



Un vision pour Québec

# l'avenir maintenant!

aspiration évolution réflexion planification  
collectivité rêve aspiration évolution re  
élaboration développement collectivité a  
orientation démarche élaboration rêve  
orientation démarche élaboration dévelop

VILLE DE  
**QUÉBEC**



Dans quelle ville voulons-nous vivre dans 20 ans ?  
Mot du maire  
Présentation  
Et si on voyageait dans le futur...  
La vitalité de la communauté  
Un milieu de vie de qualité  
Une organisation municipale performante  
Annexes



# Mission

## de la Ville de Québec

Dans une perspective de développement durable, la Ville de Québec assure le développement cohérent de son territoire, favorise la vitalité de sa collectivité et fournit des services municipaux de qualité.

Pour ce faire, la Ville de Québec :

- garantit la disponibilité des services municipaux requis aux meilleurs coûts possible;
- exerce un leadership et concerte la population et ses partenaires sur toutes les questions qui concernent la collectivité;
- de concert avec les gouvernements, élabore et met en œuvre des politiques et des programmes pour promouvoir l'épanouissement de la collectivité;
- met en valeur les particularités de ses arrondissements;
- fait la promotion des spécificités de la ville en tant que :
  - capitale;
  - métropole pour sa région et l'Est du Québec;
  - milieu de vie de qualité exceptionnelle;
  - ville patrimoniale;
  - ville de nordicité;
  - ville touristique;
  - ville portuaire;
  - ville universitaire;
  - pôle important du développement de la francophonie en Amérique.

# valeurs

## fondamentales de la Ville

- La Ville est au service et à l'écoute de ses citoyens et citoyennes.
- La Ville vise à fournir de façon efficiente des services de la plus haute qualité possible.
- Le personnel municipal est la principale ressource de la Ville.
- Les unités administratives travaillent en concertation pour livrer les services.
- L'équité, la quête de l'excellence et la transparence marquent les décisions et actions municipales.
- La gestion est axée sur les résultats.

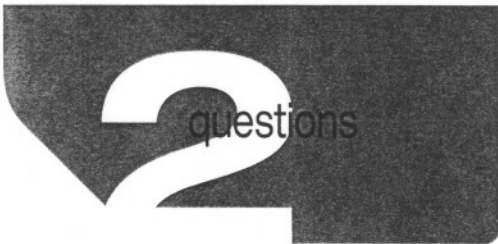
## Dans quelle ville voulons-nous vivre dans 20 ans ?

La Ville de Québec entreprend une réflexion pour planifier les stratégies municipales à court, à moyen et à long termes. Au menu : trois thèmes, des enjeux, des orientations et des actions... qui ont tous pour point de départ deux questions :

- > **Dans quelle ville voulons-nous vivre dans 20 ans ?**
- > **Que pouvons-nous faire, dès maintenant, pour atteindre nos objectifs ?**

Cette démarche de réflexion fait l'objet d'une consultation qui engage la participation d'un nombre important d'acteurs sociaux de la communauté de Québec, soit le milieu communautaire, les gens d'affaires, les gouvernements, les institutions d'enseignement, le milieu artistique et, bien sûr, les citoyennes et les citoyens.

L'année 2003 porte tout particulièrement sur l'élaboration du Plan stratégique de la Ville de Québec. Parallèlement, la réalisation du Plan directeur d'aménagement et de développement (PDAD) suivra son cours sur une période plus longue, soit jusqu'en 2004.





## **Pourquoi planifier ?**

Nous vivons dans un monde difficilement prévisible, en constante évolution, et ce, sur tous les plans : démographique, écologique, politique, social, culturel, technologique... Pourtant, lorsque nous prenons conscience des grandes forces qui régissent ce monde, et lorsque nous étudions leurs tendances, nous pouvons dès lors améliorer notre emprise sur la réalité, c'est-à-dire prévenir les « mauvais coups du sort » et tirer notre épingle du jeu.

S'engager dans la démarche de planification à laquelle vous êtes conviés, c'est chercher à identifier les actions qui permettront à la collectivité que nous formons de s'accaparer des bénéfices escomptés lors de la mise sur pied de la nouvelle ville : donner plus de force à nos actions de développement économique, culturel et social ; mieux positionner la capitale sur la scène internationale, mettre en valeur notre territoire de façon plus cohérente, trouver des solutions plus efficaces aux grands enjeux métropolitains et établir une plus grande équité entre les citoyennes et les citoyens. C'est aussi, à l'approche du 400<sup>e</sup> anniversaire de Québec, se donner les moyens de poursuivre le développement d'un patrimoine riche et diversifié auquel nous et nos enfants serons fiers de nous identifier.

Renoncer à planifier, c'est accepter que Québec – dans 5 ans, 10 ans ou 20 ans – ressemblera à ce que le temps en fera, à ce que les autres en feront... En revanche, si nous projetons nos rêves dans l'avenir, nous augmentons nos chances de les réaliser : nos énergies, notre créativité et nos talents serviront à l'atteinte d'objectifs communs et partagés par le plus grand nombre.

## **Comment y parvenir ?**

Il s'agit avant tout d'établir un diagnostic de la situation dans différents domaines clés, d'évaluer et de discuter les enjeux sous-jacents et, finalement, de définir une vision de développement, une vision vers laquelle nous ferons converger nos efforts.

Contenue dans le Plan stratégique, avec comme perspective l'an 2008, cette vision sera traduite en objectifs clairs, mesurables et mobilisateurs. À leur tour, ces objectifs déboucheront sur des actions bien concrètes !

Ainsi outillés, nous disposerons collectivement d'un cadre de référence pour guider de façon structurée et cohérente l'action sur le terrain, et, le cas échéant, la corriger rapidement. Il est d'ailleurs prévu que ce cadre sera révisé à intervalle fixe.



# PROFANE



Une vision pour l'avenir de notre ville ne s'impose pas ; elle se partage. Elle se nourrit de l'apport de tous ceux et celles qui, par leur énergie, leur talent et leurs compétences, contribuent actuellement à son développement. C'est donc ensemble que nous allons répondre dans les prochains mois à une question fondamentale : « Dans quelle ville voulons-nous vivre dans 20 ans ? »

Ainsi, l'exercice de planification stratégique, jumelé à celui d'élaboration du Plan directeur d'aménagement et de développement, commande la mobilisation de tous les partenaires du développement économique, social, culturel, communautaire et institutionnel. Pour ce faire, nous avons enclenché un processus de consultation et de concertation qui nous aidera à mieux définir la cité dans laquelle nous voulons vivre et nous épanouir.

Nous devons en profiter aujourd'hui, car la conjoncture est favorable. Différents indicateurs témoignent de la bonne santé économique de la ville et de la région, notamment au plan de l'emploi, de la construction domiciliaire, des nouvelles technologies et du tourisme.

Avec cette bonne performance économique, à laquelle s'ajoutent une vie culturelle dynamique, de grandes institutions d'enseignement, un environnement naturel et un patrimoine bâti exceptionnels, le statut de capitale et toutes les caractéristiques désirables qui font sa réputation, Québec possède tous les atouts pour garantir un avenir prometteur aux générations futures.

Pour qu'il soit meilleur encore, il faut l'envisager en termes de développement durable et de cohésion sociale. Nous devons tenir compte, dans notre réflexion, non seulement des aspirations de tous et de toutes, mais également de la capacité de chacun et chacune de bien vivre dans sa communauté afin d'éviter les disparités qui conduisent à l'exclusion.

Pour alimenter cette grande réflexion, je vous présente ce document qui met en perspective trois grands thèmes qui nous aideront à construire cette ville idéale. Je vous laisse les découvrir et je vous invite à participer activement à cette grande entreprise commune, car c'est ensemble que nous devons bâtir cet avenir qui commence... maintenant !

Le maire de Québec

A handwritten signature in black ink, which appears to read "L'Allier".

Jean-Paul L'Allier

# Présentation

« Du choc des idées, naît la lumière ! »

Les autorités de la Ville de Québec estiment que la gestion éclairée du territoire réclame la participation de la collectivité, et ce, dans tous les domaines. La collectivité constitue une véritable force dont on ne peut se priver car, c'est bien connu, « du choc des idées, naît la lumière ! »

Ce document permettra sans doute d'éclairer la réflexion sur notre avenir commun. Et de répondre par l'affirmative à la question fondamentale : ma contribution peut-elle vraiment apporter quelque chose ? Aussi, il vous appartient de participer et de vous exprimer !

Ce document s'inscrit dans la démarche de réflexion et de consultation qui est amorcée par la Ville de Québec depuis quelques mois. Il vous présente trois grands thèmes autour desquels seront articulés les ateliers du forum **Une vision pour Québec**.

Ces thèmes sont les suivants :

## ***La vitalité de la communauté***

- > la croissance et la diversité de la population
- > le développement économique
- > le développement communautaire et la cohésion sociale

## ***Un milieu de vie de qualité***

- > la qualité de l'environnement
- > l'aménagement du territoire et l'habitation
- > les transports

## ***Une organisation municipale performante***

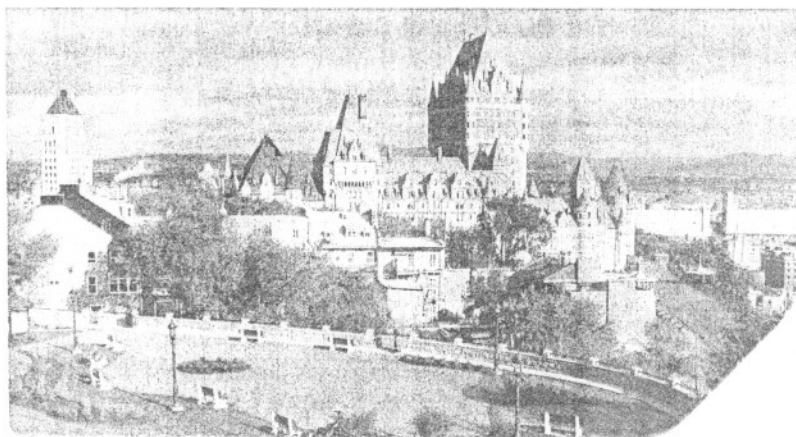
- > l'administration municipale et la fiscalité

Chaque thème est introduit par *Vision 2020*, un texte qui décrit ce que pourrait être idéalement la Ville de Québec en 2020.

Par la suite un diagnostic établit les perspectives, les problématiques et les conséquences associées à chaque enjeu du thème examiné.

De ce diagnostic découlent des orientations à court, à moyen et à long termes ainsi que des propositions d'actions, également soumises à votre réflexion.

La préparation de ce document a été élaborée en fonction de trois principes d'intervention qui guideront la mise en œuvre des orientations stratégiques et des actions de la Ville :



### **Le développement durable**

Un développement dit « durable » tient compte des aspects culturels, économiques, environnementaux et sociaux d'une question ou d'un projet. Il répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Les actions retenues devront s'insérer dans une approche de solution globale.

### **La synergie des actions**

Les différents services, les arrondissements et les organismes mandataires de la Ville doivent interagir dans le but d'atteindre des objectifs communs avec une économie de moyens. Pour ce faire, la mobilisation de tout le personnel de la Ville est essentielle et incontournable. De plus, les orientations et les actions retenues seront le plus souvent possible préparées et réalisées en partenariat.

### **Une organisation axée sur le service aux citoyens et citoyennes**

La mise en œuvre des orientations et des actions se fera dans le souci d'adhérer le mieux possible à la réalité des citoyennes et des citoyens. Elle se fera également dans une perspective d'évaluation des résultats.



# Québec 2020

Et si on voyageait dans le futur...



Vision  
**2020**

Pour lancer les réflexions et les discussions, nous vous proposons un bref « voyage dans le futur ». Voici donc un texte qui décrit différents aspects de la ville de Québec et de sa communauté en 2020. Il vise à illustrer une situation idéale ou améliorée sur le plan de l'environnement, du style de vie et des rapports entre les citoyennes et citoyens et la Ville.

Bien entendu, ces paragraphes ne renferment pas des images figées dans le temps, mais une base de discussion pour stimuler les échanges.

Lorsque vous participerez à l'un ou l'autre des ateliers de discussion, vous aurez préalablement pris connaissance du diagnostic sommaire produit en fonction des enjeux sur lesquels vous aurez choisi de vous pencher lors du forum du 7 juin.

