

# *Rapport de performance*

# Introduction

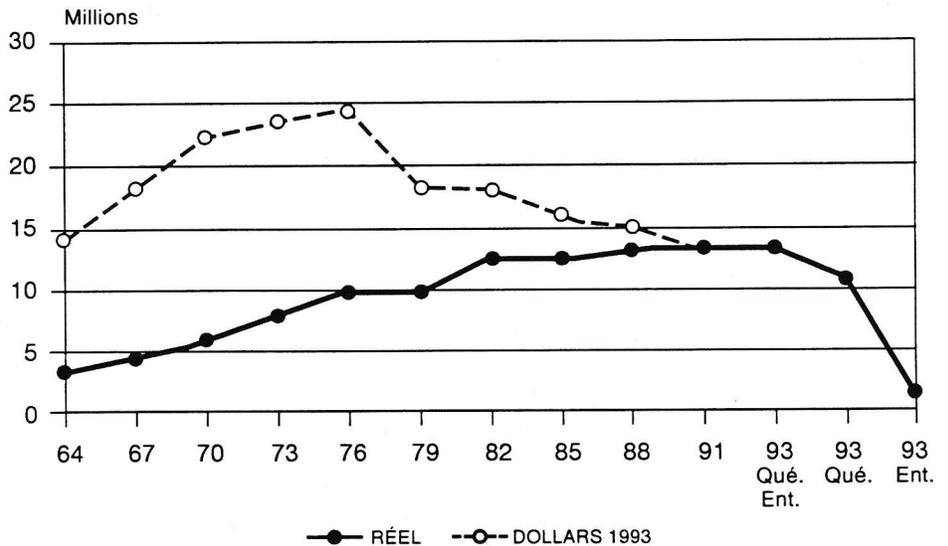
En 1993, la Ville de Québec et son Service de protection contre l'incendie ont atteint un niveau de performance digne de mention, considérant des pertes matérielles de l'ordre de 3 919 758 \$ par rapport à 11 127 887 \$ en 1964 et seulement deux pertes de vie. Cette performance est en constante progression.

Pour ces raisons, notre évaluation porte sur l'évolution du Service sur une période approximative de trente ans. Les données comparatives ou indicateurs de mesure de la performance utilisés dans cette étude vous donneront une vue globale de la situation.

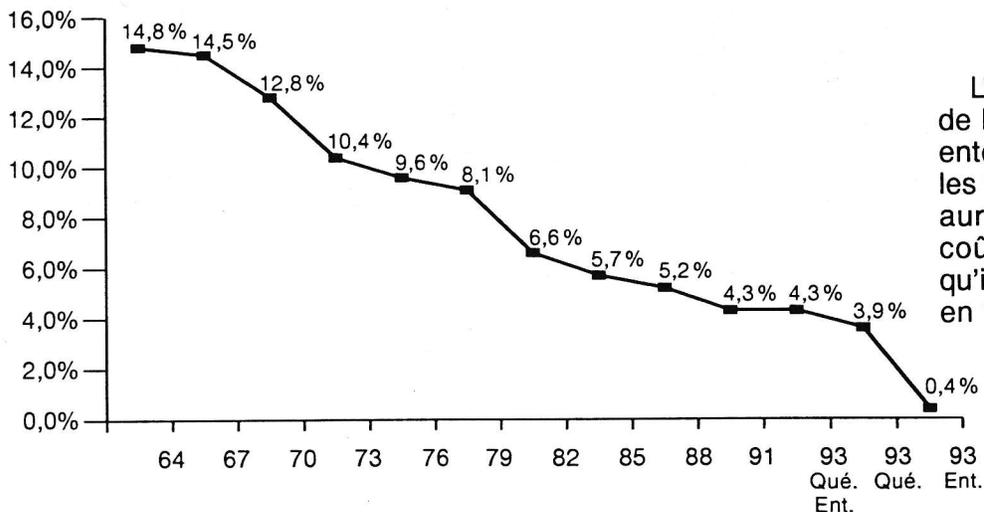


## Budget

Diminution importante du budget annuel du Service en dollars 1993, de 1964 à 1993 (données représentées par groupe de trois années).



Diminution du budget du Service vs budget de la Ville de 14,4 % en 1964 à 4,30 % en 1993, (même méthode de calcul).



L'augmentation importante de la population, par suite des ententes intermunicipales avec les villes de Beauport et Vanier, aura permis de réduire les coûts per capita de 76,24 \$ qu'ils étaient en 1992 à 53,62 \$ en 1993.

## Pertes matérielles

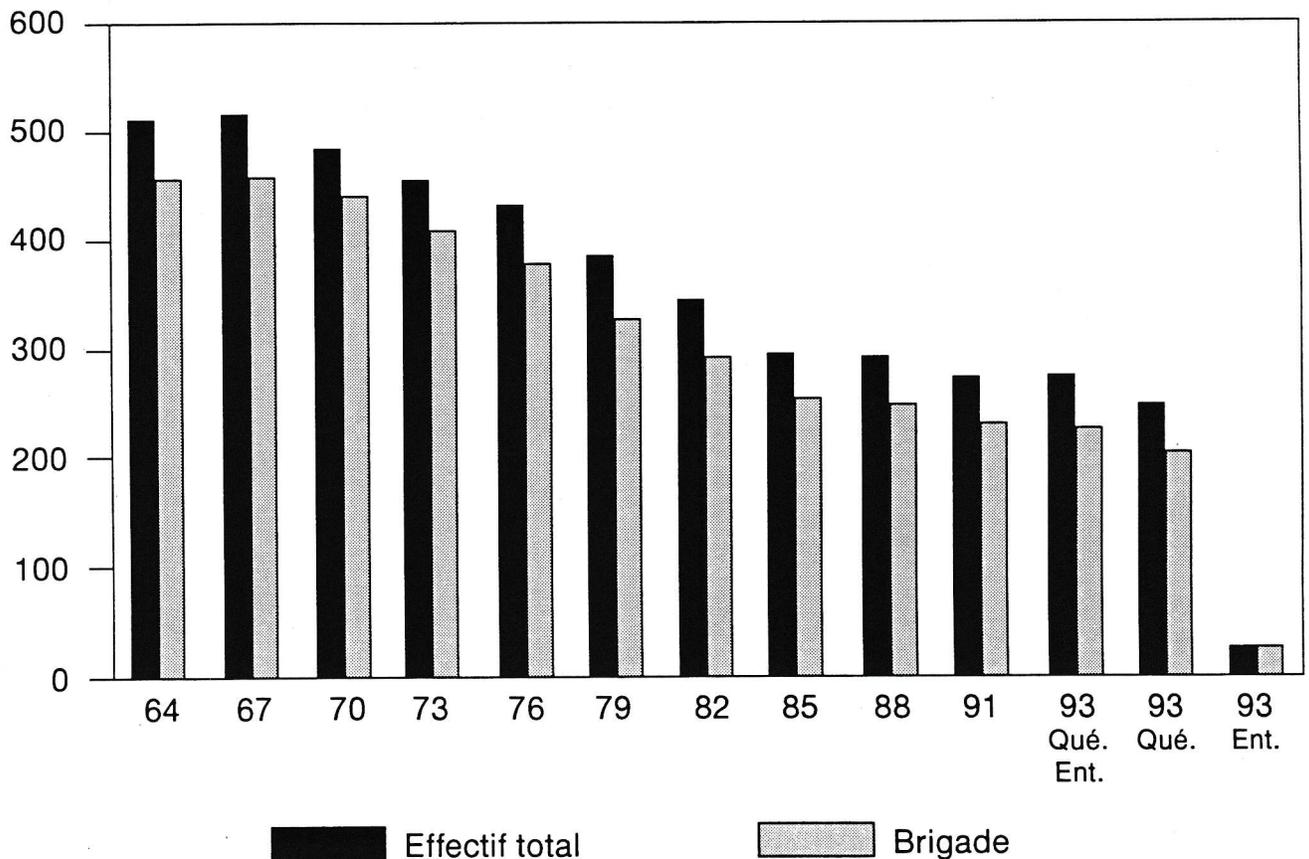
Les pertes matérielles, évaluées en dollars 1993, se chiffraient à 11 127 887 \$ en 1964. L'effectif à la brigade comptait 414 membres répartis dans 13 casernes couvrant 26,9 km<sup>2</sup> de territoire. En 1965, année où la brigade avait son plus haut taux d'effectif soit 483 membres répartis dans 13 casernes couvrant 26,9 km<sup>2</sup> de

territoire, les pertes totalisaient 13 149 418 \$ en dollars 93. En 1993, alors que l'effectif n'était que de 224 membres répartis dans 7 casernes couvrant 188,4 km<sup>2</sup> de territoire, nous avons obtenu des pertes matérielles de 11 873 510 \$. Il faut également en déduire que les pertes per capita ont diminué en raison d'une augmenta-

tion importante de la population par suite des ententes intermunicipales signées avec la ville de Beauport et Ville de Vanier. Nous portons à votre attention que 6 609 100 \$ de pertes sont dues à des incendies dans des bâtiments en construction ou inhabités.

