



LA RÉVISION DU PROCESSUS DE DÉNEIGEMENT DE LA VILLE DE QUÉBEC

Conférence-neige 2009

13 mai 2009

Déroulement

- Présentation de l'environnement et du contexte
- Présentation de l'analyse de l'activité
- Présentation des recommandations et réalisation
- Plan de travail 2009-2010



Présentation de l'environnement et du contexte

Le déneigement à la Ville de Québec

En quelques chiffres :

Territoire :

- Superficie de 468 km²
- Population de 490 000 habitants
- 2 332 kilomètres de rues à déneiger
- 23,8 millions de mètres carrés de surfaces déneigées

Neige :

- Précipitations annuelles moyennes de 315,8 cm
- 5 millions de mètres cubes de neige transportée annuellement
- 14 dépôts à neige
- 35 000 tonnes de sel utilisé annuellement (partie régie)



Le déneigement à la Ville de Québec (suite)

En quelques chiffres :

Opérations :

- 59 M\$ dépensés annuellement pour le déneigement
- 123 zones déneigées
 - 79 effectuées en régie
 - 44 à contrat
- Répartition des surfaces :
 - 45 % à contrat
 - 55 % en régie
- 17 entrepreneurs
- Régie:
 - 61 cadres et contremaîtres
 - 465 employés réguliers et 115 auxiliaires (etc)

Satisfaction de la clientèle

- 4 000 plaintes, dont 1 300 réclamations
- Taux de satisfaction de 70 %



Contexte - 2002 à 2006

- Fusion de 13 villes en 2002
- 1 service responsable du déneigement
- Pas d'harmonisation du niveau de service
- 2004 – création de 8 divisions travaux publics dans les arrondissements
 - Projet pilote pour une structure allégée (structure sans surintendant)

Contexte – Politique de déneigement en 2006

- Première action d'intégration
 - Concertation des 8 arrondissements
- Définition commune du niveau de service
 - Exemple :
 - Conditions de déneigement
 - Enlèvement de la neige (formule)
 - Délais d'enlèvement de la neige



Présentation de l'analyse de l'activité

Diagnostic initial ayant mené à l'identification de ce chantier

- Écarts du niveau de service entre les arrondissements
- Beaucoup de sensibilité de la part des citoyens
- Pressions politiques
- Maximisation de l'utilisation du territoire

Délai pour effectuer l'analyse et déposer les recommandations = 2 mois et demi

Préparation de l'analyse

■ Définition du mandat

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

■ Organisation du projet

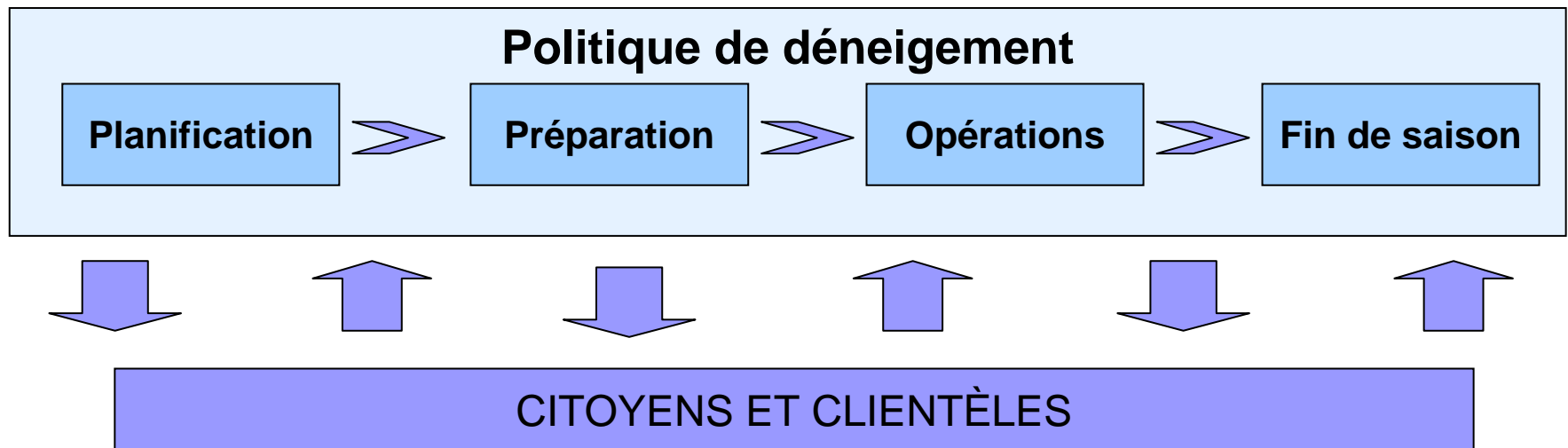
- Identification d'un responsable et un chargé de projet
- Mise en place d'une structure de projet

