



Transformer l'organisation
de la Ville

Rapport du Comité
d'amélioration de
la performance



Mai 2009

[Mot du maire

Comment peut-on accroître la performance de l'organisation municipale ? Comment peut-on alléger la réglementation ? Comment faire en sorte que le citoyen bénéficie de services de qualité au plus bas coût possible ? Comment augmenter les revenus de la Ville ?

Ces questions, que je posais déjà au cours de la campagne électorale de l'automne 2007, sont au cœur du défi que j'ai lancé à l'administration municipale il y a un an.

Le Comité d'amélioration de la performance a identifié 25 chantiers qui ont été rendus publics au mois de février 2008. Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Le présent état de situation vise à faire le point sur l'avancement des principaux travaux afin de mesurer à la fois le chemin parcouru et celui qui reste à faire pour atteindre nos objectifs. Ceux-ci peuvent se résumer ainsi : favoriser la participation des employés dans la recherche de solutions, réduire les effectifs, augmenter la performance financière et organisationnelle de la Ville et simplifier la vie du citoyen.

Beaucoup de travail a d'ores et déjà été accompli. Plusieurs chantiers sont réalisés et la plupart sont notablement avancés après quelques mois de mises en œuvre.

Je tiens à remercier toutes les personnes associées à la présente démarche. J'adresse également mes remerciements à messieurs Florent Gagné et Pierre Genest, membres du comité aviseur, qui ont apporté une contribution indéniable et décisive à la réussite du processus.

J'ai confiance que, ce faisant, nous mettons tout en place pour que l'organisation municipale fonctionne à plein régime et de façon efficace.



Régis Labeaume

Mot du directeur général et du directeur du Service de la planification et du développement organisationnel

Le maire a confié à tout le personnel ce défi extraordinaire de transformer la ville en une organisation performante.

Ce faisant, il a insufflé un nouvel élan à une démarche d'amélioration de la performance qui avait été engagée dans le cadre du Plan stratégique de la Ville adopté en 2003.

Depuis le lancement des chantiers il y a un an, des centaines d'employés s'activent à réunir les conditions propices aux changements désirés. Des résultats bien tangibles sont déjà connus. D'autres le seront à court et moyen termes.

Toutes les transformations en cours démontrent que notre organisation municipale est bien vivante et qu'elle cherche constamment à se renouveler pour demeurer fidèle à sa raison d'être, soit celle d'offrir aux gens de Québec le meilleur service au coût le plus bas possible.

Nous remercions tous les employés, dont les talents, l'énergie et la détermination sont déterminants pour relever le défi de la performance.


Alain Marcoux


Michel Beauchemin

Composition du comité aviseur et du comité d'amélioration de la performance

Comité aviseur

- M. Régis Labeaume**, maire de la Ville de Québec;
- M. Florent Gagné**, retraité du gouvernement du Québec, a notamment occupé le poste de sous-ministre aux ministères des Transports, de la Sécurité publique et à celui des Affaires municipales. Il a aussi été directeur général de la Sûreté du Québec. M. Gagné est actuellement consultant en politiques publiques;
- M. Pierre Genest**, actuaire de formation, est président du conseil de la SSQ Groupe financier depuis 2006. Il a auparavant été président-directeur général du Fonds de solidarité de la FTQ, de 2002 à 2006;
- M. Alain Marcoux**, directeur général de la Ville de Québec.

Comité d'amélioration de la performance (C.A.P.)

- M. Alain Marcoux**, directeur général
- Mme Suzanne Canac-Marquis**, directrice générale adjointe
- M. Gilles Noël**, directeur général adjoint
- M. Serge Viau**, directeur général associé
- M. Guy Renaud**, directeur général adjoint
- M. Alain Thériault**, directeur général adjoint
- Mme Chantale Giguère**, directrice du Service des ressources humaines
- M. Michel Beauchemin**, directeur du Service de la planification et du développement organisationnel
- M. Denis Deslauriers**, directeur du Service des technologies de l'information et des télécommunications
- M. Louis Beaupré**, adjoint du directeur général
- Mme Céline Lippé**, adjointe au directeur général

Table des matières

Note – Liste des 25 chantiers _____ 6

Chapitre 1 – Une transformation probante

Des employés partenaires du changement _____ 9

Des ressources humaines bien planifiées _____ 13

Des services simplifiés aux citoyens _____ 17

Une organisation plus efficiente _____ 21

Chapitre 2 – L'évolution des 25 chantiers

Les chantiers réalisés _____ 29

Les chantiers en cours _____ 30

Les chantiers non retenus ou reportés _____ 32

Chapitre 3 – Des changements bénéfiques

Une gestion plus performante _____ 35

Une satisfaction accrue des citoyens _____ 35

Vers une marge de manœuvre financière _____ 36

Conclusion _____ 37

Note

Liste des 25 chantiers :

1. Participation du personnel « Ma ville, mon idée, mon projet »
2. Abolition des postes vacants
3. Abolition des postes vacants à la suite de départs à la retraite
4. Adoption d'un plan quinquennal de main-d'œuvre
5. Révision des niveaux d'encadrement
6. Collecte des matières résiduelles
7. Confier aux OSBL des équipements et des activités de loisirs et l'entretien des parcs
8. Examen de la possibilité de donner à contrat certaines activités des TIT
9. Révision de certaines activités des Ressources humaines
10. Transformation du Service de la gestion des immeubles
11. Transformation du Service de la gestion des équipements motorisés
12. Réglementation d'urbanisme
13. Harmonisation des règlements
14. Émission des permis de construction
15. Rationalisation du parc des équipements motorisés
16. Réorganisation des activités de déneigement
17. Révision des activités d'inspection
18. Révision des processus d'approvisionnement et d'attribution des contrats
19. Bénévolat ou impartition / Normes reliées à la brigade scolaire
20. Guerre au papier
21. Développer des services partagés avec les arrondissements
22. Augmentation des revenus générés par le développement économique
23. Augmentation des revenus de tarification et de services
24. Augmentation des sources de revenus
25. Révision du schéma de couverture de risques en incendie

Chapitre I

Une transformation probante

Le déploiement de plusieurs chantiers a permis d'atteindre des résultats rapides et convaincants.