*En 2020, les citoyennes et les citoyens de Québec forment une collectivité qui adhère aux valeurs du développement durable. Ils sont conscients et fiers de la valeur du patrimoine naturel, historique et architectural de leur ville et de leur arrondissement. Ils sont également prompts à le défendre. Ils apprécient la facilité de leurs déplacements quotidiens, la sécurité et la quiétude des espaces publics.*

*Depuis 20 ans, la population a légèrement augmenté. Elle s'est surtout diversifiée grâce à l'établissement de plus de 30 000 immigrants et immigrantes.*

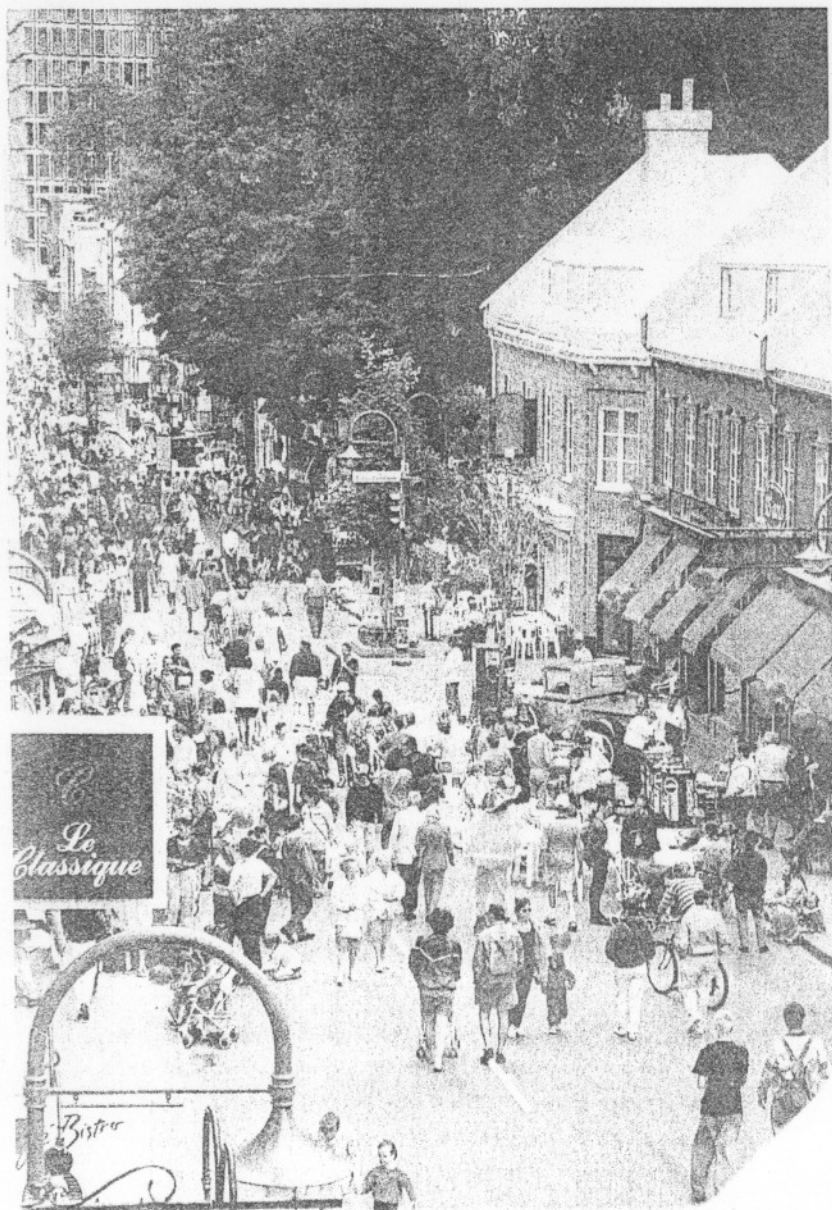
*Comme collectivité, les gens de Québec valorisent l'équité et la solidarité sociale et préconisent la mise en place de conditions permettant à chacune et chacun de mener une vie agréable, de développer ses connaissances au maximum et de mettre pleinement en valeur ses talents dans un contexte qui favorise la gestion optimale du temps en fonction de la conciliation travail-famille-loisir.*

*La ville de Québec fait partie du peloton de tête des villes de moyenne taille en Amérique du Nord, tant pour la qualité de son milieu de vie que pour sa vitalité et le niveau de vie élevé de population. Elle est l'exemple d'une collectivité moderne, axée sur le développement et l'innovation, compétitive au plan international, exemplaire au plan de la gestion de son environnement et de la mise en valeur de ses spécificités de capitale, de grande ville francophone d'Amérique, de capitale de la nordicité en Amérique du Nord et de destination touristique majeure, à la fois exotique et d'une grande authenticité.*

*Bref, en 2020, les Québécoises et Québécois sont satisfaits et fiers de leur qualité de vie. Ils apprécient autant la qualité de leur environnement que le dynamisme de la collectivité dont ils font partie. Ils considèrent également que l'administration municipale leur en donne pour leur argent.*

## Thème

## La vitalité dans la communauté

*Vision 2020*

*En 2020, les Québécoises et les Québécois apprécient la sécurité matérielle qu'ils ont acquise grâce à un marché du travail offrant des emplois diversifiés et de qualité. Québec est dotée de centres d'enseignement supérieur, de centres de recherche et d'entreprises de haute technologie qui constituent, ensemble, un secteur tertiaire moteur extrêmement dynamique et important pour les exportations de l'agglomération. Le secteur manufacturier est en nette progression et ses entreprises – qu'elles œuvrent dans des secteurs traditionnels ou de pointe – utilisent les technologies les plus avancées. Dans tous les secteurs économiques, les entreprises ont recours à une main-d'œuvre à laquelle ils accordent des facilités de formation et des conditions leur permettant de s'épanouir pleinement.*

*Les administrations publiques, autant que les entreprises privées, ont profondément transformé leur manière de gérer et de communiquer avec leurs clients, leurs employés et leurs fournisseurs, notamment avec les nouvelles technologies d'information et de communication. La capitale, grâce à une collaboration soutenue entre la Ville de Québec, le Gouvernement, les grandes entreprises financières et d'autres firmes locales reconnues internationalement pour leur expertise en sécurité informatique, constitue aujourd'hui un pôle majeur d'expertise en matière de prestation de services publics en ligne.*

*Le marché de l'emploi dans le secteur privé est plus important qu'autrefois mais le gouvernement du Québec a maintenu dans la capitale sensiblement le même nombre d'emplois qu'il y a vingt ans. Un nombre grandissant de ces emplois sont de niveau stratégique. Plusieurs milliers d'emplois gouvernementaux dépendent maintenant de partenariats entre les gouvernements et les entreprises privées, particulièrement dans le domaine des services publics en ligne. Plusieurs de ces emplois relèvent de nouvelles activités gouvernementales créées pour répondre à de nouveaux besoins de la population.*

*Enfin, l'économie sociale, le développement local et le développement économique communautaire ont également été privilégiés. Des initiatives et des programmes, dont des chantiers urbains soutenus par la Ville, ont permis de lutter contre les phénomènes d'exclusion dus à la pauvreté et de retenir à Québec de nombreux jeunes. La reconnaissance du réseau du crédit communautaire a favorisé l'accès au travail autonome ainsi que le développement d'un nouvel entrepreneurship local. En outre, on remarque l'émergence de nombreuses entreprises vertes, dont quelques-unes se signalent par des réussites notables dans le domaine du recyclage et du réusinage d'équipements informatiques ou de communication.*

*Toutes ces mesures ont contribué à l'atteinte des objectifs de plein emploi à Québec.*

### *La diversité culturelle*

*La vitalité de l'économie de la ville, conjuguée à la très haute qualité du milieu de vie de Québec, fait que celle-ci est devenue un endroit attrayant pour les jeunes ainsi que pour les gens créatifs en général, qu'ils soient de la région ou de l'extérieur. Québec est ainsi devenue un peu plus cosmopolite. Cultiver la différence est une valeur reconnue et mise en pratique dans tous les domaines. L'apprentissage des langues est populaire, tant auprès des jeunes que des adultes.*

*De plus en plus d'artistes s'établissent à Québec, tout en rayonnant à travers le pays et à l'étranger. La production télévisuelle et cinématographique constitue un débouché majeur pour les artistes et artisans dont plusieurs ont été formés dans la capitale. De plus en plus d'événements artistiques, créés dans des créneaux spécifiques d'excellence, attirent de nombreux visiteurs.*

### *La cohésion sociale*

*La Ville de Québec est reconnue pour ses innovations en matière de gouvernance. Grâce à elles, la collectivité a une grande capacité à se mobiliser, tantôt pour faire face à des conjonctures difficiles, tantôt pour saisir les opportunités qui se présentent. De plus, les différentes composantes de la société civile participent activement à la vie publique et communautaire. À cet égard, on remarque que les personnes âgées apportent de plus en plus une contribution active à toutes les facettes de la vie de la collectivité, que ce soit au plan social, économique ou culturel.*

*Les gens de Québec entretiennent des liens affectifs et d'affaires avec les communautés urbaines et rurales de la grande région métropolitaine de Québec (03-12). Une forte solidarité s'est installée entre elles, de sorte qu'elles recourent à des stratégies et actions communes pour mieux attirer les personnes créatives et les entreprises innovatrices, de même que pour les aider à rayonner à l'extérieur de leurs limites.*

*Les citoyennes et les citoyens s'identifient à leur arrondissement, tout en ayant une grande fierté d'appartenir à la ville de Québec. Leur esprit civique se manifeste tant auprès des instances de quartier ou d'arrondissement que de la municipalité, grâce aux mécanismes formels de participation des citoyennes et des citoyens mis en place et entretenus par la Ville. Ils sont également fiers de voir nombre des leurs rayonner dans leurs domaines d'action respectifs.*



# Thème 1

## La vitalité dans la communauté

### Enjeu – La croissance, la diversité et la cohésion de la population

#### Diagnostic 2003

En examinant l'état actuel de la situation, les perspectives suivantes se dégagent :

- > la population stagne puis décline au début de la deuxième décennie du siècle ;
- > une augmentation du nombre de ménages ;
- > la population vieillit ;
- > des problèmes de pauvreté persistent et peuvent mener à l'exclusion sociale ;
- > une croissance annuelle de 2,5% du PIB régional et d'environ 25 000 emplois d'ici 2007 est envisagée selon les estimations du *Conference Board of Canada*.

Les problématiques associées à ces perspectives sont les suivantes :

- > une pénurie de main-d'œuvre, surtout à partir de 2011, et ce, dans tous les secteurs ; dans l'entreprise privée comme dans la fonction publique provinciale et municipale ;
- > un risque de déplacement des entreprises et de la localisation de la main-d'œuvre ;
- > le maintien de la solidarité et de la cohésion sociales.

Les conséquences de ces problématiques à moyen et à long termes sont multiples. Ainsi, les entreprises devront devenir plus productives en mettant en œuvre des stratégies d'encouragement à l'innovation, à l'exportation. Les employeurs publics et privés devront instaurer des conditions d'emploi concurrentielles avec celles des centres urbains nord-américains au plan de la rémunération, de la conciliation famille-travail et de la formation continue.

L'immigration internationale deviendra le principal levier disponible pour permettre un minimum de croissance démographique et de diversification de la population. De même, il importe de créer des conditions favorables à la rétention des jeunes en instaurant un climat propice à l'expression de la créativité, et ce, dans tous les domaines.

Les personnes âgées seront, par rapport à celles d'aujourd'hui, plus actives et en meilleure santé, de sorte que l'augmentation de la proportion qu'elles représenteront dans la communauté ne diminuera pas nécessairement le dynamisme de celle-ci. Leur contribution devra être, de fait, recherchée et encouragée. Il conviendra également de réagir fortement pour contrer le phénomène d'exclusion sociale qui deviendra de plus en plus néfaste pour la vitalité de la communauté dans un contexte de faible croissance démographique.

### Orientations

À long terme, il convient d'orienter nos actions afin de :

- > faire de la qualité du milieu de vie et du dynamisme culturel et économique des moteurs de croissance démographique ;
- > favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance à la nouvelle ville.