## Effectif

Diminution des effectifs totaux qui passaient de 537 en 1965 à 274 en 1993. Ceux de la brigade sont passés de 483 à 224, (données représentées par groupe de trois années).

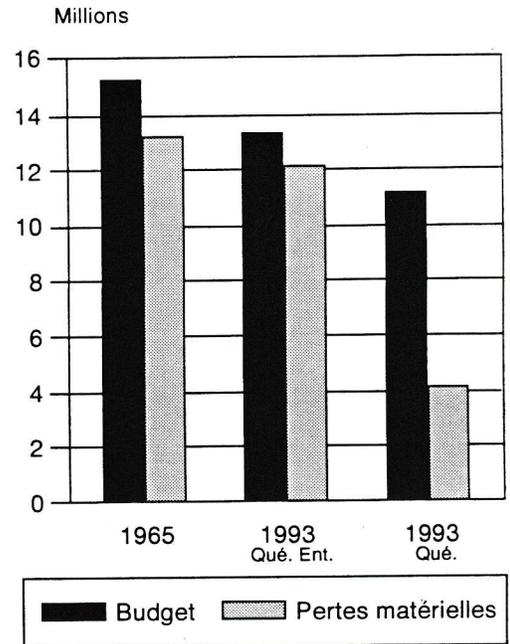
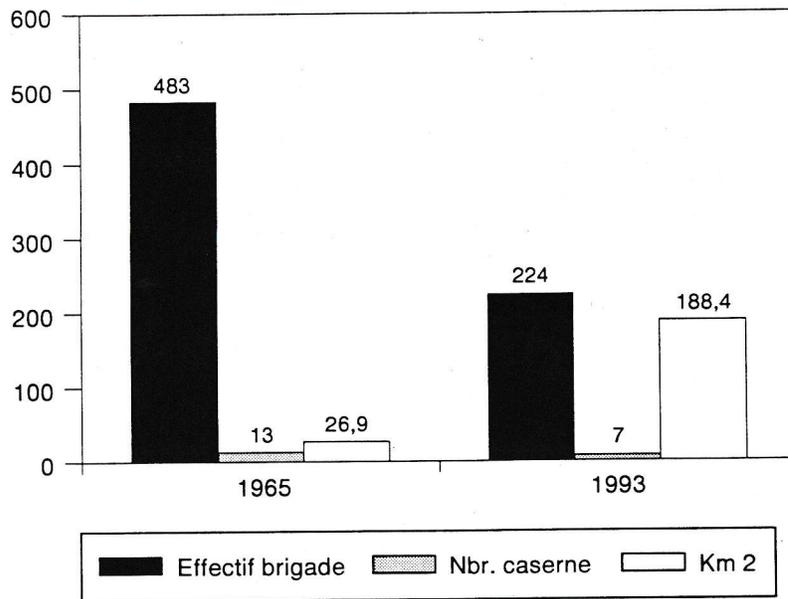


## Budget, pertes, effectif, casernes

Malgré une réduction du personnel et du nombre de casernes, une augmentation du territoire et de la population à protéger par suite de la signa-

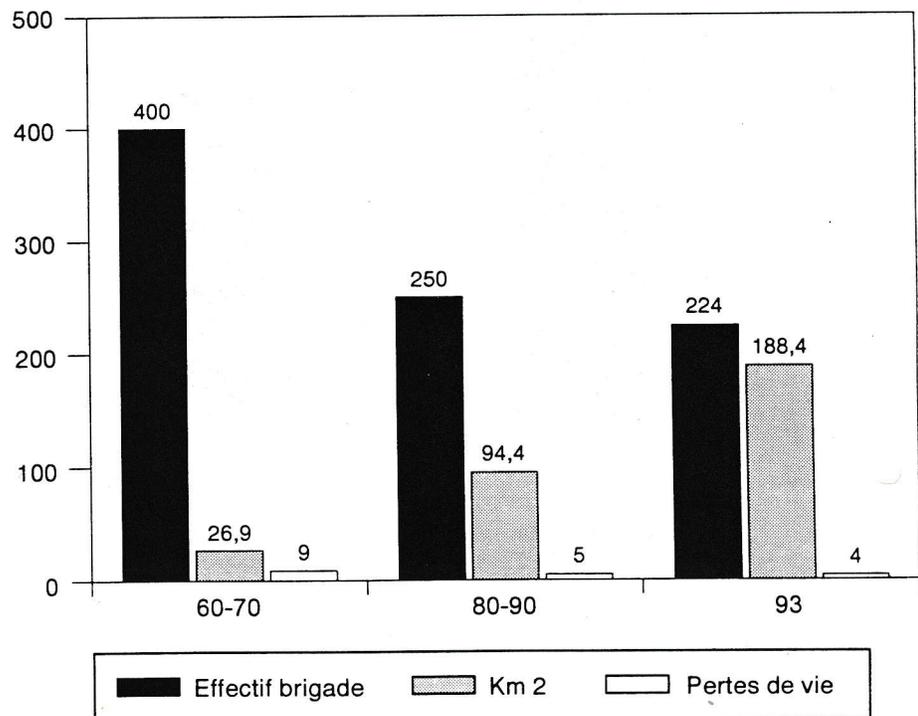
ture des ententes intermunicipales avec la ville de Beauport et Ville de Vanier, nous constatons que les indicateurs 1965 sont plus élevés qu'en 1993 et

qu'il y a une réduction importante des indicateurs pour la Ville de Québec.



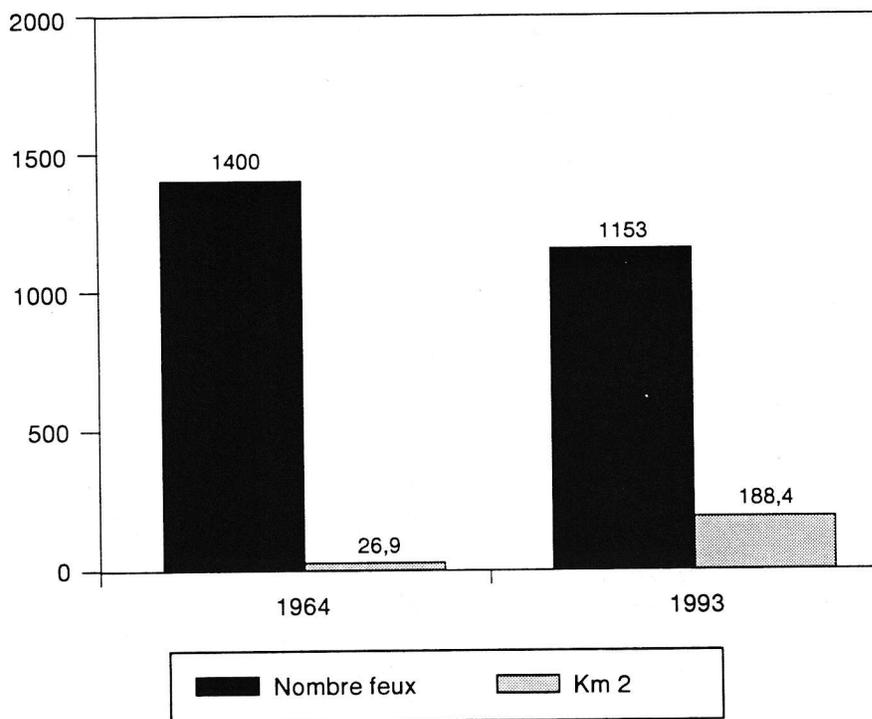
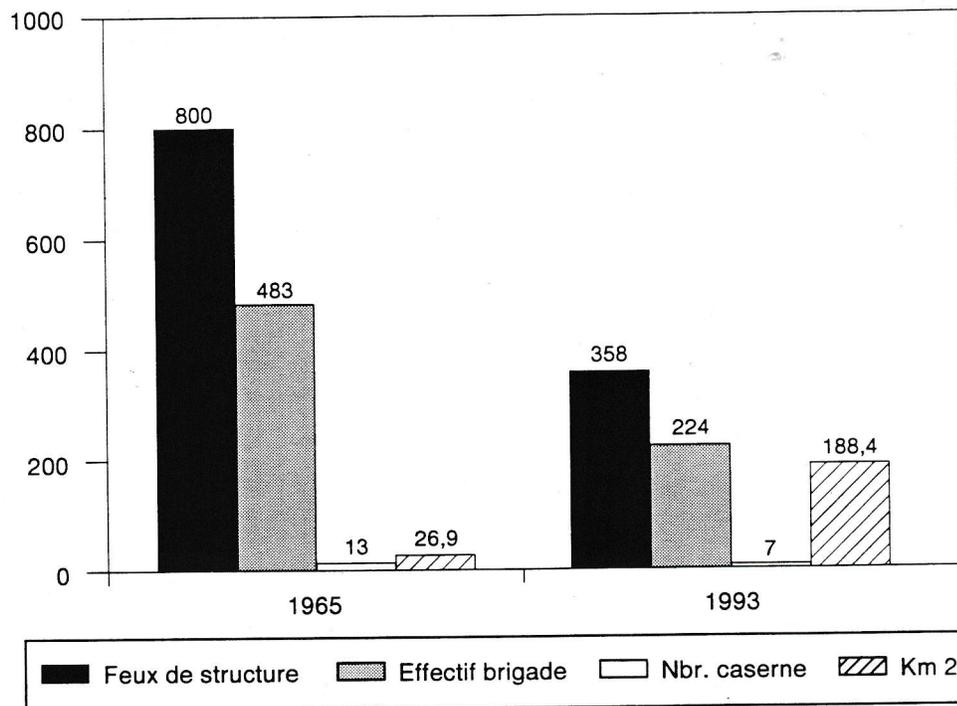
## Pertes de vie

