



## PLAN STRATÉGIQUE 2004-2008

### Rapport final : État de la situation

Service de la planification et du développement  
organisationnel

3 mai 2010



**TABLE DES MATIÈRES**

	<b>Page</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS UTILISÉS</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
Nomenclature opérationnelle du plan stratégique	9
Origine et évolution de la ville	10
Notes méthodologiques sur les entités territoriales de comparaison	11
Structure du rapport	13
<b>THÈME 1 : LA VITALITÉ DE LA COMMUNAUTÉ</b>	<b>15</b>
<b>Faits saillants</b>	<b>15</b>
<b>ENJEU 1 : LA CROISSANCE, LA DIVERSITÉ ET LA COHÉSION DE LA POPULATION</b>	<b>18</b>
Orientation 01.00 Favoriser la rétention des jeunes de même que l'augmentation du nombre de familles	18
Orientation 02.00 Mettre en valeur la créativité et l'innovation dans tous les domaines	
Orientation 06.01 Mettre en valeur et accroître l'économie du savoir	21
Orientation 03.00 Augmenter le nombre annuel d'immigrants et le taux de rétention de ceux-ci et améliorer les moyens favorisant leur intégration à la société québécoise	28
Orientation 04.00 Augmenter la disponibilité de logements abordables	32
Orientation 05.00 Renforcer l'activité communautaire, sportive et culturelle	34
<b>ENJEU 2 : LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI</b>	<b>37</b>
Orientation 06.00 Favoriser la création d'emplois de qualité qui répondent aux compétences des populations locales	37
Orientation 07.00 Maintenir le niveau d'emploi relié à l'activité du gouvernement du Québec	42
Orientation 08.00 Développer un meilleur positionnement national et international pour accélérer le développement des secteurs de l'enseignement supérieur, de la technologie, de la culture et du tourisme	46
Orientation 09.00 Augmenter les retombées et diversifier l'offre touristique notamment par la mise en valeur et la promotion de certains éléments du patrimoine naturel et bâti	50

---

**TABLE DES MATIÈRES (SUITE)**

	<b>Page</b>
<b>THÈME 2 : DES MILIEUX DE VIE DE QUALITÉ</b>	<b>55</b>
<b>Faits saillants</b>	<b>55</b>
<b>ENJEU 3 : UNE CAPITALE EXEMPLAIRE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT</b>	<b>58</b>
Orientation 10.00 Développer de meilleures pratiques municipales susceptibles d'améliorer la performance environnementale de la ville de Québec	58
Orientation 11.00 Mettre en valeur les plans d'eau, les boisés et les milieux naturels	64
<b>ENJEU 4 : LA CONSOLIDATION DU TERRITOIRE URBAIN</b>	<b>66</b>
Orientation 12.00 Intensifier la revitalisation urbaine	66
Orientation 13.00 Mettre en place un réseau structurant de transport en commun par la modernisation du système actuel	70
Orientation 14.00 Accélérer la réfection et la consolidation des infrastructures, équipements et immeubles municipaux de façon à rattraper le retard accumulé et à assurer un niveau de service adéquat des secteurs déjà desservis	75
Orientation 15.00 Concentrer les nouveaux développements là où les coûts publics à court et à long terme sont les moins élevés	79
<b>THÈME 3 : UNE ORGANISATION MUNICIPALE PERFORMANTE</b>	<b>83</b>
<b>Faits saillants</b>	<b>83</b>
<b>ENJEU 5 : UNE OFFRE DE SERVICES AXÉE SUR LES CITOYENS</b>	<b>86</b>
Orientation 16.00 Identifier les services municipaux de base à offrir partout sur le territoire	86
Orientation 17.00 Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande	88
Orientation 17.01 Obtenir des gains en matière de satisfaction de la clientèle	98
<b>ENJEU 6 : DES SERVICES DE QUALITÉ LIVRÉS AVEC COMPÉTENCE AU MEILLEUR COÛT POSSIBLE</b>	<b>101</b>
Orientation 18.00 Mettre en place un cadre de gestion fondé sur : - l'orientation clients et citoyens; - la gestion axée sur les résultats; - l'apprentissage et l'amélioration continue; - le partenariat et la concertation avec le personnel dans la recherche de solutions	101
Orientation 18.01 Aligner les politiques relatives aux ressources humaines sur le cadre de gestion	105
Orientation 19.00 Identifier des économies d'échelle et des gains de productivité dans le cadre d'une révision des processus d'opération et administratifs	109

---

**TABLE DES MATIÈRES (SUITE)**

	<b>Page</b>
<b>ENJEU 7 : L'AMÉLIORATION DE LA FISCALITÉ</b>	<b>112</b>
Orientation 20.00 Établir un cadre financier à long terme 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	112
Orientation 21.00 Diversifier les sources de revenus municipaux	116
<b>CONCLUSION</b>	<b>119</b>
Les défis de la collectivité et le leadership de la Ville	119
La vitalité de la communauté	119
Des milieux de vie de qualité	120
Une organisation municipale performante	120
Prochaines étapes de conception du plan stratégique 2010-2014	121
<b>NOTES ET PRINCIPALES RÉFÉRENCES</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>131</b>
<b>LISTE DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DU RAPPORT</b>	<b>137</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

		<b>Page</b>
A	Classement des RMR canadiennes selon la taille de leur population en 2006	12
B	Ville et RMR de Québec : Variables socio-économiques	13
7.A	Partage des membres du personnel d'encadrement des ministères et des organismes gouvernementaux entre la capitale, Montréal et les autres régions du Québec en 2006 et en 2008	44
9.A	Chambres vendues quotidiennement dans différentes villes canadiennes en 2007, 2008 et 2009	52
12.A	Quartiers de Québec ayant un pourcentage plus élevé que la moyenne de logements nécessitant des réparations majeures en 2006	68
13.A	Nombre et variation annuelle des passages sur le réseau de transport en commun de 2004 à 2008	72
14.A	Nombre de chantiers d'ingénierie menés à terme et valeur des investissements pour les années 2007 à 2009	77
17.A	Documents d'orientation sélectionnés et produits d'évaluation livrés	90
17.B	Services individuels : domaines d'affaires avec un faible taux de satisfaction et éléments du service à faible qualité perçue	95
20.A	Opérations, montant des surplus affectés au 31 décembre 2009 et cibles visées	113
21.A	Sommes perçues par la Ville de Québec, réelles et prévues, en vertu du pacte fiscal avec le gouvernement provincial	117

**LISTE DES FIGURES**

A	Nomenclature opérationnelle du plan stratégique 2004-2008	9
1.A	Attractivité de RMR de comparaison pour les individus de 25 à 44 ans sur la période de 2001 à 2006	19
1.B	Variation de la proportion des ménages avec enfants des RMR de comparaison de 2001 à 2006	20
2.A	Cadre d'analyse des systèmes régionaux d'innovation du Québec	24
2.B	Cotes Z de la région administrative de la Capitale-Nationale par rapport à la province de Québec relatives aux douze principaux indicateurs du système d'innovation	25
3.A	Part des immigrants dans la variation de la population des RMR de comparaison de 2001 à 2006	30
6.A	Taux de chômage des RMR de Québec, Calgary, Hamilton, Montréal, Ottawa-Gatineau, Sherbrooke et Winnipeg en 2001, 2006 et 2008	38
6.B	Évolution de la population active et du nombre d'emplois des RMR de Québec, Calgary, Hamilton, Montréal, Ottawa-Gatineau, Sherbrooke et Winnipeg de 2001 à 2008	39

**LISTE DES FIGURES (SUITE)**

	<b>Page</b>
7.A Partage des effectifs des ministères et des organismes entre la capitale, Montréal et les autres régions du Québec de 1998 à 2008	43
8.A Évolution de la part de l'emploi dans les créneaux d'excellence par rapport à l'emploi total de la RMR de Québec de 1987 à 2007	47
8.B Indices de Hachman des dix RMR les plus peuplées du Canada en 2007	48
10.A Quantités de matières résiduelles valorisées et éliminées de 2002 à 2008 sur le territoire des municipalités de la rive-nord de la CMQ	61
13.A Pourcentage de la population active occupée utilisant habituellement le transport en commun pour se rendre au travail en 2001 et en 2006 dans les villes de Québec, Montréal, Ottawa, Calgary, Winnipeg, Edmonton et Hamilton	73
14.A Évolution des investissements prévus par la Ville au PTI dans l'entretien et la réparation des infrastructures de 2002 à 2009 (première année du programme)	75
14.B Évolution des investissements prévus par la Ville au PTI dans l'entretien et la réparation des bâtiments et ouvrages d'art de 2002 à 2009 (première année du programme)	76
17.A Indice de qualité perçue à l'égard des services collectifs rendus dans les domaines des loisirs, de la collecte des matières résiduelles, de l'urbanisme, de la circulation et transport, de la voirie et du déneigement en 2007 et 2009	93
17.B Rétroaction à la suite d'une demande de service dans les domaines de la collecte des matières résiduelles, de l'éclairage de rues, des permis de construction, de la voirie, du déneigement, de la signalisation et transport et de la sécurité policière en 2005 et 2009	94
17.C Sondage 2008 auprès des dirigeants d'entreprises : taux de qualité perçue à l'égard de l'aqueduc, de la sécurité policière, de la collecte des matières résiduelles, de la circulation et transport, du déneigement, du transport en commun et de la voirie	96
21.A Proportions prévues des revenus de la Ville par source en 2010	116

**LISTE DES ANNEXES**

5.A Indicateurs relatifs à la participation aux activités culturelles de la région administrative de la Capitale-Nationale, des régions administratives de comparaison et de l'ensemble du Québec	133
6.A Répartition des emplois par secteur d'activités dans la RMR de Québec en 2001 et en 2006	134
12.A Nombre total de locaux commerciaux, nombre, pourcentage et variation en points de pourcentage des locaux commerciaux inoccupés en bordure des artères traditionnelles d'intervention prioritaire en 2003 et en 2009	135

**LISTES DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS UTILISÉS**

3RV :	Réduction à la source, réemploi, recyclage et valorisation
ACCORD :	Action concertée de coopération régionale de développement
CCNQ :	Commission de la Capitale-Nationale du Québec
CLD :	Centre local de développement
CMQ :	Communauté métropolitaine de Québec
CNNTQ :	Centre national des nouvelles technologies de Québec
GES :	Gaz à effet de serre
HSC :	Haute-Saint-Charles
MCCCF :	Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec
MDEIEQ :	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec
PAE :	Plan d'aménagement d'ensemble
PDAD :	Plan directeur d'aménagement et de développement
Pôle :	Pôle Québec Chaudière-Appalaches
PPU :	Programme particulier d'urbanisme
PTI :	Programme triennal d'immobilisations
SCHL :	Société canadienne d'hypothèque et de logements
R&D :	Recherche et développement
RMR :	Région métropolitaine de recensement
RTC :	Réseau de transport de la Capitale
SFSCR :	Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge
TCE :	Trichloréthylène

## **INTRODUCTION**

Le présent bilan permet de suivre l'évolution récente de la ville de Québec comme agglomération et organisation sur la base des enjeux fixés au plan stratégique 2004-2008. Il a été dressé avec l'objectif de fournir des informations utiles aux instances décisionnelles de l'administration municipale dans le cadre de leur exercice d'élaboration du plan stratégique 2010-2014.

Il faut préciser que la réalisation du plan est un des éléments de la démarche stratégique de la Ville. Les éléments principaux qui complètent cette démarche sont la réalisation des plans et des politiques sectoriels de même que des plans d'affaires ainsi que la réponse aux attentes signifiées dans le cadre du programme d'évaluation du rendement des cadres.

Avant d'entamer le sujet, la nomenclature opérationnelle du plan stratégique 2004-2008 est présentée et l'origine ainsi que l'évolution de la ville est décrite dans toute l'acception du terme, afin de permettre au lecteur de comprendre dans quelle logique s'inscrivent ce plan et le présent bilan. Par la suite, certaines informations sont fournies sur les entités territoriales sélectionnées à des fins de comparaison, particulièrement sur les régions métropolitaines de recensement (RMR).

Il est à noter que le comité exécutif a prolongé la période d'application du plan stratégique 2004-2008 d'une année afin que le conseil élu en 2009 puisse participer à l'élaboration du nouveau plan.

### **Nomenclature opérationnelle du plan stratégique**

La nomenclature opérationnelle du plan stratégique 2004-2008 comprend cinq échelons d'éléments et le niveau supérieur comprend toujours un certain nombre d'éléments des niveaux inférieurs. La figure A illustre cette nomenclature. Celle-ci a évidemment une influence sur la structure du bilan. La table des matières de celui-ci est une bonne illustration de cette nomenclature pour les échelons allant du thème à l'orientation. À l'intérieur du bilan, les réalisations et l'état de la situation sont présentés pour les 24 orientations.

**Figure A**  
**Nomenclature opérationnelle du plan stratégique 2004-2008**

<b>Échelon</b>	<b>Élément</b>	<b>Nombre</b>
Supérieur	Thème	3
⋮	Enjeu	7
⋮	Orientation	24
⋮	Action	78
Inférieur	Activité	392

### **Origine et évolution de la ville**

À l'origine, la ville est un lieu de rassemblement qui assure une meilleure protection contre les menaces extérieures. Elle est aussi le lieu par excellence pour réaliser des échanges. De nos jours, la fonction de protection subsiste, mais se révèle moins importante. Cependant, la fonction d'échanges revêt une vaste ampleur. Lucier, dans un texte de l'Encyclopédie de l'Agora, décrit cette fonction de la façon suivante :

*L'histoire de la naissance et du développement des villes nous montre à l'évidence que ce sont les impératifs de l'échange sous toutes ses formes qui y sont déterminants. Dans la majorité des cas, on a bâti les villes dans des endroits propices au rayonnement géographique et aux communications. On peut même dire que les villes veulent essentiellement servir aux exigences de la rencontre et du commerce, sortes de carrefours où circulent et se croisent les personnes, les groupes et les biens de toutes sortes.<sup>1\*</sup>*

Cette fonction d'échanges nourrit le dynamisme de la ville. Dès lors, les différents acteurs qui bâtissent la ville doivent y porter une attention particulière. Ils doivent encourager et faciliter les échanges.

Tous les échanges doivent être pris en considération : les échanges commerciaux, les échanges d'idées, les échanges intra-muros ou extra-muros, l'entraide, le partage d'information et de connaissances, l'échange de la force de travail des personnes contre un salaire. Plusieurs acteurs de l'agglomération, dont l'administration municipale qui tient inévitablement un rôle, ont la possibilité de traiter ces matières. Comme celles-ci sont vastes cependant, pour obtenir de meilleures chances de succès, les différentes interventions doivent être réalisées avec cohésion. C'est pourquoi les acteurs doivent préférablement agir en partenariat.

Plusieurs facettes de ces questions sont abordées au premier et deuxième chapitre du bilan. Ceux-ci couvrent notamment les matières suivantes :

- la rétention des jeunes adultes;
- la créativité, l'innovation et l'économie du savoir;
- l'immigration;
- le renforcement de l'activité communautaire, sportive et culturelle;
- la création d'emplois;
- le développement des secteurs de l'enseignement supérieur, de la technologie, de la culture et du tourisme;
- le transport en commun.

---

\* Le contenu des notes numérotées a été placé en fin de document.

**Introduction**

---

Établir des relations avec les autres est primordial pour les êtres humains et c'est eux qui effectuent les échanges qui nourrissent le dynamisme de la ville. C'est aussi eux qui y vivent. Pour que la ville les attire et qu'ils y demeurent, elle doit non seulement leur permettre de subvenir à leurs besoins et d'effectuer des échanges, mais elle doit aussi être accueillante, active, belle, fonctionnelle et saine. Plusieurs acteurs assument un rôle dans ces domaines dont l'administration municipale qui y occupe un rôle central. Le thème de la qualité du milieu de vie est traité de façon spécifique au deuxième chapitre. Il y est question, entre autres, des sujets suivants :

- la performance environnementale de la ville;
- la mise en valeur des plans d'eau, des boisés et des milieux naturels;
- la revitalisation urbaine;
- la réfection et la consolidation des infrastructures, des équipements et des immeubles municipaux;
- la consolidation du territoire urbanisé.

La ville c'est aussi une organisation et une personne morale titulaire de droits et d'obligations constituée à la base dans le but de pourvoir un groupe d'individus d'équipements et de services. Par leur contribution financière, ces individus permettent le fonctionnement de l'organisation municipale. En retour, ils sont en droit de s'attendre que les opérations de cette organisation soient accomplies avec efficacité et équité. Ils sont également en droit de s'attendre que l'organisation fournisse un bon rendement. Ces thèmes sont abordés au troisième chapitre. Les sujets traités sont :

- les services offerts;
- la qualité de la prestation des services;
- les pratiques de gestion au sein de l'organisation;
- la conduite des opérations;
- les finances.