D'ici 2008, il convient d'orienter nos actions afin de :

1. augmenter le nombre annuel d'immigrants et d'immigrantes, le taux de rétention de ceux-ci et améliorer les moyens de leur intégration à la société québécoise. Pour ce faire, il faut :
  - > développer des programmes de recrutement et d'accueil en milieu de travail ;
  - > augmenter la visibilité des diverses cultures présentes sur le territoire de Québec.
2. mettre en valeur la créativité et l'innovation dans tous les domaines ;
3. augmenter l'emploi gouvernemental en implantant dans la capitale les activités générées pour répondre à de nouveaux besoins ainsi qu'en y localisant ses activités spécialisées de formation ;
4. développer un meilleur positionnement national et international pour accélérer le développement des secteurs de la technologie, de la culture et du tourisme ;
5. augmenter et diversifier l'offre touristique en mettant en valeur divers éléments du patrimoine ;
6. augmenter la disponibilité de logements locatifs à loyer modéré ;
7. améliorer la qualité et l'accessibilité des services communautaires, sportifs et culturels.

## Actions

D'ici 2008, les actions suivantes sont envisagées :

- 1.1** mettre en œuvre un programme pour augmenter le nombre d'immigrants et d'immigrantes accueillis annuellement, favoriser leur intégration et répondre aux besoins de main-d'œuvre de la région de la capitale.
- 2.1** mettre en œuvre des mesures visant à reconnaître et promouvoir la créativité et l'innovation dans tous les domaines.
- 3.1** organiser des activités de veille et de représentation concernant la localisation des activités gouvernementales ;
- 3.2** augmenter le nombre de sièges sociaux de ministères et d'organismes gouvernementaux localisés à Québec ;
- 3.3** conclure une entente avec le gouvernement relativement aux priorités établies dans le cadre du Fonds de développement de la capitale et offrir un meilleur soutien au financement et à la commercialisation des produits de jeunes entreprises ;
- 3.4** favoriser la création d'emplois durables et de qualité qui répondent aux compétences des populations locales par la mise en place de ressources d'accompagnement, de mesures de soutien au développement et à l'entrepreneuriat ainsi que par un meilleur accès au capital.
- 4.1** aider les entreprises à augmenter le nombre et les retombées de leurs échanges internationaux et interrégionaux, notamment dans les domaines de la biotechnologie, de l'optique-photonique, des nanotechnologies, ainsi que des technologies de l'information et du multimédia ;
- 4.2** développer le tourisme hivernal notamment en aménageant des places et des espaces publics touristiques adaptés à la saison hivernale ;
- 4.3** développer l'enseignement supérieur et la formation dans les domaines du tourisme des technologies et de la prestation de services gouvernementaux en ligne ;
- 4.4** supporter la petite hôtellerie de qualité ;
- 4.5** favoriser l'établissement de nouvelles liaisons aériennes transfrontalières ;
- 4.6** viser l'amélioration du transport ferroviaire par la mise en place d'un train à haute vitesse entre Québec et Montréal ;
- 5.1** développer les grands ensembles patrimoniaux comme les Nouvelles Casernes, l'Îlot-des-Palais, la Place Royale ;
- 5.2** valoriser le patrimoine des arrondissements ainsi que le patrimoine religieux.
- 6.1** produire des logements sociaux et promouvoir auprès du gouvernement la mise en place de programmes de construction de logements locatifs par le secteur privé ;
- 6.2** développer des modèles d'habitation adaptés aux besoins des jeunes et à ceux d'une population vieillissante.
- 7.1** définir des services de base dans chaque arrondissement et déployer des équipements culturels, sportifs et communautaires sur l'ensemble du territoire ;
- 7.2** soutenir l'action bénévole et communautaire.

## Vision 2020

*En 2020, les Québécoises et les Québécois habitent une ville à la fois unique et branchée sur le monde. Ville francophone vivant au rythme d'une capitale moderne, Québec présente un cachet européen et profite d'un décor naturel des plus spectaculaires. Elle bénéficie des interventions exemplaires de conservation, de restauration et de mise en valeur du patrimoine bâti menées sur l'ensemble de son territoire, interventions qui ont renforcé son identité et le sentiment d'appartenance de sa population. Par ailleurs, ses citoyennes et ses citoyens, comme ses entreprises et ses artistes, sont continuellement en lien avec des gens de l'extérieur, que ce soit dans le domaine de la culture ou celui des affaires. Ils sont parmi les plus grands utilisateurs des technologies modernes de communication et en ont développé eux-mêmes bon nombre qu'ils exportent partout dans le monde. Un train rapide à fréquence horaire leur permet d'atteindre le centre-ville de Montréal et l'aéroport de Dorval en moins de deux heures.*

*Les citoyennes et les citoyens de Québec, jeunes et moins jeunes, ont acquis des comportements qui traduisent leur adhésion aux valeurs du développement durable. Ces comportements se manifestent par le soin qu'ils apportent à leur santé, l'attention et le temps qu'ils consacrent aux autres, leur joie de vivre et leur enthousiasme, autant au travail que dans leurs loisirs, de même que par leur implication soutenue dans la vie communautaire et leur participation élevée à la vie civique. Ils sont particulièrement exigeants sur l'utilisation de pratiques responsables en matière d'environnement de la part des entreprises et de la municipalité elle-même, notamment au plan de la gestion des matières résiduelles, des déplacements et de la gestion du territoire en fonction des bassins versants. Ils se conduisent aussi en conséquence : ils recyclent ce qui peut l'être ; ils privilégient le covoiturage ou le transport en commun pour leurs déplacements vers leur lieu de travail. Ils font montre de civisme en terme de propreté et d'intégrité des espaces publics et ils modèrent désormais volontairement leur consommation d'eau potable. De plus, ils sont déterminés à préserver des terres agricoles en mesure de leur assurer à long terme un approvisionnement régulier en produits agroalimentaires de qualité.*

*Québec est une ville fluviale, traversée par de multiples cours d'eau ; aussi, la majorité de sa population bénéficie de la présence de plans d'eau à proximité des lieux de résidence. L'eau de ces plans étant d'excellente qualité et leurs berges étant bien*

*aménagées, les Québécoises et les Québécois les fréquentent assidûment pour en contempler la beauté, y faire l'observation de plantes et d'oiseaux et, pour plusieurs d'entre eux, y pratiquer leur sport favori de la saison. Ils sont nombreux à se balader le long du fleuve, entre la chute Montmorency et le marais Léon-Provancher ou à fréquenter la plage de la baie de Beauport, celle de l'Anse-aux-Foulons ou encore la plage Jacques-Cartier. D'autres vont canoter sur la rivière Saint-Charles en admirant ses berges végétalisées. De plus, ils bénéficient d'un accès facile et rapide aux nombreux espaces d'activités de plein air et sportives de la grande région de Québec. Ainsi, ils intègrent facilement activité professionnelle intense et expériences marquantes de loisir en nature.*

*Ils résident dans des secteurs dotés de services de proximité accessibles autrement qu'en voiture, s'ils le désirent. Ces secteurs, aménagés de façon agréable et sécuritaire, contiennent plusieurs types d'habitation, de sorte qu'ils peuvent envisager changer de logement en fonction de l'évolution de leur situation personnelle tout en continuant de fréquenter leurs voisins ou les établissements de services qu'ils apprécient. Ces aménagements ont également été pensés pour permettre de concilier plus facilement travail et famille. Par ailleurs, plusieurs personnes retraitées et actives ont décidé d'occuper des logements construits ou remis à neuf ces dernières années, situés à distance de marche du circuit de tramway qui relie désormais le nouveau pôle de l'Est, le centre-ville et le pôle de Sainte-Foy.*

*Les artères commerciales locales sont dynamiques et animées, chacune ayant développé sa personnalité propre ainsi que des commerces et des services de proximité qui répondent aux besoins de la population environnante. Au centre-ville, le commerce de détail est florissant. La population des quartiers centraux le fréquente régulièrement tandis que celle des quartiers périphériques y fait de fréquentes visites dans le cadre de sorties de lèche-vitrine et de magasinage en détente. Cette dernière apprécie particulièrement l'authenticité de l'ambiance urbaine qu'elle y trouve. Elle y accède généralement par un tramway moderne puis, va et vient à pied à travers les boutiques, alternant d'une artère commerciale de la Basse-Ville à une autre de la Haute-Ville grâce aux liens mécaniques ou au service de navette écologique qui les relie.*



## Enjeu 1 – Une capitale exemplaire en matière d'environnement

### Diagnostic 2003

En examinant l'état actuel de la situation, les perspectives suivantes se dégagent :

- > une demande accrue pour des interventions qui enrichissent à la fois le capital humain, social, économique et environnemental de la ville et qui produisent un environnement de qualité pour la population actuelle et future ;
- > la mise en place de mesures visant à atteindre les objectifs du protocole de Kyoto ;
- > une responsabilisation accrue en matière de préservation des ressources (air-terre-eau).

Les problématiques associées à ces perspectives sont les suivantes :

- > le maintien d'une forte dépendance à l'automobile et la difficulté de réduire les gaz à effet de serre ;
- > la protection et la mise en valeur des paysages urbains et agricoles ;
- > la revitalisation de secteurs menacés par la fermeture d'équipements et de commerces ;
- > la disponibilité de terrains vagues, en friche ou servant de stationnements ;
- > le recul des territoires agricoles et forestiers, en raison de l'expansion urbaine ;
- > une augmentation de la production de matières résiduelles et une diminution de leur recyclage ;
- > l'accessibilité des cours d'eau à des fins récréatives.

La conséquence de ces problématiques, à moyen et à long termes, affecte principalement la qualité de vie de toutes les citoyennes et de tous les citoyens de la Ville.



### Orientations

À long terme, il convient d'orienter nos actions afin de préserver et de mettre en valeur l'ensemble de nos ressources.

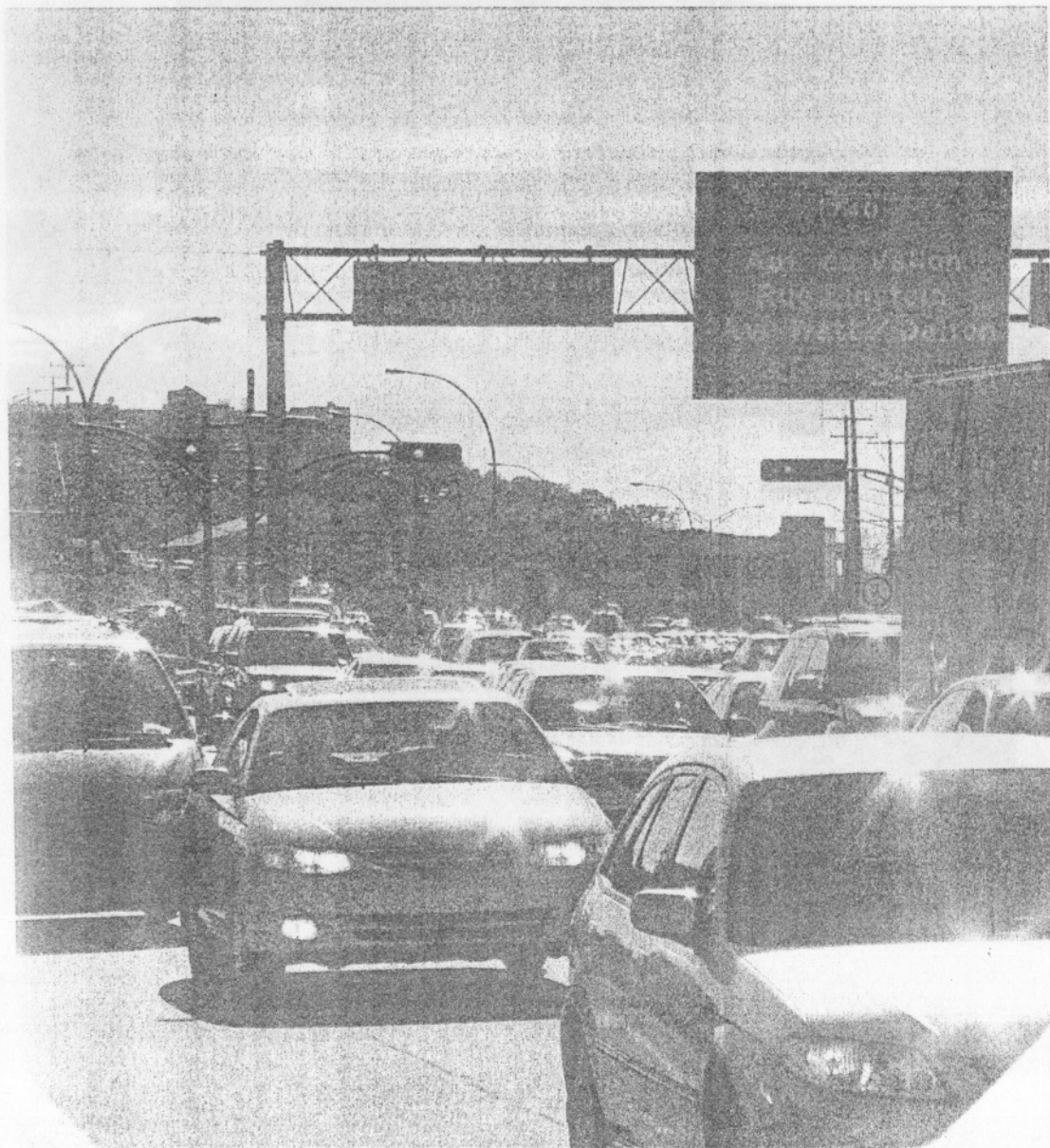
**D'ici 2008, il convient d'orienter nos actions afin de :**

1. développer de nouvelles pratiques municipales en matière d'environnement et d'aménagement ;
2. mettre en valeur les plans d'eau et les boisés.