Les principaux fruits du travail engagé depuis un an sont présentés sous quatre thèmes.



**Des employés partenaires
du changement**

*Des
propositions
qui font du
chemin !*

Le capital humain dont dispose la Ville, la manière dont elle sait le valoriser et le mobiliser sont de première importance dans le succès du processus global d'amélioration de la performance. C'est pourquoi les employés ont été appelés à faire part d'idées et de solutions efficaces pour améliorer la Ville.

Le chantier 1 - *Améliorer ma ville : mon idée, mon projet* a permis de recueillir 366 suggestions transmises, individuellement ou en groupe, par 246 employés. Des employés de tous les statuts, provenant de 34 unités administratives, ont pris part à cet exercice de réflexion. Les trois quarts des propositions pourront être mises de l'avant en tout ou partie.

Un exercice de gestion participative concluant

La forte participation du personnel démontre l'engagement des employés envers leur travail et leur employeur. Le fait que tout ce processus se soit déroulé dans un contexte difficile de négociations des conventions collectives confère encore plus de valeur à cette participation. À cet égard, l'objectif de mobilisation a été atteint.

L'analyse des propositions, souvent bien ciblées et pertinentes, a requis de l'ouverture d'esprit, voire de l'autocritique, de la part des différents employés. L'élaboration des plans de suivis des propositions reçues s'avère donc importante afin que cet exercice de gestion participative conserve toute sa portée. Il est en effet essentiel d'être cohérent et de ne pas décevoir. Environ 50 % des propositions retenues exigent un suivi puisqu'elles seront mises en œuvre progressivement.

10]



Les employés ayant soumis des suggestions ont été invités à un événement de reconnaissance le 4 novembre dernier, en présence du directeur général et du maire de Québec.

Il fallait y penser !

Exemples de propositions retenues

Permis de guide touristique

Près de 300 permis de guide touristique sont délivrés chaque année. La délivrance est sujette à une prise de photographie. Une employée a suggéré que cette photographie soit prise aux deux ans plutôt qu'annuellement, afin de simplifier la démarche administrative du demandeur. La recommandation a été mise en application immédiatement. Le demandeur n'a ainsi plus à se déplacer chaque année pour obtenir son permis.

Non à la bouteille, oui à la fontaine

L'eau du robinet est bonne pour la santé. Les citoyens sont invités à la consommer. Alors, pourquoi le personnel municipal boirait-il de l'eau embouteillée ? Afin de montrer l'exemple et d'être cohérente avec ses messages, la Ville procédera au retrait des cruches d'eau de tous ses bureaux administratifs d'ici la fin de l'année.

Implantation de GPS

Il a été suggéré de doter de GPS une dizaine d'équipements motorisés, notamment les véhicules de déneigement à titre de projet-pilote. Les GPS permettent d'obtenir des informations techniques sur les parcours et sur le travail effectué. La proposition a été acceptée et a été expérimentée dans l'arrondissement de Sainte-Foy–Sillery au cours de l'hiver. Les résultats sont concluants¹.

Déploiement de services en ligne

Plusieurs employés ont identifié le déploiement de services en ligne, notamment pour le paiement des taxes ou la demande de certains permis, comme un moyen de faciliter et d'accélérer le service rendu aux citoyens. Ceux-ci n'auraient plus à se déplacer ni à téléphoner sur les heures de bureau.

On a également proposé de développer la poste électronique pour transmettre, par exemple, le compte de taxes et l'avis d'évaluation aux citoyens. D'autres types de communication pourraient être identifiés. Cette modernisation des envois massifs faits par la Ville réduirait les coûts d'imprimerie et de poste.

Afin d'accélérer le déploiement des services en ligne, la Ville a récemment octroyé un mandat à l'Observatoire de l'École nationale d'administration publique pour cataloguer les meilleures pratiques de mises en ligne dans le domaine municipal et pour lui faire des recommandations.

Réutilisation des résidus de balais

Les résidus de balais sont considérés comme des matières résiduelles et doivent être disposés dans des sites d'enfouissement autorisés. En 2008, la Ville a déposé 12 090 tonnes de résidus dans deux sites d'enfouissement. Le coût total de l'opération fut de 313 000 \$ (26 \$ par tonne).

Un employé du Service de l'environnement et un autre du Service des travaux publics, ont évoqué la possibilité de récupérer les résidus qui sont composés à plus de 80 % de matières abrasives (sable et petit gravier), de les tamiser et de les réutiliser.

La Ville a conduit des analyses physico-chimiques qui ont confirmé le potentiel réutilisable des résidus pour des fins de remblayage des coupes de rues et la sous-fondation de celles-ci. Des démarches sont en cours pour poursuivre la réflexion et mettre en œuvre un tel projet. Sa réalisation permettrait à la fois des économies budgétaires et une réduction des gaz à effet de serre générés par les transports aux sites d'enfouissement.

Gestion des grands projets

Réviser le processus de traitement des grands projets et l'organisation qui s'y rattache est au cœur de plusieurs propositions d'employés. Parmi les moyens identifiés figurent notamment la formation d'équipes multidisciplinaires, un rôle accru de l'Intranet, l'élaboration de tableaux de bord informatisés.

Le chantier 22– *Analyse du processus de traitement des grands dossiers économiques* a précisément pour objet cette recherche d'une meilleure efficacité dans la gestion des grands projets.

