

Plan stratégique

du Service de sécurité incendie de Laval

2023-2027



Version du 28 octobre 2022



ESPACE STRATÉGIES



Quand zéro décès ne sera pas une statistique

Table des matières

Introduction	4
Méthodologie.....	5
Éléments stratégiques.....	6
Notre mission	6
Nos valeurs	7
Le cadre stratégique.....	8
La vision de développement	8
Les piliers de notre vision	8
Notre vision de développement	10
Notre vision d'impact	11
Les enjeux affectant l'organisation	12
Stratégies 2023-2027	13
Orientations et axes stratégiques	13
Les conditions de succès	14
Les bénéfices.....	15

Avec la contribution d'Espace Stratégies



Mot du directeur



Bâtir ensemble le Service de l'avenir

Après 57 ans d'existence du Service de sécurité incendie de Laval, c'est le moment de prendre un virage majeur. C'est le moment de nous engager pour que les citoyens sachent qu'ils sont au cœur de nos priorités.

Dans un contexte où la Ville de Laval se transforme à grande vitesse et où les opérations se complexifient, un plan stratégique est un outil essentiel pour anticiper l'avenir et évoluer, de façon à exceller.

Je suis fier de vous présenter ce premier plan stratégique, qui est l'aboutissement d'une démarche de réflexion collective ayant impliqué tout le Service et nos partenaires. Ce n'est pas simplement un plan stratégique que je vous présente aujourd'hui, mais plutôt l'engagement de toute mon équipe à faire du Service une organisation à la hauteur de la ville que nous représentons.

C'est le legs que nous souhaitons faire aux générations futures.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'P.' followed by several overlapping loops.

Patrick Taillefer
Directeur

Introduction

Résultat de la fusion de quatorze municipalités, Laval reflète, plus de 50 ans plus tard, une mosaïque territoriale où les réalités sont celles d'un territoire mixte, alternant entre densité urbaine et isolement de ses secteurs ruraux. Depuis quelques années, Laval fait preuve d'une forte volonté de densification du territoire. Face à cette transformation urbaine, l'ensemble des départements de la Ville de Laval sont ou seront amenés à repenser leur prestation de services aux citoyens en prenant en compte l'évolution du territoire et l'évolution sociodémographique.

Le Service de sécurité incendie de Laval (SSIL), tout comme la Ville, doit constamment faire évoluer ses services et mettre en place des actions qui permettront d'assurer la sécurité des citoyens, tout en mobilisant ses équipes, dans un contexte intégré. Parmi les initiatives de transformation opérationnelle et organisationnelle amorcées par le SSIL, notons la mise à jour du schéma de couverture incendie, qui comprend plus de 50 actions visant à faire de Laval une organisation municipale plus responsable et plus efficace en matière de sécurité publique, de même qu'une première phase d'implantation du Service des pompiers premiers répondants.

Dans cette lignée, le SSIL a amorcé, au printemps 2022, une démarche de planification stratégique qui lui permet maintenant de se projeter dans l'avenir en se dotant d'une vision pour les dix prochaines années. Espace Stratégies accompagne le SSIL tout au long de cette démarche.

À travers ce processus, le SSIL a poursuivi plusieurs objectifs :

- **Se doter d'un outil** de planification lui permettant de relever les défis des prochaines années dans un contexte en perpétuelle évolution ;
- Se doter d'une **vision ambitieuse et réaliste** permettant de mobiliser l'équipe interne ;
- Déterminer les grandes priorités des prochaines années, dans un souci d'**optimisation de la performance organisationnelle et d'anticipation** des projets à venir ;
- Amener le Service à prendre des décisions en cohérence avec ses **nouvelles priorités et sa capacité organisationnelle**.

Méthodologie

L'élaboration de la planification stratégique du SSIL est le fruit d'une **approche rigoureuse et collaborative ayant fait appel à une forte mobilisation de ses équipes** et de ses partenaires clés ainsi que d'un processus de réflexion stratégique conduit par le comité de pilotage.

Pour ce faire, une première phase d'analyses a été réalisée afin **de dresser la cartographie de l'environnement interne et externe du SSIL** et d'identifier les principaux défis à relever.