### Actions

**D'ici 2008, les actions suivantes sont envisagées :**

- 1.1 élaborer des plans d'action environnementale découlant d'une stratégie municipale de développement durable ;
- 1.2 procéder à la décontamination des terrains en vue d'un redéveloppement ;
- 1.3 élaborer et mettre en œuvre des plans d'action destinés à réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
- 1.4 préserver et mettre en valeur les territoires agricoles et forestiers intra et péri urbains.
- 2.1 préserver et requalifier des plans d'eau tels que le lac Saint-Augustin et les rivières du territoire ;
- 2.2 aménager le littoral du fleuve Saint-Laurent, du marais Léon-Provancher à la chute Montmorency ;
- 2.3 préserver et mettre en valeur les grands boisés et la forêt urbaine ;
- 2.4 mettre en œuvre un gestion intégrée par bassin versant des rivières traversant le territoire de la ville.



## Enjeu 2 - La consolidation du tissu urbain

### Diagnostic 2003

En examinant l'état actuel de la situation, les perspectives suivantes se dégagent :

- > une augmentation de 13 000 personnes et de 33 000 ménages ;
- > un accroissement possible d'environ 12 000 automobiles de 2001 à 2011 (5 % du parc d'automobiles) et de 1 000 voitures de 2012 à 2021, si le taux élevé de motorisation de la dernière décennie se maintient ;
- > une expansion urbaine relativement faible d'ici 2020 ;
- > une diminution de l'utilisation du transport en commun.

Les problématiques associées à ces perspectives sont les suivantes :

- > la déconcentration de l'emploi et du commerce de détail ;
- > l'implantation éparpillée d'habitations dans des zones de développement résidentiel éloignées du centre-ville et des zones de centralité ;
- > la dévitalisation de nombreuses aires urbaines et la dégradation du patrimoine naturel et bâti ;
- > les coûts élevés de développement pour assurer à la fois l'entretien de ce qui existe déjà et l'équipement des espaces urbains récents.

Les conséquences à moyen et à long termes sont les suivantes :

- > des infrastructures vieillissantes et des équipements communautaires difficiles à entretenir normalement et qui se détériorent ;
- > une population de plus en plus dépendante de l'automobile pour tous ses déplacements, y compris pour accéder aux services de proximité.

## Orientations

À long terme, il convient d'orienter nos actions afin de privilégier la consolidation du territoire déjà urbanisé plutôt que son expansion soit :

- > privilégier l'insertion, la restauration, le recyclage et le renforcement des pôles multifonctionnels comme modes de développement ;
- > améliorer l'offre et augmenter l'achalandage du transport en commun ;
- > améliorer les conditions de déplacement sur les voies existantes en faveur du transport en commun ;
- > accélérer la réfection des infrastructures et des équipements ;
- > resserrer les périmètres d'urbanisation.

D'ici 2008, il convient d'orienter nos actions afin de :

1. réaliser des projets de revitalisation urbaine dans les différents arrondissements de la ville ;
2. mettre en place un réseau structurant de transport en commun et moderniser le système actuel ;
3. accélérer la réfection des infrastructures, équipements et immeubles municipaux ;
4. concentrer les nouveaux développements à l'intérieur de zones d'urbanisation prioritaires.

## Actions

D'ici 2008, les actions suivantes sont envisagées :

- 1.1 ouvrir des grands chantiers de revitalisation urbaine et d'amélioration des principales voies d'entrée de la ville ;
- 1.2 enfouir les réseaux câblés dans certains secteurs d'intérêt historique et culturel.
- 2.1 mettre en place un réseau structurant et attractif de transport en commun ;
- 2.2 densifier l'occupation du sol le long des axes principaux du réseau de transport en commun.
- 3.1 exécuter des travaux d'interconnexion et d'amélioration de l'approvisionnement et de la qualité de l'eau ;
- 3.2 acquérir des connaissances sur l'état des infrastructures, des immeubles ainsi que des équipements et procéder à leur réhabilitation ;
- 4.1 resserrer les périmètres d'urbanisation en concertation avec la Communauté métropolitaine de Québec ;
- 4.2 identifier des zones prioritaires d'urbanisation ;
- 4.3 identifier des aires de densification ;
- 4.4 élaborer des mesures de soutien à la densification et à la mixité des usages ;
- 4.5 développer des critères urbanistiques pour favoriser le développement de projets mixtes.



# Thème 3

## Une organisation municipale performante

### Vision 2020

*En 2020, un lien de confiance unit la population de Québec, les élus municipaux, les employées et les employés de la Ville.*

*La participation des citoyennes et des citoyens, des groupes communautaires et d'affaires à la vie municipale dépasse depuis longtemps les stades d'information et de consultation. Elle consiste plutôt à définir, en collaboration avec les élus municipaux et les fonctionnaires de la Ville, les services publics à mettre en place pour servir la collectivité locale, ainsi que la façon de les rendre disponibles et de les évaluer. Elle consiste également à élaborer les stratégies de développement et à convenir de l'apport de chacun dans leur mise en œuvre.*

*La Ville exerce un leadership rassembleur et utilise divers moyens pour rendre compte à la population des résultats obtenus par ses actions. Elle valorise la créativité à tous les niveaux et exerce une gestion axée sur les résultats.*

*Le Gouvernement reconnaît à la Ville des responsabilités exclusives et partagées. Il lui reconnaît également la possibilité de financer ses actions à partir de sources de revenu diversifiées, dont certaines en lien direct avec les risques et bénéfices associés aux initiatives de développement mises de l'avant par la municipalité.*

### Enjeu 1 – Une offre de services axée sur les citoyennes et les citoyens

#### Diagnostic 2003

En examinant l'état actuel de la situation, les perspectives suivantes se dégagent :

- > la demande d'ajout et de modification de services et de programmes destinés à la population ;
- > la nécessité d'intégrer et d'harmoniser les services.

Les problématiques associées à ces perspectives sont les suivantes :

- > des besoins plus changeants à satisfaire depuis que les villes assurent de plus en plus des services nécessaires au développement des individus et de la collectivité, et non plus seulement des services de base axés sur la propriété ;
- > le vieillissement de la population ;
- > l'existence de différences dans l'offre de services sur le territoire de la Ville ;
- > la sensibilité croissante à l'obtention d'une qualité de services qui correspond au prix que les contribuables consentent à payer.

La conséquence à moyen et à long termes est la suivante :

- > la nécessité d'évaluer la pertinence des services et des programmes offerts ou demandés.

## **Orientations**

**À long terme, il convient d'orienter nos actions afin de :**

> revoir, de façon continue, l'offre de services destinés à la population.

**D'ici 2008, il convient d'orienter nos actions afin de :**

> mettre en place un mécanisme de révision de l'offre de services.

## **Actions**

**D'ici 2008, les actions suivantes sont envisagées :**

- > développer un mécanisme permanent et continu de révision de l'offre de services qui tient compte des besoins de la population et qui donne lieu à un dialogue entre la population, les élus et les fonctionnaires ;
- > définir les services municipaux de base dans chacun des arrondissements et établir le niveau de tarification pour les autres services ;
- > mettre en œuvre la politique de consultation publique, notamment en implantant et en soutenant les instances consultatives afin de permettre aux citoyennes et aux citoyens de participer à la vie municipale.



# Thème 3

## Une organisation municipale performante

### Enjeu 2 - Des services de qualité livrés avec compétence au meilleur coût possible

#### Diagnostic 2003

En examinant l'état actuel de la situation, les perspectives suivantes se dégagent :

- > la demande constante pour des services nouveaux ou améliorés ;
- > la saturation de la capacité et de la volonté de payer des citoyennes et des citoyens ;
- > l'augmentation structurelle des coûts ;
- > l'harmonisation des conditions de travail.

Les problématiques associées à ces perspectives sont les suivantes :

- > la pression pour harmoniser les services sans perte d'acquis pour les citoyennes et les citoyens ;
- > l'expérimentation de nouveaux modèles de collaboration entre les unités administratives dans un contexte de décentralisation caractérisé par l'existence d'arrondissements ;
- > l'obligation pour la nouvelle Ville de rendre compte des résultats de ses activités à la population ;
- > le maintien d'un modèle de relations de travail fondé sur le partenariat.

Les conséquences à moyen et à long termes sont les suivantes :

- > des tensions entre une tendance à l'uniformisation des services à travers le territoire et une tendance à la personnalisation des services par arrondissement ou par quartier ;
- > la difficulté d'appliquer les nouvelles pratiques de gestion axées sur les résultats ;
- > la difficulté de contrôler les coûts de production et de rendre des comptes à la population ;
- > la difficulté de maintenir la mobilisation du personnel en l'absence de clarté relative aux objectifs, aux processus et à la durée des activités de transition.

#### Orientations

À long terme, il convient d'orienter nos actions afin de :

- > améliorer, de façon continue, l'efficacité de la prestation des services en :
  - augmentant la qualité des services ;
  - diminuant les coûts de production ;
  - veillant au mieux-être du personnel.

D'ici 2008, il convient d'orienter nos actions afin de :

- 1.** mettre en place un cadre de gestion de la performance dont les fondements sont :
  - l'orientation clients et citoyens ;
  - la gestion axée sur les résultats ;
  - l'organisation en mode d'apprentissage et d'amélioration continue ;
  - le partenariat et la concertation avec les employées et les employés dans la recherche de solutions.
- 2.** identifier des économies d'échelle et des gains de productivité dans le cadre d'une réingénierie des processus d'opération et administratifs.

#### Actions

D'ici 2008, les actions suivantes sont envisagées :

- 1.1** élaborer et mettre en œuvre un projet d'amélioration de la performance en :
  - évaluant les façons de faire ;
  - mesurant les effets obtenus.
- 2.1** élaborer des indicateurs de gestion et apporter, éventuellement, des ajustements à la structure organisationnelle.



## Enjeu 3 – L'amélioration de la fiscalité

### Diagnostic 2003

**En examinant l'état actuel de la situation, les perspectives suivantes se dégagent :**

- > la pression importante sur les finances en raison du triple rôle de Québec (ville-centre métropolitaine, capitale nationale et ville du patrimoine mondial de l'UNESCO);
- > la nécessité de renouveler les infrastructures;
- > la mise en œuvre du contrat de ville;
- > le nouveau rôle d'évaluation;
- > la poursuite de l'harmonisation de l'effort fiscal entre les arrondissements afin d'atteindre l'équité en 2011;
- > la révision du pacte fiscal qui vient à échéance à la fin de 2005.