1- Ces résultats sont explicités en page 25

Il fallait y penser ! (suite)

Gestion numérique des documents

Diverses propositions concernent la numérisation des documents et l'implantation d'un système de gestion documentaire à l'échelle de la Ville. Par exemple, tous les documents servant à l'émission des permis de construction et les plans qui sont afférents représentent un volume important de dossiers papier, qui doivent être conservés dans les bureaux, puisqu'ils font l'objet de nombreuses consultations administratives. La constitution d'un dossier numérique pour chaque propriété aurait plusieurs avantages : meilleur accès à l'information, repérage et consultation facilités, libération d'espaces physiques, protection légale renforcée, etc.

Ces propositions d'employés rejoignent des préoccupations de la Ville de se doter de normes, de procédures et d'outils de gestion documentaire intégrée pour son administration, portant sur les documents numériques et analogiques (papier). Du matériel et des logiciels seront acquis pour assurer l'implantation d'un système de gestion électronique des documents (GED) en 2009.

Simplification du traitement des paies

Deux propositions ont débouché sur des mesures permettant d'écourter le temps administratif requis pour le traitement des paies.

L'une vise l'abandon des relevés de paie pour les employés qui ont accès à un poste informatique. Désormais, ceux-ci doivent les consulter sur le Portail de l'employé. On estime que l'application de cette recommandation économise quelques heures de travail de manipulation des relevés pour la distribution. L'implantation du relevé électronique permet également d'économiser le coût de production des relevés imprimés (0,10 \$ l'unité).

L'autre concerne le passage de la paie hebdomadaire à la paie aux deux semaines. La mesure est déjà effective pour quelques groupes d'employés.

Impression recto verso

Toutes les imprimantes sont désormais configurées en mode d'impression recto verso afin de réduire substantiellement la quantité de papier.



**Des ressources humaines
bien planifiées**

*Un
contrôle
des effectifs
pour
les cinq
prochaines
années !*

La Ville peut compter sur le savoir-faire de plus de 5000 employés E.T.C.¹ Cols bleus, cols blancs, professionnels, cadres, policiers et autres groupes d'employés, chacun a sa place et joue un rôle précieux dans le bon fonctionnement de l'organisation. La gestion de cette équipe, nombreuse et multidisciplinaire, constitue en soi tout un défi : d'une part, il convient d'optimiser l'affectation des ressources aux besoins évolutifs de l'organisation et, d'autre part, il s'agit de contrôler le poids relatif de la masse salariale dans le budget municipal (environ 40 %).

L'adoption d'un plan quinquennal de la main-d'œuvre 2009-2013 est l'un des quatre chantiers que la Ville de Québec a mis en application rapidement pour améliorer son organisation. Rendu public le 20 juin 2008, le plan assurera un contrôle sur les effectifs et contribuera à procurer une stabilité financière pour les cinq prochaines années. C'est la première fois qu'une planification de la main-d'œuvre sur cinq ans est réalisée à la Ville de Québec.

Les trois grandes recommandations du plan quinquennal de main-d'œuvre 2009-2013 sont :

- 1- Abolir, au cours des cinq prochaines années, la moitié des postes devenus vacants, soit à cause de la retraite, soit pour d'autres motifs de départ, en excluant les postes de policiers et de pompiers.**

14

Le plan permettra ainsi d'abolir 500 postes et de dégager des bénéfices annuels estimés à 35 M\$ après cinq ans.

Il y a eu 178 départs à la retraite en 2008. Si on exclut les 23 départs de policiers et de pompiers, il reste 155 départs. L'objectif de la Ville était de supprimer un poste sur deux à la suite de départs à la retraite, soit 78 postes. L'objectif a donc été dépassé puisque 102 postes ont été abolis.

Évolution de l'effectif

Effectif ETC au 1 ^{er} janvier 2008 :	5261
Effectif ETC au 1 ^{er} janvier 2009 :	5159
Réduction de l'effectif ETC :	(102)
Effectif payé auparavant par règlement d'emprunt* :	51
Evolution de l'effectif de 2008 à 2009 :	(-51)

* Au 1^{er} janvier 2009, la Ville a créé 51 postes au Service de l'ingénierie et au Service de la gestion des immeubles et a inscrit un montant de 4,2 M\$ à son budget. Auparavant, la Ville empruntait pour payer le salaire de ces 51 personnes.

En ce qui concerne les postes de policiers et des pompiers devenus vacants à la suite d'un départ à la retraite, ils ont été comblés comme prévu : 20 postes au Service de police et 3 postes au Service de protection contre l'incendie. Les policiers sont remplacés pour respecter le plan d'organisation policière approuvé par le ministère de la

1- ETC : Équivalent temps complet

Sécurité publique. Quant au remplacement des pompiers, il se justifie par les besoins en effectifs liés au nombre de casernes et d'équipements à opérer.

2- Augmenter la productivité de la Ville en analysant l'évolution du nombre et du profil des employés dans une perspective plus large, qui tient compte des tendances économiques de la région, des caractéristiques de l'emploi, du plan stratégique de la Ville et notamment de l'évolution de sa richesse foncière, qui constitue sa base fiscale.

Plus spécifiquement, il est recommandé que la Ville s'assure que le ratio du nombre d'employés ETC par rapport à la richesse foncière uniformisée (RFU) diminue constamment au cours des cinq prochaines années.

Résultat 2009			
	2008	1 ^{er} janvier 2009 (prévu)	1 ^{er} janvier 2009 (réel)
Effectif équivalent temps complet (ETC) :	5261	5223	5210
Richesse foncière uniformisée en 100 M\$:	398,7	418,7	420,5
Ratio Nb employés ETC / par 100 M\$ RFU	13,2	12,5	12,4



3- Assurer une gestion stratégique des emplois en identifiant les catégories et le nombre d'emplois pour lesquels l'intérêt de la Ville est de fidéliser une expertise essentielle à la qualité des services qu'elle veut maintenir.

Cette gestion s'opérera dans le cadre des plans d'effectifs élaborés par les services et les arrondissements. Les unités administratives verront donc à développer l'employabilité ainsi que des moyens de rétention et d'attraction de la main-d'œuvre dans les catégories ciblées.

