



M. Jean-Michel Larouche, CRHA, MGO
Consultant

L'analyse organisationnelle : comment peut-elle servir ma municipalité ?

Depuis plusieurs années, de nombreuses municipalités font appel à nous pour réaliser des analyses organisationnelles. Les raisons qui motivent une telle démarche sont diverses : croissance démographique, surcharge de travail, inefficacités internes, flou dans les rôles et les responsabilités, changements au sein de l'équipe ou simplement désir d'optimiser les pratiques existantes. Dans tous les cas, l'objectif est le même : orienter stratégiquement l'organisation pour répondre aux besoins actuels et futurs.

L'analyse organisationnelle permet de dresser un portrait global de la situation d'une organisation à un moment donné. Il s'agit en quelque sorte d'une photo de l'organisation. Ce diagnostic, basé sur des observations, des entrevues, des analyses de documents et parfois des sondages internes, met en lumière les forces, les faiblesses, les occasions à saisir et les défis auxquels l'organisation fait face. Il permet aussi de prendre du recul, de sortir du « mode urgence » pour adopter une vision plus stratégique.

Trop souvent, les défis quotidiens viennent remplir l'agenda, et les réflexions pour les moyen et long termes sont repoussées à plus tard. Il est important de ne pas attendre qu'une situation difficile prenne trop d'ampleur avant d'agir. D'un autre côté, réaliser une analyse organisationnelle ne signifie pas nécessairement qu'il y a de grandes problématiques à régler, et cette pratique peut être bénéfique pour tous.

Ce processus mène à des recommandations concrètes, neutres et indépendantes, formulées par des experts externes. Ces recommandations servent de fondement à un plan d'action structuré, avec des priorités claires, des échéanciers réalistes et des responsabilités bien définies.

Toutefois, cette démarche exige un certain courage organisationnel. Il peut être difficile pour une direction générale ou des gestionnaires d'accueillir certains constats, surtout lorsque ceux-ci remettent en question des façons de faire établies ou des décisions passées. L'important est de rester ouvert, de voir l'analyse non pas comme une critique, mais comme un outil d'amélioration continue.

Un des éléments clés du succès réside dans le suivi rigoureux du plan d'action. Trop souvent, les rapports finissent sur une étagère, oubliés une fois la consultation terminée. Parfois, le suivi a été fait pendant un certain temps avant d'être peu à peu mis de côté. Pour éviter cet écueil, il est essentiel de prévoir des rencontres régulières entre la direction générale et les gestionnaires, de mesurer l'avancement des actions, de réviser les échéanciers au besoin et de faire preuve de transparence dans la communication des progrès.

Nous pouvons également vous aider dans cette étape de suivi si vous en ressentez le besoin. Notre objectif principal consiste à vous accompagner dans le changement. C'est pourquoi nous ne souhaitons pas vous inonder de documents, mais vous apporter un soutien concret et adapté à votre réalité afin que les changements soient durables.

L'analyse organisationnelle peut aussi servir à :

- clarifier les rôles et les responsabilités de chacun;
- identifier les besoins en ressources humaines et matérielles;
- revoir la structure organisationnelle;
- optimiser les processus internes;
- renforcer la culture organisationnelle;
- mieux aligner l'administration avec les orientations du conseil municipal.

Bien que les possibilités soient nombreuses, tout ne peut pas être fait en même temps. C'est pourquoi le plan d'action sera très utile pour cibler les priorités selon les besoins de l'organisation.

En fin de compte, une analyse organisationnelle bien utilisée devient un puissant levier de changement. Elle permet de mieux servir les citoyens, de favoriser un climat de travail sain et mobilisant, et d'assurer une gestion municipale plus efficace, plus cohérente et plus transparente.

Tout réside dans l'effort, la rigueur et l'engagement collectif qu'on y investit!