Les problématiques associées à ces perspectives sont les suivantes :

- > le maintien de la compétitivité de la Ville de Québec au plan de la fiscalité municipale avec les autres villes canadiennes et nord-américaines de taille et de vocation semblables;
- > la pression sur la masse salariale en raison des différences et écarts en matière de classification des postes, d'échelles salariales, d'assurances collectives et de régimes de retraite;
- > les transferts fiscaux entre les catégories d'immeubles et entre les différents secteurs de la ville;
- > l'ajustement des programmes triennaux d'immobilisation en fonction du contrat de ville.

Les conséquences à moyen et à long termes sont les suivantes :

- > la Ville doit maîtriser l'évolution de ses dépenses d'exploitation et de son endettement notamment en procédant à une réingénierie de ses programmes, de ses processus d'opération et d'administration;
- > la présentation des budgets doit permettre de distinguer clairement les efforts fiscaux requis afin d'atteindre l'équité pour les coûts associés à de nouvelles dépenses.

### Orientations

**À long terme, il convient d'orienter nos actions afin de :**

- > dégager une marge de manœuvre financière pour réaliser les priorités retenues par la Ville par une rationalisation des activités et une diversification des revenus municipaux.

**D'ici 2008, il convient d'orienter nos actions afin de :**

- 1.** établir un cadre financier équitable qui couvre les questions relatives aux orientations budgétaires, aux enveloppes budgétaires disponibles pour chacun des services et des arrondissements, à la dette ainsi qu'à la taxation et à la tarification;
- 2.** diversifier les sources de revenus municipaux;
- 3.** mieux informer la population au sujet des contraintes liées aux revenus et à la prestation de services à l'intérieur du processus budgétaire.

### Actions

**D'ici 2008, les actions suivantes sont envisagées :**

- 1.1** élaborer et mettre en œuvre un mécanisme qui permettra de faire des prévisions budgétaires triennales;
- 1.2** parapher de nouvelles conventions collectives avec les syndicats en innovant et en veillant à maintenir une qualité de relations de travail;
- 1.3** élaborer une politique sur l'endettement pour encadrer la détermination du mode de financement de projets à partir de critères assurant un appariement entre la nature du projet, son usage, sa vie utile ainsi que son impact fiscal et budgétaire;
- 1.4** mettre en œuvre le contrat de ville;
- 1.5** établir un mécanisme d'information et de participation de la population au processus budgétaire.
- 2.1** participer à la révision du pacte fiscal entre le Gouvernement et les municipalités;
- 2.2** mettre en place un mécanisme de veille relatif aux programmes du Gouvernement afin que la Ville dispose en permanence d'informations à jour pour élaborer et présenter ses demandes;
- 2.3** examiner différents champs d'activités permettant à la Ville d'obtenir des revenus additionnels ou de financer des dépenses par des revenus autres que la taxe foncière.

# Annexe thème 1

La vitalité de la communauté

## La croissance et la diversité de la population

### Opportunités et forces

- > Une qualité de vie enviable.
- > Des services de qualité en matière de santé et d'éducation.
- > Une économie qui connaît une bonne progression et se diversifie vers des filières susceptibles d'attirer des travailleuses et des travailleurs immigrants spécialisés.
- > La volonté gouvernementale de régionaliser l'immigration.
- > Une bonne infrastructure d'accueil des immigrantes et des immigrants.
- > Le rajeunissement et la diversification des effectifs gouvernementaux.

### Menaces et faiblesses

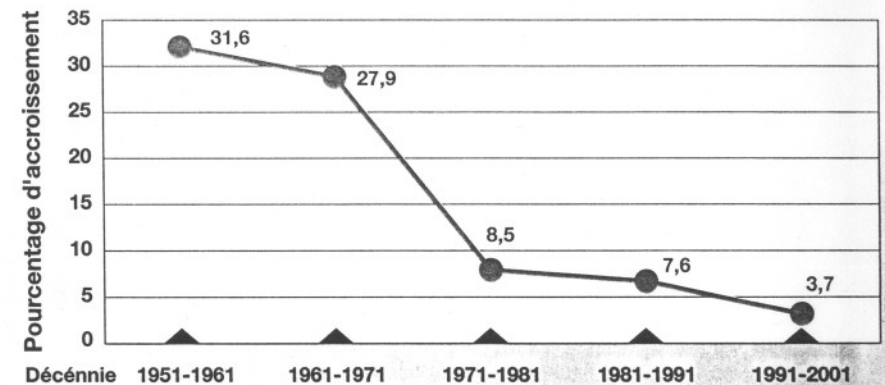
- > La faible augmentation de la population (13 000 personnes et 30 000 ménages en vingt ans) qui est susceptible de freiner le développement économique.
- > La diminution de la population en âge de travailler, des personnes de 25 à 45 ans en particulier, qui occasionne une pénurie de main-d'œuvre et affecte le dynamisme de la région.
- > Une diversité culturelle insuffisante pour attirer des immigrants.
- > Une faible rémunération des emplois dans les secteurs manufacturiers et les services spécialisés comparativement aux agglomérations nord-américaines concurrentes.
- > La rareté des logements locatifs.

Prévision de croissance de la population de la ville et de la Communauté métropolitaine de Québec de 2001 à 2021

Entité territoriale	2001	2011	2021	Taux de croissance	
				2001-2011	2011-2021
	En milliers			(%)	(%)
Ville	517	529	530	2,3	0,2
CMQ	698	721	727	3,3	0,8

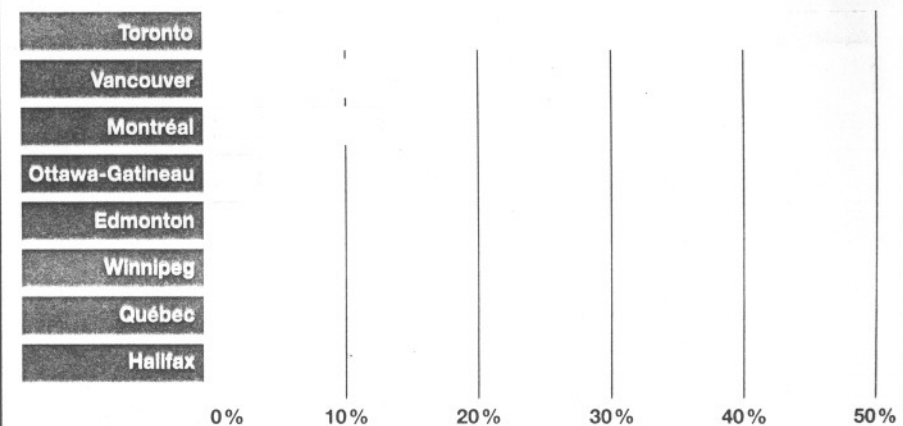
Source : Institut de la statistique du Québec, 2003

Variation de l'accroissement de la population de la ville de Québec de 1951 à 2001



Source : Statistique Canada

Immigration, selon la province et la région métropolitaine de recensement (requérants principaux et personnes à charge)



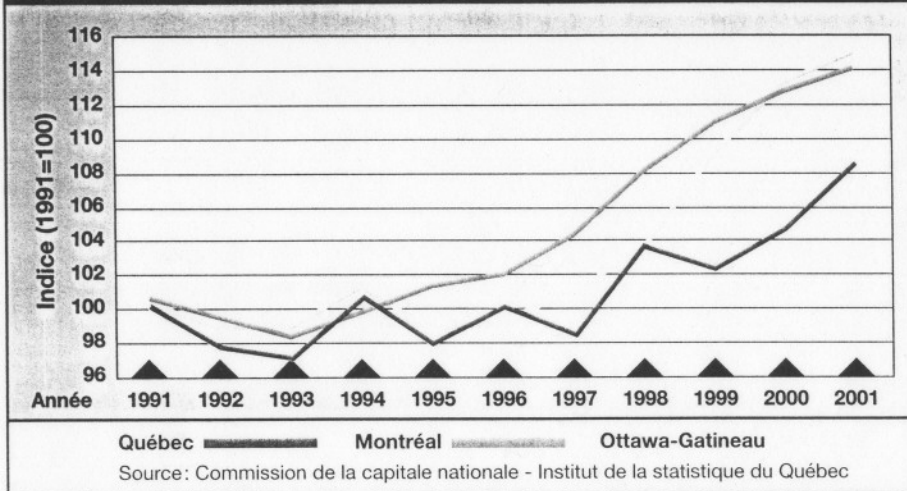
Source : Citoyenneté et Immigration Canada - Faits et chiffres 2001

# Annexe thème 1

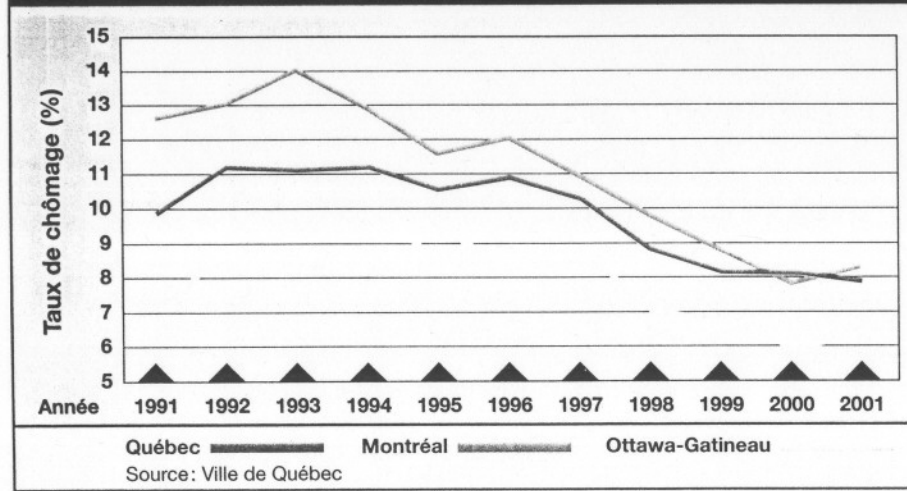
La vitalité de la communauté

## Le développement économique

Évolution de l'emploi des RMR de Québec, Montréal et Ottawa-Gatineau de 1991 à 2001

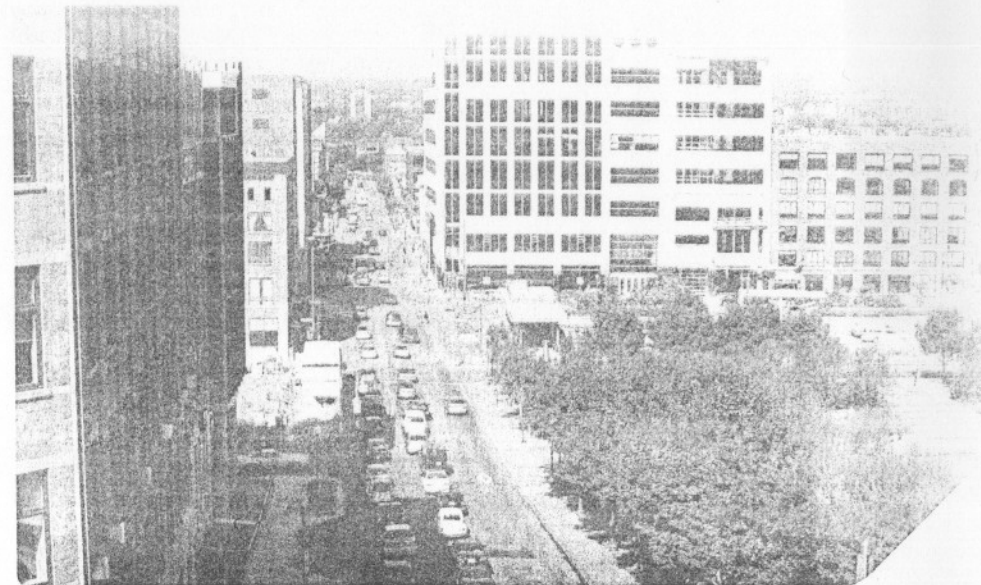


Taux de chômage des RMR de Québec, Montréal et Ottawa-Gatineau de 1991 à 2001



### Opportunités et forces

- > Des perspectives de croissance économique soutenue d'ici 2007 selon la *Conference Board du Canada*: augmentation annuelle du PIB régional de 2,5 % et de quelque 25 000 emplois.
- > La volonté partagée par un grand nombre d'acteurs sociaux d'améliorer l'organisation économique de l'agglomération.
- > L'importance accrue de la qualité du milieu de vie comme critère d'implantation des entreprises et d'attraction de la main-d'œuvre spécialisée et innovante.
- > Le faible coût d'implantation des entreprises.
- > Des infrastructures récentes d'accueil de congrès et d'expositions.