**Notes méthodologiques sur les entités territoriales de comparaison**

Dans certains cas, de l'information est fournie sur des territoires qui englobent la ville de Québec, soit la région administrative de la Capitale-Nationale ou la région métropolitaine de recensement (RMR) de Québec. Lorsqu'il est question de la région administrative de la Capitale-Nationale, entité de gestion du gouvernement du Québec, c'est que les données présentées ont été diffusées uniquement sur cette base.

Pour ce qui est de l'utilisation des RMR comme entités territoriales de comparaison, elle vise, autant que possible, à effectuer les analyses les plus appropriées. En effet, les RMR rencontrent la même

**Introduction**

définition. Elles constituent des agglomérations urbaines intégrées au plan économique. À la différence des limites d'une RMR, les frontières d'une municipalité sont d'ordre historique et ne tiennent pas compte de l'expansion urbaine. Fréquemment, ces frontières ne permettent pas de traiter sur une base comparative les problématiques démographiques et économiques d'ensemble. À titre d'exemple, la ville de Boston a une population d'environ 600 000 habitants, soit un peu plus que Québec, mais sa région métropolitaine compte 4,4 millions de personnes et se compare davantage aux RMR de Montréal ou de Toronto.<sup>2</sup>

Dans le présent bilan, la RMR de Québec est comparée à d'autres RMR canadiennes afin de cerner plus facilement ses forces et ses faiblesses. La plupart des RMR retenues pour la comparaison ont été sélectionnées à la suite d'un exercice de classement de l'ensemble des RMR canadiennes en fonction de la taille de leur population (tableau A). Cette sélection part de l'hypothèse que des agglomérations de tailles comparables sont plus susceptibles d'être confrontées à des problématiques analogues. Entre autres, Gertler, Florida, Gates et Viodrai ont démontré que la proportion des emplois dans le secteur des hautes technologies avait tendance à progresser en fonction de la population des agglomérations. Beckstead et Brown ont fait le même constat pour la part des professions en sciences et génie.<sup>3</sup> Également, Chui, Tran et Maheux ont observé que Toronto, Montréal et Vancouver accueilleraient 68,9 % des immigrants récents au Canada en 2006 alors ces villes représentaient 34,4 % de la population du pays.<sup>4</sup> Dans bien d'autres domaines, notamment en matière de transport, d'aménagement et de sécurité policière, force est de constater qu'en général, les problématiques sont similaires dans les agglomérations de tailles comparables.

**Tableau A**  
**Classement des RMR canadiennes selon la taille de leur population en 2006**

<b>Nombre d'habitants</b>	<b>RMR</b>
116 570 à 127 009	Peterborough, Saint John (N.-B.), Thunder Bay, Brantford, Moncton, Guelph
141 529 à 162 276	Trois-Rivières, Saguenay, Kingston, Sudbury, Abbotsford, Kelowna
177 061 à 233 923	Barrie, St.John's (T.-N.-L.), Sherbrooke, Régina, Saskatoon
323 342 à 330 594	Windsor, Victoria, Oshawa
372 858 à 457 720	Halifax, St.Catharines-Niagara, Kitchener, London
692 911 à 704 180	Hamilton, Winnipeg, <b>Québec</b>
1 034 945 à 1 130 761	Edmonton, Calgary, Ottawa-Gatineau
2 116 581 à 5 113 149	Vancouver, Montréal, Toronto

Source des données : Statistique Canada

L'agglomération de Québec se situe dans la classe des RMR de 692 911 à 704 180 habitants avec Hamilton et Winnipeg. Les RMR des classes immédiatement inférieure et supérieure à celle de

## PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008

### RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION

#### Introduction

Québec seront aussi considérées lors des analyses, de telle sorte que la comparaison portera sur les dix agglomérations canadiennes de 372 858 à 1 130 761 habitants. En outre, afin de situer l'agglomération de Québec dans son contexte géographique, les RMR de la province, soit celles de Trois-Rivières, Saguenay, Sherbrooke et Montréal feront aussi l'objet de quelques analyses comparatives.

Les données présentées au tableau B donnent un aperçu de la place qu'occupe la ville de Québec au sein de sa RMR.

**Tableau B**  
**Ville et RMR de Québec : Variables socio-économiques**

	2001			2006		
	Ville Nbre	RMR	Ville/RMR %	Ville Nbre	RMR	Ville/RMR %
Population	476 330	673 105	70,8	491 142	704 180	69,8
25 à 44 ans	139 620	204 620	68,2	133 160	197 805	67,3
Ménages formés d'un couple avec enfant(s)	54 400	85 940	63,3	46 200	74 930	61,7
Immigrants	16 425	19 700	83,4	22 155	26 205	84,5
Emplois	234 215	344 925	67,9	258 190	383 460	67,3
Population active expérimentée	253 235	370 460	68,4	267 335	396 160	67,5
Taux de chômage	7,5	6,9	S/O	5,0	4,6	S/O
Logements privés construits de 2001 à 2006	S/O	S/O	S/O	13 940	23 480	59,4

Source des données : Statistique Canada

#### Structure du rapport

Le rapport est divisé en trois chapitres qui portent sur les trois thèmes du plan stratégique 2004-2008, soit :

1. la vitalité de la communauté;
2. des milieux de vie de qualité;
3. une organisation municipale performante.

## ***PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008***

### ***RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION***

#### **Introduction**

---

Au début de chacun des chapitres, les faits saillants relatifs au thème abordé sont présentés sous la forme d'opportunités, de menaces, de forces et de points à améliorer. Les chapitres comprennent ensuite des fiches d'information sur les orientations stratégiques. Les fiches sont subdivisées en quatre sections qui ont trait aux principaux résultats attendus, aux principales réalisations, à l'analyse de la situation ainsi qu'aux perspectives. Pour finir, une conclusion générale assortie de recommandations est formulée.

Il est à noter que le bilan s'appuie sur des données collectées avant 2010.

## **THÈME 1**

### **LA VITALITÉ DE LA COMMUNAUTÉ**

#### **FAITS SAILLANTS**

##### **Principales opportunités**

###### ***La conjoncture économique particulière de Québec***

L'agglomération traverse la récession sans difficultés extrêmes. Le taux de chômage y est un des plus bas des régions métropolitaines du Canada.

###### ***L'élan donné par les fêtes du 400<sup>e</sup>***

La poursuite des projections du Moulin à images de même que la création du fonds des grands événements sont des exemples concrets de l'élan donné par les fêtes du 400<sup>e</sup>.

###### ***Le consensus des parties prenantes relatif au développement culturel obtenu lors du sommet Québec horizon culture***

Il faut réitérer et accomplir les engagements pris lors du sommet *Québec horizon culture*.

###### ***Un produit d'appel touristique (le Vieux-Québec) unique en Amérique du Nord***

Autour de ce produit d'appel unique, il est présentement prévu d'adopter un nouveau positionnement et d'organiser l'offre touristique sur la base de plus vastes expériences.

###### ***Le statut de capitale de la plus importante communauté francophone sur le continent nord-américain***

Particulièrement lorsqu'il est solide, le statut de capitale procure à une agglomération urbaine un rayonnement singulier. Le fait français ajoute du *piquant à la sauce*.

###### ***La moins grande attractivité pour les immigrants des trois grands centres urbains au Canada que sont Montréal, Toronto et Vancouver***

Ces trois centres accueillent encore la majorité des immigrants au Canada. Depuis deux décennies cependant, leur attractivité diminue.

##### **Principales menaces**

###### ***La diminution de l'importance de la population active***

La population des 15 à 64 ans devrait connaître une faible croissance d'ici à 2012 pour ensuite se mettre à diminuer selon Emploi-Québec.

***La réduction de l'effectif du gouvernement du Québec***

L'objectif de la politique d'attrition dans les organismes et les ministères est de réduire la taille de la fonction publique de 20,0 % d'ici 2014. Il ne faudrait pas que cet exercice d'attrition se fasse au seul détriment de la capitale.

***La stagnation de l'emploi dans les créneaux d'excellence***

Depuis 2002, la part de l'emploi dans les créneaux d'excellence par rapport à l'emploi total se maintient autour de 27,0 %.

***Une valeur élevée du dollar canadien comparativement à la devise américaine***

Cette situation occasionne des difficultés à l'industrie touristique et aux entreprises exportatrices.

**Principales forces**

***Des secteurs d'activités de la base économique habituellement stables***

L'administration publique, les soins de santé et l'éducation se trouvent parmi les secteurs d'activités de la base économique de Québec.

***Un indice de créativité élevé***

Par rapport à plusieurs agglomérations urbaines de même taille en Amérique du Nord, l'indice de créativité est élevé. Les concepteurs et les créateurs occupent une place importante au sein de la population active pour une agglomération de la taille de Québec.

***Une population scolarisée***

Le taux d'obtention du baccalauréat est élevé comparé à la province.

***Des dépenses intérieures en R&D considérables effectuées par l'enseignement supérieur et par l'État***

C'est une caractéristique du système d'innovation de la région.

***Le dynamisme de domaines d'activités culturelles***

Malgré l'hégémonie des grands centres urbains dans ces domaines sur le territoire nord-américain et de Montréal sur la province, Québec se distingue tout de même comme pôle culturel.

***La rétention des immigrants***

Les données récentes colligées à ce sujet semblent indiquer que le taux de rétention des immigrants à Québec est plus élevé que la moyenne canadienne.

***Une haute satisfaction à l'égard des services municipaux de loisirs***

Le taux de satisfaction relatif aux services municipaux de loisirs est de plus de 90,0 %.

**Principaux points à améliorer**

***La perception des jeunes adultes par rapport à diverses réalités de l'agglomération***

Bien des jeunes adultes considèrent qu'il est difficilement envisageable de pouvoir mener une carrière motivante à Québec.

***La proportion des immigrants au sein de la population***

La situation s'est passablement améliorée dans les dernières années, mais la proportion des immigrants au sein de la population demeure faible. En plus de répondre au défi démographique, l'accueil des immigrants permet une ouverture sur le monde et un renouvellement des échanges.

***Le nombre des innovations de produits et de procédés réalisées***

L'innovation en général accomplit un effet sur la productivité et/ou la compétitivité des entreprises. Au surplus, l'innovation de procédé peut atténuer le phénomène de rareté de la main-d'œuvre.

***Le nombre d'établissements actifs en R&D et les dépenses intérieures en R&D des entreprises***

Par rapport à ces indicateurs, les résultats de la région administrative de Québec se situent en deçà de la moyenne de la province. De meilleurs résultats permettraient d'équilibrer le système d'innovation de la région dominé par les dépenses intérieures de l'enseignement supérieur et de l'État.

***Les investissements en matériel et en outillage***

Tout comme l'innovation, l'investissement en matériel et en outillage accomplit en général un effet sur la productivité et/ou la compétitivité des entreprises. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et avec un dollar canadien dont la valeur gravite autour de la devise américaine, ces investissements sont souhaitables.

***La valeur des exportations***

À l'instar de l'industrie touristique, les exportations sont créatrices de richesse.

***Le nombre de logements locatifs***

Pour éviter que les nouveaux arrivants qui contribuent à augmenter la population active aient de la difficulté à se loger, il faut remédier à la rareté de logements locatifs.

## **ENJEU 1**

### **LA CROISSANCE, LA DIVERSITÉ ET LA COHÉSION DE LA POPULATION**

#### **ORIENTATION 01.00**

#### **FAVORISER LA RÉTENTION DES 25-44 ANS AINSI QUE L'AUGMENTATION DU NOMBRE DE FAMILLES**

#### **PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS**

- Maintien ou augmentation des 25-44 ans au-delà des prévisions démographiques
- Augmentation du nombre de familles avec enfants

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Le plan stratégique 2004-2008 prévoyait la réalisation de l'action suivante : *analyser les motifs de départ des jeunes, en particulier ceux âgés de 25 à 44 ans, et développer des mesures favorables à une plus grande rétention de ceux-ci*. La Commission de la Capitale-Nationale du Québec (CCNQ), en partenariat avec l'Université Laval, a tenu un forum sur cette question en 2006 et il est notamment ressorti qu'il existait une distorsion perceptuelle négative chez les jeunes par rapport à diverses réalités de l'agglomération.<sup>5</sup>

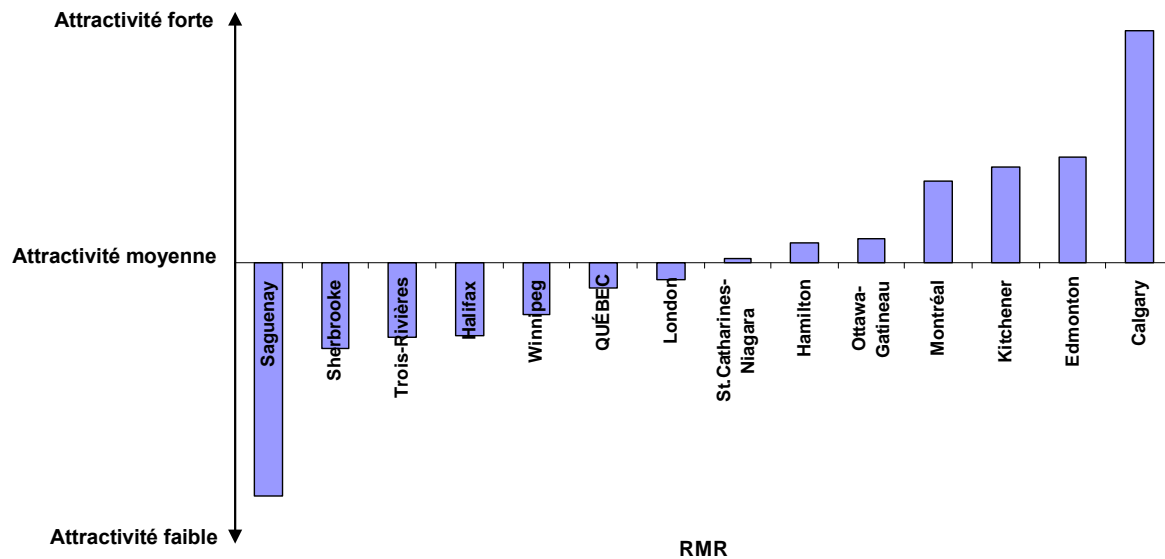
À la suite de ce constat, une des recommandations du rapport annuel 2007 du plan stratégique 2004-2008 était de définir et d'exécuter un plan d'action avec les parties prenantes. De plus, il était envisagé de bâtir et mener une importante campagne de promotion de l'agglomération afin de s'attaquer à la perception négative qu'ont les jeunes adultes de celle-ci. Le plan d'action reste à définir.

#### **ANALYSE DE LA SITUATION**

La structure par âge d'une population a une influence considérable sur l'évolution du nombre d'individus d'un groupe d'âge donné. Ainsi, l'évolution du nombre d'individus du groupe d'âge de 25 à 44 ans est influencée par l'importance de la cohorte des 20-24 ans (ceux qui entrent progressivement dans le groupe d'âge de 25 à 44 ans) par rapport à la cohorte des 40-44 ans (ceux qui en sortent). En neutralisant l'effet de cette variable à l'aide d'un modèle statistique, il est possible de constituer un indice d'attractivité de l'agglomération pour les individus du groupe d'âge à l'étude.<sup>6</sup> La figure de la page suivante illustre l'attractivité de quatorze régions métropolitaines de recensement (RMR) pour les individus de 25 à 44 ans déterminée en fonction de cette approche.