Nous avons vu la moyenne annuelle de décès par le feu chuter de neuf dans les années 1960-70 à cinq dans les années 1980-90. En 1993, il y a eu quatre pertes de vie à l'intérieur des limites du territoire protégé.



## Feux de structure

Ces indicateurs nous permettent de réaliser le haut niveau de performance du Service.



## Feux toute catégorie

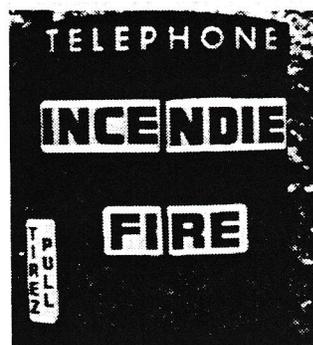
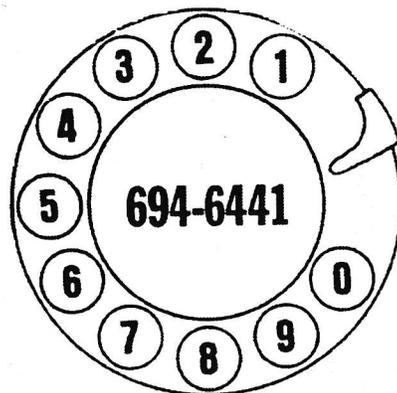
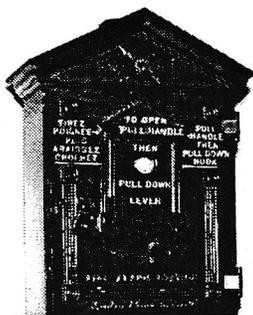
Le nombre d'incendies toute catégorie qui se chiffrait à près de 1400 en 1964, sur un territoire de 26,9 km<sup>2</sup> se chiffre en 1993 à 1153 sur un territoire de 188,4 km<sup>2</sup>, soit une réduction de 17,6 %.

## Délais de réponse

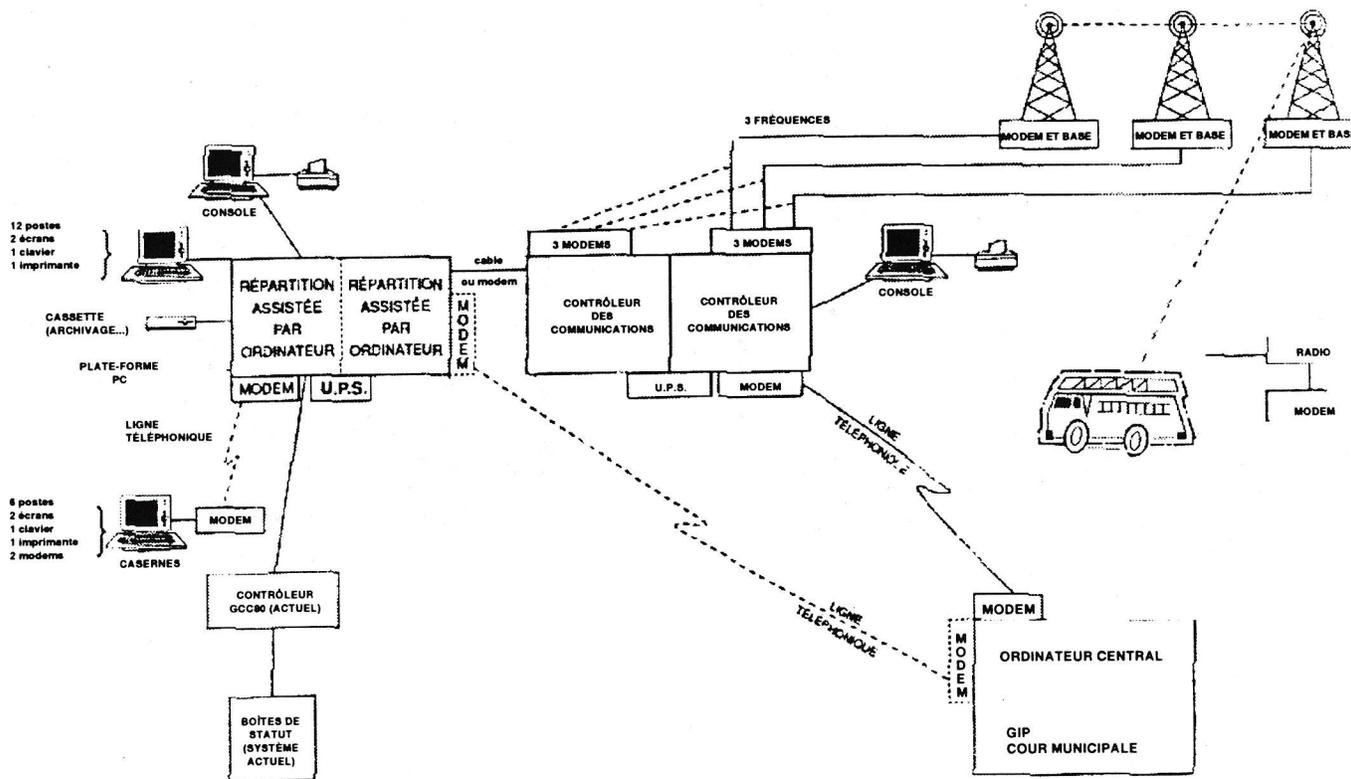
Le délai moyen pour se rendre sur les lieux d'un appel est passé de plus de cinq minutes à moins de quatre minutes. Parmi les facteurs qui ont eu une incidence certaine, mentionnons :

- la mécanisation pour la prise d'appel et transmission d'alarme
- la téléphonie et informatique
- l'automatisation de la mécanique des véhicules et des portes de caserne

- le contrôle des 326 signaux lumineux (feux de préemption).