# Annexe thème 1

La vitalité de la communauté

## Le développement économique (suite)

### Menaces et faiblesses

- > Le ralentissement des activités dans certains secteurs de la nouvelle économie, notamment dans les domaines de l'optique-photonique, du multimédia et des logiciels.
- > Un nombre important de nouvelles entreprises de petites tailles et encore vulnérables.
- > Des difficultés de financement, de commercialisation et peu de développement d'innovations de procédés.
- > L'absence d'infrastructures majeures de production cinématographique et télévisuelle.
- > L'insuffisance des liaisons et des échanges par train, par avion et par tout autre mode de transport ou de communication avec le marché nord-américain, notamment avec la Nouvelle-Angleterre.

Nombre d'emplois par branche d'activités de la région métropolitaine de Québec en 1991 et en 2001

Branche d'activité	1991	2001	Variation	
			(n)	(%)
	En milliers			
Construction	18,5	12,0	-6,5	-35,1
Transport	11,9	11,4	-0,5	-4,2
Commerce	56,3	54,1	-2,2	-3,9
Services d'enseignement	21,5	21,0	-0,5	-2,3
Administration publique	38,5	37,7	-0,8	-2,1
Finances, Assurances	26,2	27,0	0,8	3,1
Soins de santé	43,0	46,3	3,3	7,7
<b>Ensemble des industries</b>	<b>313,2</b>	<b>339,0</b>	<b>25,8</b>	<b>8,2</b>
Autres services	14,2	15,5	1,3	9,2
Hébergement et restauration	22,1	25,3	3,2	14,5
Fabrication	25,2	31,7	6,5	25,8
Services publics	1,8	2,3	0,5	27,8
Culture et loisirs	10,7	13,8	3,1	29,0
Gestion d'entreprises	7,5	12,8	5,3	70,7
Services professionnels	12,6	24,3	11,7	92,9

Source : Commission de la capitale nationale du Québec  
Institut de la statistique du Québec

# Annexe thème 1

La vitalité de la communauté

## Le Gouvernement dans la capitale

### Opportunités et forces

- > Le statut de capitale de la ville.
- > La volonté annoncée du gouvernement actuel de renouveler la fonction publique.
- > Une bonne cohésion des partenaires économiques de l'agglomération susceptible d'avoir une influence sur les décisions du gouvernement.

### Menaces et faiblesses

- > Malgré la politique relative à la capitale, la reconnaissance incertaine de l'agglomération comme assise des activités stratégiques du gouvernement du Québec.
- > Le risque de régionalisation des pouvoirs et des effectifs des ministères et des organismes gouvernementaux.
- > Le départ de 21 000 fonctionnaires à la retraite d'ici 2011 et le risque associé d'attrition de certains postes.
- > Le faible nombre de groupes de pression, de partenaires et de clients du gouvernement dans la région et l'éloignement des grands centres de décision nord-américains comparativement à Montréal.

Évolution et répartition de l'effectif des ministères et des organismes gouvernementaux de 1992 à 2002

Région	1992		1998		2002	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Ville de Québec	39 803	35,0	32 242	32,5	36 611	33,0
Ville de Montréal	34 243	30,1	29 383	29,6	30 899	27,9
Autres régions	39 717	34,9	37 503	37,8	43 369	39,1
<b>Total</b>	<b>113 763</b>	<b>100</b>	<b>99 128</b>	<b>100</b>	<b>110 879</b>	<b>100</b>

Note : Il est important de préciser que la variation du volume de l'effectif des ministères et des organismes est attribuable à différentes causes, comme le transfert de responsabilités d'un gouvernement à un autre notamment. Ainsi, de 1998 à 1999, l'arrivée dans la fonction publique du Québec de 1752 personnes provenant du gouvernement fédéral et de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre a fait augmenter d'autant l'effectif des ministères et des organismes provinciaux.

Source : Commission de la capitale nationale du Québec, 2002

Évolution et répartition des signes sociaux des organismes gouvernementaux de 1992 à 2002

Région	1992		1998		2002	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Ville de Québec	89	56,3	108	63,2	93	58,5
Ville de Montréal	59	37,3	53	31,0	53	33,3
Autres régions	10	6,3	10	5,8	13	8,2
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100</b>	<b>171</b>	<b>100</b>	<b>159</b>	<b>100</b>

Note 1 : Pour la plupart, les bureaux centraux des ministères sont situés sur le territoire de la ville de Québec. Cependant, les ministères de la Sécurité publique, de la Famille et de l'Enfance, du Revenu, de la Justice et des Relations avec les citoyens et de l'Immigration disposent d'un nombre important de bureaux ailleurs que sur le territoire de la ville de Québec.

Note 2 : Depuis 1998, la diminution du nombre de sièges sociaux dans la ville de Québec est attribuable à certaines fusions d'organismes (ex. le Tribunal administratif), à l'intégration d'organismes dans un ministère (Société de développement de la main-d'œuvre du Québec intégrée à Emploi-Québec) à la privatisation de certaines sociétés d'État (Parc technologique du Québec métropolitain, Société québécoise d'initiative pétrolière devenue SGF Chimie inc., etc.) ou à l'abolition de certains organismes comme les comités confessionnels du Conseil supérieur de l'éducation.

Source : Commission de la capitale nationale du Québec, 2002

Proportions de l'effectif initial encore en place selon la période, pour quelques ministères et organismes du gouvernement du Québec

Ministère ou organisme	Effectif en 2000 (n)	Âge moyen en 2000 (années)	Effectif encore sur place	
			2010	2015
			%	
Santé et Services	752	47,7	59	29
Éducation	1 403	47,2	61	31
Transport	3 444	46,6	63	37
Industrie et Commerce	755	46,3	63	38
Régie de l'assurance maladie	1 237	45,0	69	40
Conseil du trésor	1 096	40,4	77	58
Fonds d'évelop. marché travail	2 902	44,7	81	59
Compte de gestion de la TPS	1 259	43,0	80	59
Emploi et solidarité sociale	4 462	42,2	81	61
Fond de perception	871	41,0	85	66

Source : Institut de la statistique du Québec, 2001

# Annexe thème 1

La vitalité de la communauté

## L'esprit communautaire et la cohésion sociale

### Opportunités et forces

- > Les services variés et de qualité offerts par les organismes communautaires ; mentionnons que la majorité d'entre eux travaillent en prévention, limitant ainsi les coûts associés aux soins curatifs.
- > Le développement communautaire qui augmente le sentiment d'appartenance ainsi que la cohésion sociale et qui contribue au développement des ressources humaines.
- > Le plan d'actions concertées en matière de développement social qui vient d'être adopté par le Conseil régional de concertation et de développement.

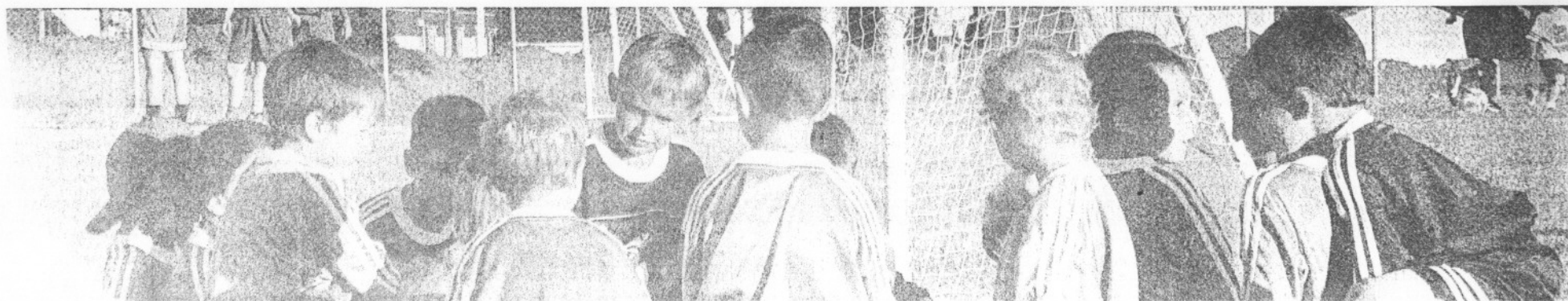
### Menaces et faiblesses

- > Les reculs de l'État-Providence et la décentralisation sans ressources des services en matière d'éducation, de santé et de bien-être.
- > L'aide aux organismes qui présente des différences importantes d'un arrondissement à l'autre.
- > Un manque de concertation entre les intervenants professionnels et les organismes communautaires.

Nombre d'organismes communautaires  
et de bénévoles administrateurs sur le territoire  
de la ville de Québec en 2001

Type d'organisme	Organismes		Bénévoles administrateurs	
	(n)	(%)	(n)	(%)
Art et culture	200	13,9	1 461	14,2
Développement et logement	156	10,8	1 074	10,4
Droit de défense	100	6,9	706	6,9
Environnement	20	1,4	144	1,4
Intermédiaires de bienfaisance	75	5,2	536	5,2
Loisir et vie communautaire	379	26,3	2 693	26,2
Services sociaux	295	20,5	2 090	20,3
Sports	216	15,0	1 581	15,4
<b>Total</b>	<b>1 441</b>	<b>100,0</b>	<b>10 285</b>	<b>100,0</b>

Source : Comité de transition, 2001





# Annexe 1

## Un milieu de vie de qualité

La qualité de l'environnement

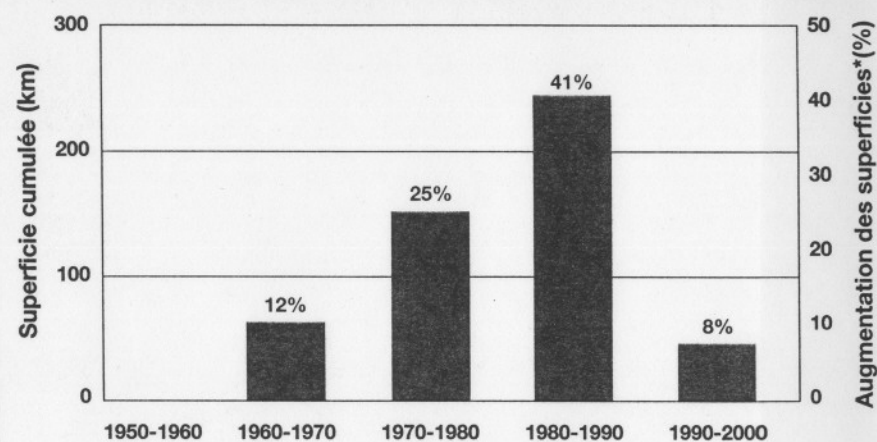
### Opportunités et forces

- > Un caractère unique en Amérique du Nord relié à l'histoire, à l'architecture, à la culture francophone et à l'occupation du territoire.
- > Un relief varié, de grands espaces naturels et les quatre saisons qui génèrent une multitude de paysages et permettent la pratique d'une vaste gamme d'activités de loisir.
- > Un nombre important de plans d'eau dont le fleuve Saint-Laurent et un port en eaux profondes.
- > L'occasion de se doter d'outils d'intervention efficaces avec l'entrée en vigueur d'un nouveau plan d'urbanisme qui doit être adopté au plus tard le 31 décembre 2004.
- > Peu d'entreprises polluantes sur le territoire.

### Menaces et faiblesses

- > L'expansion de l'occupation humaine du territoire et le déboisement qui occasionnent un éloignement et la dégradation des espaces naturels.
- > Une affluence touristique qui peut entraîner une dégradation des sites patrimoniaux.
- > Le risque de détérioration des infrastructures et des bâtiments qui constituent les signes distinctifs sur le territoire.
- > Des plans d'eau en abondance, mais dont l'usage récréatif est souvent limité en raison de contraintes diverses.

Progression de l'augmentation de la superficie des agglomérations urbaines des régions de Québec et Chaudières-Appalaches de 1950 à 2000.