Les plans d'effectifs doivent être adoptés par le Comité exécutif en 2009.



*Servir le citoyen
tout simplement*

**Des services simplifiés
aux citoyens**

Allègement du processus d'amendement au zonage

La révision du cheminement des modifications aux règlements de zonage vise la réduction du délai total, la simplification du mécanisme et l'amélioration du suivi des demandes. L'allègement souhaité de ces processus a une incidence directe sur le chantier 22 – *Augmentation des revenus générés par le développement économique*, car les grands projets nécessitent souvent des modifications à la réglementation d'urbanisme en vigueur sur le territoire. Il s'ensuivra une augmentation plus rapide des revenus de taxation.

Les étapes du cheminement des demandes d'amendement au zonage sont actuellement régies par les dispositions de deux lois (la Charte de la Ville de Québec et la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme) et une politique (la Politique de consultation publique de la Ville de Québec).

La durée actuelle de l'ensemble du cheminement est en moyenne de 9 mois. L'objectif est une réduction globale des délais **de 9 à 13 semaines**, donc près du tiers du temps requis.

La Ville pourra réduire de 4 à 5 semaines le temps de cheminement requis en révisant le travail fait en amont au sein de l'organisation municipale. Toutefois, le resserrement de certaines étapes implique une modification à la Loi et à la Charte de la Ville, donc d'une décision de l'Assemblée nationale. En particulier, la Ville a demandé à la Ministre des Affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire le retrait de l'approbation référendaire pour les modifications aux règlements de zonage puisque la Ville dispose déjà d'une politique de consultation publique très élaborée, qui prévoit la consultation des conseils de quartier.

Afin d'atteindre ses objectifs, la Ville posera notamment les gestes suivants en 2009 :

- compléter l'élaboration du contenu du guide d'accompagnement: juin;
- diffuser le document sur Internet : été;
- réviser la Politique de consultation publique afin de revoir notamment la procédure de consultation publique portant sur les règlements d'urbanisme: automne.

Simple, rapide et accessible

La Ville de Québec a révisé ses règlements d'urbanisme et a adopté un nouveau règlement harmonisé pour l'ensemble du territoire.

Concrètement, qu'est-ce que ça veut dire ?

Que vous construisiez un cabanon à Cap-Rouge ou à Beauport, les mêmes normes de construction s'appliqueront.

Simple!

De plus, plusieurs permis de construire ne seront plus nécessaires, éliminant délais de délivrance et formalités. **Rapide!**

Enfin, l'information relative aux normes et aux permis de construire sera disponible dans le site Internet de la Ville de Québec au cours des prochains mois. Voilà qui vous permettra d'obtenir l'information nécessaire rapidement. **Accessible!**

Résumé des recommandations et des cibles de réduction des délais

Mesure municipale	
Mise en place d'un système de gestion de projet (incluant la conception d'un tableau de bord, l'identification de chargés de projet, la production d'un guide d'information aux requérants et une implication accrue du comité de coordination du développement durable)	4 semaines (cible approximative)
Mesures législatives	
Retrait du processus d'approbation référendaire	2 à 5 semaines
Consultation du Conseil de quartier en amont du projet de règlement adopté par un conseil d'arrondissement, à partir d'un document administratif plutôt qu'à partir d'un document légal	2 à 3 semaines
Délégation à l'administration municipale, plutôt qu'au Comité exécutif, de l'examen de conformité des règlements d'urbanisme au PDAD ¹ et au Schéma d'aménagement.	1 semaine
Réduction totale du délai	
	9 à 13 semaines

Simplification de la délivrance des permis de construire

Le citoyen et l'entrepreneur auront la vie facilitée grâce à l'élimination des permis requis pour une cinquantaine de travaux et usages courants.

Environ 16 % des permis émis en 2007 pourront être abolis en 2009 et cette proportion augmentera à 20 % une fois qu'aura été complétée la révision des territoires couverts par la Commission d'urbanisme et des Plans d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA). Le territoire sous le couvert de la juridiction de la Commission sera en effet significativement réduit, en particulier dans les arrondissements de Limoilou et des Rivières. Ces allègements s'appliqueront à la suite de l'entrée en vigueur du nouveau règlement-cadre d'urbanisme et de zonage (prévue au printemps 2009).

Si des permis disparaissent, la réglementation, elle, demeure. Particuliers et entrepreneurs auront la responsabilité de s'assurer de la conformité de leurs travaux. Afin de leur faciliter la tâche, l'information réglementaire et normative sera vulgarisée et rendue plus accessible, principalement sur le site Internet.

Du tracés en moins dans vos activités !

Que ce soit pour...

- le remplacement d'une fenêtre ou d'une porte,
- la réparation ou le déplacement d'un escalier extérieur,
- l'ajout ou la rénovation d'une cheminée,
- l'installation d'une roulotte de chantier,
- la réfection ou l'ajout d'un drain de fondation,
- l'installation d'une enseigne dans une vitrine,
- la tenue d'une activité temporaire à l'extérieur,
- etc.

Plus besoin de permis!

N.B. : Dans certains secteurs comme les quartiers historiques, des restrictions s'appliquent.



Harmonisation des règlements pour l'ensemble des arrondissements

Plusieurs règlements n'avaient pas été harmonisés dans la foulée de la fusion des anciennes villes. Cela pouvait être source de confusion, d'incompréhension et d'iniquité chez les citoyens. Inversement, les autorités municipales chargées de veiller au respect de ces règlements voyaient leur travail compliqué puisqu'elles avaient à composer avec plusieurs réalités différentes.

Une même réglementation... partout !

