



Osez innover : une question de confiance
Institut d'administration publique de Québec

« Une administration publique qui
se réinvente de l'intérieur »

Table ronde du 31 octobre 2013

| Présentation de M. Alain Marcoux
Directeur général – Ville de Québec

Le plan de la présentation

- Québec en quelques chiffres
- Le contexte
- Les défis à relever
- Les tâches à accomplir
- L'approche utilisée
- Les résultats
- Nos prochains défis

La Ville de Québec en quelques chiffres

- 2^e plus grande ville au Québec
- Population : 524 907 habitants
- Budget de fonctionnement : 1,3 MM\$
- Budget triennal d'immobilisations : 1,4 MM\$
- Nombre d'employés réguliers : 5 070 ETC
- Nombre de services communs : 23
- Nombre d'arrondissements : 6
- Autres unités administratives : 5

Le contexte

- 2002 : Fusion de 15 organisations : 13 villes + CUQ + Régie de police de la Haute-Saint-Charles – création de la nouvelle Ville de Québec
- 2004 : Décentralisation des travaux publics et du zonage vers les arrondissements
- 2006 : Défusion de 2 villes
–Création de l'Agglomération
- 2009 : Réduction de 8 à 6 arrondissements

Les défis à relever

- Rendre fonctionnelle et performante la nouvelle Ville de Québec
- Naviguer dans le changement continu
- Répondre aux attentes élevées de la population
- Harmoniser les 15 façons de faire des anciennes organisations
- Rationaliser les programmes existants pour répondre à de nouveaux besoins

Les défis à relever

- Garder mobilisé le personnel
- Implanter une vision commune de l'organisation de la Ville et de son développement urbain

Les tâches à accomplir

De 2002 à 2005 : Rendre la Ville fonctionnelle

- Harmoniser les conditions de travail et les conventions collectives
- Intégrer les systèmes : de paie, financier, informatique, approvisionnement et les procédures décisionnelles
- Harmoniser les politiques, les règlements, les procédures et les pratiques de gestion
- Harmoniser la réglementation d'urbanisme

Les tâches à accomplir

De 2002 à 2005 : Rendre la Ville fonctionnelle

- Implanter un système de gestion de la relation avec les citoyens – traitement des requêtes
- Établir une nouvelle vision de la Ville : plan stratégique et plan directeur d'aménagement et de développement

Les tâches à accomplir

Depuis 2006 : Rendre la Ville performante

- Mise en oeuvre de 25 chantiers de réorganisation
- Audits auprès d'unités administratives
- Plan quinquennal de main-d'oeuvre
- Plans d'affaires des services et arrondissements
- Programme de gestion de la performance – attentes signifiées

Les tâches à accomplir

Depuis 2006 : Rendre la Ville performante

- Développement d'indicateurs de performance et de tableaux de bord de gestion
- Adoption de politiques financières et budgétaires
- Culture de gestion de projets

L'approche utilisée

- Choix volontaire de travailler avec les compétences des ressources internes de l'organisation
- Création d'un comité d'amélioration des services à la clientèle en 2003
- Création d'un comité d'amélioration de la performance (CAP) en 2003
- Investissement dans la formation continue du personnel
- Programme de leadership mobilisateur pour les cadres

L'approche utilisée

- Pilotage par la Direction générale – les DGA propriétaires des projets de réorganisation
- Création d'équipes dédiées aux projets
- Dégagement des ressources attitrées aux projets
- Système intégré de gestion basé sur une culture d'amélioration continue et de gestion participative (Lean management)
- Démarche « *Entreprise en santé* »

Les résultats

- Taux de satisfaction globale des citoyens à l'égard des services municipaux supérieur à 90 %
- Ville de Québec reconnue en première position au Canada pour la qualité de ses services selon le *Forum Research* en 2011 et 2012
- Ville de Québec dans la liste des sept premières villes intelligentes
- Sept services et arrondissements certifiés *Entreprise en santé*
- Amélioration de la qualité des services malgré l'abolition de 624 postes

Nos prochains défis

2006 à ce jour : d'une organisation fonctionnelle à une organisation performante...

À venir :

D'une organisation performante à une organisation exemplaire dans :

- La prestation des services aux citoyens
- La mobilisation, l'engagement et la compétence de son personnel
- La création d'une Ville plus innovante inspirée par le développement durable

Pour ce faire :

Nous continuerons d'utiliser la compétence
des ressources de l'organisation
pour nous réinventer de l'intérieur

Merci de votre attention

| www.ville.quebec.qc.ca

