGGR

L'EFFICIENCE

«Conscient que toute ressource est limitée, l'administrateur [...] doit chercher systématiquement [...] à utiliser au minimum les ressources [...] pour atteindre les résultats optimums anticipés.»

Art. 2,5-4 PSGGR

L'ÉQUILIBRE

«[...] l'administrateur doit éviter l'inadéquation des moyens et des résultats.»

Art. 2,5-4 PSGGR



Principes de gestion financière

Le conseil d'administration et tous les gestionnaires de la Régie intermunicipale des déchets de la Lièvre, à titre de gestionnaire de fonds publics, portent une attention particulière à la gestion financière de la Régie. En ce sens, une gestion préventive est préconisée et implique que la Régie prévoie des réserves suffisantes pour faire face aux situations exceptionnelles et imprévues ou en prévisions de projets ou d'initiatives pour lesquelles elle juge pertinent d'accumuler les sommes nécessaires à leurs réalisations.

L'ÉQUITÉ

«Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle [...], la mutation [...].»

Art. 2,6-3 PSGGR

L'ABNÉGATION

«[...] celui qui renonce à tout avantage ou intérêt personnel autre que ce qui lui est contractuellement ou explicitement accordé [...].»

Art. 2,7-1 PSGGR

Des gains d'efficacité tangibles

Or, l'amélioration des performances de gestion repose très souvent sur de nouvelles façons de faire et de voir l'organisation. En voici quelques exemples :

- Déterminer les coûts pour chaque secteur d'activités de la Régie (enfouissement, récupération, écocentre, etc.)
- Favoriser l'approvisionnement en biens et service
- Gérer son portefeuille de projets en fonction des besoins à long terme (cellules d'enfouissement, matériel roulant, etc.)
- Favoriser les ententes avec les associations et les organismes à but non lucratif locaux afin de mieux répondre aux besoins des citoyens

Objectifs

- Gérer de façon responsable et prudente les finances de la Régie
- Assurer une situation budgétaire équilibrée en tout temps
- Maintenir un seuil minimal de surplus non affecté et en établir les règles d'utilisation
- Définir les modalités de constitution et d'utilisation des réserves (surplus affectés)

Pratique de gestion

Pour atteindre les objectifs fixés par ses principes de gestion, la Régie se dote de pratiques de gestion regroupées sous deux énoncés généraux.

ÉTABLIR UN CADRE DE GESTION ET D'UTILISATION DU SURPLUS NON AFFECTÉ

- Maintenir un solde de surplus non affecté à un seuil se situant entre 5 % et 7 % du budget annuel afin de financer des événements imprévus sur lesquels la Régie n'a peu ou pas de contrôle
- Créer des réserves en affectant une portion des surplus à certains projets
- Équilibrer le budget annuel en limitant le virement de l'équilibrage à environ 1 % des dépenses de fonctionnement
- Affecter des surplus au budget suivant afin de limiter la hausse de la quote-part des municipalités membres

Pratique de gestion

ÉTABLIR LES RÈGLES DE CRÉATION ET D'UTILISATION DES RÉSERVES

Cette pratique vise à identifier les fins pour lesquelles des surplus seront affectés.

- Dépenses en immobilisations
- Projets ou évènements éventuels nécessitant l'accumulation de certaines sommes
- Projets ou évènements ponctuels non récurrents

Politique de gestion de réserves de fonds

Le conseil d'administration doit accorder une place prépondérante à la saine gestion financière des affaires de la Régie. Une gestion financière prudente implique que la Régie prévoir des réserves suffisantes pour faire face aux situations exceptionnelles ou imprévues.

D'autre part, elle peuvent être attribuables à une gestion stratégique de certaines catégories de dépenses. On constate, par ailleurs, que certaines dépenses subissent une variation important d'une année à l'autre.

Objectifs

Par cette politique, la Régie entend poursuivre les objectifs suivants :

- Gérer de façon responsable et prudente les finances de la Régie
- Assurer une situation budgétaire équilibrée en tout temps
- Constituer des surplus libres et des réserves de fonds
- Veiller à ce que les surplus libres et les réserves de fonds soient utilisés d'une façon adéquate
- Optimiser l'utilisation des ressources financières tout en respectant le principe d'équité intergénérationnel
- Maintenir la capacité de la Régie à offrir des services de qualité à ses citoyens.

Pratique de gestion

- La constitution d'un fonds de stabilisation du coût des activités
- La création d'une réserve pour les imprévus et d'un fonds discrétionnaire du surplus libre
- Les gestionnaires de la Régie doivent accorder une place prépondérante à la gestion financière des affaires de la Régie

Règles opérationnelles

Les décisions et les activités concernant le suivi de la dette doivent respecter certaines règles ou procédures favorisant une saine gestion.

- Structurer les emprunts de façon à éviter la concentration à une même année. Étaler et répartir les échéances de refinancement.
- Maintenir un équilibre constant entre les dépenses financées à long terme et la durée des services offerts à partir de ces mêmes dépenses.

Politique de gestion de la dette

OBJECTIFS DE LA POLITIQUE

L'objet de la politique de gestion de la dette est de constituer des règles qui encadreront les décisions relatives à l'endettement.

La Régie doit se donner une stratégie de financement des dépenses en immobilisation.

Le choix d'une forme de financement des dépenses en capital n'est pas neutre. Deux de ces impacts sont traités ci-après : l'impact intergénérationnel et le coût.

Ex. : un investissement récurrent devrait être payé comptant, malgré l'impact intergénérationnel.

Politique de gestion de la dette

PRATIQUE

Les dépenses à long terme, en immobilisations, doivent être financées, principalement, par un emprunt à long terme pour des raisons d'équité intergénérationnelle.

Les périodes de financement doivent correspondre au moins de :

- La période d'amortissement de l'actif
- La période de financement prévue au règlement d'emprunt
- La durée maximale de financement, soit 40 ans

Politique de gestion de la dette

La Régie intermunicipale des déchets de la Lièvre doit administrer sa dette de façon responsable et elle doit comptabiliser la dette par activité.

Types de dépenses	Types de paiements
Dépenses à long terme	Par règlement d'emprunt
Dépenses moins de 100 000 \$	Comptant ou fonds affecté
Dépenses à moyen terme (5 ans et moins)	Créer des fonds pour diminuer les règlements d'emprunt (ex. : cellule)
Achat regroupé	Favoriser l'achat regroupé lorsque cela est possible (ex. : broches, bacs, etc.)
Surplus non affecté	Entre 5% et 7% du budget
Mettre en place des fonds affectés	Projets spéciaux Paiement de cellules Paiement d'immobilisation de moins de 100000 \$ Fonds de stabilisation de la quote-part de 100000 \$ Fonds pour la machinerie de 50 000 \$ Fonds pour la subvention pour le recyclage de 70 000 \$