■ Planification et stratégie

- Plan de travail avec échéancier
- Stratégie de mobilisation
- Rencontre avec le syndicat
- Plan de communication

Diagnostic et analyse

■ Préparer la collecte d'information



■ Effectuer les entrevues

- Plus de 150 personnes rencontrées

■ Rédaction et dépôt du rapport

- Projet prioritaire pour la Ville (Élus, Direction générale)

Cible de performance

■ D'ici 4 ans

- Augmenter la satisfaction des citoyens de 10 %
- Réaliser des économies de 5 M\$ récurrent d'ici 3 ans



Présentation des recommandations et réalisation

Recommandations

Thèmes :

- 1. La politique de déneigement**
- 2. La gestion des opérations**
- 3. La communication et gestion de l'information**



Thème 1 : La politique de dénéigement



Recommandations :

La politique de déneigement

- Appliquer la politique de déneigement uniformément à l'ensemble du territoire
- Apporter des ajustements à la politique de déneigement

Formule pour l'espace de stockage des terrains

$(\text{longueur} - 2 \text{ mètres}) \times (\text{largeur} - 2 \text{ mètres}) \times (2 \text{ mètres} - \text{hauteur pente terrain} / 2)$

Superficie de la rue + superficie du trottoir déneigée +
superficie privée déneigées en façade X 0,52

Si < 320 cm = souffle sur le terrain

Si > que 320 cm = ramasse



Ajuster et appliquer la politique de déneigement uniformément à l'ensemble du territoire

Réalisations :

Novembre 2008

- Application des principales recommandations

Janvier 2009

- Modification pour remettre les trottoirs à déneiger

■ Difficultés rencontrées

- Politisation du dossier
- Délais d'adoption
- Modifications de dernières minutes
- Division travaux publics ont appris l'information après
- Base de données avec des erreurs
- Difficulté avec la communication externe

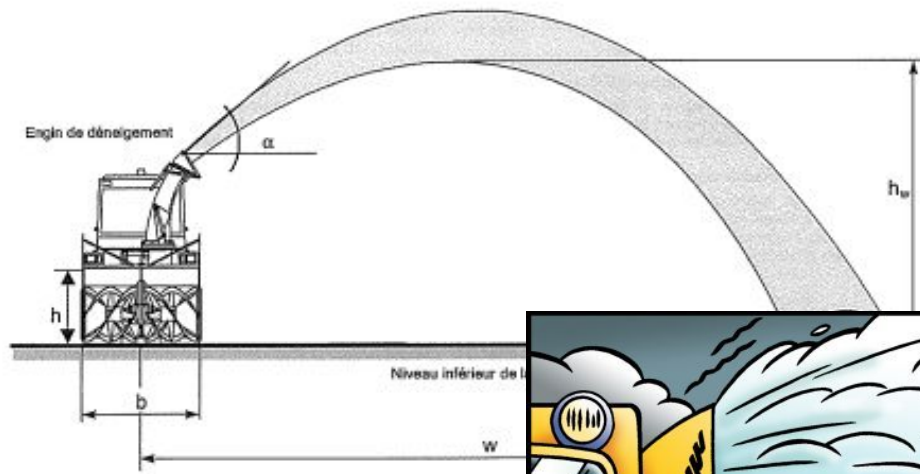


Thème 2 : Gestion des opérations

Recommandations :