### CONFIGURATION « SYSTÈME INTÉGRÉ DE RÉPARTITION ET DE RADIOCOMMUNICATION VÉHICULAIRE INFORMATISÉES »

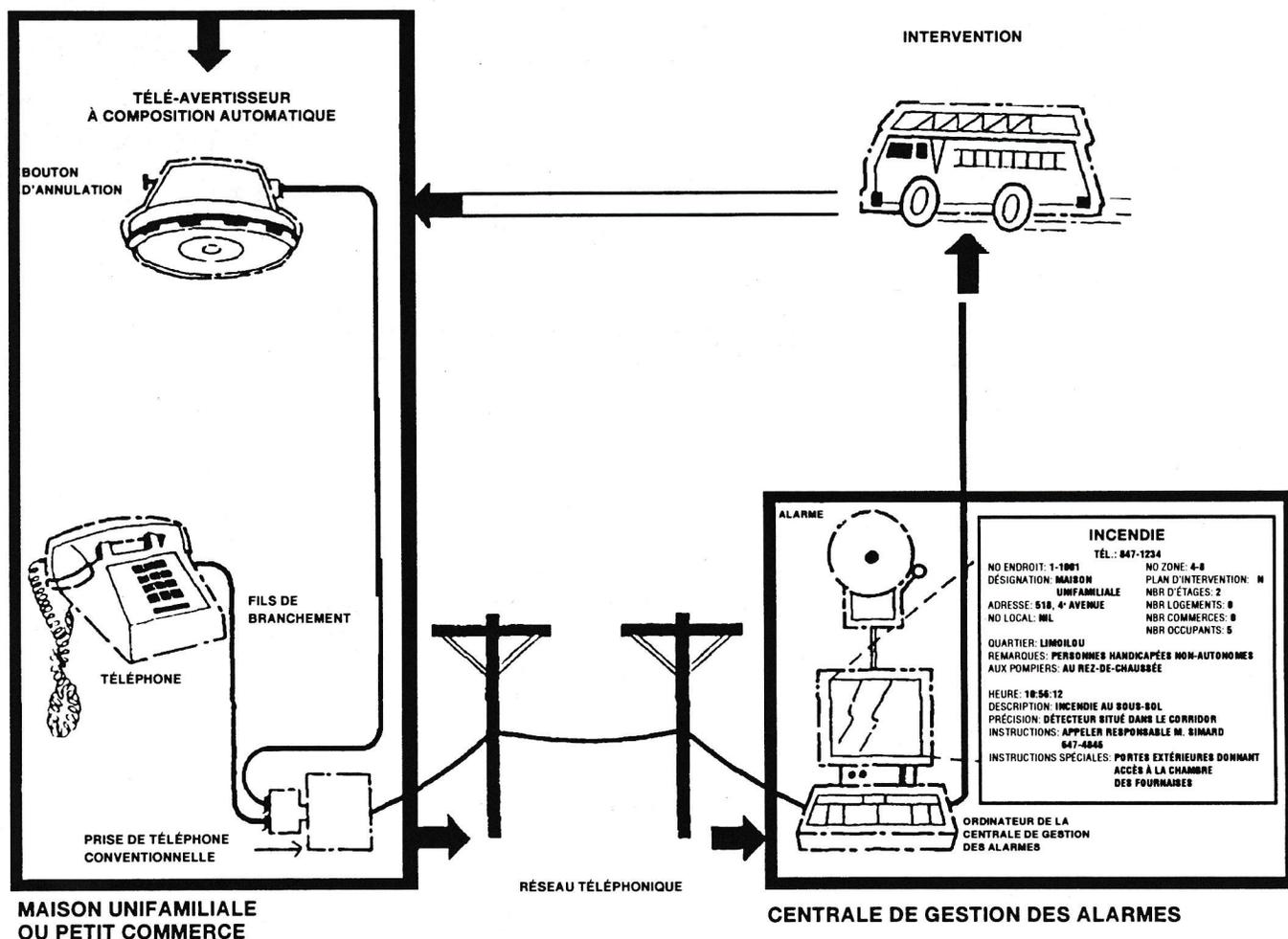


## Système de transmission d'alarme

Nous évaluons à approximativement 10 000 le nombre de systèmes de transmission d'alarme dont 2147 sont reçus et gérés à partir de notre centre des télécommunications.

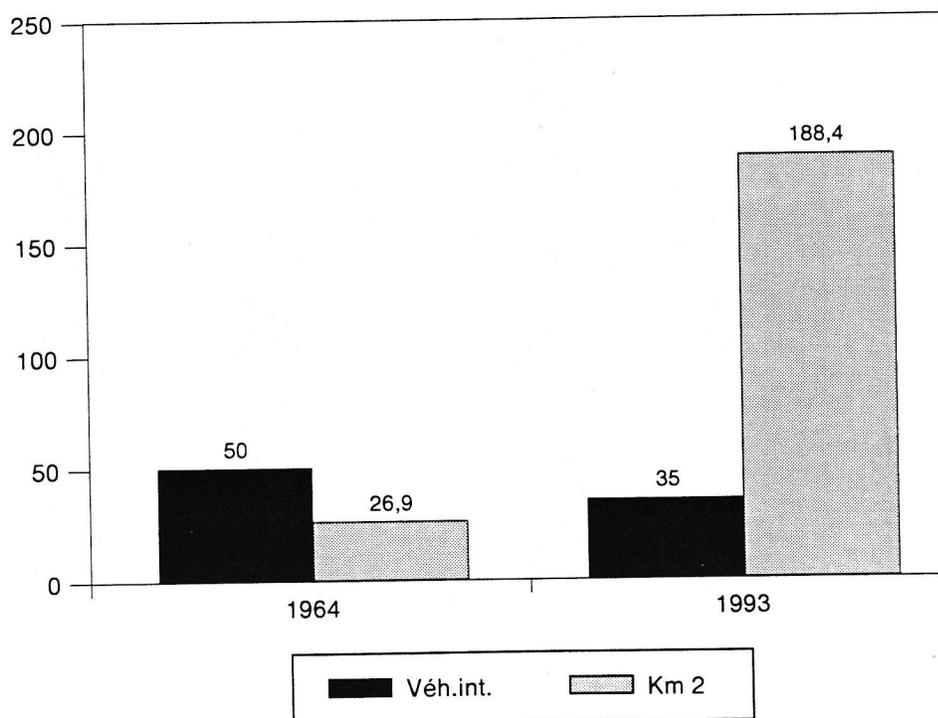
L'installation de tels systèmes permet de réduire les délais dans la découverte de l'incendie.

La Ville de Québec a été la première municipalité à développer un système identifié "VIGILE" avec la collaboration de partenaires privés.



## Flotte de véhicules

En 1964, la flotte des véhicules d'intervention s'évaluait approximativement à 50 comparativement à près de 35 en 1993. Les nouvelles orientations du Service ont permis cette réduction, tout en maintenant une excellente performance et la qualité des services.



## Le développement de l'organisation

### La mission

Dans les années 60, on définissait le rôle du pompier comme un **"soldat du feu"**. De nos jours, la fonction de la pompière et du pompier s'est enrichie d'activités spécialisées telles que :