Figure 1.A

Attractivité de RMR de comparaison pour les individus de 25 à 44 ans sur la période de 2001 à 2006



Source des données : Statistique Canada

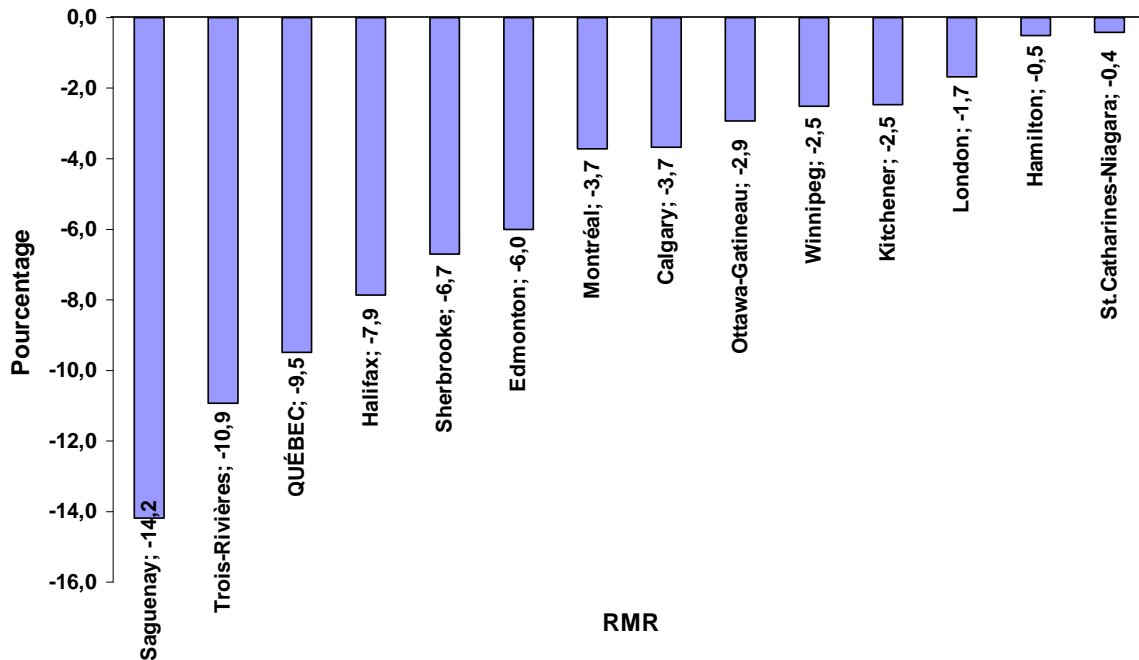
L'agglomération de Québec dispose d'un indice d'attractivité immédiatement sous la moyenne, tout comme London. À la différence de Montréal, Kitchener, Edmonton et Calgary, les agglomérations de Québec, London, St. Catharines-Niagara, Hamilton et Ottawa-Gatineau sont peu attractives. Elles sont toutefois plus attractives que les régions métropolitaines de Saguenay, Sherbrooke, Trois-Rivières, Halifax et Winnipeg.

La région métropolitaine de Québec a enregistré une hausse de 21 545 ménages de 2001 à 2006. Cependant, elle a connu une baisse de 3 145 ménages avec enfants pendant cette période.<sup>7</sup> Québec a ainsi connu une baisse de la proportion des ménages avec enfants de 9,5 %. La figure suivante indique la variation de la proportion des ménages avec enfants des RMR de comparaison de 2001 à 2006.

Toutes les RMR de comparaison enregistrent une diminution de la proportion des ménages avec enfants. La médiane des diminutions est de 3,7 %. En général, la baisse est plus prononcée dans les RMR situées dans l'est du pays, y compris au Québec.

Figure 1.B

Variation de la proportion des ménages avec enfants des RMR de comparaison de 2001 à 2006



Source des données : Statistique Canada

## PERSPECTIVES

Les tendances démographiques se maintiennent habituellement sur de longues périodes et, à notre époque, elles sont peu soumises à des événements susceptibles de les inverser ou même de les infléchir. Les propensions actuelles à la baisse de la population des 25-44 ans et du nombre de ménages avec enfants font partie de ces tendances lourdes et il est difficile de lutter contre elles. Dans le cadre du plan stratégique 2010-2014, si la Ville souhaite continuer à relever ce défi, les résultats attendus devront être fixés en fonction de la volonté et de la capacité d'intervention de la collectivité. De plus, certaines des actions préconisées devront être novatrices pour mener le défi à bien.

Si la conjoncture économique favorable à Québec perdure et si un plan d'action est mis en œuvre, l'agglomération pourrait aspirer à augmenter son indice d'attractivité des 25-44 ans d'ici à 2013. La cible pourrait être d'obtenir un indice d'attractivité au-dessus de la moyenne des RMR de comparaison. Déjà, des indices récents laissent voir que la région de Québec est plus attractive qu'elle ne l'était dans les dernières années.<sup>8</sup>

**ORIENTATION 02.00**

**METTRE EN VALEUR LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION DANS TOUS LES DOMAINES**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

- Reconnaissance de Québec comme milieu d'accueil et milieu de vie exceptionnels pour les créateurs

**ORIENTATION 06.01**

**METTRE EN VALEUR ET ACCROÎTRE L'ÉCONOMIE DU SAVOIR À QUÉBEC**

**PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS**

- Accroissement du dynamisme et des retombées de ce secteur d'activités
- Valorisation de la recherche

**AVANT-PROPOS**

Comme il était mentionné au rapport annuel 2007, *l'orientation 02.00 et l'orientation 06.01 sont étroitement liées, puisque les concepts d'innovation et d'économie du savoir sont imbriqués*. En conséquence, ces orientations seront abordées ensemble au présent rapport.

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Pôle Québec Chaudière-Appalaches (Pôle) est le mandataire de la Ville qui a pour objectif d'améliorer les conditions propices à l'innovation et aux transferts technologiques dans la région. Depuis sa création en 2003, l'agence a accompli un effort particulier pour concerter et mobiliser les acteurs économiques. Cet effort est reconnu en Amérique du Nord, entre autres par la firme américaine Conway Data inc. qui s'est donnée comme mission de servir de lien entre les organismes de développement économique et les entreprises.

En 2008, Pôle a notamment organisé le forum Futurallia qui a attiré plus de 1 500 participants provenant de 31 pays. Ce forum annuel vise le développement de partenariats entre PME à l'échelle internationale. Pôle a aussi assumé le rôle de coordination de la démarche d'action concertée de coopération régionale de développement (ACCORD) entamée en 2007. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie du gouvernement du Québec qui vise à accroître la compétitivité des régions par le développement des créneaux d'excellence. Six plans ont été établis et six ententes de mise en œuvre ont été conclues avec le gouvernement du Québec en 2008. De plus, l'École Nationale de divertissement interactif, qui est un des projets concoctés dans le cadre de la démarche ACCORD, a ouvert ses portes.<sup>9</sup>

## **PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**

### **RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

#### **Orientation 02.00**

**Mettre en valeur la créativité et l'innovation dans tous les domaines**

#### **Orientation 06.01**

**Mettre en valeur et accroître l'économie du savoir**

---

En matière culturelle, la Ville a continué à encourager le milieu de la création et de la diffusion au cours de l'année 2008. Ainsi, une aide financière a été accordée à 66 organismes artistiques et culturels professionnels. Au total, 1,7 million de dollars a été versé par l'entremise du *Programme de soutien à la vitalité culturelle*. De plus, dans le cadre de l'*Entente de développement culturel* avec le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec (MCCCF), la Ville a contribué en parts égales avec ce dernier et un montant total de 1,6 million de dollars a été versé en subventions pour soutenir des projets déposés par les organismes professionnels de Québec. Un demi-million a aussi été attribué à différentes productions culturelles s'adressant aux arrondissements.

Un événement a marqué le début de l'année 2009. Il s'agit du sommet *Québec horizon culture* où étaient conviées les parties prenantes du développement économique et culturel de l'agglomération. Le produit de ce sommet est un plan d'action de cinq ans.<sup>10</sup> Le plan, qui comporte treize objectifs et 41 actions, s'articule autour de quatre orientations :

1. Soutenir la vitalité de la chaîne culturelle;
2. Miser sur la qualité du cadre de vie et l'utilisation dynamique du territoire;
3. Faire de Québec la capitale de la relève culturelle et artistique;
4. Consacrer Saint-Roch comme haut lieu de la création contemporaine.

Au total, les investissements prévus sont estimés à 53,2 millions de dollars. Le gouvernement du Québec investit 33,2 millions, la Ville, 16,6 millions, les autres investisseurs, 2,4 millions.

## **ANALYSE DE LA SITUATION**

### **Théorie de la classe créative**

La théorie de la classe créative a été lancée par Richard Florida au début des années 2000.<sup>11</sup> Selon cette théorie, les agglomérations urbaines qui réussissent à attirer et à retenir les personnes qui appartiennent à la classe créative augmentent leur probabilité d'obtenir des résultats économiques intéressants. Les concepteurs et les créateurs dans l'ensemble, mais particulièrement ceux des domaines artistiques et technologiques, sont ciblés par cette théorie.

Pour l'essentiel, la démarche de recherche généralement suggérée pour arriver à déterminer dans quelle mesure une agglomération urbaine attire et retient les personnes de la classe créative s'appuie sur trois indices composites : l'indice de talent, l'indice technologique et l'indice de tolérance. À partir de ces trois indices, l'indice global de créativité est ensuite établi.

## **PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**

### **RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

#### **Orientation 02.00**

**Mettre en valeur la créativité et l'innovation dans tous les domaines**

#### **Orientation 06.01**

**Mettre en valeur et accroître l'économie du savoir**

---

Le Martin Prosperity Institute, affilié à l'école de management Rotman de l'Université de Toronto, a récemment réalisé une étude d'étalonnage sur le sujet portant sur onze régions métropolitaines nord-américaines de 500 000 à 1 000 000 d'habitants, dont Québec.<sup>12</sup> La région métropolitaine de Québec se classe au premier rang pour les indices de talent, technologique et de tolérance, ce qui lui procure le premier rang relativement à l'indice global de créativité.

L'indice de talent est construit presque exclusivement à partir de l'indicateur relatif à la classe créative. Ce dernier mesure la proportion des travailleurs qui exercent une profession dans les domaines suivants : la gestion, les affaires, les finances et l'administration, le droit, la santé, l'informatique, l'architecture, l'ingénierie, les sciences, l'éducation, les arts et le design.

L'indice technologique est construit à partir de trois indicateurs. L'indicateur *Tech-Pole* mesure la proportion des emplois dans les secteurs des hautes technologies d'une agglomération ou d'une région comparativement à la moyenne nord-américaine.<sup>13</sup> Les deux autres indicateurs sont liés à l'innovation. Le premier est une mesure du nombre de brevets d'invention accordés au cours d'une année. Le second mesure l'évolution du nombre de brevets d'invention accordés pendant une période de cinq ans.

L'indice de tolérance est une mesure indirecte de l'ouverture vis-à-vis de la diversité. L'hypothèse à la base de l'examen de cet indice est qu'une ouverture face à la diversité est également un signe d'éveil face à la créativité et la favorise. Quatre indicateurs principaux servent à construire cet indice : l'indicateur *Bohémiens*, l'indicateur *Gays et lesbiennes*, l'indicateur *Immigrants* et l'indicateur *Intégration*. L'indicateur *Bohémiens* mesure la proportion des personnes ayant une profession liée aux arts et au design dans la population active. L'indicateur *Gays et lesbiennes* mesure la proportion de conjoints de même sexe par rapport à l'ensemble des couples mariés ou en union libre. L'indicateur *Immigrants* mesure la proportion de ceux-ci dans la population. Enfin, l'indicateur *Intégration* mesure la dispersion de ces derniers sur le territoire.

En résumé, le nombre de personnes qui fait partie de la classe créative est élevé à Québec comparativement aux agglomérations de même taille. Par contre, la proportion des immigrants qui composent la population est faible. Également, peu de brevets sont délivrés pour des découvertes ou des inventions réalisées à Québec.

### **Système d'innovation de la région administrative de la Capitale-Nationale**

Une voie différente est empruntée pour décrire le système d'innovation de la région au tableau de bord conçu par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec (MDEIEQ) publié en 2005 et en 2007. Le cadre d'analyse sur lequel s'appuie *le Tableau de*

---

**Orientation 02.00**

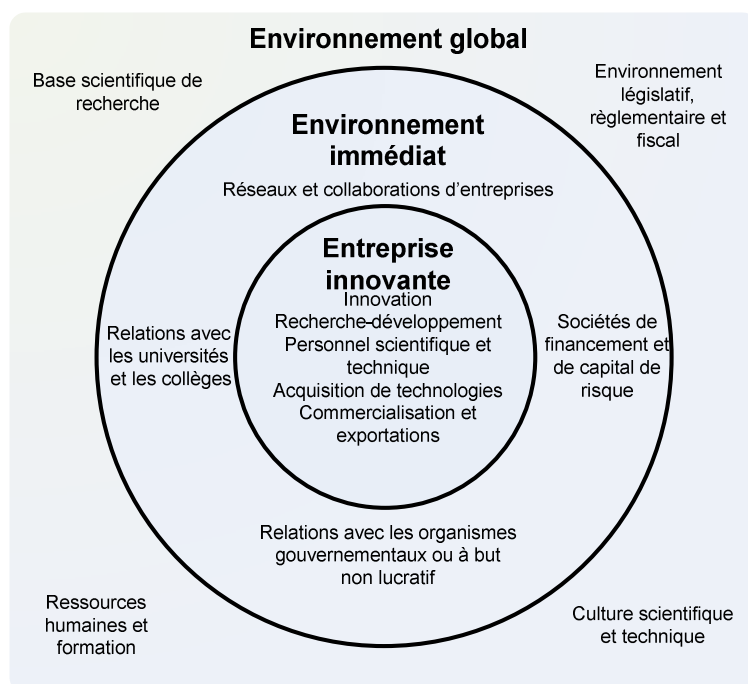
**Mettre en valeur la créativité et l'innovation dans tous les domaines**

**Orientation 06.01**

**Mettre en valeur et accroître l'économie du savoir**

*bord des systèmes régionaux du Québec*<sup>14</sup> est inspiré du système national d'innovation proposé par l'Organisation de coopération et de développement économique en 1992 et adapté par le Conseil de la science et de la technologie du Québec en 1997. Ce cadre conceptuel couvre trois dimensions : les ressources consacrées à l'innovation en entreprise, la collaboration de l'entreprise avec son environnement immédiat et l'environnement global de l'entreprise innovante. Le détail des dimensions est présenté à la figure 2.A.

**Figure 2.A**  
**Cadre d'analyse des systèmes régionaux d'innovation du Québec**

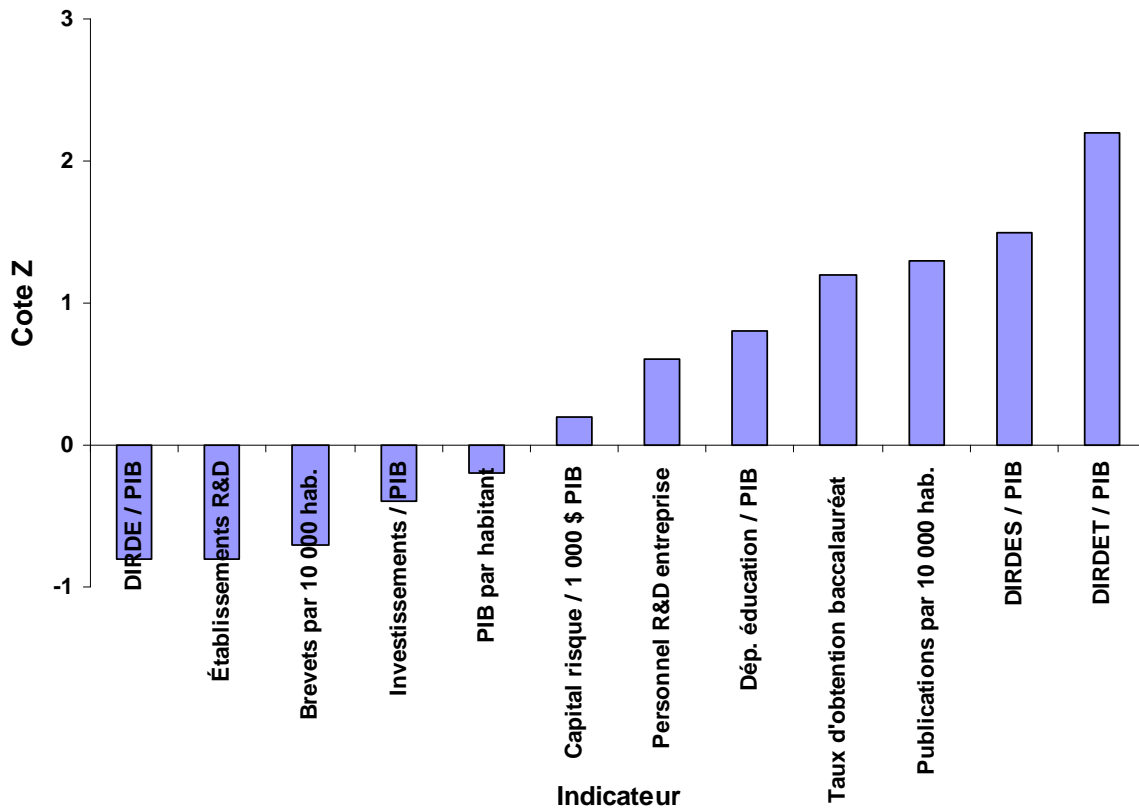


Source : MDEIEQ (2007), Tableau de bord des systèmes régionaux d'innovation du Québec

Le *Tableau de bord des systèmes régionaux d'innovation* dresse le portrait des 17 régions administratives du Québec à l'aide de 39 indicateurs. Douze de ces indicateurs, particulièrement, servent à illustrer la situation des régions. Ceux-ci sont définis à la note 15. Pour ces douze indicateurs, l'écart entre la région administrative de la Capitale-Nationale et la province est présenté à la figure de la page suivante. La cote Z « 0 » équivaut à la moyenne de la province. Une cote Z négative indique un résultat inférieur à la moyenne et, à l'inverse, une cote Z positive indique un résultat supérieur à la moyenne.