Les règlements suivants ont été harmonisés:

- « Prévention des incendies » : en vigueur depuis décembre 2008
- « Marchands de biens usagés et prêteurs sur gages » (règlement de l'agglomération) : en vigueur depuis décembre 2008
- « Nuisances » : en vigueur depuis février 2009
- « Paix et bon ordre » : en vigueur depuis mars 2009
- « Zonage et urbanisme » : entrée en vigueur prévue au début de l'été 2009

Les règlements suivants seront prochainement harmonisés :

- « Gestion des matières résiduelles » (règlement de l'agglomération) entrée en vigueur à la suite de l'approbation du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, obtenue en mai 2009
- « Circulation et stationnement » : adoption prévue en juin 2009
- « Stationnement hors rue, circulation dans les garages, les parcs et les terrains de la ville » : automne 2009

Ce travail d'harmonisation a été l'occasion de « faire du ménage » et d'abandonner de multiples interdits désuets. Dans tous les cas, l'harmonisation des règlements assure une uniformité des règles applicables sur l'ensemble du territoire de la ville ou des arrondissements, selon le cas. Cela simplifie et accélère considérablement le travail des fonctionnaires et améliore ainsi le service aux citoyens. Ces derniers bénéficient en outre d'un traitement comparable à la grandeur de la ville.

Nouvelle réglementation en matière de prévention des incendies

Le nouveau règlement prévoit des normes applicables à l'ensemble de la Ville concernant l'identification et l'affichage dans les bâtiments, les moyens d'évacuation, les systèmes de protection contre l'incendie, les avertisseurs de fumée et les appareils de chauffage, les feux extérieurs et les pièces pyrotechniques. Ce faisant, il facilite la compréhension, la diffusion et l'application des règles.

Concrètement, l'harmonisation de cette réglementation favorise une meilleure protection des personnes et des biens. Également, les préventionnistes du Service de la protection contre l'incendie voient leur travail simplifié par le fait de travailler avec un seul document réglementaire.

En outre, ayant été élaboré en collaboration avec les personnes responsables de l'application du règlement de construction de la Ville, son contenu réglementaire se veut cohérent par rapport à ce dernier règlement. Ces consultations ont également été l'occasion de mettre au point certains outils d'information mis à la disposition des personnes qui procèdent à l'analyse des demandes de permis de construire.



*Vers une
réduction
nette
des coûts
d'activités de
la Ville*

**Une organisation
plus efficiente**

Transformation du modèle d'affaires du Service de la gestion des immeubles

Ce chantier vise à réduire les coûts de fonctionnement et à permettre plus de transparence dans les coûts réels du Service de la gestion des immeubles.

En 2008, des économies de plus 410 000 \$ ont été effectuées au niveau de la masse salariale et elles se chiffreront à près de 579 000 \$ en 2009. Ces économies ont été rendues possibles par le non-remplacement de départs à la retraite ainsi que par la mise en place d'une stratégie d'impartition, principalement au niveau de la Division exploitation et entretien, et par la révision de processus de travail.

La rationalisation de tous les postes budgétaires reliés aux améliorations locatives a permis de réduire le budget de fonctionnement d'environ 2,3 M\$ en 2009.

Par ailleurs, des efforts importants sont effectués depuis quelques années pour réduire les dépenses en matière d'énergie si bien que, d'ici 2010, si on additionne et cumule toutes ces économies, une dépense totale de 20 M\$ sera épargnée. Pour en saisir l'importance, il faut savoir que le coût moyen annuel de la dépense énergétique municipale est de 20 M\$.

22]

L'implantation de la comptabilité du coût de revient des activités, en 2009, permettra d'avoir une meilleure connaissance des coûts générés par les services et les arrondissements, de responsabiliser ceux-ci et d'établir un réel modèle d'affaires clients-fournisseurs.



Rationalisation du parc des équipements motorisés

Ce chantier, auquel s'est rattaché le chantier 11 - *Transformation du modèle d'affaires du Service de la gestion des équipements motorisés*, consiste à rationaliser le nombre d'équipements motorisés achetés ou loués par les divisions des Travaux publics des arrondissements et par les autres services.

La transformation du modèle d'affaires du Service de la gestion des équipements motorisés, pour en faire le réel gestionnaire de la flotte de véhicules, contribuera à l'atteinte des objectifs de rationalisation du parc. Dans cette perspective, l'approche clients-fournisseurs est privilégiée.



Depuis octobre 2008, le prêt de véhicules entre les divisions Travaux publics des arrondissements est facilité grâce à l'implantation d'une base de données. L'objectif est de limiter les locations quand des véhicules similaires sont disponibles dans d'autres arrondissements. Une analyse plus poussée sera conduite d'ici la fin d'avril pour cerner davantage l'utilisation et la répartition des véhicules à la grandeur du territoire. Des outils de mesure seront également déployés. Les 400 véhicules de déneigement seront dotés de GPS pour le prochain hiver et les 1200 autres véhicules seront munis de puces en 2010.

23

En 2009, le budget d'entretien, de réparation et de modification de véhicules sera réduit de 600 000 \$ grâce au rajeunissement progressif de la flotte.

Le Service de la gestion des immeubles et le Service de la police réduiront respectivement la flotte qui leur est allouée de 10 % d'ici la fin 2009. Au total 40 véhicules ne seront pas remplacés, ce qui représente une économie de 5 M\$ en immobilisations.

L'évolution des chantiers relatifs à la collecte des matières résiduelles et au déneigement aura un impact important sur la taille et le coût de la flotte.

Un travail important a été accompli pour poser un diagnostic clair qui ouvre la voie à des mesures structurantes. L'énorme potentiel de bénéfices tant organisationnels que financiers générés par sa mise en œuvre se fera significativement sentir d'ici les deux prochaines années.

Réorganisation des activités de déneigement



Revoir la manière dont s'opère le déneigement représente un travail colossal. Sa complexité résulte tout à la fois du caractère décentralisé des opérations, du nombre d'employés concernés, des implications financières et du caractère bien ancré des habitudes et pratiques issues des anciennes villes. Les activités de déneigement ont par ailleurs une incidence directe sur la vie quotidienne des citoyens durant 5 mois. Cela en fait aussi un sujet sensible, quasi émotif.