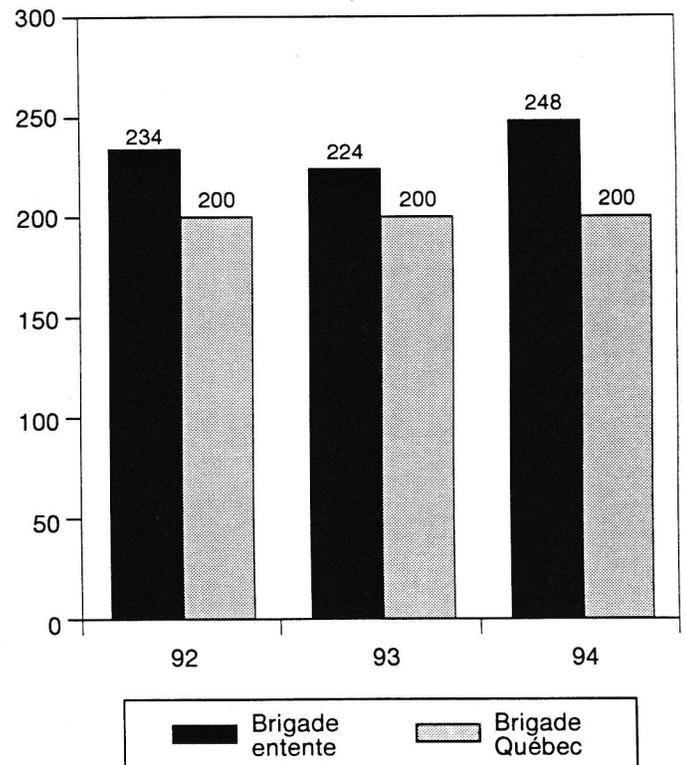
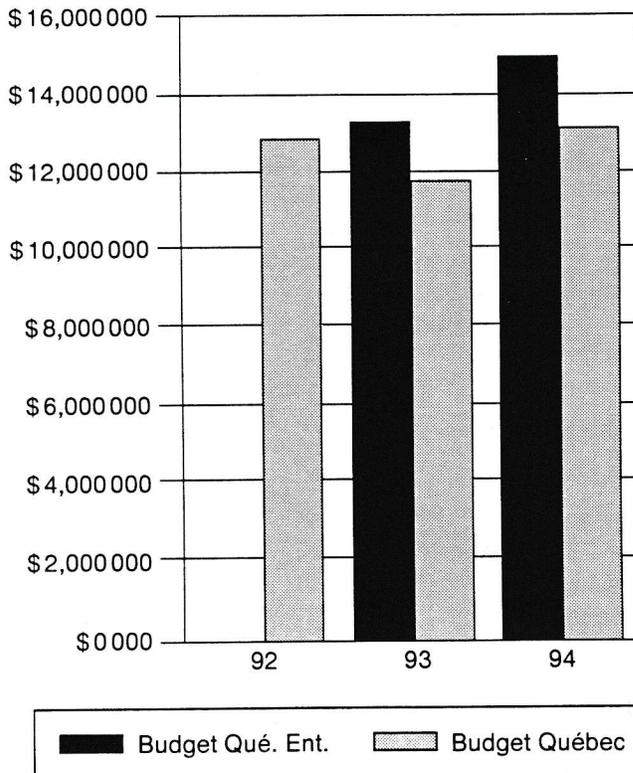
- la prévention et le contrôle de l'incendie
- le sauvetage des personnes
- le contrôle des déversements et fuites de matières dangereuses
- le contrôle et la récupération dans les dégâts d'eau
- le dégagement des occupants de véhicules accidentés
- le dégagement des occupants dans les ascenseurs.

### Le partenariat

En 1993, les ententes inter-municipales auront permis une gestion budgétaire proactive et le maintien du personnel requis pour répondre aux besoins et aux attentes des populations desservies.

En 1993, la Société canadienne de la Croix-Rouge, organisme à but non lucratif, nous aura permis d'apporter de l'aide à 158 sinistrés.

Les membres du Club 99 et du Club des retraités, organismes à but non lucratif, nous auront permis de maintenir une cantine mobile sur les lieux de près de trente interventions d'urgence.



## Le développement de l'organisation

### **Formation**

Depuis 1988, les nouvelles pompières et nouveaux pompiers sont formés selon les exigences professionnelles applicables aux services d'incendie. Les cours sont donnés par nos instructeurs et les examens gérés et accrédités par le ministère de l'Éducation du Québec et reconnus par le ministère de la Sécurité publique.

Les pompières et pompiers de la brigade sont également formés depuis 1992 en soins préhospitaliers comme premiers répondants, comportant une mise à jour annuelle.

Des équipes sont également spécialisées en sauvetage de rappel et sauvetage sur eau selon les exigences et les normes reconnues par les organismes externes concernés.

En 1994, un plan de relève des officiers et gestionnaires a été mis au point; les nouveaux officiers seront formés selon les exigences professionnelles applicables aux services d'incendie. Les techniques de management en sécurité incendie dispensées sont gérées et accréditées par le ministère des Sciences et de l'Enseignement supérieur et reconnues par le ministère de la Sécurité publique.

En 1993, les officiers ont reçu une formation sur la gestion informatisée de la prévention, des alarmes, des équipements et du personnel.

Tout le personnel a participé à des ateliers sur les valeurs dans le cadre du plan stratégique de la Ville de Québec.

Les chefs de division sont actuellement en stage de formation en "amélioration continue de la qualité". Ceux-ci sont supportés dans leur démarche par les chefs de district qui agissent comme facilitateurs.

Formation de notre effectif et entraînement annuel : 25 000 heures.

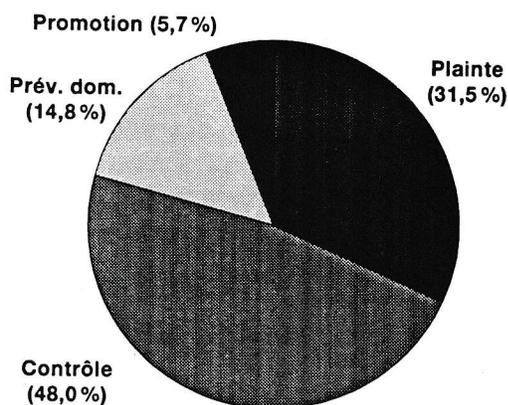


# Le développement de l'organisation

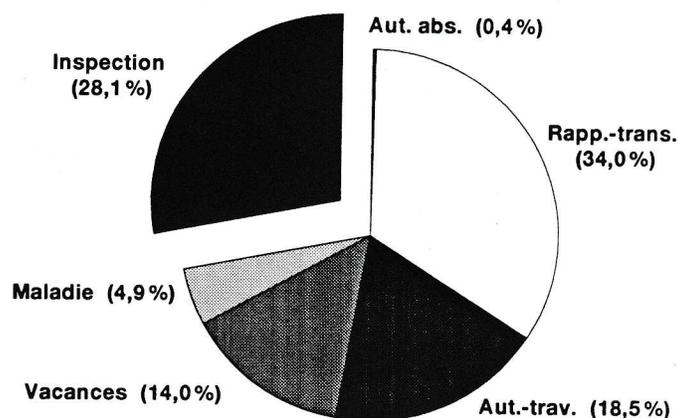
## Prévention

Il y aura refonte de la réglementation en 1994. Toutes les données concernant la prévention sont informatisées et la gestion complète de la section se fait par logiciel informatique. Des liens ont été créés avec l'ordinateur central pour la saisie de l'information dans toutes les casernes.

RÉPARTITION DU TEMPS HRS/PERS.  
par objet d'activités



GESTION DU TEMPS  
section développement de la prévention

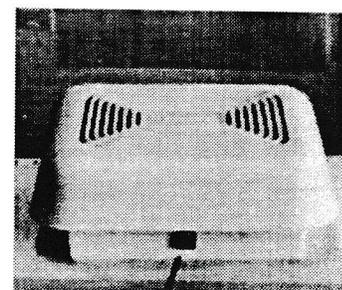
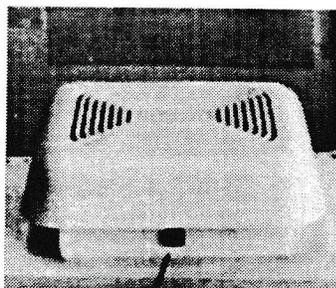


En 1993, les membres de la brigade ont effectué environ 30 000 visites préventives dans les établissements commerciaux, industriels et résidentiels comparativement à 10 000 en 1966.

	Antérieur	Actuel
Personnel de la Division des opérations:	10 000 visites	30 000
Personnel de la Division du développement:	5 000 visites	7 500

L'obligation de posséder un détecteur de fumée, à partir de 1980, s'est avérée une mesure préventive efficace, puisque les pertes matérielles et en vies humaines ont chuté considérablement.