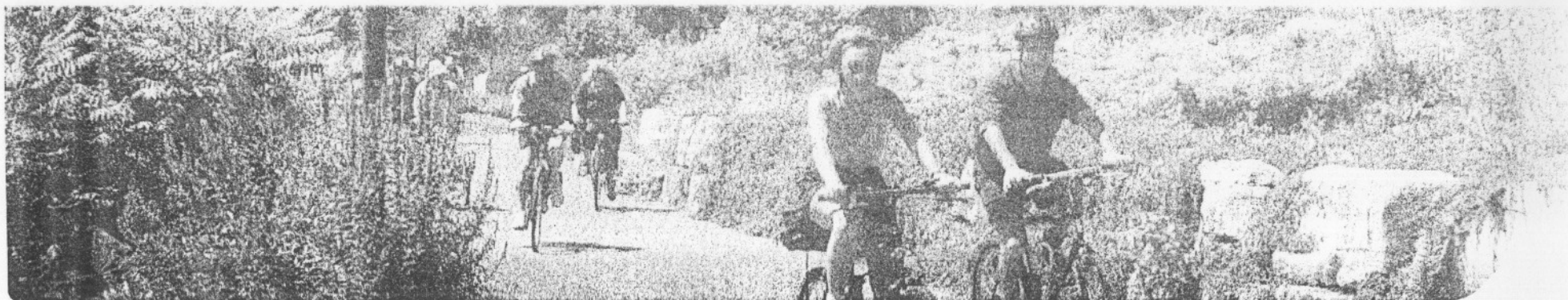


Superficie cumulée

Augmentation des superficies

\* Les données de la période 1940-1950 étant non disponibles, le calcul de l'augmentation des superficies pour la période 1950-1960 s'avère impossible.

Source: Atlas Québec et Chaudière-Appalaches, Université Laval



## Un milieu de vie de qualité

### Opportunités et forces

- > L'existence de plusieurs pôles traditionnels d'activités.
- > Un tissu urbain favorisant l'inclusion des 30 000 nouveaux ménages prévue pour les vingt prochaines années.
- > L'offre abondante de terrains vagues faciles à desservir dans des secteurs déjà pourvus d'équipements communautaires qui permet une densification et un développement intercalaire à faibles coûts.
- > Le prix des bâtiments et des terrains parmi les moins chers pour une agglomération de taille comparable au Canada et en Amérique du Nord.
- > L'évolution des caractéristiques de la population qui génère une demande accrue pour des environnements multifonctionnels et accessibles autrement qu'en automobile.

### Menaces et faiblesses

- > La diminution de la population des quartiers centraux et de la première couronne d'urbanisation et l'augmentation de la population en périphérie qui entraînent des difficultés d'ajustement des services publics.
- > L'éloignement des lieux de résidence par rapport aux commerces et aux services de proximité.
- > La faible augmentation prévue de la population et des ménages au terme des vingt prochaines années.
- > La multitude des secteurs de développement résidentiel dont plusieurs sont dépourvus de services courants facilement accessibles.
- > Le développement éclaté qui prive les quartiers déjà développés de l'ajout de population qui serait requis pour dynamiser le milieu.
- > Le redéploiement de la fonction commerciale en bordure des autoroutes, soit peu accessible autrement qu'en automobile.

### Prix moyen d'une maison en janvier 2003 dans certaines grandes villes canadiennes

Ville	Prix (\$)
Québec	109 851
Montréal	150 511
Toronto	281 292
Calgary	208 999
Vancouver	312 828
<b>Canada</b>	<b>207 378</b>

Source : Association canadienne de l'immeuble, 2003

### Accroissement de la population des arrondissements de Québec de 1991 à 2001

Arrondissement	Population en milliers		Variation	
	1991	2001	(milliers)	(%)
Limoilou	47,2	45,0	-2,2	-4,7
Sainte-Foy — Sillery	69,9	68,4	-1,2	-1,7
La Cité	62,9	62,1	-0,8	-1,3
Charlesbourg	71,2	70,3	-0,9	-1,3
Beauport	68,8	72,8	4,0	5,8
Des Rivières	55,6	59,2	3,6	6,5
Laurentien	73,5	83,0	9,5	12,9
La Haute-Saint-Charles	40,7	47,2	6,5	16,0
<b>Total</b>	<b>489,1</b>	<b>507,9</b>	<b>18,8</b>	<b>3,8</b>

Source : Institut de la statistique du Québec, 2003

### Variation en pourcentage de l'effectif des groupes d'âge des arrondissements de 1996 à 2001

Arrondissement	Groupe d'âge				
	0-14	15-24	25-44	45-64	65 et plus
La Cité	-10,7	10,0	-6,8	18,6	2,7
Des Rivières	-7,4	-7,1	-11,3	16,0	31,3
Sainte-Foy — Sillery	-7,9	0,1	-15,8	7,0	16,2
Charlesbourg	-9,0	-12,1	-10,3	8,7	30,8
Beauport	-7,3	-2,0	-11,8	17,7	9,3
Limoilou	-7,7	9,2	-6,4	9,1	-1,1
La Haute-Saint-Charles	-0,8	-7,7	-4,6	19,3	21,6
Laurentien	-5,4	-0,3	-8,8	27,5	35,5
<b>Total</b>	<b>-6,6</b>	<b>-1,9</b>	<b>-9,7</b>	<b>15,3</b>	<b>14,7</b>

Source : Institut de la statistique du Québec, 2003

# Annexe

## Opportunités et forces

- > Un réseau autoroutier très développé et une emprise dont on peut optimiser l'utilisation à des fins de transport en commun.
- > Les innovations technologiques rendant l'automobile moins polluante et permettant de mieux gérer la circulation.
- > Un temps moyen de déplacement inférieur à 15 minutes entre la résidence et le travail.
- > L'existence des corridors urbains de Sainte-Foy-Québec-Charlesbourg et de Québec-Beauport consolidés par les parcours métrobus le long desquels on retrouve près de 40% de la population de Québec.

## Menaces et faiblesses

- > L'accroissement possible d'environ 12 000 voitures entre 2001 et 2011, soit 5 % du parc d'automobiles, et de 1 000 voitures de 2012 à 2021, si le taux de motorisation élevé observé au cours de la dernière décennie se maintient.
- > La surcharge de certaines artères urbaines telles que les boulevards Hamel, de l'Ormière et Lebourgneuf.
- > Le développement de faible densité qui rend difficile le déploiement d'un réseau de transport en commun rentable et qui favorise l'utilisation de l'automobile.
- > Une méconnaissance des coûts réels des différents modes de transport.
- > Les installations de transfert d'un mode de transport à un autre qui sont inadéquates (ex. stationnement incitatif pour le transport en commun).
- > Des secteurs urbains mal rattachés au réseau artériel (boulevards, avenues) qui obligent leurs résidents ou leurs visiteurs à emprunter le réseau autoroutier pour atteindre des destinations peu éloignées de leur lieu d'origine.

### Nombre de kilomètres d'autoroutes par 100 000 habitants des régions métropolitaines de Québec, Montréal et Toronto

Ville	Nombre de kilomètres
Québec	21,6
Montréal	8,8
Toronto	7,0

Source : Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, 2002

## Un milieu de vie de qualité

### Les déplacements

#### Évolution du nombre d'automobiles appartenant à des résidents de la ville de Québec de 1991 à 1999

Année	Nombre d'automobiles
1991	211 664
1992	217 858
1993	219 820
1994	221 464
1995	221 020
1996	221 776
1997	219 397
1998	226 402
1999	229 801

Source : Réseau de transport de la capitale, 2002

#### Évolution des modes de déplacement journaliers sur le territoire de la ville de Québec de 1986 à 1996

Mode	1986		1991		1996	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
Conducteur	481 452	39,7	598 129	51,0	626 969	55,1
Passager	133 566	11,0	142 911	12,2	135 498	11,8
RTC	149 908	12,4	137 156	11,7	96 523	8,4
Bimodaux	3 234	0,3	1 887	0,2	3 532	0,3
Marche	173 942	14,4	168 716	14,4	151 266	13,2
Autres	269 287	22,2	123 314	10,5	127 209	11,1
<b>Total</b>	<b>1 211 389</b>	<b>100,0</b>	<b>1 172 113</b>	<b>100,0</b>	<b>1 143 996</b>	<b>100,0</b>

Source : Réseau de transport de la capitale, 2002



# Annexe thème 3

Une organisation municipale performante

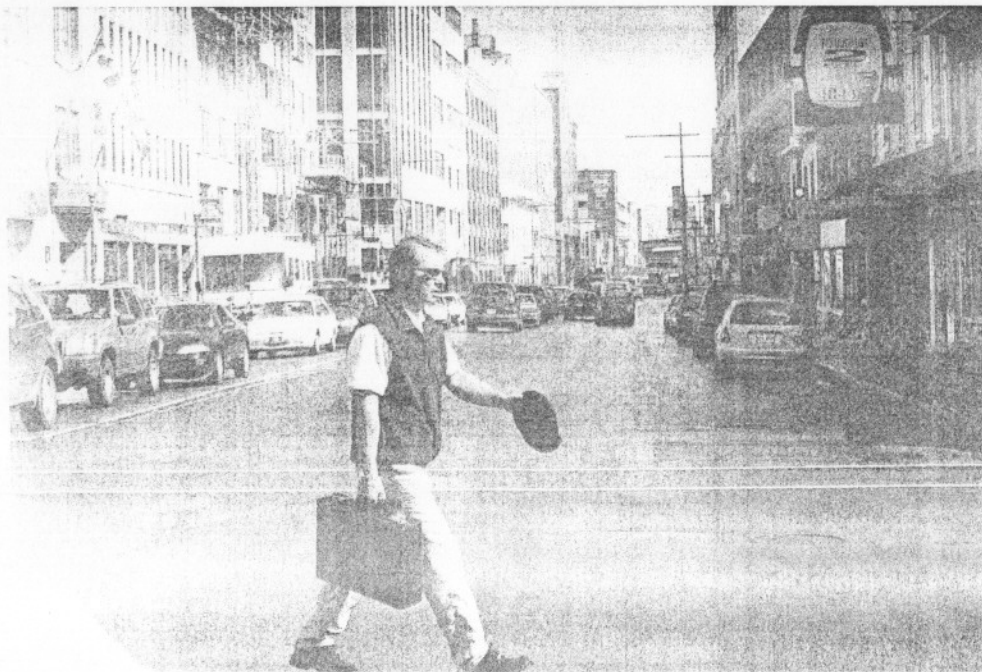
## L'offre de services

### Opportunités et forces

- > Une population de plus en plus informée et soucieuse d'influencer les décisions des organisations publiques.
- > Des ressources limitées qui obligent les organisations publiques, notamment les administrations locales, à parfaire leurs connaissances des besoins et des aspirations des contribuables afin de faire des choix éclairés quant à la gamme et la qualité des services à offrir.
- > Les innovations en matière de technologie de l'information qui permettent la création de nouveaux modes de communication interactifs entre les fournisseurs et les clients ou entre partenaires.
- > La possibilité de profiter des premières années d'organisation de la nouvelle Ville et des arrondissements pour ajuster l'offre de services.

### Menaces et faiblesses

- > De nouveaux besoins à combler depuis que les villes se préoccupent de fournir des services nécessaires au développement des individus et des collectivités et ne se limitent plus aux services de base.
- > Les changements rapides et importants dans la composition de la population selon l'âge.
- > L'absence d'une politique claire et connue sur les services de base, disponibles pour l'ensemble de la population, et les services excédentaires dont pourraient se prévaloir des groupes de contribuables, selon des modalités particulières.