24]

La politique de déneigement a été modifiée à l'automne 2008 afin d'apporter plusieurs ajustements visant à :

- diminuer les coûts d'opération de 500 000 \$, principalement en réduisant le transport de la neige, en augmentant le soufflage de la neige sur les terrains et en améliorant la gestion des dépôts à neige pour éviter d'avoir à ouvrir de nouveaux sites;
- préciser les modalités de soufflage pour clarifier les règles (désormais on souffle tant qu'il y a de la place sur le terrain), pour harmoniser les pratiques dans l'ensemble de la ville et maximiser l'espace de soufflage de la neige sur les terrains;
- déneiger davantage de liens piétonniers pour mieux répondre aux besoins des citoyens (une dizaine de liens additionnels ont été déneigés);
- améliorer la sécurité et diminuer les coûts, en utilisant des abrasifs plutôt que des fondants sur les artères importantes;
- déneiger en priorité les zones scolaires lors des jours d'école;
- améliorer les communications avec la clientèle et la formation des préposées aux requêtes et à l'accueil.

La politique permettra de réaliser des économies de l'ordre de 5 M\$ d'ici trois ans, récurrentes par la suite.



Des outils de télémétrie (GPS) ont été installés, dans le cadre d'un projet pilote, dans certains véhicules affectés au déneigement dans l'arrondissement de Sainte-Foy–Sillery. Cette expérience a démontré qu'il y aurait plusieurs avantages à équiper de GPS les équipements de déneigement. Cela permet en effet :

- de suivre en temps réel les véhicules. Il devient ainsi possible d'avoir rapidement une vue d'ensemble de la situation lors des opérations et de corriger le tir au besoin;
- d'avoir un historique cartographié des interventions, qui s'avère notamment très utile pour la réponse aux plaintes et le suivi des réclamations (à quelle heure et à quel endroit est passé le chasse-neige ? Est-il arrêté ou en marche ? À quel moment a-t-on mis des abrasifs et en quelle quantité ?);
- de faire des analyses comparatives de performance pour chaque pièce d'équipement afin d'optimiser les parcours et d'ajuster les ressources.

Au cours des deux prochaines années, la réorganisation des activités de déneigement supposera la mise en œuvre des actions suivantes :

- élaborer un guide de gestion des opérations de déneigement;
- documenter et standardiser les parcours de déneigement;
- analyser la répartition des travaux effectués en régie et à contrat;
- revoir la réglementation du stationnement sur rue en période hivernale;
- étendre progressivement l'utilisation des GPS;
- améliorer le processus d'acquisition des équipements de déneigement;
- mettre en œuvre les recommandations de l'analyse du processus de contrôle du déversement illégal de neige dans la rue;
- poursuivre l'amélioration des communications avec la clientèle;
- former le personnel opérateur de machinerie.

Diminution de l'utilisation du papier

Le chantier de la « guerre au papier » est bien amorcé. Outre l'impact environnemental, les recommandations mises en œuvre permettront d'accroître la productivité de l'organisation.

La Ville de Québec consomme plus de deux millions de pages imprimées par année seulement pour prendre des décisions. Avec le virage numérique, on vise à couper ce nombre de moitié.

Le comité de gestion de la Ville travaille d'ores et déjà sur la base d'une documentation numérisée. Ce sera au tour du comité exécutif, puis du conseil municipal d'ici le mois de novembre 2009.

Les instances décisionnelles ne sont pas les seules visées dans le cadre du chantier. Plus d'espaces numériques partagés (de type SharePoint ou intranets sectoriels) ont été créés. Les bénéfices reliés à un usage plus étendu d'espaces collaboratifs sont nombreux : traitement plus rapide des dossiers, partage de l'information entre les participants, libération d'espaces de stockages, amélioration de la rétention archivistique, etc.

Le déploiement de services en ligne permettra également de réduire les quantités de papier. Il permettra en outre d'offrir un service simplifié, accessible 24 h/24 h et d'une qualité renouvelée aux citoyens. Dans cette perspective, un mandat a été donné pour faire l'analyse des meilleures pratiques de mises en ligne dans le domaine municipal. Le rapport est attendu pour juillet 2009.

Augmentation des revenus générés par le développement économique

Ce chantier vise à trouver des moyens de faciliter la réalisation de grands projets et d'accélérer les investissements. Sa mise en œuvre, conjuguée à celle du chantier portant sur la réglementation d'urbanisme, se révélera profitable pour la clientèle d'affaires.

Un comité de travail composé de représentants des différents services impliqués dans le traitement des projets de développement a été formé. Son mandat fut de revoir le processus de traitement des grands projets et l'organisation du travail qui s'y rapporte.

Un coordonnateur aux grands projets de développement économique a été nommé, au mois de novembre 2008, à la Direction générale adjointe au développement durable. Désormais, les gens d'affaires ont un interlocuteur unique à qui s'adresser. Son rôle est d'assurer la coordination des actions des services et des arrondissements afin d'accélérer le traitement des grands projets.

Un tableau de bord de suivi des projets a notamment été conçu et sera déployé d'ici l'été. Au cours des prochains mois, d'autres outils seront également développés.

Un conseil municipal sans papier

Tous les 15 jours, l'équipe du Service du greffe passe un après-midi complet à faire les piles de documents pour les conseillers municipaux.

À compter de novembre, la séance du conseil municipal se déroulera sans papier !



Chapitre 2

L'évolution des 25 chantiers

Les 25 chantiers n'ont pas évolué au même rythme.

Plusieurs ont pu être déployés rapidement et sont bien avancés. Pour la majorité, le travail se poursuit. Enfin, ceux ayant révélé un intérêt moindre lors d'une première analyse ont été abandonnés ou réorientés.