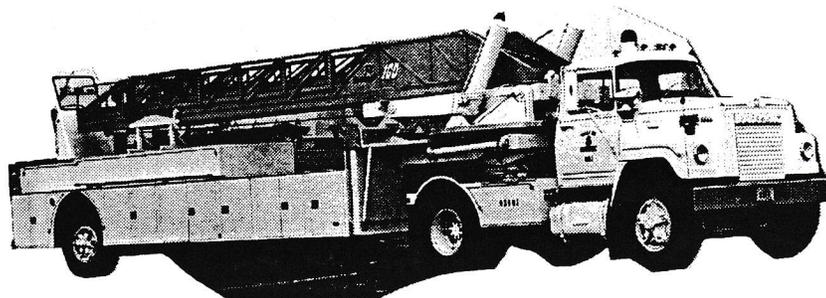
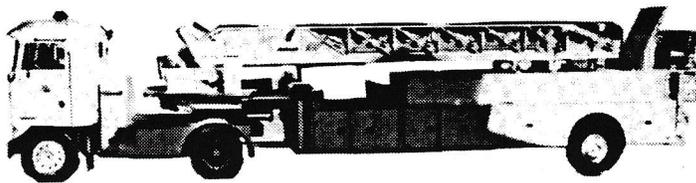
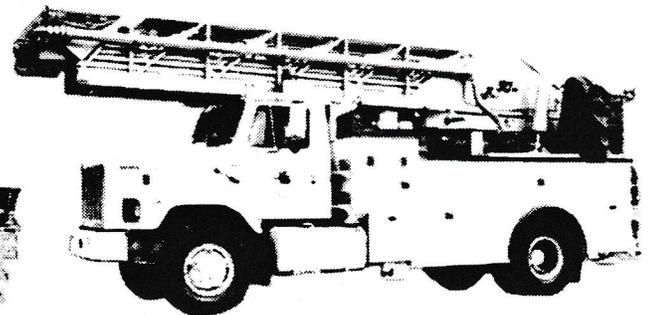
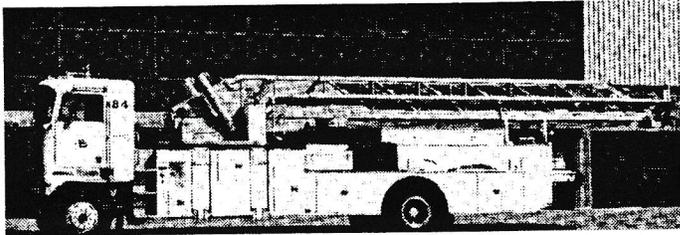
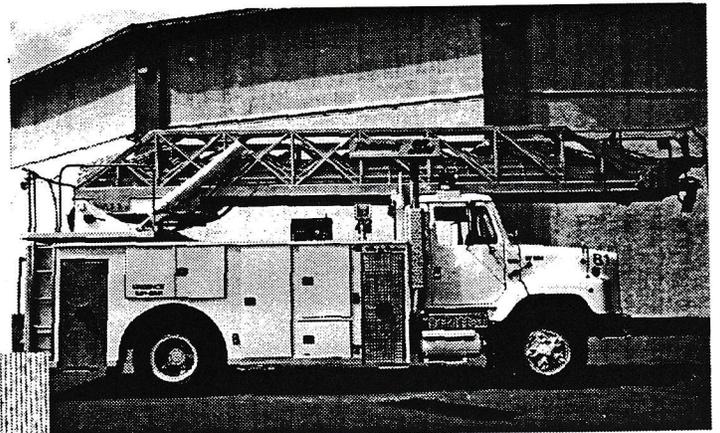
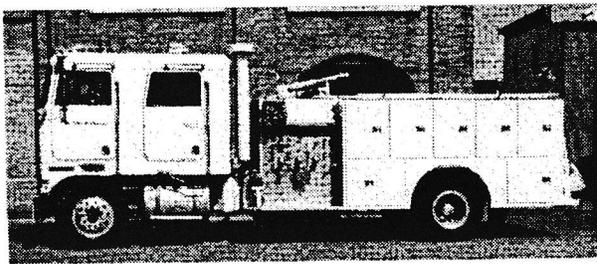
Une mesure incitative: des subventions ont été versées pour l'acquisition de gicleurs automatiques.



## Le développement de l'organisation

### *Les interventions*

L'utilisation des pompes-échelles et de la mini-pompe avec échelle bangor nous aura permis d'éliminer quatre échelles aériennes de trente mètres dont deux à remorque utilisant deux conducteurs.



## Le développement de l'organisation

### Les interventions (suite)

Les pompières et pompiers en congé sont rappelés par appel téléphonique géré par un ordinateur opérant sur cinq lignes simultanément. Les codes utilisés varient selon le besoin : 33 (volontariat), 99 (obligation au peloton suivant), général (obligation à tous les pompiers et pompières).

Des véhicules spécialisés sont utilisés en support lors des diverses opérations :

- V.I.S. (véhicule d'intervention spécialisé)
- pompe mousse
- camion, réseau d'eau
- générateur de courant
- bouilloire
- chaloupes
- P.C.M. (poste de commandement mobile)
- roulotte

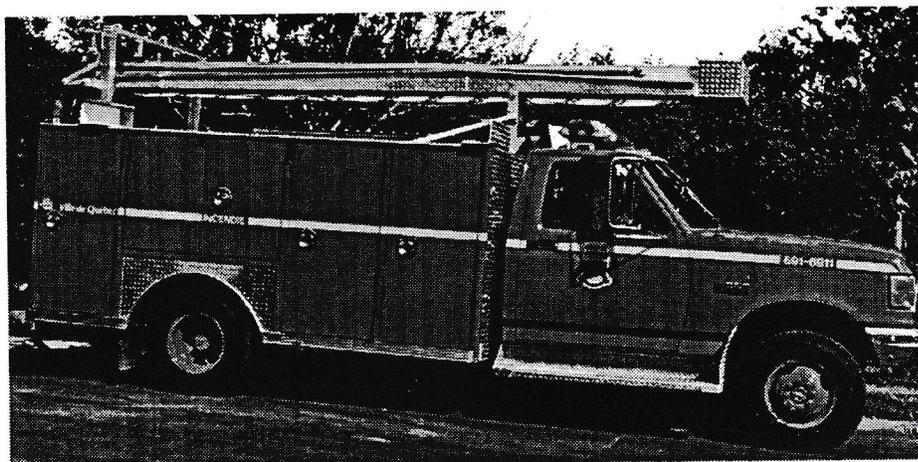
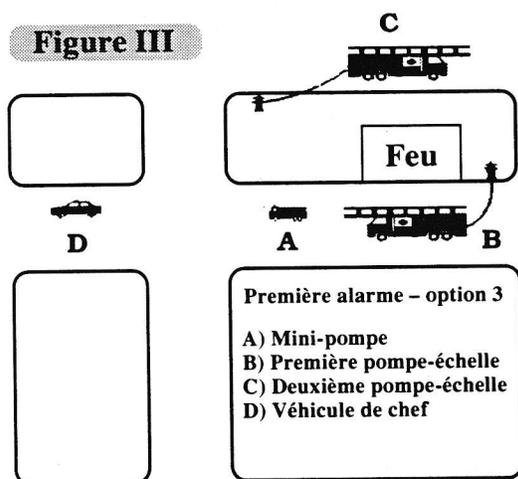


Figure III



# Le développement de l'organisation

## Les interventions (suite)

Éventuellement, les interventions seront gérées dans leur entier selon le modèle américain "Incident Command" de la N.F.P.A.. Actuellement, le développement de l'intervention sur les lieux et l'emplacement des équipes constituent une des phases de ce modèle. Cette phase, déjà en opération, est pilotée à partir d'un poste de commandement mobile, par un officier-coordonnateur. Ce dernier identifie les lieux et les équipes sur un tableau prévu à cette fin.

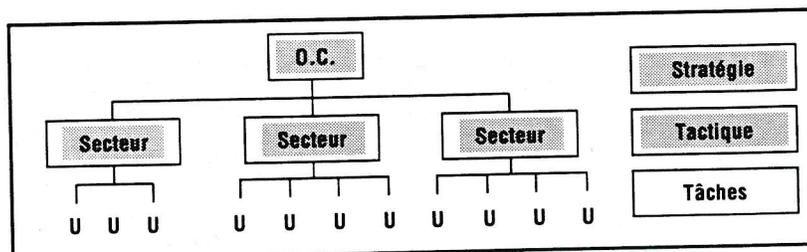
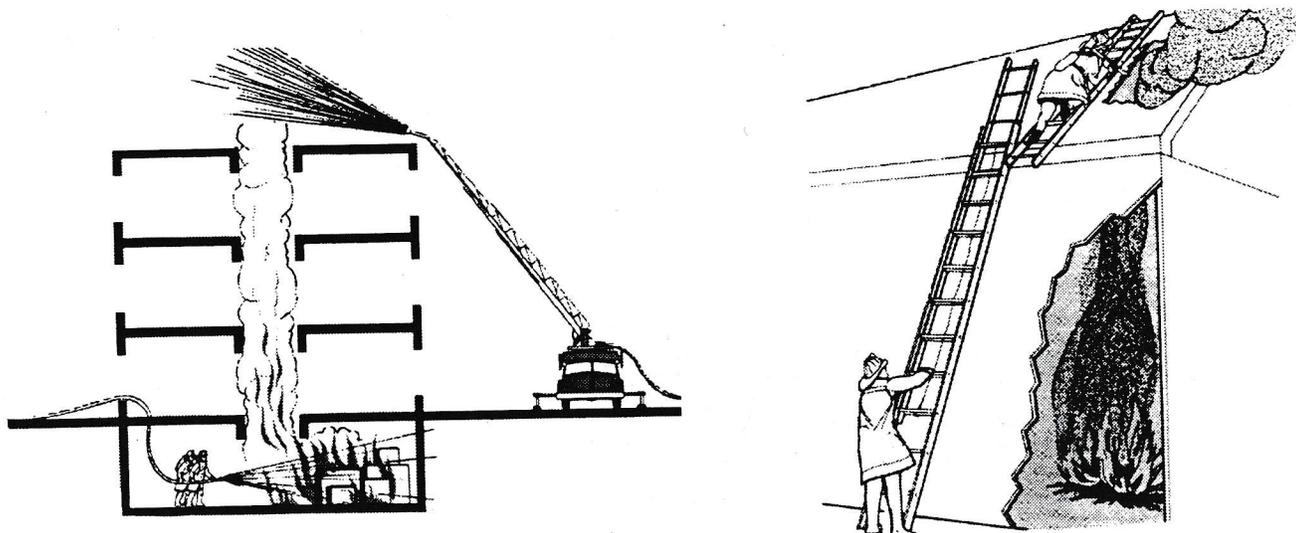