Figure 2.B

Cotes Z de la région administrative de la Capitale-Nationale par rapport à la province de Québec relatives aux douze principaux indicateurs du système d'innovation



Source : MDEIEQ (2007), Tableau de bord des systèmes régionaux d'innovation du Québec

Le PIB par habitant de la région est près de la moyenne. La région se positionne également autour de la moyenne en matière d'investissements en capital de risque et d'investissements des entreprises en matériel et outillage. Les résultats obtenus par les indicateurs portant sur les dépenses intérieures en recherche et développement (R&D) des entreprises (DIRDE / PIB), la progression du nombre d'établissements actifs en R&D ainsi que le nombre de brevets d'invention sont inférieurs à la moyenne. Par rapport aux indicateurs ayant trait à la progression du personnel de R&D en entreprise, les dépenses d'éducation, l'obtention des baccalauréats, les publications scientifiques et les dépenses intérieures de R&D de l'enseignement supérieur (DIRDES / PIB), les résultats sont supérieurs à la moyenne. Enfin, le résultat obtenu par l'indicateur portant sur les dépenses intérieures de R&D de l'État (DIRDET / PIB) est largement supérieur à la moyenne.

## **PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**

### **RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

#### **Orientation 02.00**

**Mettre en valeur la créativité et l'innovation dans tous les domaines**

#### **Orientation 06.01**

**Mettre en valeur et accroître l'économie du savoir**

---

### **Activités culturelles**

L'offre de produits culturels (en particulier les institutions muséales) et leur consommation, le patrimoine et les établissements d'enseignement présents de même que l'importance de son capital humain en art et en design font de Québec le deuxième pôle culturel en importance de la province après Montréal.<sup>16</sup> En outre, la culture occupe une place de plus en plus importante au plan économique.

À cet effet, le Conseil de la culture des régions de Québec et Chaudière-Appalaches publiait en 2008 les résultats d'une étude de l'Institut de la statistique du Québec. De 1998 à 2005, le PIB culturel des régions administratives de la Capitale-Nationale et de Chaudières-Appalaches a connu une croissance annuelle moyenne de 7,3 %, alors que le PIB global des deux régions suivait une progression annuelle moyenne de 6,0 %. En 2005, la contribution de l'ensemble des activités culturelles au PIB des deux régions est de 1,7 milliard de dollars, ce qui correspond à 4,8 % du total qui atteint 35,3 milliards de dollars. Cette contribution se positionne entre celles des services professionnels et du secteur de l'enseignement qui correspondent respectivement à 3,9 % et 5,9 % du PIB des deux régions.<sup>17</sup>

Toujours de 1998 à 2005, les emplois directs et indirects liés à la culture ont connu une progression annuelle moyenne de 5,4 %, alors que la croissance annuelle moyenne de l'ensemble des emplois des deux régions se chiffrait à 2,8 %. Ce sont le secteur des communications, des médias et de la publicité qui enregistre la plus forte progression avec une hausse annuelle moyenne de 7,2 %. En 2005, ce sont 31 178 emplois qui sont générés par les domaines d'activités culturelles, ce qui correspond à 6,9 % du total des emplois dont le nombre est estimé à 452 000.

### **PERSPECTIVES**

La région métropolitaine de Québec possède un indice de créativité élevé comparativement à plusieurs régions métropolitaines de même taille en Amérique de Nord. Il faut maintenir cet indice à un niveau élevé, et même le hausser. À première vue, deux des composantes de l'indice mériteraient d'être améliorées : le nombre d'innovations, traduit par le nombre de brevets pour des inventions réalisées dans la région, et la présence des immigrants.

À l'examen du système régional d'innovation, deux autres points importants à bonifier peuvent être observés : le nombre d'établissements actifs en R&D et les dépenses intérieures en R&D des entreprises. De plus, le MDEIEQ adresse trois défis à la région : augmenter les investissements en matériel et en outillage, augmenter la valeur des exportations et freiner la diminution des professeurs-chercheurs universitaires.

---

## **PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**

### **RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

#### **Orientation 02.00**

**Mettre en valeur la créativité et l'innovation dans tous les domaines**

#### **Orientation 06.01**

**Mettre en valeur et accroître l'économie du savoir**

---

Par ailleurs, le *Tableau de bord des systèmes régionaux d'innovation* conçu par le MDEIEQ attire l'attention sur deux autres aspects. D'abord, la région de la Capitale-Nationale se situe sous la moyenne provinciale en ce qui a trait à la proportion des entreprises innovantes ayant conclu des ententes de collaboration. L'intérêt de ces ententes, notamment, est leur débouché potentiel sur la création de nouvelles sociétés dans des secteurs de pointe. Également, la région obtient un résultat sous la moyenne en ce qui a trait à la proportion des entreprises innovantes ayant fait des innovations de procédés. L'organisation du développement économique de la région devrait avoir comme objectif de contribuer à l'augmentation de ces innovations. L'effet intermédiaire escompté serait de hausser la productivité. L'effet ultime recherché serait d'accroître la compétitivité des entreprises. De surcroît, l'augmentation des innovations de procédés permettrait d'atténuer le phénomène de rareté de la main-d'œuvre.

En matière culturelle, la Ville et ses partenaires doivent déployer et réaliser le plan d'action qu'ils ont dressé au début de 2009. La culture est un levier éprouvé de la régénération urbaine et du développement touristique qui mériterait d'être davantage exploité à Québec.<sup>18</sup> Le plan d'action 2009-2014 va dans ce sens.

**ORIENTATION 03.00**

**AUGMENTER LE NOMBRE ANNUEL D'IMMIGRANTS ET LE TAUX DE RÉTENTION DE CEUX-CI ET AMÉLIORER LES MOYENS FAVORISANT LEUR INTÉGRATION**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Accroissement du nombre d'immigrants et rétention de ceux-ci

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Parmi tous les rôles que peuvent jouer les institutions publiques vis-à-vis des immigrants, les principales possibilités offertes à la Ville consistent à faire la promotion des attraits de l'agglomération auprès d'eux afin de les attirer, de les accueillir et de favoriser leur intégration dans la collectivité.

La Ville contribue financièrement à des missions de promotion et y envoie des représentants. Habituellement, l'organisation des missions incombe à deux partenaires. Pôle coordonne la présence des entreprises à la recherche de main-d'œuvre au sein des missions à l'étranger organisées par Destination Canada et Immigration Québec, tandis que la Chambre de commerce coordonne la participation des entreprises dans les missions au pays. Le rôle des représentants de la Ville est de soutenir les organismes et les entreprises dans leur effort de recrutement en faisant valoir les atouts de Québec. Depuis 2008, six missions de promotion ont été menées en Europe et une septième a été réalisée au *Toronto National Job Fair*.

Également, la Ville tient des séances d'information qui s'adressent aux immigrants francophones ou qui suivent des cours de francisation, ainsi qu'aux travailleurs temporaires en entreprises sur son territoire. L'information transmise lors de ces séances porte sur les services offerts par la Ville, son fonctionnement, les caractéristiques de l'agglomération et la participation citoyenne. Depuis quelques temps en outre, les représentants de certains organismes du milieu sont invités à ces séances et ont la possibilité de décrire la gamme des services que leur organisme offre aux nouveaux arrivants. Dernièrement, le nombre de séances tenues annuellement a augmenté passant de quatorze en 2006 et 2007 à vingt-deux en 2008. Le nombre d'immigrants participants aux séances a aussi augmenté passant de 100 en 2007 à 150 en 2008 et à 178 en 2009.

La Ville soutient aussi de plusieurs façons, entre autres au plan financier, la réalisation de nombreuses activités de rapprochement interculturel.

Dernièrement de plus, la Ville a répertorié plus d'une centaine de références sur les ressources qui peuvent répondre aux besoins des immigrants en matière d'accueil et d'intégration et a mis en ligne un guide du logement destiné aux nouveaux arrivants et aux candidats à l'immigration. Le répertoire ainsi que le guide sont tenus à jour régulièrement et sont disponibles sur le site Internet de la Ville.<sup>19</sup>

**Orientation 03.00**

**Augmenter le nombre annuel d'immigrants et le taux de rétention de ceux-ci et améliorer les moyens favorisant leur intégration**

---

Enfin, la Ville possède un programme de stage pour les immigrants. À la suite de leur participation à ce programme, le taux de placement en emploi à la Ville est supérieur à 60,0 %.

**ANALYSE DE LA SITUATION**

**Progression du nombre d'immigrants dans la région**

La population immigrante de la région métropolitaine de Québec est passée de 19 685 à 26 205 personnes de 2001 à 2006, soit une augmentation de 33,1 % (6 520 personnes). C'est une progression importante comparativement aux RMR de Winnipeg (10,8 %) et de Hamilton (7,7 %) par exemple, qui sont des RMR de taille similaire. En nombre toutefois, ces dernières ont accueilli près du double d'immigrants. La RMR de Winnipeg est passée de 109 390 à 121 255 immigrants, tandis que la RMR de Hamilton est passée de 154 660 à 166 630 immigrants.<sup>20</sup> Ces chiffres montrent que la RMR a connu une progression rapide dans les dernières années, mais qu'elle peut encore faire mieux.

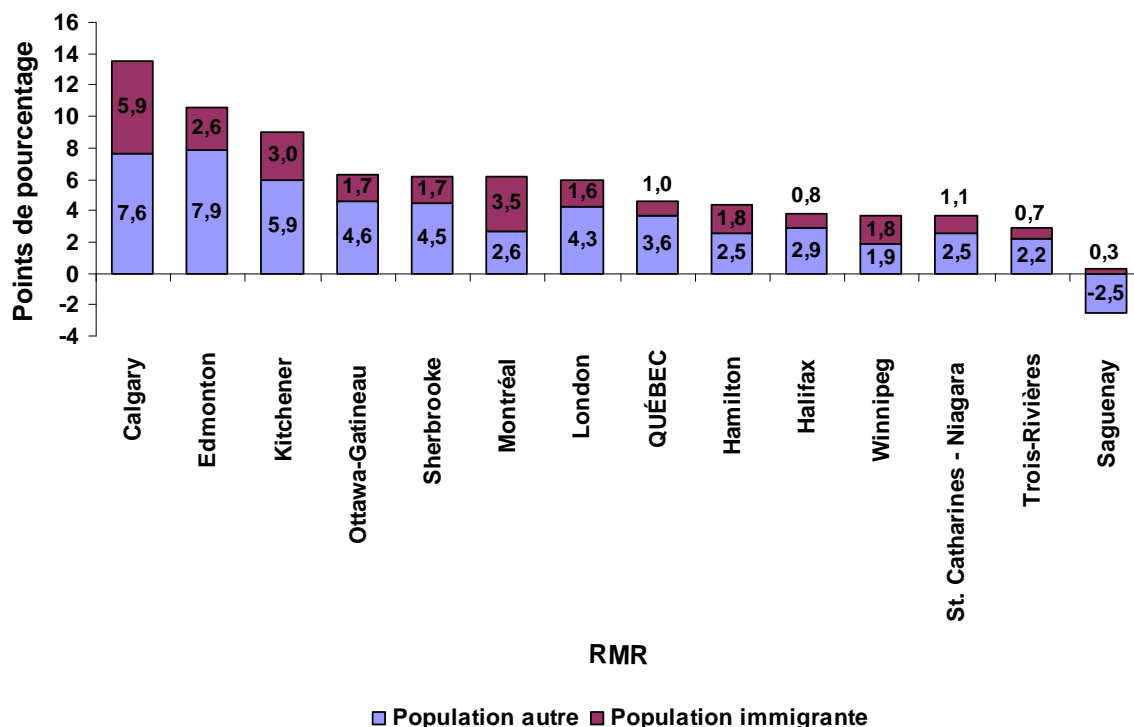
La figure de la page suivante illustre la part des immigrants dans la variation de la population de quatorze RMR de 2001 à 2006. La population totale de la région métropolitaine de Québec est passée de 673 105 habitants en 2001 à 704 180 habitants en 2006, soit une augmentation de 31 075 personnes (4,6 %). La part des immigrants dans l'augmentation de la population est de 1,0 point sur le total de 4,6 %. Pour l'ensemble des autres RMR de comparaison, la part des immigrants dans l'augmentation de la population est de 2,8 points sur un total de 6,8 %.

Sur la base d'un dénominateur commun, la part des immigrants dans l'augmentation de la population de la région métropolitaine de Québec est de 2,1 personnes sur dix comparativement à 4,2 personnes sur dix pour les autres RMR de comparaison.

En 2006 la population de la région métropolitaine de Québec est composée de 3,7 % d'immigrants. La région se situe au douzième rang devant Trois-Rivières et Saguenay parmi les quatorze RMR de comparaison pour l'importance de la proportion des immigrants au sein de sa population.

Figure 3.A

Part des immigrants dans la variation de la population des RMR de comparaison de 2001 à 2006



Source des données : Statistique Canada

### Rétention des immigrants

Le taux de rétention des immigrants correspond au pourcentage des immigrants présents à une période de recensement dans un lieu et qui y résident toujours au recensement suivant. Le taux est influencé par les pertes reliées aux départs et aux décès.

Pour l'intervalle de cinq ans allant de l'année 2001 à l'année 2006, le taux de rétention à Québec est de 84,4 % alors que la moyenne canadienne se situe autour de 80,0%. Au plan statistique, la différence de 4,4 % entre le taux de rétention à Québec et la moyenne canadienne est significative dans une forte probabilité. Comme il est raisonnable de penser que le taux de mortalité des immigrants est relativement homogène partout au pays, l'hypothèse d'une plus grande rétention des immigrants à Québec qu'ailleurs au Canada apparaît vraisemblable.<sup>21</sup>

**Orientation 03.00**

**Augmenter le nombre annuel d'immigrants et le taux de rétention de ceux-ci et améliorer les moyens favorisant leur intégration**

---

**PERSPECTIVES**

Dans les deux dernières décennies, la proportion des immigrants qui se sont établis dans les trois plus importants centres urbains au Canada, soit Toronto, Montréal et Vancouver, a diminué. De 1991 à 1996, 73,4 % des nouveaux immigrants avaient choisi de vivre dans ces trois régions métropolitaines. Depuis, cette proportion a diminué s'établissant à 72,6 % de 1996 à 2001 et à 68,9 % de 2001 à 2006.<sup>22</sup> La Ville de Québec devrait tirer parti de cette tendance et attirer davantage d'immigrants.

Elle devrait aussi tirer parti de la conjoncture économique qui lui est favorable présentement. Par ailleurs, la situation des immigrants à Québec est plus reluisante que celle qui prévaut dans bien d'autres agglomérations au Canada. Par exemple, l'écart entre les taux de chômage de la population immigrante et de la population non immigrante est moins important à Québec qu'à Montréal ou à Gatineau. Également, la surreprésentation des immigrants dans les domaines d'emploi moins bien rémunérés et moins prestigieux y est moins importante qu'il n'y paraît.

De 2006 à 2011, un objectif réaliste et stimulant pour les parties prenantes pourrait être d'avoir accueilli un nombre d'immigrants supérieur à la RMR de London qui se situe immédiatement devant nous à ce chapitre pour la période de 2001 à 2006. Un second objectif pourrait être de faire baisser le taux de chômage chez les immigrants. Enfin, le dernier objectif pourrait être de maintenir le taux de rétention de ces nouveaux arrivants à 85 % et plus.

Dernièrement, la Ville a élaboré un projet de politique municipale d'accueil et d'intégration des immigrants. Cette politique sera bientôt soumise au comité exécutif.