Les chantiers réalisés

N°	Chantier	Avancement	Commentaires
1	Participation du personnel à la transformation de la Ville	Réalisé	25 % des propositions sont réalisées. 50 % requièrent un plan de suivi.
2	Abolition des postes actuellement vacants	Réalisé	Ces trois chantiers ont été intégrés dans le cadre des travaux du plan quinquennal de main-d'œuvre 2009-2013 pour les unités administratives. Le plan 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.
3	Abolition des postes vacants à la suite d'un départ à la retraite	Réalisé	
4	Adoption d'un plan quinquennal de main-d'œuvre 2009-2013 pour les unités administratives	Réalisé	
5.3	Révision des niveaux d'encadrement – services et arrondissements	Réalisé (en continu)	
23	Augmentation des revenus de tarification et de services	Intégré à la gestion courante	Les dossiers pertinents seront transmis au Comité exécutif au fur et à mesure, et ce, au moment opportun.
24	Augmentation des sources de revenus	Intégré à la gestion courante	Ce chantier est intégré aux activités courantes du Service des finances qui fera les représentations requises auprès de l'UMQ ¹ et la FCM ² .

1- UMQ : Union des municipalités du Québec

2- FCM : Fédération canadienne des municipalités

Les chantiers en cours

N°	Chantier	Durée de mise en œuvre	Niveau d'avancement	Commentaires
5.1	Révision des niveaux d'encadrement – Service de police	2 ans	10 %	L'analyse est en cours.
5.2	Révision des niveaux d'encadrement – Service de protection contre l'incendie	2 ans	20 %	L'analyse est en cours. Le Service a déjà éliminé un niveau hiérarchique, celui de directeur adjoint. Le processus se poursuit.
6	Collecte des matières résiduelles	2 ans	75 %	Les analyses pour améliorer la collecte effectuée sur le territoire de l'ancienne ville de Québec se poursuivent. Des décisions devraient être prises d'ici l'été 2009.
8	Examen de la possibilité de donner à contrat certaines activités des TIT	1 an	10 %	Le service doit se doter de critères lui permettant de décider si un type d'opération peut être imparti. Ces critères pourraient revêtir la forme d'une grille supportant l'analyse de chaque situation. Dans cette perspective, un contrat sera donné à une firme externe ou on aura recours au milieu de la recherche et de l'enseignement. Échéance prévue: juin 2009
10	Transformation du Service de la gestion des immeubles	1 an	80 %	Des économies ont été réalisées au niveau de la masse salariale et des coûts d'énergie. L'implantation de la comptabilité par activité est amorcée et permettra de responsabiliser davantage les clients.
11	Transformation du Service de la gestion des équipements motorisés	2 ans	20 %	Le travail est amorcé pour faire du Service le réel gestionnaire de la flotte. Une analyse sera conduite et des outils de mesure seront déployés pour optimiser l'utilisation des véhicules.
12	Réglementation d'urbanisme	1 an	60 %	Une réduction des délais de 9 à 13 semaines du processus d'aménagement au zonage a été ciblée. Les démarches requises pour atteindre cette cible ont été engagées tant à l'interne qu'auprès du gouvernement québécois. Des mesures sont en voie d'être prises également pour simplifier les procédures et assurer un meilleur suivi des demandes.
13	Harmonisation des règlements	1 an	80 %	5 règlements ont été harmonisés. 3 autres le seront dans l'année.
14	Émission des permis de construction	2 ans	20 %	20 % des permis émis annuellement seront abolis en 2009. Un vaste exercice de vulgarisation de l'information réglementaire et normative est en cours.

N°	Chantier	Durée de mise en œuvre	Niveau d'avancement	Commentaires
15	Rationalisation du parc des équipements motorisés	-	-	Fusionné avec le chantier 11
16	Réorganisation des activités liées au déneigement	4 ans	20 %	La Politique du déneigement a été modifiée à l'automne 2008. Un projet-pilote d'installation de GPS sur les véhicules de déneigement a été mené et s'est avéré concluant. Plusieurs actions ont été identifiées pour rationaliser les coûts liés aux activités de déneigement.
18	Révision des processus d'approvisionnement et d'attribution des contrats	2 ans	20 %	Le chantier comporte 3 volets : <ul style="list-style-type: none"> • commerce électronique (30 % - 2011); • optimisation des magasins (25 % - 2010); • achat stratégique (5 % - 2010). Un consultant a été engagé pour identifier les meilleurs processus d'acquisition à mettre en place en vue de l'implantation du commerce électronique. Les recommandations du rapport final, déposé en février 2009, visent principalement à faciliter l'achat de biens par les services et les arrondissements ainsi qu'à réaliser des économies pour la Ville.
19	Révision de l'application des normes reliées aux brigades scolaires	1 an	80 %	À la suite de l'examen de la possibilité de mettre en place d'autres modes de fonctionnement pour assurer la sécurité des enfants sur le chemin de l'école, il a été jugé préférable de ne pas recourir au privé ni de confier cette responsabilité à des bénévoles. Les employés municipaux continueront donc d'assurer le service. Les possibilités d'amélioration se situent davantage au niveau de la révision des normes et de leur application uniforme à la grandeur du territoire. Un guide à l'intention des personnes qui doivent évaluer la pertinence de poster un brigadier scolaire à une intersection est en cours d'élaboration. Après quoi, un exercice de validation des postes de brigadier existants sera mené.
20	Guerre au papier	1 an	50 %	Le conseil municipal se tiendra sans papier en novembre. Plus de 400 espaces numériques partagés ont été créés, réduisant la quantité de papier et favorisant la productivité de l'organisation.
22	Augmentation des revenus générés par le développement économique	1 an	80 %	Un coordonnateur aux grands projets a été nommé. Un tableau de bord et d'autres outils sont en cours d'élaboration afin d'assurer un meilleur accueil et un suivi plus étroit des projets.