Figure 1

Les sept premières minutes représentent un facteur déterminant lors d'un incendie. Dans ce contexte, l'attaque initiale, qui comprend le combat du feu à sa source et l'aération des gaz chauds, s'accomplit par les premières équipes arrivées sur les lieux.

Les équipes de support contrôlent la propagation à l'aide de lances perforatrices et en pratiquant des tranchées coupe-feu dans les murs, planchers, plafonds et toit pour confiner le feu à son point d'origine. Le feu se trouve donc encerclé.



# Le développement de l'organisation

## Les interventions (suite)

Un tableau de zones est mis à jour continuellement. Il permet le suivi des véhicules sur les lieux de l'intervention et en relève, dans les

casernes. Le tout est géré par logiciel à partir du centre des télécommunications. Le tableau répond aux besoins de l'arrondissement de la caserne et des risques. Des boîtes de statut ont été installées dans chacun des véhicules.

1-1 ZONES 1-1												
LIMITES												
NORD - La Falaise												
SUD - Limites de la ville de Québec												
EST - Belvédère												
OUEST - Limites de la ville de Québec												
A T A T M E S						* EXCLU						
P	V	M	D	P	M	D	P	M	D	P	M	D
1	61-63		1	1								
2	65	22	3	2	62-1 64-4 66-5 67-7 68-8	2-2 6-6 5-3 7-7 4-4 8-8	D3 3	2	1	3	3	
3	62-66			3	64-1 67-4 68-8	2-2 5-5 4-3 6-6 8-4 7-7		3	1	3		

1-2 ZONES 1-2													
LIMITES													
NORD - La Falaise													
SUD - La Falaise													
EST - Dufferin - La Citadelle													
OUEST - Taché - Claire Fontaine - Desjardins													
A T A T M E S						* EXCLU							
P	V	M	D	P	M	D	P	M	D	P	M	D	
1	61						65-1 64-4						
2	62-63				2	2	66-5 67-7 68-8	4-2 6-6 3-3 7-7 5-4 8-8	D3 3	2	1	2	3
3	65-64					3	66-1 67-4 68-8	4-2 5-5 3-3 6-6 8-4 7-7		3	1	2	

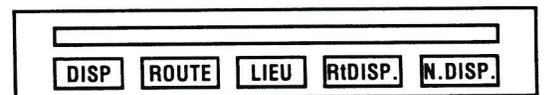
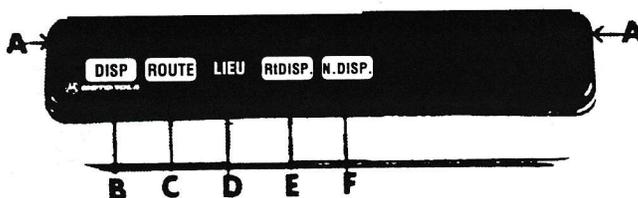
## Informatique

La réception et la transmission des appels et le suivi des activités des véhicules sont gérés à partir de logiciels au centre des télécommunications.

Les statistiques sont traitées pour l'ensemble du territoire desservi et pour chacune des villes selon les ententes.

Depuis 1993, un réseau informatique est en voie d'être complété.

Toute communication avec l'ordinateur central devra passer par le centre de télécommunications, que ce soit à partir des casernes ou pour toute transaction concernant la prévention, la formation, l'administration, la technique et la statistique.



# Le développement de l'organisation

## Accès à l'égalité

En 1992, les programmes de recrutement auront permis l'embauche de deux pompières et d'une pompière inspectrice en 1993.

## Sondage

Actuellement, au-delà de 92 % de la population des villes de Beauport et Québec se sent en sécurité grâce au Service de protection contre l'incendie.

## Appréciation du rendement

Tout le personnel sera évalué annuellement et de façon systématique. Le personnel a participé à l'élaboration du formulaire, du guide et des politiques et a reçu une formation adéquate en 1993. Le processus est en cours depuis.

<p><b>4. CRITÈRES D'APPRECIATION DU RENDEMENT</b></p> <p><b>4.1 Présence au travail</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Capacité de fournir un bon degré de présence. Commentaires</p> <p><b>4.2 Propriété et honnêteté</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Quatre des autres rapportés à sa tenue, son habillement, ses rapports, ses formules et son équipement. Commentaires</p> <p><b>4.3 Attitude envers l'industrie</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Capacité de démontrer une bonne volonté et d'agir avec diplomatie dans ses rapports avec le personnel en subordonné. Commentaires</p> <p><b>4.4 Connaissance du poste</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Connaissances et expérience dans le domaine à l'intérieur duquel s'exerce l'activité de la personne appréciée. Commentaires</p> <p><b>4.5 Méthode de travail</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Habilité à élaborer et/ou effectuer un ensemble des démarches raisonnables et suivies pour parvenir à un but. Commentaires</p> <p><b>4.6 Base de travail</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Habilité à identifier les éléments d'une situation et à en dégager l'essentiel. Commentaires</p>	<p><b>4.7 Réaction au stress (niveau exceptionnel)</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Capacité de continuer à être efficace dans des situations de changement ou de tension. Commentaires</p> <p><b>4.8 Réflexion</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Habilité à maintenir de la détermination, à maintenir de l'intérêt au travail et à déployer des efforts dans le poursuite des objectifs fixés. Commentaires</p> <p><b>4.9 Travail d'équipe</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Capacité de s'intégrer et participer énergiquement aux activités de groupes pour l'atteinte d'objectifs communs dans un climat positif et constructif. Commentaires</p> <p><b>4.10 Communication</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Habilité à saisir les informations nécessaires, à transmettre un message de façon claire et précise et à être à l'écoute des autres. Commentaires</p> <p><b>4.11 Autonomie et créativité</b> <span style="float:right">A B C D E F</span> Capacité de fonctionner individuellement, de s'améliorer, de s'engager personnellement dans son travail. Habilité à trouver dans sa tâche. Commentaires</p> <p><b>5. EXPANSION ET PERFORMANCES</b></p>	<p><b>6. APPRECIATION GLOBALE</b></p> <p><b>7. COMMENTAIRES DE L'APPRECIATEUR OU DE L'APPRECIÉ</b></p> <p>Signature _____ Date _____</p> <p><b>COMMENTAIRES DE LA PERSONNE APPRÉCIÉE</b></p> <p>Je reconnais avoir pris connaissance de mon appréciation</p> <p>Signature _____ Date _____</p> <p><b>COMMENTAIRES DE LA OU DU CHEF DE DISTRICT</b></p> <p>Signature _____ Date _____</p> <p><b>COMMENTAIRES DE LA OU DU CHEF DE DIVISION</b></p> <p>Signature _____ Date _____</p> <p><b>AUTORISATION :</b> Avancement de classe <input type="checkbox"/> Performance <input type="checkbox"/></p> <p>Signature de la directrice ou du directeur _____ Date _____</p>
--	---	---

### Gestion participative

Depuis 1993, un système de suggestions est en place. À partir de formulaires spéciaux, le personnel propose des activités, en précise la teneur et les implications financières.