## **ORIENTATION 04.00**

### **AUGMENTER LA DISPONIBILITÉ DE LOGEMENTS ABORDABLES**

#### **PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Accroissement du nombre de logements abordables sur le territoire sous diverses tenures

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

De 2002 à 2008, la Ville de Québec a investi plus de 21,5 millions de dollars dans la mise en œuvre de projets visant la création de nouvelles unités de logement abordable sur son territoire. Cette somme aura permis de financer, par l'intermédiaire du Fonds de développement du logement social de Québec et de concert avec la Société d'habitation du Québec, plus de 119 projets totalisant 2 138 unités de logement abordable. Ces projets, en plus de permettre à la Ville d'améliorer les conditions de logement de la population à revenus modestes, ont par ailleurs généré plus de 225 millions de dollars d'investissement sur le territoire.

#### **ANALYSE DE LA SITUATION**

Le nombre de requérants auprès de l'Office municipal d'habitation de Québec pour se procurer un logement est passé de 1 971 à 1 539 de 2002 à 2008, soit une diminution de 22,0 %. Plus généralement, le nombre de ménages consacrant plus de 30,0 % de leur revenu pour se loger est passé de 40 100 à 37 900 de 2001 à 2006 sur le territoire de la région métropolitaine de Québec, soit une diminution de 5,5 %.

Cependant, la rareté des logements locatifs demeure une problématique dans la région. En effet, la Société canadienne d'hypothèque et de logements (SCHL) estimait le taux d'inoccupation des logements à 0,6 % dans l'agglomération en avril 2009, ce qui constitue le plus bas taux relevé parmi toutes les régions métropolitaines du Canada.<sup>23</sup> De plus, pour trois zones d'analyse de la SCHL qui couvrent des parties du territoire de la Ville de Québec, des taux d'inoccupation inférieur à 0,6 % sont observés. Il s'agit des zones 03 *Québec des Rivières, L'Ancienne-Lorette*, 04 *Sainte-Foy, Sillery, Cap-Rouge, Saint-Augustin* et 05 *Val-Bélair, Saint-Émile, Loretteville et autres*. Pour ces trois zones, les taux d'inoccupation sont respectivement de 0,3 %, 0,4 % et 0,4 %.<sup>24</sup>

#### **PERSPECTIVES**

Le marché du logement locatif s'est légèrement détendu de 2001 à 2006, sans jamais s'approcher du point d'équilibre cependant, pour se resserrer depuis. Selon la SCHL, la vigueur économique de la région rend celle-ci plus attractive que bien d'autres, de sorte que son solde migratoire connaît une évolution positive.

**Orientation 04.00**

**Augmenter la disponibilité de logements abordables**

---

Les autres régions du Québec constituent la principale source de migration. Selon la SCHL, ces nouveaux arrivants induisent une demande de logements locatifs. De l'autre côté, l'offre s'est affaiblie en 2008 comparativement à 2006 et 2007.

Des projets importants, en voie de réalisation, devraient contribuer à augmenter le nombre de logements disponibles d'ici trois à quatre ans. D'abord, le gouvernement du Québec a récemment donné le feu vert à la construction de 900 logements abordables.<sup>25</sup> Ensuite, des projets privés importants ont été annoncés.<sup>26</sup> Au total, l'ajout d'environ 2 500 logements locatifs est projeté pour les trois à quatre prochaines années. Si ces projets se concrétisent et que la demande se maintient au niveau actuel, le taux d'inoccupation des logements pourrait monter à 2,5 % et se rapprocher ainsi du point d'équilibre du marché qui se situerait autour de 3,0 %.

Certes, ces nouvelles sont encourageantes. Toutefois, il faut demeurer vigilant et continuer à surveiller le marché de façon à s'assurer qu'il y ait une meilleure adéquation entre l'offre et la demande, dans le but ultime de faciliter l'arrivée des nouveaux résidents qui contribuent à pallier la faible croissance démographique et la pénurie de main-d'œuvre.

**ORIENTATION 05.00**  
**RENFORCER L'ACTIVITÉ SPORTIVE ET CULTURELLE**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

- Amélioration de la satisfaction des citoyens à l'égard de l'offre de services en matière de vie communautaire, de sport et de culture

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Trois actions figurent sous cette orientation : soutenir l'action bénévole et communautaire, développer la vie culturelle au sein des arrondissements, et mieux faire connaître et mettre en valeur les services et les équipements offerts par la Ville et les organismes du milieu. Les faits saillants sont présentés ci-dessous.

Le cadre de référence municipal pour la reconnaissance et le soutien des organismes à but non lucratif a été adopté. Le cadre administratif et de financement des centres communautaires a également été adopté. Ce cadre vise, entre autres, à soutenir l'action des centres et à harmoniser les mécanismes de financement. Pour l'année 2008, le soutien financier a été bonifié de 600 000 \$. Pour les années 2009-2010-2011, le cadre de financement prévoit une aide supplémentaire annuelle de 1,2 million de dollars.

La Ville a poursuivi la réalisation de son plan directeur en soccer en aménageant huit nouveaux terrains et en construisant le complexe intérieur Chauveau. Le plan de réfection des arénas a été ramené sur un horizon de cinq ans et l'amélioration des bassins aquatiques se poursuit. L'agrandissement de la bibliothèque Félix-Leclerc a été complété.

Sur le plan des activités de loisirs, la Ville a instauré la gratuité pour ses activités à caractère libre sur tout le territoire et une tarification harmonisée pour les programmes *Vacances Été* (camps de jour pour enfants). Elle est aussi parvenue à une entente avec l'Administration portuaire de Québec pour la mise en opération des activités de la baie de Beauport dès l'été 2008. De plus, un nouveau dépliant présentant à la fois le réseau cyclable et les équipements de plein air a été produit en février 2008 et plus de 20 activités pour la famille ont permis de mieux faire connaître les équipements municipaux.

Du côté culturel, le programme *Sésame*, qui donne accès à des salles professionnelles aux organismes de loisir culturel, a été lancé. Il en est de même pour le programme *Guichet ouvert* qui consiste à offrir, à des personnes à faible revenu qui fréquentent les centres communautaires, des sorties artistiques et culturelles produites par des artistes professionnels. De plus, le réseau des bibliothèques a mis en place un processus intégré d'acquisition des documents.

**Orientation 05.00**  
**Renforcer l'activité sportive et culturelle**

---

Enfin, la Ville a mis sur pied le programme *Première ovation*. Ce programme vise à *soutenir les débuts artistiques des jeunes talents en leur donnant les moyens de créer, de bénéficier de l'encadrement d'artistes renommés et de vivre leur « première ovation » sur une scène de la capitale.*<sup>27</sup> Ce programme se trouve dans l'une des directions données lors du sommet *Québec horizon culture* tenu au début de 2009. D'ailleurs, lors de ce sommet, le MCCCCF s'est associé à la Ville pour soutenir le programme *Première ovation* en accueillant de nouvelles disciplines. Les disciplines maintenant couvertes par le programme sont la musique, le théâtre, la danse, les arts littéraires, les arts visuels et médiatiques ainsi que les métiers d'art.

### **ANALYSE DE LA SITUATION**

En matière de loisirs, de sport et de vie communautaire, des mesures telles que l'instauration de la gratuité pour les activités à caractère libre ont produit des effets. Les données colligées pendant un mois sur la participation aux activités de baignade nous indiquent que le taux de participation de la clientèle s'est accru de plus de 31,0 % (6 862 personnes) en 2008 comparativement à la même période en 2007.

Dans les arénas où les données ont été colligées pendant les deux semaines de la période des fêtes pour les activités de patinage, une augmentation de l'ordre de 57,6% a été observée, soit 661 personnes de plus en 2008-2009 qu'en 2007-2008. La participation de la clientèle des arrondissements de Limoilou et Laurentien n'a pas été calculée, puisque la gratuité y était déjà instaurée en 2007.

En 2009, 97,3 % des citoyens considèrent que les services municipaux de loisirs sont de bonne ou de très bonne qualité selon un sondage réalisé auprès de 1 424 personnes.

Pour ce qui est du domaine culturel, des données sur la participation sont présentées à l'annexe 5.A. De manière générale, ces données indiquent que la participation aux activités culturelles est significative dans la région de la Capitale-Nationale.

### **PERSPECTIVES**

Depuis quelques années les gouvernements supérieurs ont des attentes nouvelles vis-à-vis des villes. En matière sociocommunautaire notamment, le réseau de la santé et des services sociaux désire de façon de plus en plus fréquente établir des partenariats avec la Ville. À court terme la Ville veut revoir et convenir des projets communs avec le réseau et statuer sur son niveau d'implication. Dans les domaines des loisirs, des sports et de la vie communautaire de manière générale, la Ville souhaite clarifier ses relations avec ses partenaires. Toujours dans ces domaines, la Ville désire bonifier son offre de services à certaines catégories de clientèle et améliorer ses instruments d'évaluation des résultats.

**Orientation 05.00**  
**Renforcer l'activité sportive et culturelle**

---

En matière culturelle, la réalisation du plan d'action de *Québec horizon culture* devrait produire un effet sur l'affectation des ressources tant humaines que financières. La culture est dorénavant considérée comme un enjeu majeur pour le développement de Québec. L'innovation, la connaissance et le savoir-faire seront des atouts fondamentaux notamment pour le développement de l'axe technoculture dans Saint-Roch.

Par ailleurs, plusieurs autres actions sont prévues pour poursuivre le renforcement de l'activité communautaire, sportive et culturelle, parmi lesquelles :

- l'élargissement du programme *Guichet ouvert* à tous les arrondissements, l'implantation de véhicules culturels thématiques, le réseautage des institutions muséales municipales et le soutien à l'élaboration de plans culturels;
- la construction d'un complexe de soccer intérieur, la rénovation de l'aréna et l'ajout d'une patinoire intérieure au Centre sportif Giffard, la construction du pavillon de services adjacent au terrain de soccer dans le secteur Champigny, l'achat de l'aréna des deux glaces dans l'arrondissement de la Haute-Saint-Charles, la construction d'une piscine intérieure à l'Externat Saint-Jean-Eudes dans l'arrondissement de Charlesbourg;
- l'intensification des partenariats avec des institutions pour l'ajout d'infrastructures et la négociation d'ententes pour l'utilisation de ces espaces sportifs. Il est notamment projeté d'agrandir le Patro Roc-Amadour (ajout d'un nouveau gymnase, d'une piscine intérieure et d'un terrain de football-soccer synthétique), d'aménager des terrains synthétiques de football-soccer ainsi que des plateaux sportifs intérieurs à l'Externat Saint-Jean-Eudes et de construire un centre communautaire dans le quartier Saint-Roch.
- la poursuite de l'élaboration et de la mise en place de plans d'intervention relatifs aux activités sportives telles que les activités sur glace, en piscine ou en gymnase.

## **ENJEU 2**

### **LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EMPLOI**

#### **ORIENTATION 06.00**

**FAVORISER LA CRÉATION D'EMPLOIS DE QUALITÉ QUI RÉPONDENT AUX COMPÉTENCES DES POPULATIONS LOCALES**

#### **PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Augmentation des emplois durables de qualité

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

De 2002 à 2008, la Ville a consacré environ 7,3 millions de dollars au développement des zones et des parcs industriels. Cet effort a permis la réalisation d'investissements de 252,1 millions. Pour la même période, la valeur totale des transactions pour des projets de relocalisation ou d'expansion d'entreprises dans les parcs industriels est estimée à 15,4 millions de dollars. Quatre-vingt-quatorze projets ont été réalisés. En 2008, la Ville a aussi contribué financièrement pour un montant de 2,3 millions de dollars aux projets de la démarche ACCORD

Le soutien à l'entrepreneurship local est la principale responsabilité du Centre local de développement (CLD). De 2002 à 2008, la Ville a versé 12,4 millions de dollars à ce dernier pour son fonctionnement. Pour sa part, le gouvernement du Québec lui a versé 20,0 millions. De 2003 à 2008, 19,1 millions de dollars ont été consentis par le CLD à 510 projets d'entreprise ou de développement local. Au total, le CLD a soutenu 4 600 projets au cours de cette période.

Depuis le budget 2008-2009 du gouvernement du Québec, il n'y a plus de mesure d'aide particulière applicable aux sites désignés tels que le Centre national des nouvelles technologies de Québec (CNNTQ). Cette mesure a été remplacée par un programme qui s'adresse à l'ensemble des établissements dans le domaine des technologies de l'information situés au Québec. À l'instar du programme antérieur, l'aide se traduit par un crédit d'impôt sur les salaires. Ce crédit est de 30 %. Auparavant il était établi à 40 %. Toutefois, le plafond des versements est passé de 15 000 dollars à 20 000 dollar par emploi par année. Le nouveau programme est en vigueur jusqu'au 31 décembre 2015. Des règles transitoires permettent aux établissements des sites désignés de continuer à bénéficier du programme antérieur, selon les modalités prévues, et ce, jusqu'au 31 décembre 2013.<sup>28</sup> Selon Statistique Canada, le CNNTQ regroupait 73 entreprises en nouvelles technologies en 2006 qui procuraient de l'emploi à 6 650 personnes.

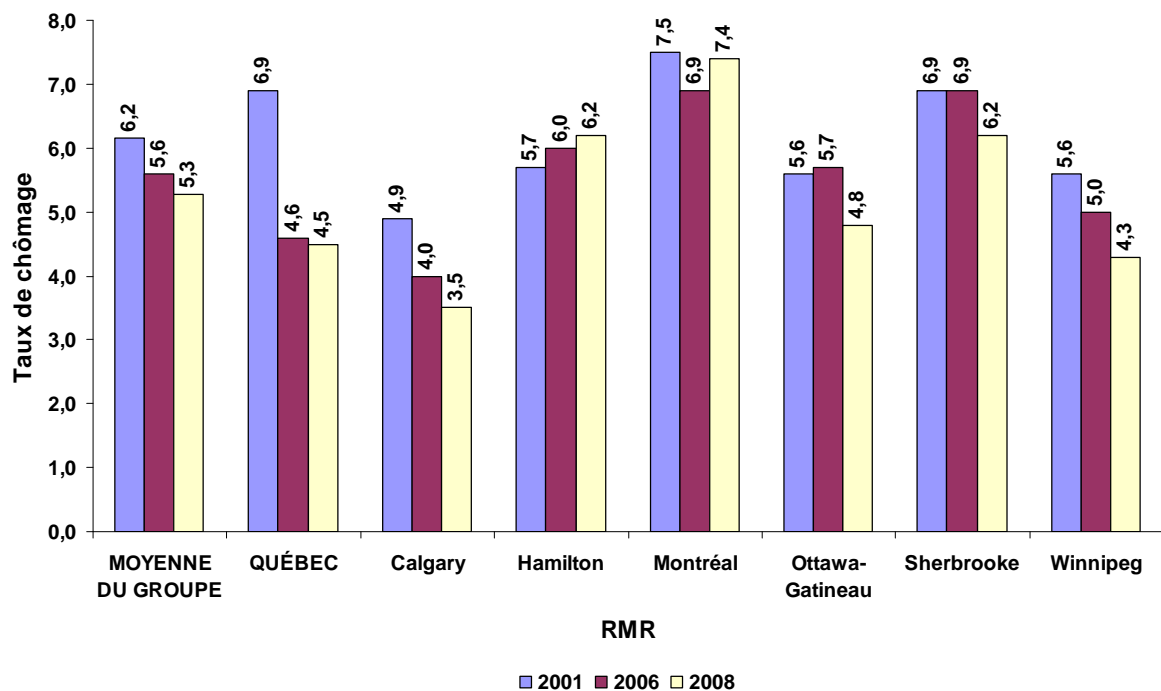
---

**ANALYSE DE LA SITUATION**

**Évolution du chômage**

La figure 6.A illustre les taux de chômage en 2001, 2006 et 2008 des RMR de Québec, Calgary, Hamilton, Montréal, Ottawa-Gatineau, Sherbrooke et Winnipeg.

**Figure 6.A**  
**Taux de chômage des RMR de Québec, Calgary, Hamilton, Montréal, Ottawa-Gatineau, Sherbrooke et Winnipeg en 2001, 2006 et 2008**



Source des données : Statistique Canada  
Années 2001 et 2006 : recensements  
Année 2008 : enquête sur la population active

En 2001, le taux de chômage de la région de Québec était de 6,9 %, soit le taux le plus élevé après la région de Montréal. Sept ans plus tard, la région de Québec enregistre le plus bas taux de chômage après Calgary et Winnipeg et devant Ottawa-Gatineau. Parmi les quatre agglomérations québécoises, y compris Ottawa-Gatineau, c'est à Québec que le taux de chômage est le plus bas en 2008.