À partir de ce diagnostic, la phase de réflexion stratégique a été amorcée à travers la consultation de plusieurs parties prenantes internes à l'organisation, ainsi que des partenaires du SSIL (partenaires municipaux et partenaires externes à la Ville) qui collaborent fortement avec le Service. Ces personnes ont eu l'occasion de s'exprimer sur l'avenir du SSIL, d'identifier des enjeux et de proposer des projets porteurs pour faire face à ces défis.

Cette phase de consultation, suivie de rencontres de travail avec le comité de pilotage, a permis de finaliser l'élaboration du cadre stratégique.

Enfin, une phase d'accompagnement à l'opérationnalisation est en cours avec l'équipe de direction. Elle vise à outiller le Service dans la concrétisation des projets qui ont été priorisés pour les cinq prochaines années.

Plus précisément, **les principales activités réalisées dans le cadre de cette démarche** qui s'est déroulée entre les mois de mars et août 2022 sont présentées ci-dessous :

- Une analyse comparative des cinq plus grands services de sécurité incendie du Québec ;
- Un diagnostic des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces ;
- Six entrevues individuelles avec l'équipe de direction et des partenaires clés ;
- Quatre groupes de discussion avec des pompiers et inspecteurs, des officiers, ainsi que des membres de l'état-major ;
- Deux ateliers de réflexion constitués de gestionnaires, d'un partenaire et de l'équipe de direction ;
- Un sondage transmis à l'ensemble des membres de l'équipe ;
- Un sondage transmis aux partenaires externes du Service ;
- Des rencontres statutaires et des sessions de travail avec le comité de pilotage ;
- Trois rencontres d'opérationnalisation du plan stratégique.

Le présent document présente les éléments stratégiques émanant des différentes phases d'analyses et de consultation qui ont permis d'identifier les grandes priorités pour les années à venir.

Éléments stratégiques

Notre mission

La démarche de planification stratégique a permis au SSIL de renouveler sa mission et de faire évoluer son offre de services de façon à assurer un rôle de premier plan en sécurité incendie, en sécurité civile ainsi que lors des opérations spécialisées auprès des citoyens.

**Le Service de sécurité incendie de Laval
assure la protection des vies, des biens et de
l'environnement
en contribuant à la gestion des risques
et à la sécurité civile
à travers des actions de prévention et d'intervention**

Nos valeurs

Lorsqu'on entreprend une nouvelle planification stratégique, **le partage et l'adhésion aux valeurs sont essentiels**. En complément de sa mission, le SSIL a identifié ses valeurs, les incontournables qui animeront et guideront au quotidien les actions, les prises de décision et **qui contribueront à l'atteinte de la vision**.



Rigueur

*Notre orientation client nous dicte **un haut niveau** de qualité. Nos valeurs nous inspirent une approche qualité qui démontre notre **détermination**, notre **rigueur**, notre **efficacité** et qui incarne **le professionnalisme** de notre Service.*

Agilité

*Nos métiers nous enseignent à être en mesure de nous **adapter** à toutes les situations. Nos valeurs nous amènent à comprendre les **défis**, à faire preuve de **polyvalence** et de **proactivité**, afin de nous adapter aux **besoins changeants** de notre environnement.*

Proximité

*Nos métiers sont basés sur **le travail d'équipe**. Nos valeurs font de nous une **communauté** où **l'unité** et la **proximité** nous rapprochent des **citoyens**.*

Respect

*Le respect représente le **fondement** de nos valeurs. Nous respectons la **contribution** de nos collègues et la **capacité** de chacun. Nous nous conduisons avec **humilité** et **intégrité** afin de desservir et d'accueillir chaque personne **équitablement**.*

