

Examen de la possibilité de donner à contrat certaines activités des TIT

Objectifs

Le chantier vise globalement une amélioration de la performance du Service des TIT et de la qualité des services ou produits livrés par celui-ci. Dans cette perspective, l'examen des possibilités d'impartition a pour objectifs de :

- Mobiliser les ressources du Service des TIT sur les activités fondamentales à valeur ajoutée
- Évaluer puis octroyer par contrat les activités ne figurant pas au cœur de la mission du Service des TIT selon le potentiel d'économie et du niveau de risque qu'elles représentent

Avancement

Le chantier en est au stade de l'identification des activités que la Ville aurait intérêt à impartir.

Principales réalisations

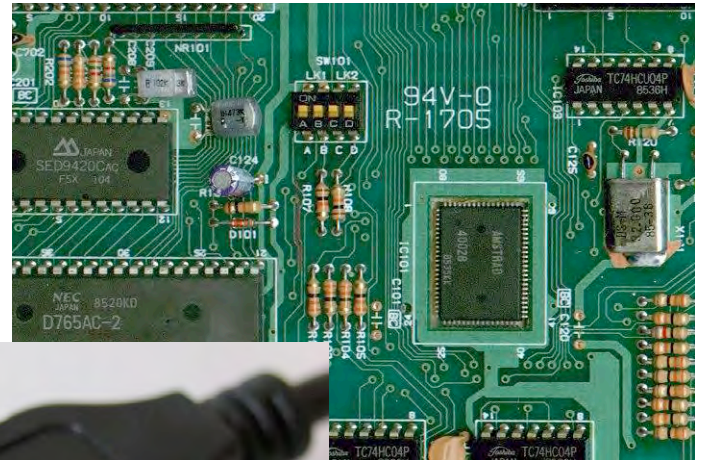
- Échanges avec le Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec et accompagnement stratégique, par une professeure titulaire aux HEC Montréal, sur la question de l'impartition en matière de technologie de l'information
- Développement d'une méthodologie pour soutenir l'analyse du faire et du faire-faire
- Découpage des activités à analyser pour chaque division des TIT

Étapes à venir

- D'ici la mi juin 2010, effectuer l'analyse préliminaire des activités prioritaires
- Par la suite, pour les activités retenues dans le cadre de l'analyse préliminaire, effectuer les analyses approfondies requises et en présenter les résultats (2011)
- Procéder à l'impartition, suivre et évaluer les résultats obtenus

Bénéfices escomptés

À préciser à la suite de l'analyse approfondie pour chaque activité retenue.



Fin prévue du chantier

À préciser à la suite de l'analyse approfondie pour chaque activité retenue.

Examen de la possibilité de donner à contrat la collecte des matières résiduelles

Objectif

- Analyser différents scénarios permettant la privatisation partielle ou complète de la collecte des matières résiduelles effectuée sur le territoire de l'ancienne ville de Québec

Principales étapes réalisées

- Le rapport sur la privatisation, en partie ou complètement, de la collecte des matières résiduelles effectuée sur le territoire de l'ancienne ville de Québec a fait l'objet de vérifications aux niveaux des données financières et des ressources humaines (en fonctions des clauses de la convention collective). Une recherche comparative a aussi été effectuée avec d'autres villes



- L'affichage de l'appel d'offres pour l'octroi des contrats de collectes a eu lieu en juillet 2009
- Le conseil de Ville a adopté, le 16 novembre 2009, les résolutions octroyant 3 contrats de collectes afin que ceux-ci débutent le 1^{er} avril 2010
- La réaffectation des employés réguliers touchés par l'impartition

Bénéfices

- Le niveau de service demeure le même pour le citoyen

Économies récurrentes cumulatives dans le budget de fonctionnement 2009 – 2013 (prévisions, en millions \$)

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Collecte des matières résiduelles	–	0,1	1,4	1,6	1,7	4,8*

* Le total des économies sur cinq années s'élèvera à 6,5 M\$.

Fin prévue du chantier

Le chantier est clos depuis la mise en œuvre de l'impartition en avril 2010.