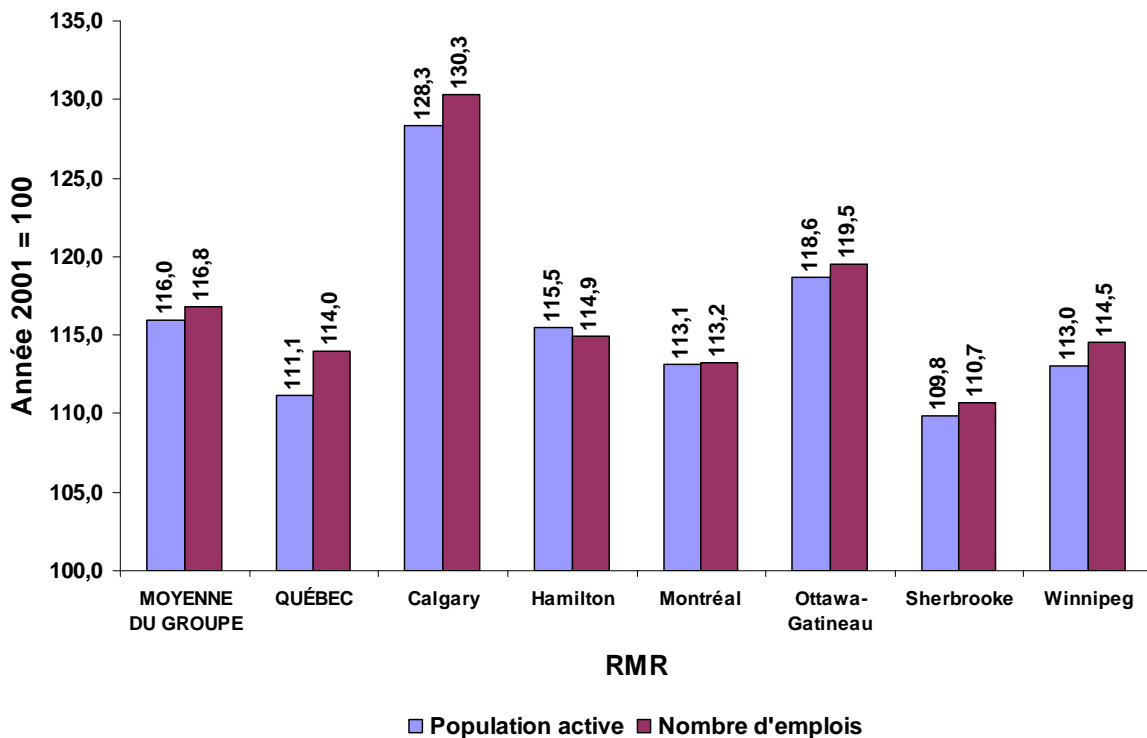
**Orientation 06.00**

**Favoriser la création d'emplois de qualité qui répondent aux compétences des populations locales**

Le chômage est influencé directement par deux variables, soit le nombre de personnes qui composent la population active et le nombre d'emplois. Pour expliquer l'évolution du taux de chômage, il est intéressant d'observer les variations subies par ces deux variables. La figure 6.B montre la progression, de 2001 à 2008, de la population active et du nombre d'emplois des sept RMR dont le taux de chômage a été examiné précédemment. Deux RMR sur sept se positionnent au-dessus de la moyenne relativement à la progression de la population active et au nombre d'emplois, soit Calgary et Ottawa-Gatineau. Québec se situe à l'avant-dernier rang devant Sherbrooke en ce qui a trait à la progression de la population active. Pour ce qui est de la croissance du nombre d'emplois, Québec occupe le cinquième rang devant Montréal et Sherbrooke. Ces données portent à penser que la fluctuation à la baisse du taux de chômage à Québec dans les dernières années est davantage due à une faible croissance de la population active qu'à une forte progression du nombre d'emplois. Cela appuie l'hypothèse de la rareté de la main-d'œuvre.

**Figure 6.B**

**Évolution de la population active et du nombre d'emplois des RMR de Québec, Calgary, Hamilton, Montréal, Ottawa-Gatineau, Sherbrooke et Winnipeg de 2001 à 2008**



Source des données : Statistique Canada  
 Année 2001: recensement  
 Année 2008 : enquête sur la population active

### **Évolution des emplois par secteur d'activités**

L'évolution des emplois dans 20 secteurs d'activités de la RMR de Québec de 2001 à 2006 est illustrée à l'annexe 6.A. C'est dans les secteurs d'activités des *Soins de santé et assistance sociale*, du *Commerce de détail* de même que des *Finances et de l'assurance* que le nombre d'emplois a connu la plus forte progression. Dans ces secteurs, la hausse a été respectivement de 4 380 (14,6 %), 3 860 (13,1 %) et 2 465 (23,3 %) emplois.

Le secteur des *Services professionnels, scientifiques et techniques* a aussi connu une progression intéressante avec une augmentation de 2 015 emplois (11,9 %). Il en est de même pour les secteurs de *l'Information et de la culture* et des *Arts, spectacles et loisirs* qui ont enregistré des hausses respectives de 1 010 (20,0 %) et 770 (17,1 %) emplois.

Stimulé par le nombre et l'importance des projets immobiliers, le secteur de la *Construction* a connu une hausse de 2 030 emplois (23,4 %).

À l'exception de *l'Administration publique* et de la *Fabrication*, il n'y a aucun secteur important d'activités qui a accusé une baisse du nombre d'emplois. Dans le secteur de *l'Administration publique*, la baisse est de 1 145 emplois (3,1 %), tandis qu'elle se chiffre à 190 emplois (1,0 %) dans le secteur de la *Fabrication*.

### **PERSPECTIVES**

Selon Emploi-Québec<sup>29</sup>, *l'évolution démographique, notamment celle de la population en âge de travailler, aura au cours des prochaines années une importance prépondérante quant à la capacité du marché du travail de la province de créer des emplois. (...) La plus grande rareté de la main-d'œuvre sera la cause première du ralentissement de la création d'emplois.* Au Québec la population des 15 à 64 ans devrait connaître une faible croissance d'ici à 2012, pour ensuite se mettre à diminuer selon les prévisions d'Emploi-Québec formulées jusqu'en 2017.

À moyen terme, la province devrait connaître de faibles taux de chômage. Par contre, en raison de la récession aux États-Unis et d'une baisse probable du nombre d'emplois dans le secteur manufacturier, le Conference Board du Canada<sup>30</sup> s'attend à une légère hausse du taux de chômage dans la RMR de Québec en 2009 et 2010. Par la suite, le taux devrait progressivement diminuer passant de 5,5 % en 2011 à 5,1 % en 2013, en deçà des taux de la province et du pays.<sup>31</sup>

Au Québec, le secteur des services en général de même que les secteurs du *Commerce de détail* et des *Soins de santé et assistance sociale* devraient connaître les plus fortes progressions du nombre d'emplois d'ici à 2012. Dans le secteur de *l'Administration publique*, les emplois devraient osciller autour du nombre actuel. En matière de compétences, Emploi-Québec anticipe une demande accrue

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 06.00**

**Favoriser la création d'emplois de qualité qui répondent aux compétences des populations locales**

---

de ressources principalement dans les domaines des *Sciences naturelles et appliquées*, du *Secteur de la santé*, des *Arts, culture, sports et loisirs*.

Les tendances démographiques canadiennes, particulièrement dans l'est du pays, laissent présager que les agglomérations urbaines vont de plus en plus être en compétition pour attirer la main-d'œuvre. En conséquence, il est important que la Ville et ses partenaires développent une stratégie dynamique visant à séduire la population en âge de travailler.

**ORIENTATION 07.00**

**MAINTENIR LE NIVEAU DES EMPLOIS RELIÉS À L'ACTIVITÉ DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Maintien du niveau des emplois

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

En vertu de sa loi constitutive, la CCNQ est chargée de conseiller le gouvernement sur *la localisation des bureaux et des effectifs du gouvernement, de ses ministères et de tout organisme gouvernemental*.<sup>32</sup> Pour exercer ce rôle, la CCNQ s'appuie sur la Politique relative à la capitale nationale qui préconise la localisation dans la capitale des fonctions centrales de l'État ainsi que les effectifs qui y sont rattachés.<sup>33</sup> Tous les deux ans depuis 1998, la CCNQ établit le profil de localisation de l'effectif, des dirigeants, des bureaux centraux, des ministères et des sièges sociaux des organismes gouvernementaux du Québec. Le dernier profil, publié en juillet 2009, décrit la situation au 31 mars 2008.<sup>34</sup> L'analyse qui suit s'appuie sur ce profil.

Depuis 2007 en outre, la Ville tient une veille méthodique sur les décisions du gouvernement relatives à la localisation de ses activités.

**ANALYSE DE LA SITUATION**

**Effectifs**

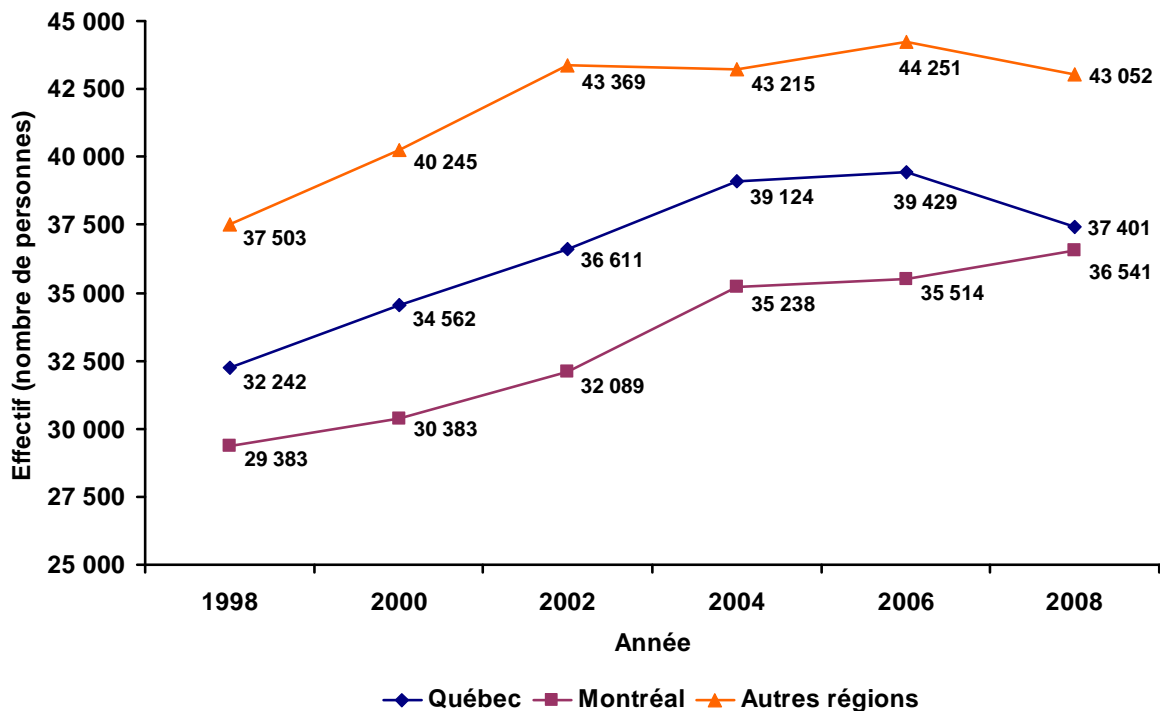
De 1998 à 2008, les variations de la part relative des effectifs des ministères et des organismes dans la capitale, à Montréal et dans les autres régions du Québec sont minimes. Pendant cette période, la part relative moyenne des effectifs dans la capitale est de 32,7 % avec un écart moyen de 0,42 point de pourcentage. Les autres régions du Québec se voient allouer une part relative moyenne des effectifs de 37,6 % avec un écart moyen plus prononcé, soit de 0,74 point de pourcentage. De son côté, la ville de Montréal détient une part relative moyenne de 29,7 % des effectifs et est sujette aux fluctuations les plus prononcées avec un écart moyen de 0,84 point de pourcentage. En 2008, Montréal enregistre un gain significatif par rapport aux années précédentes, tandis que Québec et les autres régions de la province accusent une baisse de leur part relative des effectifs.

**Orientation 07.00**

**Maintenir le niveau des emplois reliés à l'activité du gouvernement du Québec**

La figure 7.A montre le partage, en fonction du nombre de personnes, des effectifs des ministères et des organismes entre la capitale, Montréal et les autres régions du Québec de 1998 à 2008. À l'échelle de la province, la croissance annuelle moyenne des effectifs est de 3,1 % de 1998 à 2004. De 2004 à 2006, le rythme de croissance annuelle diminue pour se situer à 0,7 %. De 2006 à 2008, les effectifs dans l'ensemble diminuent de 0,9 % annuellement. Au cours de cette période néanmoins, Montréal enregistre une hausse des effectifs de 1,4 % par année. De 1998 à 2006, l'écart moyen dans les effectifs entre Québec et Montréal était de 3 872 personnes en faveur de la capitale. En 2008, l'écart n'est plus que de 860 personnes.

**Figure 7.A**  
**Partage des effectifs des ministères et des organismes entre la capitale, Montréal et les autres régions du Québec de 1998 à 2008**



Source : CCNQ (2009)

La diminution des effectifs à Québec découle de la réorganisation de certains organismes gouvernementaux et d'une réduction du personnel de plusieurs ministères dont celui de la justice, de certaines grandes sociétés d'État comme Hydro-Québec et d'autres organismes comme la Société des établissements de plein air du Québec. Cette diminution est attribuable à la politique d'attrition dans les organismes et les ministères dont l'objectif est de réduire la taille de la fonction publique de 20,0 % d'ici 2014.

**Orientation 07.00**

**Maintenir le niveau des emplois reliés à l'activité du gouvernement du Québec**

---

**Personnel d'encadrement des ministères et des organismes gouvernementaux**

Le partage du nombre de membres du personnel d'encadrement des ministères et des organismes gouvernementaux en 2006 et 2008 entre la capitale, Montréal et les autres régions du Québec est présenté au tableau 7.A.

**Tableau 7.A**

**Partage des membres du personnel d'encadrement des ministères et des organismes gouvernementaux entre la capitale, Montréal et les autres régions du Québec en 2006 et en 2008**

	2006		2008		Variation 2006-2008	
	(Nbre)	(%)	(Nbre)	(%)	(Nbre)	(%)
Québec	2 619	32,7	2 683	32,3	64	2,4
Montréal	2 460	30,7	2 858	34,4	398	16,2
Autres régions	2 937	36,6	2 761	33,2	-176	-6,0
<b>Total</b>	<b>8 016</b>	<b>100,0</b>	<b>8 302</b>	<b>100,0</b>	<b>286</b>	<b>12,8</b>

Source : CCNQ (2009)

Montréal connaît une hausse de 16,2 % (398 personnes) du nombre de membres du personnel d'encadrement en 2008 comparativement à 2006. À Québec, la hausse est significativement moins importante se situant à 2,4 % (64 personnes). Pour leur part, les autres régions du Québec subissent une baisse de 6,0 % (176 personnes) du nombre de membres du personnel d'encadrement.

La hausse de l'effectif du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, liée à l'application de programmes particuliers, explique partiellement la variation différenciée du nombre de membres du personnel d'encadrement de Québec, de Montréal et des autres régions. Également, certains ministères et organismes, notamment le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, le ministère de la Sécurité publique, le ministère du Revenu, Hydro-Québec ainsi que la Commission de la construction du Québec, ont réuni une partie importante de leur personnel d'encadrement à Montréal.

**Sièges sociaux des organismes gouvernementaux**

Le nombre des organismes gouvernementaux ayant leur siège social à Québec est demeuré sensiblement le même de 2006 à 2008. Durant cet intervalle, leur nombre est passé de 156 à 159. Certains organismes sont disparus, d'autres ont été unifiés. Tous les nouveaux organismes créés entre 2006 et 2008 ont leur siège social à Québec. En 2008, la ville de Québec regroupait 63,5 % des sièges sociaux des organismes gouvernementaux de la province.

## **PERSPECTIVES**

L'activité gouvernementale demeure une des bases économiques de la ville de Québec. Cette base économique a une qualité importante. En raison de sa pérennité qui lui confère de la stabilité, elle résiste bien aux conjonctures économiques difficiles. La ville de Québec tire avantage de cette qualité enviable. En outre, le statut de capitale, particulièrement lorsqu'il est solide, procure à une agglomération urbaine un rayonnement singulier. C'est pourquoi la Ville et ses partenaires doivent veiller à ce que ce secteur d'activités demeure vigoureux.