Un comité décisionnel se réunit à toutes les cinq semaines. Chaque suggestion est étudiée et une décision est prise. Le proposeur reçoit la décision par courrier. Il a l'obligation de faire un rapport d'étude et le suivi de l'activité si celle-ci est retenue.

### Plan de recrutement

Un plan de recrutement du personnel a été élaboré en tenant compte des mises à la retraite qui auront lieu d'ici l'an 2000 et d'un nombre moyen d'années d'expérience fixé à plus de cinq ans.



VILLE DE QUÉBEC  
SERVICE DE PROTECTION CONTRE L'INCENDIE

SUGGESTION

**OBJET:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**EXPOSE:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**EXPLICATIONS:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IMPLICATIONS FINANCIERES:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_  
(une réponse sera retournée au signataire)

Copie blanche: Direction du Service      Copie jaune: A conserver

### VILLE DE QUÉBEC — SERVICE DE PROTECTION CONTRE L'INCENDIE

Québec/Beauport/Charlesbourg/Vanier, objectif 248

35 ans de service

Année	Nombre	Expérience	Moyenne	Départ	Départ Expérience	Nombre (solde)	Expérience (solde)	Recrue	Total	moyenne
1994	236	4225,48	17,90	12	345,16	224	3880,32	32	256	15,16
1995	256	4136,32	16,16	0	0	256	4136,32	15	271	15,26
1996	271	4407,32	16,26	0	0	271	4407,32	15	286	15,41
1997	286	4693,32	16,41	4	140,00	282	4553,32	15	297	15,33
1998	297	4850,32	16,33	17	595,00	280	4255,32	20	300	14,18
1999	300	4555,32	15,18	31	1085,00	269	3470,32	15	284	12,21
2000	284	3754,32	13,21	51	1785,00	233	1969,32	15	248	7,95

## Conclusion

Nous aurions pu dans ce rapport choisir de comparer la performance du Service avec d'autres villes canadiennes et/ou américaines en se servant des indicateurs de mesure de la performance les plus souvent utilisés dans le milieu, tels que :

- dépenses per capita
- dépenses par pompier
- pertes per capita
- pertes par pompier

- population protégée par un pompier
- pompier par 1 000 de population, etc.

Notre étude tient compte de certains éléments retenus par le groupe technique des assureurs dans le cours normal de leur évaluation. Ces éléments affectent directement la cote d'une municipalité, tels que :

- statut de la municipalité
- réseau routier
- réseau d'eau

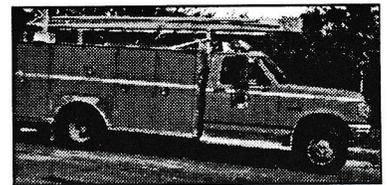
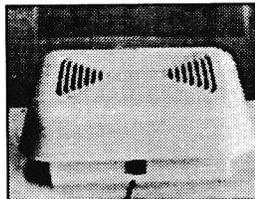
- âge des édifices
- contiguïté des édifices
- accidents de terrain
- clientèle protégée
- mesures préventives, etc.

La lecture de ce rapport aura donc été pour vous une démonstration concrète que la qualité des services doit être définie comme la capacité de donner un service équivalent à des coûts moindres.

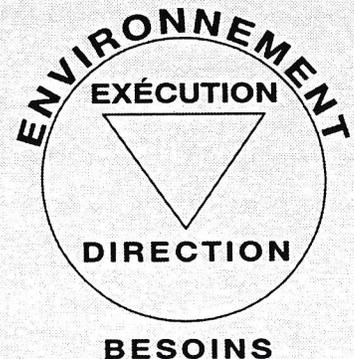
Pour ce faire, il faut être à l'affût des technologies nouvelles, agrandir le champ des connaissances, s'adjoindre des partenaires, faire une bonne gestion doublée d'un contrôle serré des résultats.

L'organisation n'aurait atteint un tel sommet sans la motivation, le dévouement, la compétence et l'imputabilité de tous ses membres.

***La performance c'est la voie de l'avenir!*** — — — — —



MODÈLE DE GESTION



SERVICE DE PROTECTION CONTRE L'INCENDIE  
*Rapport de performance*

Année	Km2	Caserne	Effectif brigade versus SIQ	Budget Ville réel	Budget Ville en dollars 1993	Budget Service réel 1993	Budget Service dollars	%	Pertes matérielles réelles	Pertes matérielles réelles en dollars 93
1964	26.9	13	414/464	17 534 483	91 091 639	2 522 629	13 105 058	14.4	2 142 038	11 127 887
1965	26.9	13	483/537	19 557 034	99 283 131	2 987 880	15 160 503	15.3	2 591 529	13 149 418
1966	26.9	10	478/528	21 584 240	105 805 944	3 042 637	14 915 007	14.1	1 456 555	7 140 523
1967	26.9	10	466/516	26 857 027	126 899 453	3 873 634	18 302 921	18.6	2 690 970	12 714 833
1968	26.9	10	460/510	26 906 335	122 262 386	3 843 982	17 466 782	14.3	1 768 851	8 037 659
1969	26.9	10	450/517	28 542 698	124 075 108	4 233 814	18 404 389	14.8	4 030 534	17 520 731
1970	26.9	11	452/498	32 071 415	134 892 371	4 894 330	20 585 552	15.20	980 160	3 870 193
1971	26.9	11	432/478	44 390 757	181 469 415	5 385 056	22 014 109	12.13	4 069 159	16 634 722
1972	26.9	11	427/475	50 269 433	196 251 866	5 996 768	23 411 382	11.93	2 164 442	8 449 982
1973	58	11	414/465	60 979 486	220 867 698	6 570 606	23 798 735	10.77	3 244 272	11 750 753
1974	58	11	407/456	65 855 195	215 214 777	6 905 247	22 566 347	10.48	4 828 024	15 777 882
1975	58	11	401/444	79 601 577	234 824 652	8 018 698	23 655 159	10.07	3 628 230	10 703 279
1976	58	11	390/439	90 659 953	248 858 826	9 264 860	25 432 041	10.22	7 922 289	21 746 881
1977	58	11	377/432	99 404 873	252 687 187	9 411 098	23 923 011	9.46	2 581 389	6 561 891
1978	58	11	362/415	109 651 156	255 816 147	10 113 694	23 595 248	9.86	5 369 452	12 526 932
1979	58	10	345/398	77 933 059	166 620 880	7 738 368	16 544 631	9.93	7 129 214	15 931 570
1980	58	10	321/384	137 009 100	265 797 654	9 880 700	19 168 558	7.21	5 861 874	11 372 036
1981	58	10	309/366	147 270 400	254 335 981	11 595 500	20 025 429	7.87	4 629 248	7 992 984
1982	58	9	301/349	172 500 000	268 755 000	12 080 448	18 821 338	7.00	6 716 558	10 464 397
1983	58	8	289/335	185 220 000	272 829 060	12 261 000	18 060 453	6.62	6 271 876	9 238 473
1984	87	8	280/327	200 691 000	283 175 001	12 261 800	17 301 400	6.11	10 801 413	14 394 194
1985	87	8	271/318	207 486 000	281 765 988	11 679 400	15 860 625	5.62	9 378 228	12 735 634
1986	87	7	251/294	218 020 000	284 298 080	12 479 712	16 272 240	5.72	4 757 304	6 203 524
1987	87	7	242/267	211 401 059	264 039 923	12 064 613	15 068 702	5.50	7 725 373	9 648 991
1988	87	7	249/286	239 325 000	287 429 325	12 258 733	14 722 738	5.12	9 230 549	11 085 889
1989	89	7	257/294	251 600 000	287 830 400	13 135 060	15 026 509	5.22	8 457 614	9 675 510
1990	94	7	240/277	268 400 000	292 824 400	13 846 690	15 106 739	5.16	15 884 190	17 329 640
1991	94.4	7	221/257	285 300 000	294 714 900	12 657 790	13 075 497	4.43	4 907 181	5 069 118
1992	94.4	6	234/268	309 600 000	314 562 000	12 854 476	13 085 057	4.15	7 848 509	7 989 782
1993	188	7	224/274	308 577 000	308 500 000	13 271 928	13 271 928	4.30	11 873 510	11 873 510

**Légende:**

1: 14 mois

2: 10 mois