Réorganisation des activités de déneigement



Objectif

- Identifier les pistes d'amélioration de l'activité de déneigement afin de diminuer les coûts des opérations et d'améliorer la satisfaction globale des citoyens

Principales réalisations

- Modification et application de la Politique de déneigement
- Révision du processus d'aménagement et de développement du territoire afin de prendre en considération les opérations de déneigement
- Amélioration du contrôle du déversement illégal de neige dans la rue
- Révision de la répartition régie/contrat et de la gestion des dépôts à neige
- Conversion des zones de déneigement pour des opérations d'enlèvement de neige de jour
- Révision du processus d'acquisition des équipements motorisés
- Acquisition d'équipements de télémétrie dans les véhicules
- Constitution d'un fonds pour faire face aux hivers extrêmes

Actions à venir

- Amélioration des méthodes de travail ainsi que du programme de formation
- Mise en place d'outils permettant d'obtenir de l'information de gestion
- Standardisation et balancement des parcours de déneigement
- Mise en place de navigateurs dans les véhicules
- Révision de la réglementation du stationnement en période hivernale

Bénéfices

- Les employés seront de plus en plus performants grâce à une meilleure gestion du développement de leurs compétences
- Les citoyens seront mieux informés
- Des informations de gestion pour l'évaluation des opérations de déneigement seront bientôt accessibles

Économies récurrentes cumulatives dans le budget de fonctionnement 2009-2013 (prévisions, en millions \$)

	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Déneigement	2,8	2,8	2,8	3,5	5,0	16,9

Fin prévue du chantier : au cours de l'année 2013

Augmentation des revenus générés par le développement économique



Objectifs

- Faciliter la réalisation de grands projets
- Accélérer les investissements

Principales réalisations

- Analyse, par un comité de travail, du processus de traitement des grands projets et de l'organisation du travail qui s'y rapporte. Le comité de travail a cessé ses activités en avril 2009; la mise en œuvre et le suivi des actions de ce chantier sont assurés par le coordonnateur aux grands projets depuis mai 2009
- Réalisation d'une enquête auprès des entreprises sur la satisfaction envers les services municipaux, en particulier concernant les services offerts par la Ville en matière de développement économique
- Tenue, en février 2009, de trois groupes discussions avec des promoteurs pour valider la démarche actuelle de traitement des grands projets de développement économique et bien cerner leurs attentes, notamment en matière de communication
- Développement d'une application informatique de base qui permet au coordonnateur aux grands projets d'assurer le suivi des tâches requises dans le processus de gestion des projets
- Refonte de la section « gens d'affaires » du site Internet, laquelle comprend désormais une page sur les grands projets

Actions à venir

- Préparation et dépôt, d'ici juin 2010, d'un plan de travail pour donner suite aux recommandations du rapport produit au terme des consultations auprès des promoteurs. Un comité formé de responsables de différents services centraux et d'arrondissements analysera les pistes d'action proposées et évaluera la pertinence de leur mise en œuvre dans le processus de gestion des projets d'ici l'automne 2010
- Mise en opération du logiciel de suivi des grands projets de développement, tel qu'élaboré dans sa version initiale, prévue pour le printemps 2010. Par la suite, le Service des TIT développera une application intégrée plus avancée permettant des interactions entre les différents services interpellés dans l'analyse des projets

Bénéfices escomptés

- La nomination du coordonnateur permet d'assurer un meilleur suivi des projets de 10 M\$ et plus
- Le développement d'une nouvelle technologie pour le tableau de bord répondra aux besoins d'utilisation de l'ensemble des intervenants

À titre de promoteur, je constate une grande amélioration dans le suivi effectué par la Ville depuis l'instauration d'un guichet unique.

Jean Morency

Président-directeur général,
SSQ Immobilier inc.

Fin prévue : décembre 2010

Révision de l'application des normes reliées à la brigade scolaire

Objectifs

- Élaborer un guide commun pour l'évaluation de la pertinence d'affecter un brigadier scolaire à une intersection
- Valider les postes de brigadier existants en fonction des paramètres définis par le guide

Principales réalisations

À la suite de l'analyse, en 2008, des possibilités d'impartition de ce service, il a été décidé de maintenir le mode de prestation actuel. Afin de s'ajuster à la réalité scolaire, une 1^{re} vérification des intersections a été réalisée, ce qui a conduit à l'abolition de 19 traverses.

La 2^e phase du projet porte essentiellement sur l'élaboration d'un guide commun à l'intention des personnes qui doivent évaluer la pertinence d'affecter un brigadier à une intersection. Avant cet exercice d'harmonisation, une douzaine d'applications différentes prévalait sur le territoire. Les commissions scolaires ont été rencontrées. Le guide a été rédigé et fait actuellement l'objet d'une validation.