### La modernisation de la gestion publique

« S'inscrivant directement dans le cadre des tendances mondiales en matière de gestion publique, le gouvernement du Québec a entrepris en 1999, par l'entremise de la Loi sur l'administration publique, de moderniser son organisation. Par cette loi, le gouvernement du Québec confirmait la prédominance du citoyen au centre de ses préoccupations. En fonction de ce cadre, des consensus ont émergé : offrir de meilleurs services, mettre le cap sur la simplicité, accroître l'accessibilité, l'efficacité et la transparence, miser sur les résultats en fonction d'objectifs préétablis, mettre l'accent sur le contrôle *a posteriori*, renforcer la reddition de comptes et passer rapidement à l'action en associant l'ensemble du personnel à la mise en œuvre du projet de modernisation. »

Source : Gouvernement du Québec, 1999

### Les moteurs de la satisfaction à l'égard des services gouvernementaux

- Rapidité
- Équité
- Connaissance
- Courtoisie
- Résultats
- Compétence

Source : Institut des services axés sur les citoyens, 2003

# Annexe thème 3

Une organisation municipale performante

## La prestation de services

### Opportunités et forces

Dans le contexte de la mondialisation des marchés, parmi les principaux facteurs de compétitivité entre les villes est le niveau et la qualité des services publics qu'on peut y trouver. Ainsi, la Ville de Québec peut compter sur :

- > le haut niveau de compétence du personnel municipal ;
- > l'expérimentation de nouveaux modèles de collaboration entre les unités administratives dans un contexte de décentralisation marqué, en particulier, par l'existence d'arrondissements.

### Menaces et faiblesses

- > La difficulté de mobiliser le personnel en l'absence de clarté dans les objectifs et les processus.
- > Les écarts dans les conditions de travail entre les employés et employées de la nouvelle Ville de Québec.
- > La difficulté d'appliquer les nouvelles pratiques de gestion axées sur les résultats.
- > L'essoufflement possible du personnel devant travailler dans un contexte de transition qui complexifie les activités et en ajoute à la charge de travail.

#### Les critères d'évaluation de la santé organisationnelle dans une démarche d'amélioration continue

- L'approche : les méthodes ou les façons de faire sont-elles pertinentes, efficaces, adaptées, novatrices et appliquées de manière systématique ?
- Le déploiement : l'application des méthodes ou des façons de faire sont-elles présentes dans l'ensemble des secteurs pertinents et appliquées efficacement par tous ?
- Les résultats : les efforts déployés permettent-ils de mesurer le niveau atteint, la constance, la comparaison avec d'autres organisations similaires et l'amélioration continue ?

Source : Mouvement québécois de la qualité, 2002

#### Les moteurs de la mobilisation

- L'urgence ou la menace
- La mission et les valeurs
- Les politiques des ressources humaines
- Les objectifs
- Le leadership

Source : Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, 2002



# Annexe thème 3

Une organisation municipale performante

## Le cadre financier

### Opportunités et forces

- > La formation de la nouvelle Ville qui a permis de regrouper les dynamismes et les énergies de l'ensemble des villes regroupées.
- > La possibilité de procéder, pour la première fois, à une révision de l'offre de services sur l'ensemble du territoire de la nouvelle ville ainsi que des processus de livraison de ceux-ci.
- > La révision du pacte fiscal qui vient à échéance à la fin de 2005.
- > La réalisation d'économies récurrentes ayant permis d'absorber les hausses de coûts reliées à l'inflation depuis la création de la nouvelle Ville.

### Menaces et faiblesses

- > La proportion élevée (80 %) des revenus municipaux provenant d'une seule source, soit la taxe foncière.
- > Une croissance de l'assiette foncière insuffisante pour faire face à l'inflation et à la hausse des dépenses résultant de responsabilités accrues et de nouveaux besoins à satisfaire.
- > Une baisse marquée des revenus provenant des en-lieux de taxes assumés par les gouvernements depuis 1989.
- > La pression sur les dépenses municipales exercée par l'inflation, l'harmonisation des conventions collectives, la hausse des coûts de fonctionnement en général ainsi que par les investissements nécessaires pour assurer la pérennité des infrastructures, des équipements et des immeubles municipaux.

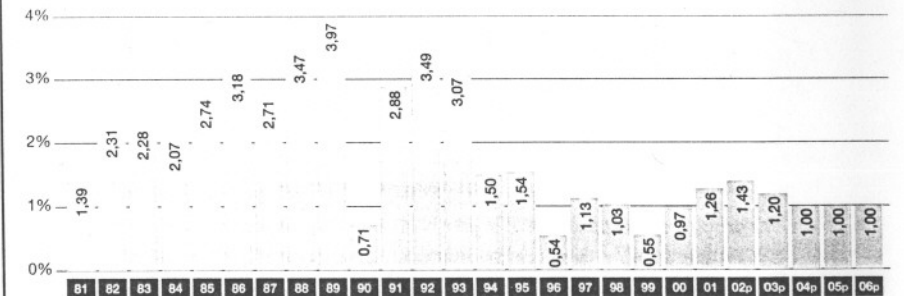
Comparaison des revenus de taxes  
et des en-lieux de taxes 1989 et 2001

Région	En-lieux de taxes	Revenus totaux	Part relative % <sup>1</sup>
1989	88 000 000 \$	516 000 000 \$	17,0 %
2001	81 000 000 \$	788 000 000 \$	10,0 %

<sup>1</sup> Part relative des en-lieux de taxes par rapport aux revenus de taxes

Source: Prévisions budgétaires des municipalités 1989 et 2001 Service de la planification et du développement organisationnel/IV/2003/04/04

Taux de progression des rôles d'évaluation suite à leur mise à jour  
pour l'ensemble du territoire de la Ville de Québec



Période comprise entre le 15 septembre de l'année qui précède et le 14 septembre de l'année décrite

Source: Service de l'évaluation de la Ville de Québec





## Documents de références

*Le défi démographique*, in revue *Forces*, no 137

*Le marché du travail au Québec, 2001-2005*, Emploi Québec  
<http://emploi.quebec.net/francais/imt/index.htm>

*Rapport annuel 2001*, Le Vérificateur général du Québec  
[http://www.vgq.gouv.qc.ca/rappann/rapp\\_2001\\_2/Rapport/Index.html](http://www.vgq.gouv.qc.ca/rappann/rapp_2001_2/Rapport/Index.html)

*The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, par Richard Florida, professeur au Carnegie Mellon University, Pittsburg, 416 pages, Basic Books, 2002

*Document de réflexion sur les orientations stratégiques 2003-2013*, Réseau de transport de la capitale, 2003

*Le développement social de la région de la capitale*, Conseil régional de concertation et de développement de Québec, CRCDQ, 2001

*Rapport au Conseil municipal 2002, tome 1*, Le Vérificateur général de la Ville de Québec

*Le Canada aura-t-il des villes Alpha*, par Laura Eggerston, in revue *Forum* de la Fédération canadienne des municipalités, janvier/février 2003

## Sources statistiques et autres références

Statistique Canada

Institut de la statistique du Québec

Commission de la capitale nationale du Québec

Comité de transition

Atlas Québec et Chaudière-Appalaches, Université Laval

Association canadienne de l'immeuble

Ville de Québec

Institut des services axés sur les citoyens

Ministère des Affaires municipales et de la Métropole

Ordre des conseillers en ressources humaines  
et en relations industrielles agréées du Québec

Mouvement québécois de la qualité

Citoyenneté et Immigration Canada

Association canadienne de l'immeuble

### Quelques suggestions

**Le choc démographique – La population de la Communauté métropolitaine de Québec à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle**, étude, Commission de la capitale nationale du Québec, janvier 2003

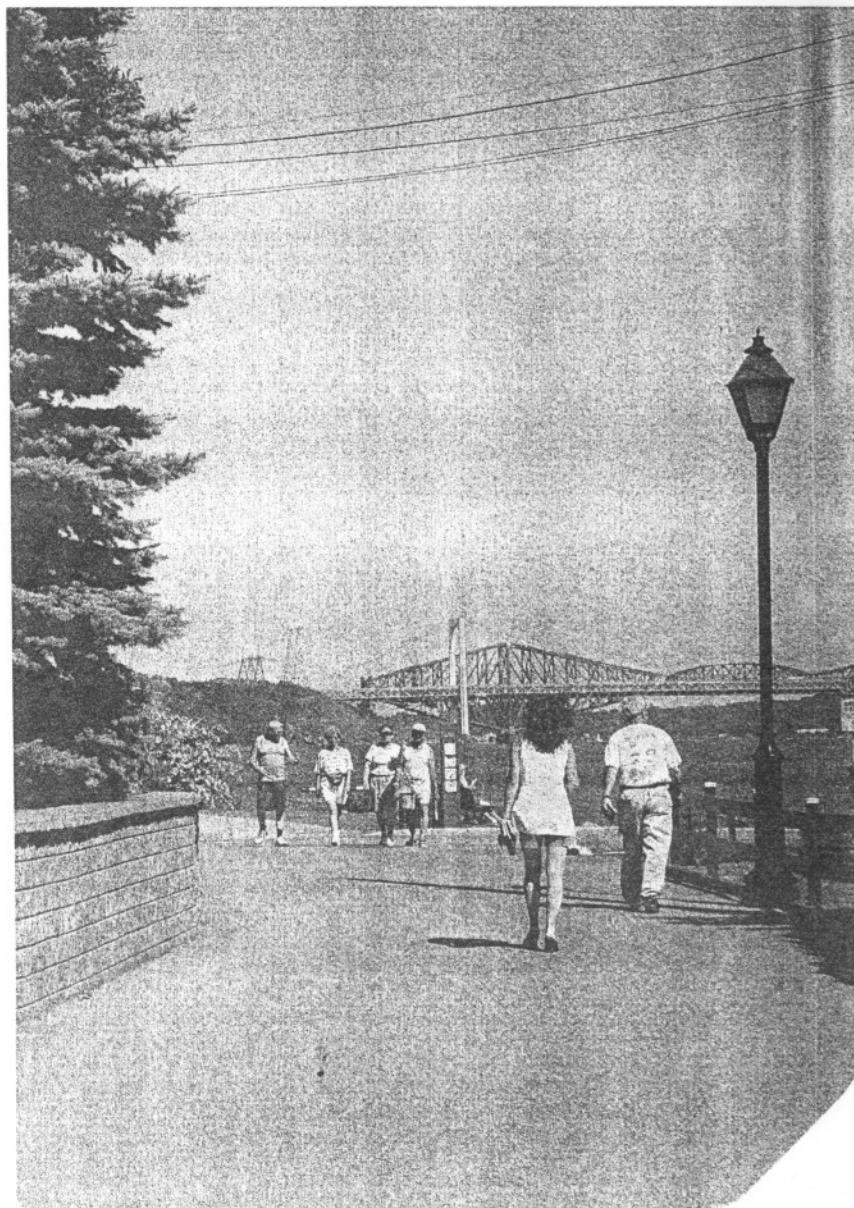
[http://www.capitale.gouv.qc.ca/lire/publications/choc\\_demo.html](http://www.capitale.gouv.qc.ca/lire/publications/choc_demo.html)

**Profil économique régional, région de la Capitale-Nationale**, Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec

<http://www.mic.gouv.qc.ca/PME-REG/regions/pagehtml/03/region-03.htm>

**L'impact économique des domaines d'activités culturelles des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches**, étude, Institut de la statistique du Québec pour le Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, septembre 2001

<http://culture-quebec.qc.ca/infocultu/etude.asp>





# Crédits



## Coordination et rédaction

**Jean-Claude Fréchette, Ronald Frenette, Pierre-Paul Gingras, Lyne Tremblay**  
Service de la planification et du développement organisationnel

**Odile Roy**  
Conseillère municipale, membre du Comité exécutif

**Pierre Gignac**  
Service des communications

## Groupe de réflexion sur le plan stratégique

**Djamil Moussaoui**  
Bureau de l'arrondissement des Rivières

**France Lessard, Michel Goupil**  
Office du tourisme et des congrès de Québec

**Pierre Bouvier, Marylène Rubin**  
Réseau de transport de la capitale

**Michel Campéaneau**  
Service du développement économique

**Lauraine Montreuil**  
Service de la culture,

**Jacques Dompierre, Fernand Martin, Denis Jean, Louis Méthé**  
Service de l'aménagement du territoire

**Pierre Breton**  
Service de l'environnement

**Christian Boily**  
Service de l'ingénierie

**Richard Sévigny, Yves Marchand**  
Service des communications

**Gilles Matte**  
Service des loisirs, du sport et de la vie communautaire

**Guy Gosselin**  
Service des ressources humaines

**Jean Lavoie**  
Service des travaux publics

**Michel Beauchemin**  
Service de la planification et du développement organisationnel

## Production

**Service des communications**





aspiration évolution réflexion planification  
collectivité rêve aspiration évolution r  
élaboration développement collectivité a  
orientation démarche élaboration rêve  
orientation démarche élaboration développ