Le cadre stratégique

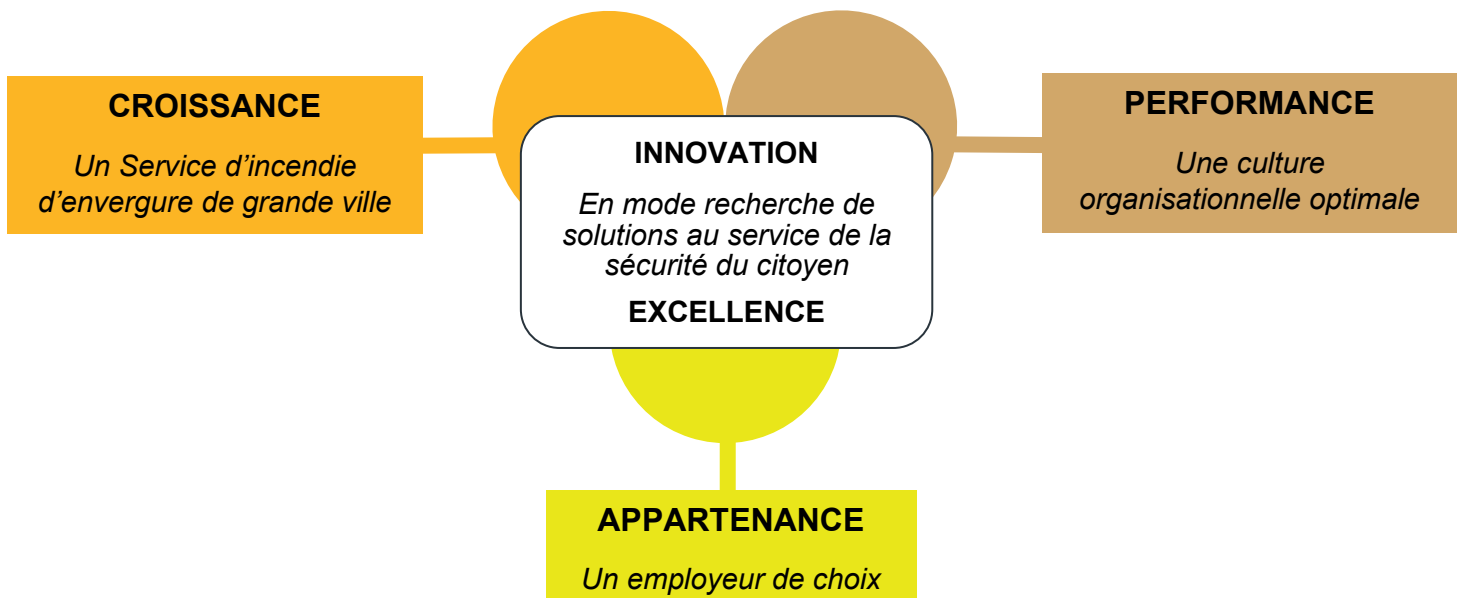
La vision de développement

La vision est un élément central de la réflexion stratégique puisqu'elle permet de déterminer les jalons nécessaires à son accomplissement.

La vision de développement du SSIL a été élaborée en deux temps :

1. Dans un premier temps, l'ensemble des consultations et ateliers a mené à **l'identification de trois grands piliers de vision** ainsi que de **deux principes clés** qui représentent les fondements sur lesquels l'organisation s'appuiera.
2. Sur la base de ces fondements, un **énoncé de vision de développement**, ainsi qu'un **énoncé de vision d'impact** ont été élaborés, reflétant l'ambition du Service pour les années à venir.

Les piliers de notre vision



CROISSANCE

Un Service d'incendie d'envergure de grande ville

- **Développement du Service**
 - Service Premiers répondants
 - Référence en matière de prévention et de qualité des interventions
 - Équipe de soutien complète et investie
 - Éducation populaire
- **Anticipation des besoins**
 - Révision des processus
 - Croissance
- **Image de marque forte et distinctive** qui favorise le lien d'appartenance
- **Modernisation des outils et procédés** (gestion, recrutement, équipements à la fine pointe, etc.)
- **Partenaire clé dans la planification des projets de la Ville**

PERFORMANCE

Une culture organisationnelle optimale

- **Structure organisationnelle claire et appropriée**
 - Clarté des rôles et responsabilités
 - Postes spécialisés
 - Gestion optimale des ressources (anticipation, relève, remplacement, etc.)
- **Maîtrise de la gestion du changement**
- **Culture de gestion de projets et de priorisation**
- **Collaboration et communication interne**