Actions à venir

- Finalisation du guide harmonisé (fin avril 2010)
- Validation des postes de brigadier (sur une période de 15 mois)

Bénéfices

- Guide commun permettant une application uniforme
- Réduction des coûts : 250 000 \$ en 2008 (abolition des 19 traverses). Économies additionnelles escomptées en 2010/2011 : 125 000 \$

Fin prévue du chantier : juillet 2011

2 - L'évolution des 25 chantiers

Chantiers réalisés

No	Chantier	Commentaires
1	Participation du personnel à la transformation de la Ville	35 % des propositions sont réalisées. 40 % requièrent un plan de suivi.
2	Abolition des postes actuellement vacants	Ces 2 chantiers ont été intégrés dans le cadre des travaux du plan quinquennal de main-d'œuvre 2009-2013 pour les unités administratives.
3	Abolition des postes vacants à la suite d'un départ à la retraite	
5.3	Révision des niveaux d'encadrement – services et arrondissements	4 services ont aboli un niveau d'encadrement (services de l'évaluation, de l'approvisionnement, de l'ingénierie et de la protection contre l'incendie). Également, le titre de surintendant a été aboli dans les 5 Divisions des travaux publics qui l'avaient encore.
6	Collecte des matières résiduelles	L'impartition du service de collecte a débuté en avril 2010.
10	Transformation du Service de la gestion des immeubles	Les coûts de fonctionnement ont été réduits notamment par les mesures prises pour améliorer la productivité. L'implantation de la comptabilité par activité a été réalisée et elle permettra de responsabiliser davantage les clients.
23	Augmentation des revenus de tarification et de services	Dès le début, il a été constaté que ce chantier serait plus pertinent quand le pacte fiscal actuel se terminerait en 2013. D'ici là, il a été décidé de collaborer avec l'UMQ ¹¹ et la FCM ¹² dans leur représentation auprès des gouvernements sur ce sujet.
24	Augmentation des sources de revenus	Ce chantier est intégré aux activités courantes du Service des finances qui fera les représentations requises auprès de l'UMQ et la FCM.

Chantiers en cours

No	Chantier	Fin prévue	Niveau d'avancement	Commentaires
4	Adoption d'un plan quinquennal de main-d'œuvre 2009-2013 pour les unités administratives	2013	40 %	Le plan quinquennal de main-d'œuvre 2009-2013 permettra d'optimiser l'affectation des ressources aux besoins évolutifs de l'organisation et de contrôler le poids relatif de la masse salariale dans le budget municipal.
5.1	Révision des niveaux d'encadrement – Service de police	2011	10 %	L'analyse est en cours.
5.2	Révision des niveaux d'encadrement – Service de protection contre l'incendie	2010	50 %	L'analyse est terminée. Les changements proposés à la structure du Service seront soumis pour adoption au comité exécutif.
8	Examen de la possibilité de donner à contrat certaines activités des TIT	2011	25 %	Le Service des TIT s'est doté de critères lui permettant de décider si un type d'opération peut être imparti ou non. L'analyse préliminaire des activités prioritaires sur cette base est en cours.
11	Transformation du Service de la gestion des équipements motorisés et rationalisation du parc véhiculaire	2011	25 %	Le Service confirme son rôle de propriétaire de la flotte de véhicules. Le budget de fonctionnement a diminué grâce à une rationalisation des équipements achetés ou loués et à une révision du mode d'organisation. L'implantation de systèmes de monitoring opérationnel se poursuit.
12	Réglementation d'urbanisme	2010	60 %	Une réduction des délais de 11 à 16 semaines du processus d'amendement au zonage a été ciblée. Les démarches requises pour atteindre cette cible ont été faites tant à l'interne qu'auprès du gouvernement québécois. Les procédures ont été simplifiées et un système de suivi des demandes a été instauré.
13	Harmonisation des règlements	2010	95 %	Parmi les règlements ayant un impact sur la vie des citoyens, seul le règlement « Circulation et stationnement » doit encore faire l'objet d'une harmonisation, laquelle est prévue en juin 2010.

