

# **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 km<sup>2</sup>
- 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

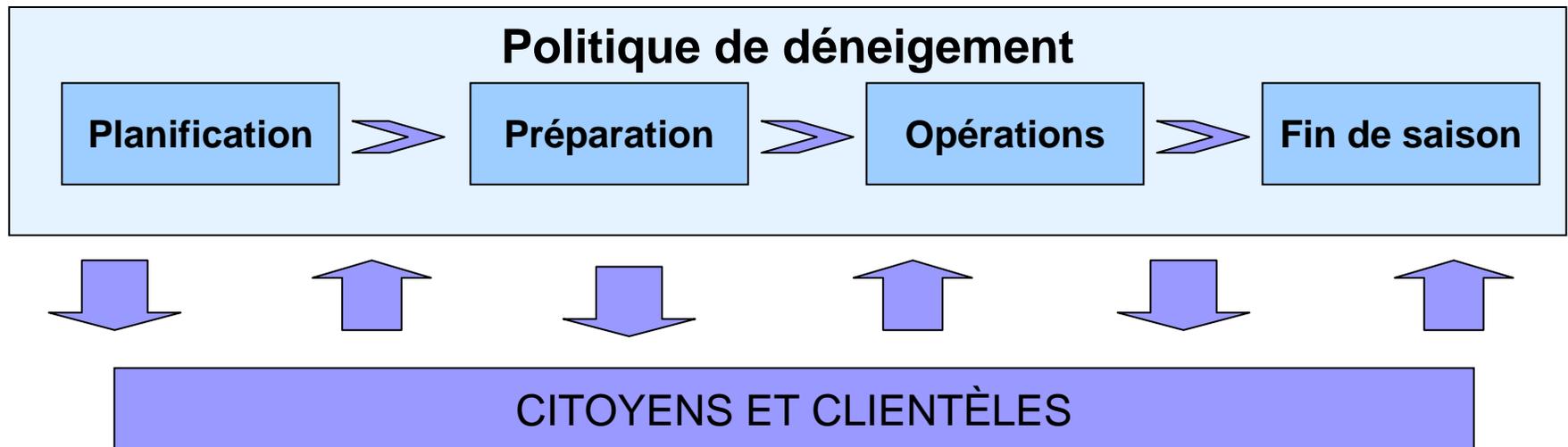
- Identification d'un responsable et un chargé de projet
- Mise en place d'une structure de projet

## ■ 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**

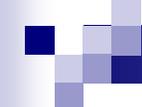
# **Recommandations**

## **Thèmes :**

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



# **Thème 1 : La politique de déneigement**



# **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

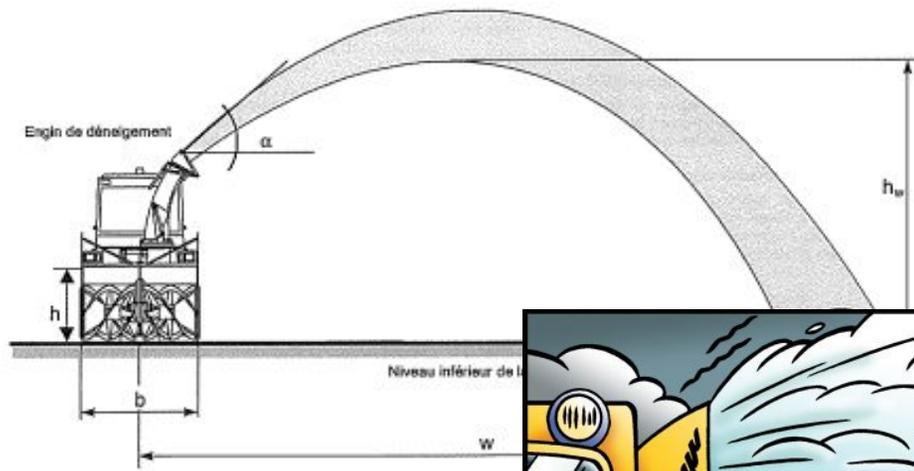


# **Thème 2 : Gestion des opérations**

# 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

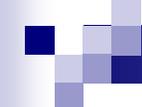
- Former les gestionnaires à l'utilisation de la convention collective et à la politique de déneigement
- Bonifier le programme de formation des préposées aux requêtes
- Former les surveillants de contrats
- Élaboration des profils de compétences
- Mise en place de conditions facilitantes aux développement 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