La gestion des opérations

- **Améliorer la planification et la coordination des activités de déneigement**
- **Améliorer la performance des opérations**
 - **Analyser la performance des divisions des travaux publics**
 - **Standardiser et équilibrer les parcours de déneigement**
 - **Revoir le ratio des travaux effectués en régie**
 - **Stabiliser l'affectation des ressources auxiliaires**
 - **Élaborer et déployer un programme de formation performant**



Recommandations :

La gestion des opérations

- Améliorer le contrôle du déversement illégal de neige dans la rue
- Revoir le contenu des devis
- Revoir l'acquisition des équipements de déneigement
- Revoir la gestion des dépôts à neige
- Revoir, informer et appliquer la réglementation sur le stationnement
- Favoriser un développement et un aménagement du territoire propice aux activités de déneigement



Réalisations

- Constitution d'une réserve budgétaire pour les hivers exceptionnels
- Revoir et optimiser le processus d'affectation des ressources humaines
 - Listes d'auxiliaires par arrondissement
 - Application des apprentissages suite à une formation (minimum de pratique)
- Augmenter le nombre de zones déneigé de jour
- Mise en place d'actions facilitant les opérations du transport en commun (voies réservées)
- Revoir la gestion des dépôts à neige
 - Revoir la gestion des coupons de neige

Réalisations

■ Programme de formation

- Former les gestionnaires à l'utilisation de la convention collective et à la politique de déneigement
- Bonifier le programme de formation des préposées aux requêtes
- Former les surveillants de contrats
- Élaboration des profils de compétences
- Mise en place de conditions facilitantes aux développement des compétences
 - Compagnonnage (nov. 2009)
 - Priorité aux formés
- Poursuivre le déploiement du programme de gestion des sels de voirie

Réalisations

- Analyse du processus de contrôle du déversement illégal de neige dans la rue
 - Améliorer le processus de contrôle du déversement illégal de neige dans la rue
 - Harmoniser les tarifs des permis pour mettre la neige dans la rue (juin)
- Analyse du processus d'acquisition d'équipements
 - Implication plus grande du client
 - Début de la standardisation des équipements
 - Systématiser la formation du personnel de maintenance lors de l'acquisition de nouveaux équipements
 - Analyser les équipements sur le marché - essais
- Analyse de l'application de la Loi 430 et de son contrôle



Thème 3 : La communication et gestion de l'information



Recommandations :

La communication et la gestion des informations

- **Élaborer et mettre en œuvre les plans de communication**
- **Améliorer l'information de gestion relative au déneigement**

Réalisations

- **Élaboration d'un plan de communication externe**
- **Projet pilote pour l'implantation des GPS**
- **Relier les dépôts à neige à Internet**



Plan de travail 2009-2010

Plan de travail 2009-2010

- Maximiser l'application de la politique de déneigement
- Mettre à jour la base de données
- Améliorer la communication interne
- Standardiser et équilibrer les parcours de déneigement
- Poursuivre le projet pilote pour l'utilisation des GPS

Plan de travail 2009-2010

- Revoir le ratio des travaux effectués en régie et à contrat
- Revoir le règlement de stationnement dans les rues en période hivernale
- Revoir le processus de développement et un aménagement du territoire propice aux activités de déneigement
- Refaire un campagne de communication sur le déneigement
- Revoir la structure des divisions travaux publics en saison hivernale

Constats

- Faire consensus sur les objectifs du projet et obtenir la collaboration des unités concernées
- Améliorer le partage du savoir et des outils en place de manière à pouvoir les utiliser pendant la phase d'optimisation
- Mobiliser les intervenants impliqués dans le déneigement
- Doter l'organisation de ressources permettant l'amélioration de la performance des activités de déneigement
- Développer un plan d'action, en soutenir la mise en œuvre et en assurer le suivi