No	Chantier	Fin prévue	Niveau d'avancement	Commentaires
14	Émission des permis de construction	2012	20 %	Au cours de l'année 2009, le projet a été réorienté pour donner priorité à la mise en ligne des permis. 54 types de permis ont été éliminés. 70 fiches d'information sur différents travaux couvrant l'essentiel des demandes ont été produites et mises en ligne. Un logiciel intégré sera déployé pour optimiser le processus d'analyse, d'émission, de suivi et d'archivage des permis.
15	Rationalisation du parc des équipements motorisés	n/a	n/a	Fusionné avec le chantier 11.
16	Réorganisation des activités liées au déneigement	2013	70 %	La Politique du déneigement a été modifiée à l'automne 2008. Plusieurs actions ont été mise en œuvre pour rationaliser les coûts liés aux activités de déneigement. La standardisation et le balancement des parcours de déneigement, de même que l'obtention d'une meilleure information de gestion pour l'évaluation des opérations permettront entre autres d'améliorer la satisfaction globale des citoyens et de réduire les coûts.
18	Révision des processus d'approvisionnement et d'attribution des contrats	2011	70 % 40 % 5 %	Le chantier comporte 3 volets : · optimisation des magasins L'organisation et la distribution du matériel en inventaire ont été revues afin d'optimiser la gestion des stocks. · commerce électronique La technologie visant à simplifier les processus d'acquisition et d'octroi des contrats est en développement. · achat stratégique Un chargé de projet par service sera désigné pour assurer le suivi du rapport sur les meilleurs processus d'acquisition. L'approvisionnement stratégique sera intégré aux opérations courantes du Service.
19	Révision de l'application des normes reliées aux brigades scolaires	2011	80 %	Un guide à l'intention des personnes qui doivent évaluer la pertinence d'affecter un brigadier scolaire à une intersection a été préparé. L'exercice de validation des postes de brigadier existants sera mené sur une période de 15 mois.
20	Guerre au papier	2013	75 %	La numérisation de la documentation pour les instances décisionnelles sera effective d'ici l'automne 2010. Plusieurs services ont été mis en ligne et d'autres, jugés prioritaires, le seront au cours des 2 prochaines années.
22	Augmentation des revenus générés par le développement économique	2010	80 %	La section « gens d'affaires » du site Internet a été bonifiée. Des consultations auprès des promoteurs ont été menées pour mieux cerner leurs attentes. Un plan de travail en découlera. Également, un logiciel intégré de suivi des grands projets sera élaboré.
25	Révision du schéma de couverture de risques en incendie	2010	50 %	L'analyse relative à la révision du schéma de couverture de risque est terminée. Le projet de schéma révisé sera soumis d'ici juin 2010 au conseil municipal pour adoption.

Chantiers reportés ou abandonnés

No	Chantier	Commentaires
7	Confier aux OSBL des équipements et activités de loisirs, sportifs et culturels et l'entretien des parcs	<ul style="list-style-type: none"> · Secteur aquatique : le comité exécutif a pris la décision de mettre fin aux travaux de ce chantier qui consistaient à impartir au secteur privé la gestion des équipements et activités aquatiques. · Par ailleurs, les arrondissements verront à continuer la démarche visant à confier à un organisme de loisirs (OSBL) la gestion d'équipements récréatifs et l'organisation d'activités de loisirs.
9	Révision de certaines activités des ressources humaines	Les bénéfices potentiels ont été jugés insuffisants.
17	Fusion des activités d'inspection	La fusion des fonctions d'inspection n'a pas été recommandée par le groupe de projet. Toutefois, les recommandations visant l'amélioration des mécanismes de partage d'information et de données sont retenues et seront traitées dans le cadre de la mise en œuvre du chantier 14 - Délivrance des permis de construction.
21	Développer des services partagés dans les arrondissements	<p>Après analyse, deux principales raisons ont conduit à abandonner le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> · des services partagés existent déjà entre les arrondissements concernés par la fusion en novembre; · la possibilité de développer de nouveaux services partagés représente des bénéfices potentiels limités.

3 - Bénéfices financiers

Économies récurrentes cumulatives dans le budget de fonctionnement 2009-2013

(prévisions, en millions \$)

Chantier	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Main d'œuvre	7,0	14,0	21,0	28,0	35,0	105,0
Gestion des immeubles (fonctionnement)	2,3	2,8	2,8	2,8	2,8	13,5
Gestion des immeubles (énergie)	4,8	5,1	5,4	5,6	5,8	26,7
Équipements motorisés	1,4	2,1	2,6	3,1	3,6	12,8
Matières résiduelles	—	0,1	1,4	1,6	1,7	4,8
Déneigement	2,8	2,8	2,8	3,5	5,0	16,9
Total						179,7



Conclusion

Ce 2^e rapport d'étape démontre la bonne progression des chantiers, deux ans après leur lancement. Les progrès accomplis depuis le 1^{er} rapport permettent de croire qu'ils seront presque tous réalisés l'an prochain ou en voie de l'être.

Les chantiers ont insufflé un nouvel élan à une démarche d'amélioration de la performance qui était déjà bien engagée. En outre, la Ville a clairement identifié ses priorités de gestion et s'est dotée d'un outil intégré, sous la forme d'un tableau de bord, incluant des indicateurs et des cibles, qui permettra de suivre l'évolution des résultats.

La préparation du plan stratégique 2010-2014, puis son déploiement, alimenteront également le défi de la transformation organisationnelle.

Cette vague de changements est en grande partie portée par l'implication des employés, dont les talents et l'énergie sont déterminants. C'est à eux que revient le mérite du succès de la performance, et nous les en remercions.