APPARTENANCE

Un employeur de choix

- **Développement professionnel** des employés
 - Épanouissement et rétention
 - Plan de développement
 - Transfert des connaissances
- **Fierté et développement du sentiment d'appartenance**
 - Structure de gestion attractive et clairement alignée
 - Implication des employés dans les projets
 - Reconnaissance
- **Diversité et inclusion**
- **Prévention des maladies professionnelles**

Notre vision de développement

Horizon de 3 à 5 ans

La vision de développement permet à l'organisation de définir comment elle souhaite évoluer et **contribuer à sa propre organisation**. Cette vision est axée sur les résultats attendus de l'organisation dans la période de planification stratégique et lui permettra d'orienter ses actions sur les cinq prochaines années.



Le Service de sécurité incendie pour la Ville de Laval de demain

Stimulés par la **recherche de l'excellence**, nous nous distinguons par notre **engagement hors pair** à mettre **la sécurité de nos citoyens au cœur** de nos priorités.

Nous sommes un **partenaire-clé** qui agit de **façon moderne et innovante** pour **assurer la sécurité** de notre territoire et **offrir un service performant** aux citoyens.

Dans le cadre de cette vision, **le SSIL s'engage à offrir :**

- Une **prestation de services efficaces et de qualité**, basée sur notre capacité à anticiper, prévenir et intervenir ;
- Une **organisation performante et moderne** qui fait de nous un employeur de choix ;
- Notre **culture d'innovation**, placée au cœur de nos interventions ;
- La **fierté, l'engagement et le développement** de notre équipe.

Notre vision d'impact

Dans un horizon de 10 à 20 ans

La vision d'impact permet à l'organisation de définir en quoi elle contribuera à améliorer la société et **définir son apport à la communauté**. Cette vision décrit le monde que l'organisation aimerait voir émerger et la manière dont elle contribuera à la réalisation de l'impact espéré.



Quand zéro décès ne sera pas une statistique

Laval, la ville la plus sécuritaire au Québec
Où zéro décès n'est pas une statistique,
mais plutôt le **reflet de l'excellence** du travail de **nos équipes**
et de la **résilience** que nous avons **construite avec nos**
citoyens

Les enjeux affectant l'organisation

Afin d'identifier les orientations stratégiques qui donneront un cadre pour les prochaines années, les éléments issus des différentes réflexions et consultations ont mis de l'avant plusieurs enjeux qui interpellent le SSIL. Les enjeux peuvent ralentir l'atteinte de la vision et le développement de l'organisation. Il est essentiel de les identifier afin d'instaurer les solutions nécessaires à leur dépassement.

Les enjeux présentés ci-dessous correspondent à des préoccupations internes et externes au Service, soit des **défis propres à l'organisation** ou des **menaces potentielles dans son environnement externe**.



L'optimisation de la **structure organisationnelle**



Le passage à une **culture de planification intégrée**



Le **développement professionnel**



La **complexité et l'intégration des processus**



L'amélioration de la **communication interne**



L'adaptation des services à l'**évolution du profil sociodémographique**



La multiplication des événements liés aux **changements climatiques**



La transformation du monde du travail et des **parcours professionnels**

Stratégies 2023-2027

Orientations et axes stratégiques

Les orientations et les axes stratégiques constituent l'ossature de la planification stratégique et ils représentent les grandes priorités de l'organisation sur toute la durée du plan. Les **orientations stratégiques** doivent permettre d'aborder les enjeux identifiés, particulièrement ceux jugés prioritaires, en plus de soutenir l'atteinte de la vision. En parallèle, les **axes stratégiques** sont les objectifs sous-jacents qui permettront la réalisation de chacune des orientations identifiées.

Le plan stratégique du SSIL se décline ainsi en quatre orientations et neuf axes stratégiques à entreprendre au cours des cinq prochaines années.