Sur plan du développement territorial, le gouvernement n'a pas intérêt à affaiblir la capitale. Le réseau urbain du Québec est déjà largement dominé par Montréal. Dans l'optique d'une saine répartition de l'activité économique sur le territoire, le gouvernement doit veiller à ce que la capitale demeure forte.

Dans les prochaines années, il faudra s'assurer que l'exercice d'attrition de ses effectifs entrepris par le gouvernement en 2004 ne se fasse pas au seul détriment de la capitale.

## **ORIENTATION 08.00**

**DÉVELOPPER UN MEILLEUR POSITIONNEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DES SECTEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA TECHNOLOGIE, DE LA CULTURE ET DU TOURISME**

### **PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Diversification de l'économie

### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Depuis bientôt trois ans, la stratégie de diversification de l'économie de l'agglomération repose sur la croissance de l'activité dans les créneaux d'excellence établis dans le cadre de la négociation de l'entente ACCORD par les parties prenantes de l'organisation du développement économique. Ces créneaux d'excellence sont les aliments santé, les assurances, les bâtiments verts et intelligents, les sciences de la vie, les technologies appliquées et le tourisme.<sup>35</sup>

Depuis que la démarche ACCORD a été entamée, Pôle a coordonné les travaux sur les créneaux qu'ont effectués les comités formés à cette fin. De novembre 2007 à novembre 2008, ces travaux ont débouché sur la conclusion d'ententes de mise en œuvre entre le gouvernement du Québec, le comité régional ACCORD ainsi que les comités œuvrant sur les créneaux.<sup>36</sup> En parallèle, pour soutenir les projets sur un horizon de cinq ans, une mise de départ de quinze millions de dollars a été affectée par le gouvernement du Québec à un nouveau fonds, soit le Fonds d'innovation. Pour qu'un montant puisse être prélevé de ce fonds pour financer un projet, des conditions s'appliquent. Entre autres, 25,0 % du financement doit provenir du secteur privé. Jusqu'à maintenant, le fonds a servi à financer des projets tels que la *Technopôle défense et sécurité*, la *NeuroCité*, l'*École nationale de divertissement interactif*, le *Pôle d'excellence en technologies géospatiales* et le *Cercle de développement en optique-photonique*.<sup>37</sup> La Ville a aussi contribué à ces projets pour un montant total de 2,3 millions de dollars.

### **ANALYSE DE LA SITUATION**

#### **Évolution des emplois dans les créneaux d'excellence**

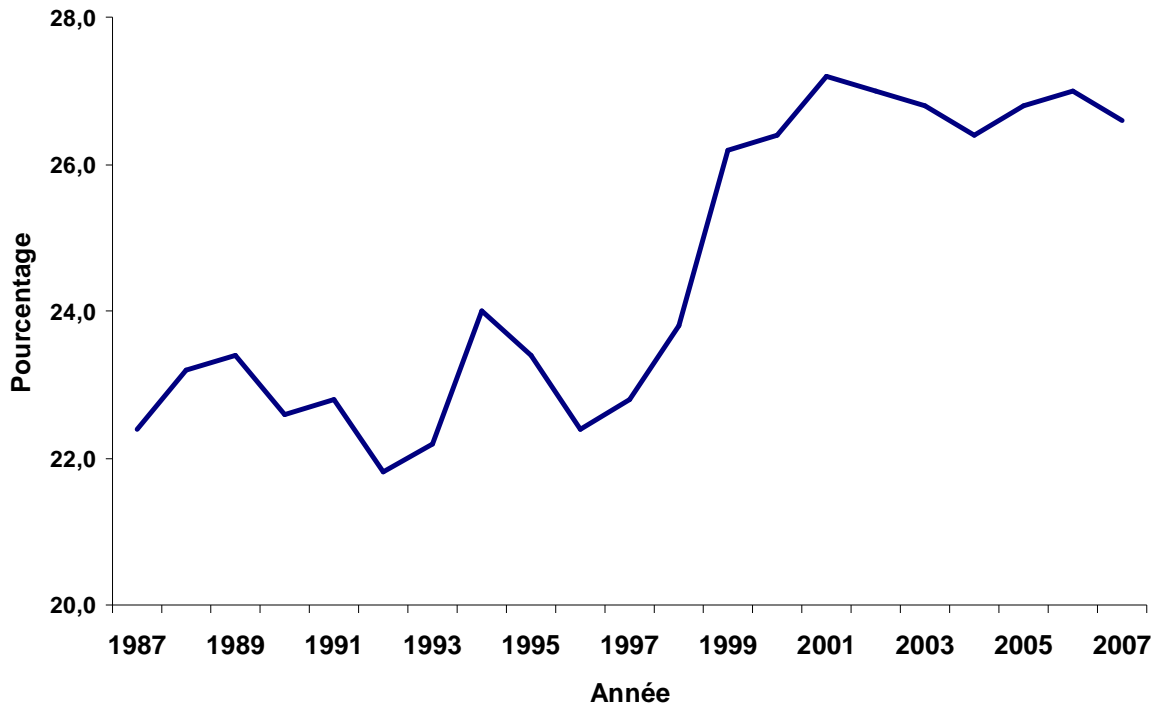
Le dernier portrait économique de la région métropolitaine de Québec brossé par le Conference Board du Canada en 2008 fournit de l'information sur les créneaux d'excellence.<sup>38</sup> La figure de la page suivante illustre l'évolution de la part de l'emploi dans les créneaux d'excellence par rapport à l'emploi total de la région de 1987 à 2007.

**Orientation 08.00**

**Développer un meilleur positionnement national et international pour accélérer le développement des secteurs de l'enseignement supérieur, de la technologie, de la culture et du tourisme**

---

**Figure 8.A**  
**Évolution de la part de l'emploi dans les créneaux d'excellence par rapport à l'emploi total de la RMR de Québec de 1987 à 2007**



Source : Conference Board du Canada (2008)

La part de l'emploi dans les créneaux d'excellence évolue en dents de scie de 1987 à 1997. De 1997 à 2002, elle connaît une progression intéressante et se stabilise par la suite. Depuis 2002, la part de l'emploi dans les créneaux d'excellence représente un peu moins de 27,0 % de l'emploi total.

### **Diversification de l'économie**

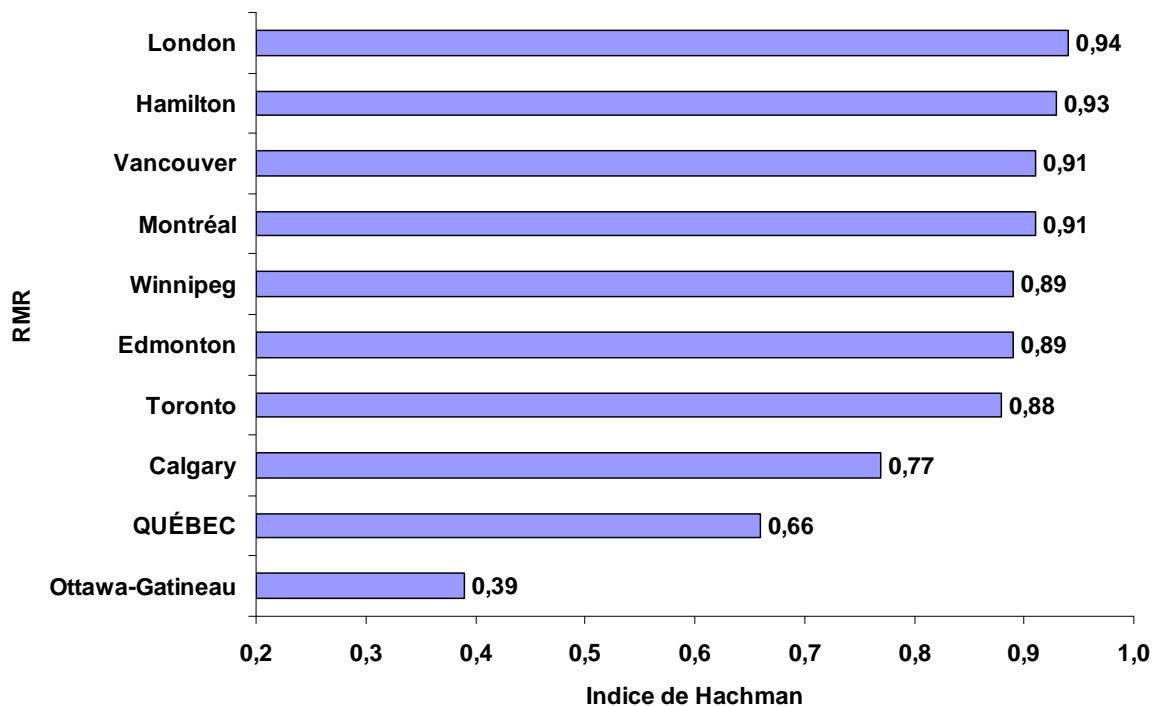
L'indice utilisé le plus couramment pour évaluer la diversification économique d'une région est l'indice de Hachman. À partir de variables de base telles que le nombre d'emplois selon les secteurs d'activités, l'indice de Hachman mesure la diversification économique d'un territoire par rapport à un territoire de référence. Sur la base de données pour l'année 2007, le Conference Board du Canada a calculé l'indice de Hachman des dix régions métropolitaines les plus peuplées au pays (figure de la page suivante). Le territoire canadien constitue le territoire de référence. Une valeur de l'indice de Hachman qui se situe près de 1 signifie que l'économie de la région examinée a une composition des emplois par secteur d'activités similaire à celle du territoire de référence. À l'inverse, une valeur de

**Orientation 08.00**

**Développer un meilleur positionnement national et international pour accélérer le développement des secteurs de l'enseignement supérieur, de la technologie, de la culture et du tourisme**

l'indice de Hachman qui se rapproche de 0 indique que la composition des emplois par secteur d'activités de la région examinée diffère de façon marquée de celle du territoire de référence. L'indice est valable dans la mesure où l'économie du territoire de référence est diversifiée. Le Canada n'est probablement pas le pays où l'économie est la plus diversifiée. Néanmoins, l'économie canadienne est caractéristique d'un pays industrialisé.

**Figure 8.B**  
**Indices de Hachman des dix RMR les plus peuplées du Canada en 2007**



Source : Conference Board du Canada (2008)

Bien que leur structure économique soit différente, l'indice de Hachman des RMR de London, Hamilton, Vancouver, Montréal, Winnipeg, Edmonton et Toronto est similaire. Ces RMR possèdent une économie diversifiée sur le territoire canadien. Calgary, Québec et, particulièrement, Ottawa-Gatineau sont beaucoup moins diversifiées au plan économique.

Cinq des RMR examinées incluent une ville qui dispose du statut de capitale. Ce sont Winnipeg, Edmonton, Toronto, Ottawa-Gatineau et Québec. L'activité gouvernementale occupe une place majeure dans l'économie des RMR de Québec, d'Ottawa-Gatineau et dans une moindre mesure de Winnipeg. Ce n'est pas le cas pour les RMR d'Edmonton et de Toronto. L'économie d'Edmonton est

**Orientation 08.00**

**Développer un meilleur positionnement national et international pour accélérer le développement des secteurs de l'enseignement supérieur, de la technologie, de la culture et du tourisme**

---

essentiellement dominée par les activités liées à la construction et à l'exploitation des ressources naturelles et les secteurs financiers et manufacturiers sont prépondérants dans l'économie de Toronto.<sup>39</sup>

**PERSPECTIVES**

Une ville dont l'économie est basée presque exclusivement sur un secteur d'activités rencontre des difficultés importantes lorsque celui-ci est en baisse ou en crise. Une économie diversifiée permet d'atténuer les effets néfastes occasionnés par une telle situation. Bien que les principaux secteurs d'activités qui font partie de la base économique de Québec, en l'occurrence l'administration publique, les soins de santé et l'éducation, soient relativement stables, il est sage de viser à être moins dépendant de ceux-ci. Au surplus, en raison de la politique d'attrition de ses effectifs mise en place par le gouvernement du Québec, il demeure pertinent de déployer un effort particulier afin de diversifier l'économie.

**ORIENTATION 09.00**

**AUGMENTER LES RETOMBÉES ET DIVERSIFIER L'OFFRE TOURISTIQUE NOTAMMENT PAR LA MISE EN VALEUR ET LA PROMOTION DE CERTAINS ÉLÉMENTS DU PATRIMOINE NATUREL ET BÂTI**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Croissance de l'activité

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

La région touristique de Québec s'est dotée d'un nouveau plan quinquennal de développement marketing en 2008 après avoir connu des années difficiles de 2003 à 2007. D'une part, les objectifs sous-jacents au plan 2003-2007 étaient basés sur des analyses réalisées en 2002. Or, il a été constaté que les résultats de l'année 2002 avaient été remarquables pour la région de Québec en raison du nombre élevé de touristes américains qui ont préféré voyager en Amérique du Nord à la suite des événements du 11 septembre 2001<sup>40</sup>

L'épisode du SRAS en 2003, le contexte politique mondial et une valeur du dollar canadien élevée comparativement à la devise américaine ont aussi produit des effets défavorables sur l'ensemble des destinations canadiennes, dont Québec. Au surplus, la généralisation de la taxe sur l'hébergement a rendu certaines associations touristiques régionales plus concurrentielles sur le marché québécois.

Cela dit, la période 2003-2007 aura permis de rencontrer totalement quatre objectifs sur huit objectifs mesurables, de façon partielle trois objectifs sur huit mais sans atteindre l'objectif d'augmenter de 20 % la fréquentation des attraits avec une hausse de 1 %.

La dernière année du plan stratégique de la Ville de Québec pour les années 2004 à 2008, soit celle du 400<sup>e</sup> anniversaire de Québec, aura été un succès sur toute la ligne. Les données suivantes le démontrent :

- une hausse de 5,7 % de l'activité touristique a été enregistrée par rapport à 2007;
- le nombre de chambres vendues a augmenté de 9,5 %;
- environ 700 journalistes ont été accueillis (pour une valeur médiatique de plus de douze millions de dollars);
- une augmentation de plus de 31,0 % de visiteurs a été observée dans les bureaux d'information touristique;
- un nombre record de congrès et d'événements se sont déroulés dans la région.

**Orientation 09.00**

**Augmenter les retombées et diversifier l'offre touristique notamment par la mise en valeur et la promotion de certains éléments du patrimoine naturel et bâti**

---

Les fêtes du 400<sup>e</sup> ont eu un effet indéniable sur les résultats. L'indice composite, qui est obtenu par la pondération des indices *hôtelier, sites et attraits, boutiques* et *restauration*, a connu une hausse de 6,3 %. Il s'agit de la plus forte hausse jamais enregistrée depuis le calcul de cet indice. L'indice hôtelier a augmenté de 9,5 %. Il s'est vendu près de 2,7 millions de chambres en 2008, le nombre le plus élevé à ce jour. Le secteur des attraits touristiques avec billetterie a connu une légère baisse. L'hiver rigoureux et les nombreuses activités gratuites offertes dans le cadre des fêtes du 400<sup>e</sup> ont occasionnés cette baisse. Pour sa part, l'indice restauration a enregistré une progression de 1,6 %. Enfin, l'indice du secteur des boutiques du Vieux-Québec a connu une hausse 17,6 %. Il s'agit d'un sommet.

Le nouveau plan de développement marketing 2008-2012, produit en 2007, s'appuie sur quatre axes de développement et de mise en marché soit :

1. la destination authentique;
2. la destination toutes saisons;
3. la destination des sens;
4. la destination irrésistible.

Ce plan regroupe les produits et les services de la région en six expériences fondamentales, soit :

1. l'expérience neige;
2. l'expérience urbaine, art de vivre et culture;
3. l'expérience nature et aventure;
4. l'expérience histoire et patrimoine;
5. l'expérience affaires;
6. l'expérience événementielle.

Depuis l'entrée en vigueur de ce nouveau plan, l'Office du tourisme de Québec a réalisé plusieurs interventions qui consistaient particulièrement à :

- adopter une nouvelle image et un nouveau positionnement pour la région;
- organiser l'offre sur la base des six expériences énumérées précédemment;
- stimuler le tourisme d'affaires en y consacrant minimalement 25 % du budget de mise en marché;
- s'adresser à de nouveaux marchés afin d'attirer de nouvelles clientèles pour compenser le ralentissement structurel des marchés traditionnels;
- renouveler la plate-forme Web;
- procéder à une mise en marché mieux intégrée entre le tourisme d'agrément et le tourisme d'affaires.