Les chantiers non retenus ou reportés

N°	Chantier	Avancement	Commentaires
7	Confier aux OSBL des équipements et activités de loisirs, sportifs et culturels et entretien des parcs	Non retenu	<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	Non retenu	Les bénéfices potentiels ont été jugés insuffisants.
17	Fusion des activités d'inspection	Non retenu	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 - <i>Délivrance des permis de construction</i> .
21	Développer des services partagés dans les arrondissements	Non retenu	Après analyse, deux principales raisons ont conduit à abandonner le projet : <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.
25	Révision du schéma de couverture de risques en incendie	Reporté	Le chantier est suspendu tant que les négociations de la convention collective des pompiers n'auront pas abouti afin que ne se produise pas la confusion qui eut lieu entre ces deux enjeux en 2004 et 2005.

Chapitre 3



[Des changements bénéfiques

Depuis 2001, les efforts avaient surtout visé à asseoir la nouvelle ville née des fusions, à stabiliser sa structure administrative, à intégrer les opérations et à mettre en commun des pratiques et des ressources. En même temps, on cherchait déjà à insuffler une nouvelle dynamique de gestion. Une gestion axée davantage sur les résultats et qui privilégie l'approche client.

Le coup d'accélérateur que représente la mise en œuvre des 25 chantiers transforme l'organisation en profondeur. Les bénéfices réels et escomptés pour l'organisation se traduisent en termes d'économie et d'amélioration de la productivité. Ils ont nécessairement une influence positive sur la qualité du service au citoyen.



Une gestion plus performante

Le déploiement concomitant des 25 chantiers a un effet d'entraînement. Il mobilise l'ensemble des services et des arrondissements dans l'atteinte d'objectifs communs et permet de partager une nouvelle pratique de gestion.

La planification des effectifs sur cinq ans rend possible un meilleur contrôle de la masse salariale.

L'implication des employés dans la démarche d'amélioration de la performance permet à ces derniers de s'exprimer, librement ou en groupe, et de faire des propositions concrètes. Cette gestion participative s'avère stimulante pour les gestionnaires qui ont la responsabilité de donner suite aux idées soumises.

La révision des processus et les possibilités d'impartition dans certains cas viennent apporter de la flexibilité à l'organisation. Quant à l'implantation de la comptabilité du coût de revient des activités, selon le modèle clients-fournisseurs, elle favorise la responsabilisation des services et des arrondissements et une optimisation de l'utilisation des biens et des ressources tant humaines, matérielles que financières.

Une satisfaction accrue des citoyens

35

Le citoyen est le gagnant ultime des 25 chantiers. Quotidiennement, la vie des citoyens sera facilitée

grâce aux différents chantiers d'harmonisation réglementaire et de simplification des formalités administratives. La population de Québec aura en outre accès à une information plus précise et plus accessible.

La mise en œuvre des chantiers vise aussi à démontrer aux citoyens que leurs taxes sont utilisées de façon rentable et à bon escient et que la marge de manœuvre financière dégagée permettra d'investir dans la qualité de vie et l'offre de services.



Vers une marge de manœuvre financière

Principaux bénéfices financiers

N°	Chantier	Commentaires
4	Adoption d'un plan quinquennal de main-d'œuvre 2009-2013 pour les unités administratives	Bénéfices escomptés à 35 M\$ après cinq ans.
10	Transformation du Service de la gestion des immeubles	Réduction du budget de fonctionnement de 2,3 M\$ en 2009. Des efforts importants sont effectués depuis quelques années pour réduire les dépenses en matière d'énergie. L'économie annuelle est évaluée à 3 M\$.
11	Rationalisation du parc des équipements motorisés	Réduction du budget d'entretien, de réparation et de modification de véhicules de 600 000 \$ en 2009. Réduction de la flotte du Service de la gestion des immeubles et du Service de la police de 10 % d'ici la fin 2009 : 5 M\$ en 2009, au programme d'immobilisations.
16	Réorganisation des activités liées au déneigement	Les modifications apportées à la Politique de déneigement à l'automne 2008 ont déjà contribué à diminuer les coûts d'opération de 500 000 \$. La Politique permettra de réaliser des économies de l'ordre de 5 M\$ sur trois ans, récurrentes par la suite.

36]

Économies récurrentes cumulatives dans le budget de fonctionnement 2009–2013

(prévisions, en millions \$)

Chantier	année 1	année 2	année 3	année 4	année 5	Total
Main d'œuvre	7,0	14,0	21,0	28,0	35,0	105,0
Gestion des immeubles (fonctionnement)	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	11,5
Gestion des immeubles (énergie)	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	15,0
Équipements motorisés	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	3,0
Déneigement	0,5	1,5	2,5	3,5	5,0	13,0
Total	13,4	21,4	29,4	37,4	45,9	147,5

*Un nouvel
envol
pour la
Ville !*

Conclusion

En janvier 2008, le maire a lancé tout un défi à l'Administration de la Ville, soit d'améliorer la performance de l'organisation. Afin que ce projet ne reste pas théorique, il a identifié 25 chantiers à déployer, comme en témoigne le présent rapport.

Le travail accompli au cours de la dernière année commence à porter ses fruits. Pour la plupart des chantiers, il reste cependant encore beaucoup à faire pour les mettre en œuvre concrètement. C'est à quoi la Direction générale et le Comité d'amélioration de la performance, avec l'ensemble des employés concernés, s'attaqueront avec le même dynamisme et la même ferveur qui ont guidé leurs actions en 2008.

Ce qui les anime ? La volonté de sortir des sentiers battus pour que les citoyens soient satisfaits de la qualité des services et de l'utilisation des fonds publics. Ils poursuivront donc sur cet élan de renouvellement.

L'année 2009 sera particulièrement consacrée à l'évaluation du premier plan stratégique de la Ville (2003 – 2008) et à la préparation d'un second plan pour la période 2010 – 2013. De plus, les travaux menés actuellement par le groupe de travail sur la mobilité durable, par le groupe de travail sur la gouvernance et par le Service de la planification et du développement organisationnel permettront certainement de proposer de nouveaux projets.

Autant de nouvelles idées qui contribueront à faire de Québec la ville la plus performante au Canada. Et la plus innovatrice.