1 Excellence et proactivité

Assurer le meilleur service aux citoyens, en toutes circonstances, grâce à notre professionnalisme et à la passion de nos métiers

AXE 1.1 *Maintenir la qualité et assurer la pertinence des interventions auprès de la population*

AXE 1.2 *Renforcer le lien de proximité avec la population afin de mieux sensibiliser et de responsabiliser le citoyen*

2 Croissance et modernisation

Opérer le changement d'échelle pour assurer le rôle de Service de sécurité incendie de la deuxième plus grande ville du Québec

AXE 2.1 *Assurer une gestion moderne et efficace du SSIL basée sur une vision engageante et une approche intégrée de planification*

AXE 2.2 *Consolider la crédibilité du SSIL*

3 Performance et agilité

Miser sur une gestion efficiente de l'organisation pour soutenir la performance et renforcer l'agilité de notre organisation

AXE 3.1 *Renforcer et positionner le Service*

AXE 3.2 *Développer les compétences de gestion et mettre en œuvre des pratiques efficientes*

4 Expérience employé

Renforcer notre rôle d'employeur de choix, en offrant un environnement de travail convivial, stimulant et sécuritaire à nos employés, qui permet l'épanouissement professionnel et personnel

AXE 4.1 *Favoriser le développement des compétences professionnelles des équipes*

AXE 4.2 *Assurer l'attractivité du SSIL et bonifier les facteurs de rétention*

AXE 4.3 *Créer un cadre de travail sain et sécuritaire favorisant l'épanouissement personnel de l'ensemble du SSIL*

Les conditions de succès

Le SSIL peut compter sur une équipe interne dévouée et performante ainsi que sur des partenaires engagés qui contribueront à la réussite du présent plan. Afin de favoriser la mobilisation autour du plan stratégique, le suivi des projets et l'atteinte de la vision, nous devons nous assurer de maintenir ou déployer les éléments suivants :

- Assurer une gestion proactive du changement au sein de l'organisation ;
- Faire du plan une priorité et une référence pour l'ensemble des décisions à prendre concernant les projets en cours et les opportunités qui se présenteront (nouveaux projets, nouvelles demandes, etc.) ;
- Faire vivre le plan à l'ensemble de l'équipe, en communiquant régulièrement sur l'état d'avancement des projets, en rappelant les valeurs, en soulignant les réussites (petites et grandes) ;
- Instaurer une gouvernance claire de projet (rôles et responsabilités de chacun, imputabilité et reddition de comptes) afin d'assurer l'atteinte des résultats ;
- Exercer un leadership collaboratif, notamment par la fédération des gestionnaires autour des objectifs du plan et encourager l'ensemble de l'équipe à apporter sa contribution ;
- Arrimer le plan stratégique avec la capacité organisationnelle, afin d'assurer la disponibilité des ressources nécessaires à la réalisation des projets ;
- Maintenir l'arrimage des priorités stratégiques avec les objectifs de la Ville ;
- Travailler en étroite collaboration avec les partenaires externes afin de mieux anticiper l'implication attendue du SSIL ;
- Se doter de mécanismes de suivi et les réajuster au besoin, notamment par une évaluation à mi-parcours du plan et des rencontres de travail pour identifier les points de blocage et surveiller les progrès du plan.

Les bénéfices

Le processus de planification stratégique permet de se doter d'une feuille de route claire comportant des objectifs qui permettront d'améliorer la prise de décisions et, ultimement, d'atteindre la vision.

L'atteinte des objectifs et la réalisation des projets qui émanent de cet exercice entraîneront des répercussions positives aussi bien pour les citoyens que pour l'organisation.

Bénéfices pour les citoyens



- La recherche du **0 décès** et la diminution **des pertes matérielles** ;
- La protection de **l'environnement** ;
- Une anticipation des **besoins** ;
- Une **gestion efficiente** des ressources ;
- Une **offre de services diversifiée** ;
- Davantage de **sensibilisation** et de **responsabilisation** ;
- Plus grande **proximité avec la communauté** ;
- Une gestion des risques et des aléas naturels.

Bénéfices pour l'organisation



- Une **stabilisation** de l'organisation ;
- Développement de la **culture SST** ;
- Amélioration de la **gestion des risques** ;
- L'encouragement à **l'innovation** ;
- Une **gestion responsable et moderne** ;
- Un **milieu de vie sain et sécuritaire** ;
- La préparation de la **relève** ;
- L'amélioration de la **reconnaissance** ;
- Le **développement de l'expertise** des employés ;
- Le développement d'une **culture de performance**.