**Orientation 09.00**

**Augmenter les retombées et diversifier l'offre touristique notamment par la mise en valeur et la promotion de certains éléments du patrimoine naturel et bâti**

**ANALYSE DE LA SITUATION**

La performance touristique de l'année 2009 se présente, à ce jour, de façon plutôt positive malgré des conditions difficiles (récession économique majeure, dollar canadien fort, crise sanitaire possible, capacité aérienne en baisse, etc.). Le tableau 9.A, qui permet de comparer l'année 2009 à l'année 2007, illustre bien la performance de la région au Canada.

**Tableau 9.A**  
**Chambres vendues quotidiennement dans différentes villes canadiennes**

Janvier à septembre	Chambres louées quotidiennement			% Var. 09/07
	2007	2008	2009	
Québec	2 538	2 824	2 490	-1,9%
Montréal	8 083	7 886	7 573	-6,3%
Ottawa	5 360	5 285	5 141	-4,1%
Toronto	20 055	20 369	18 868	-5,9%
Calgary	6 370	6 193	5 729	-10,1%
Edmonton	6 184	6 371	5 793	-6,3%
Vancouver	7 810	7 831	7 292	-6,6%
Canada	118 573	120 833	113 197	-4,5%

Source : Office du tourisme de Québec (2009)

De janvier à septembre 2009, l'indice composite a diminué de 2,5 % comparativement à la même période en 2007. Toutefois les résultats dans l'ensemble, comparés à ceux du reste du Québec et du Canada, sont excellents.

Les mois de mai et de juin ont été particulièrement difficiles. Par contre, les mois de juillet et août ont été plus intéressants avec une hausse de l'indice. Si l'indice hôtelier a diminué de 1,5 %, l'indice des attraits touristiques avec billetterie a connu une baisse importante de 11,9 %. Cette mauvaise performance est expliquée en partie par la rigueur de l'hiver et les nombreuses activités gratuites. L'indice du secteur des boutiques du Vieux-Québec a diminué légèrement, soit de 0,1 %. Enfin, l'indice restauration a diminué de 1,5 %. Pour les mois de janvier et d'août, l'indice de 2009 est supérieur à celui de 2007. Pour tous les autres mois par contre, la performance de 2009 est en deçà de celle de 2007.

**PERSPECTIVES**

**Évolution du secteur**

La baisse de l'achalandage touristique en 2009 dans la région de Québec n'est pas dramatique compte tenu de l'état actuel du tourisme à l'échelle mondiale. Le bilan annuel final devrait se

**Orientation 09.00**

**Augmenter les retombées et diversifier l'offre touristique notamment par la mise en valeur et la promotion de certains éléments du patrimoine naturel et bâti**

---

comparer au bilan de l'année 2006 qui était légèrement inférieur à celui de l'année 2007. Dans la province, la région conserve sa position dans le groupe de tête des grandes villes canadiennes selon les données disponibles portant sur les chambres vendues dans les établissements hôteliers à bannière.

Tout laisse croire que la clientèle québécoise aura encore été le moteur de l'activité touristique régionale en 2009. Le nombre de touristes d'outre-mer est équivalent à celui observé en 2007. La baisse des touristes en provenance des États-Unis s'est poursuivie. Le tourisme d'affaires a connu une année difficile.

Une économie mondiale fragile et une valeur du dollar canadien qui pourrait avoisiner la valeur de la devise américaine pourraient faire de l'année 2010 une période difficile au plan touristique. Malgré tout, l'Office du tourisme de Québec, en accord avec le Conference Board du Canada, prévoit une légère hausse de l'activité. Tous marchés confondus, le Conference Board du Canada estime que l'augmentation du nombre de touristes pourrait être de l'ordre de 1,4 % par rapport à l'année 2009.

**Principaux projets de l'Office du tourisme en 2010**

En 2010 les actions suivantes devraient accaparer de manière importante les ressources de l'Office du tourisme :

- revoir la planification pour les années 2011 à 2013 afin de prendre en considération le contexte économique et la création du fonds des grands événements;
- élaborer un plan d'action de trois ans en tourisme d'affaires;
- contribuer à l'amélioration des conditions permettant d'attirer des compagnies de croisières à Québec en embarquement et débarquement;
- prendre des virages importants en promotion et en publicité (importance de l'Internet et des médias sociaux);
- analyser le modèle de gouvernance de l'Office;
- poursuivre la refonte du site Internet et mettre en place un système de réservation en ligne.



## **THÈME 2**

### **DES MILIEUX DE VIE DE QUALITÉ**

#### **FAITS SAILLANTS**

##### **Principales opportunités**

###### ***Les fonds dégagés pour le transport collectif par le gouvernement du Québec***

Le montant total des investissements prévus pour l'ensemble de la province s'élève à 4,5 milliards de dollars sur cinq ans.

###### ***Les programmes gouvernementaux mis en place pour faire face à la récession économique***

Ces programmes permettent à la Ville d'obtenir une aide financière appréciable pour réaliser des travaux d'infrastructures.

##### **Principale menace**

###### ***La lutte au déficit des gouvernements provincial et fédéral***

Après avoir accompli leurs engagements formels, il est possible que les réductions des dépenses des gouvernements dans leur lutte au déficit aient des répercussions négatives sur la formation de nouveaux partenariats avec les municipalités pour réaliser des travaux d'infrastructures.

##### **Principales forces**

###### ***Les gains substantiels relatifs à la valorisation des matières résiduelles***

Un effort louable a été accompli et il a porté fruit.

###### ***Les mesures mises en œuvre pour fournir une protection aux milieux hydriques***

Particulièrement, plusieurs ouvrages de contrôle des débordements ont été mis en opération dans les dernières années.

###### ***La vitalité du secteur commercial***

Cette vitalité contribue notamment à faire diminuer le taux d'inoccupation des locaux commerciaux sur les grandes artères de consolidation.

***La progression des investissements dans les infrastructures et le transport collectif***

Les investissements se sont intensifiés de manière significative dans les dernières années.

***L'augmentation de l'achalandage sur le réseau de transport en commun***

Une augmentation significative du nombre de passages a été enregistrée depuis 2004.

***L'approche de gestion par projet adoptée par la Ville***

L'adoption de cette approche a favorisé le respect des coûts et des échéanciers prévus au programme triennal d'immobilisations (PTI).

**Principaux points à améliorer**

***La valorisation des matières résiduelles***

Malgré les gains récents, de meilleurs résultats peuvent être obtenus.

***Le contrôle des émissions de GES***

La Ville a appliqué un plan de réduction des émissions à ses propres activités. Un plan de réduction des GES concernant l'ensemble de la communauté est en préparation.

***L'investissement dans la rénovation de logements de certains quartiers***

Les quartiers centraux plus anciens en particulier devraient faire l'objet d'investissements plus importants.

***La revitalisation de certaines artères commerciales***

Des taux d'inoccupation élevés des locaux commerciaux sont observés sur le boulevard des Capucins, la rue Racine, la rue Saint-Joseph, la rue Saint-Félix, la 1<sup>ère</sup> Avenue, le boulevard Sainte-Anne et la rue Saint-Jean.

***La part modale du transport en commun***

Malgré une hausse significative de l'achalandage sur le réseau, la part modale du transport en commun a connu une augmentation modeste. L'automobile est encore très populaire.

***L'évaluation de la performance des dispositifs d'aménagement du territoire***

À brève échéance, il faut être en mesure de cerner les effets des dispositifs de densification et de consolidation du territoire mis en place.

## **ENJEU 3**

### **UNE CAPITALE EXEMPLAIRE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT**

#### **ORIENTATION 10.00**

**DÉVELOPPER DE MEILLEURES PRATIQUES MUNICIPALES SUSCEPTIBLES D'AMÉLIORER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DE LA VILLE DE QUÉBEC**

#### **PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS**

- Modifications des pratiques existantes et nouvelles pratiques
- Intégration des stratégies de développement durable dans les pratiques municipales

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Cinq sujets sont abordés dans les lignes qui suivent :

1. l'intégration des stratégies de développement durable dans les pratiques municipales;
2. la gestion des matières résiduelles;
3. la gestion de l'eau;
4. la décontamination des sols;
5. la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES).

Dans les sections sur l'analyse de la situation et les perspectives qui viennent à la suite de la présentation des principales réalisations, ces sujets sont repris systématiquement.

#### **Intégration des stratégies de développement durable dans les pratiques municipales**

Les premières stratégies de développement durable de la Ville de Québec ont vu le jour en 2002. Depuis, un bilan de leur intégration au sein de la gestion municipale a été réalisé dans le but de les mettre à jour et d'améliorer leur mise en œuvre.

#### **Gestion des matières résiduelles**

En 2004, les municipalités de la rive-nord de la Communauté métropolitaine de Québec (CMQ) avaient parmi leurs orientations d'élever le taux de valorisation des matières résiduelles. L'objectif, assigné par le gouvernement du Québec, était d'atteindre un taux de valorisation de 60,0 % à compter de 2008. Les matières résiduelles comprennent les matières recyclables, les matières

**Orientation 10.00**

**Développer de meilleures pratiques municipales susceptibles d'améliorer la performance environnementale de la ville de Québec**

---

organiques, les encombrants, les résidus domestiques dangereux ainsi que les résidus de construction.

Récemment, les interventions suivantes ont été réalisées :

- la Ville a lancé une campagne visant à sensibiliser les citoyens au concept des 3RV (Réduction à la source, Réemploi, Recyclage et Valorisation). La campagne porte sur des sujets tels que l'herbicyclage, les sacs plastiques, la collecte des résidus alimentaires, le compostage domestique, etc. Les opérations de la campagne se déroulent dans les écoles et sur les lieux de différents événements. De plus, du porte à porte a été effectué et des subventions ont été consenties pour l'acquisition de composteurs domestiques;
- 111 000 bacs roulants pour la collecte sélective ont été distribués en 2007, couvrant toutes les habitations de douze logements et moins ainsi que toutes les écoles élémentaires;
- il existe maintenant sept écocentres. Ceux-ci renforcent la capacité de récupération des matières résiduelles de la Ville;
- enfin, le potentiel de traitement du centre de tri des matières résiduelles a été doublé. Sa capacité de traitement est maintenant de 70 000 tonnes par année.

Les autres actions qui visent à augmenter les taux de récupération et de recyclage des matières résiduelles suivent leur cours.

### **Gestion de l'eau**

Le portrait de la production et de la consommation de l'eau est maintenant disponible et une politique de gestion durable de l'eau potable est en préparation. Également, une brigade verte a vu le jour. Celle-ci est chargée de veiller à l'application du règlement sur l'eau potable.

La collaboration avec la Chaire en eau potable de l'Université Laval a été fructueuse. Entre autres, un portrait de l'évolution spatio-temporelle de la qualité de l'eau a été dressé. Cette étude a permis d'optimiser les points et le suivi des vérifications sur le réseau d'aqueduc. Elle a aussi conduit à formuler une recommandation de normes à Santé Canada.

Pour ce qui est du traitement des eaux usées, la principale réalisation des dernières années a été la prise en charge et la mise en opération de nouveaux ouvrages de contrôle des débordements. Sept réservoirs de rétention ont ainsi été livrés et sont maintenant opérés par la Ville. L'exécution de ces ouvrages a nécessité un investissement de 45,0 millions de dollars. Toujours en matière de traitement des eaux usées, l'année 2008 en a été une de planification et d'essais concrets d'ajout d'alun et de polymère au procédé de décantation des usines dans le but d'améliorer leur efficacité.

**Orientation 10.00**

**Développer de meilleures pratiques municipales susceptibles d'améliorer la performance environnementale de la ville de Québec**

---

**Décontamination des sols**

L'inventaire des terrains municipaux contaminés est complété et sa mise à jour est assurée. Le programme provincial de réhabilitation des terrains contaminés en milieux urbains (Revi-Sols) a pris fin en 2007. Depuis, le programme ClimatSol le remplace. Au surplus, ce dernier préconise des mesures de réduction des émissions de GES.

**Réduction des émissions de GES**

Depuis 2004, un plan de réduction des GES résultant des activités municipales est en application. L'objectif de réduction des GES fixé par ce plan est de 22,5 % par rapport à l'année 2002.

**ANALYSE DE LA SITUATION**

**Intégration des stratégies de développement durable dans les pratiques municipales**

Le bilan révèle que l'intégration des stratégies de développement durable au sein de la gestion municipale se fait progressivement. Depuis 2002 par exemple, plus d'une trentaine de plans et politiques en accord avec les stratégies ont été élaborés et mis en œuvre.

**Gestion des matières résiduelles**

La figure apparaissant à la page suivante (figure 10.A) illustre les quantités de matières résiduelles résidentielles valorisées et éliminées de 2002 à 2008 sur le territoire des municipalités de la rive-nord de la CMQ.

De 2002 à 2008, la quantité de matières résiduelles à gérer (quantité valorisée + quantité éliminée) est passée de 200 483 à 243 281 tonnes, ce qui correspond à une augmentation de 21,4 %. La quantité de matières résiduelles valorisées quant à elle, est passée de 46 827 à 111 640 tonnes. C'est une progression de 138,4 %. Dès lors, la part des matières résiduelles qui sont valorisées (taux de valorisation) est passée de 23,0 % à 46,0 %. Cela constitue une évolution notable, mais le taux de valorisation atteint se situe en deçà de l'objectif de 60,0 % fixé par le gouvernement du Québec.

Deux mesures ont particulièrement contribué à cette hausse du taux de valorisation. Premièrement, les améliorations apportées à la collecte sélective ont entraîné une augmentation significative des quantités de matières recyclées. Deuxièmement, l'implantation ou la modernisation des éco-centres a

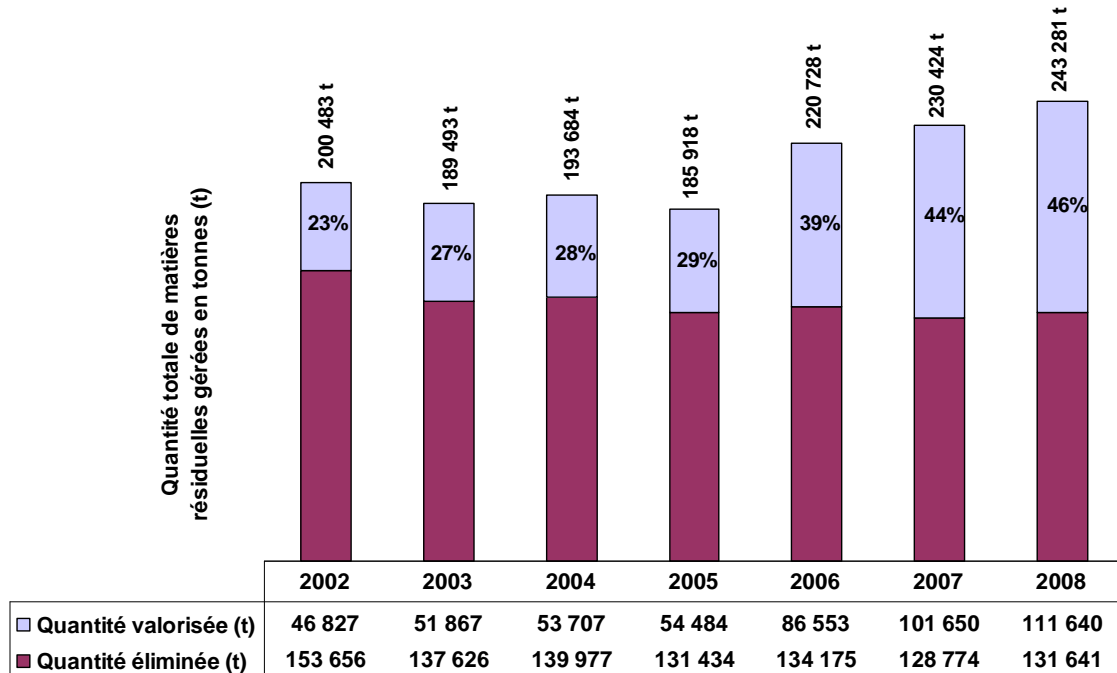
**Orientation 10.00**

Développer de meilleures pratiques municipales susceptibles d'améliorer la performance environnementale de la ville de Québec

permis de faire hausser fortement la quantité d'encombrants valorisés. Seules les quantités de matières organiques valorisées ont peu progressé.<sup>41</sup>

**Figure 10.A**

**Quantités de matières résiduelles résidentielles valorisées et éliminées de 2002 à 2008 sur le territoire des municipalités de la rive-nord de la CMQ**



**Gestion de l'eau**

De 2006 à 2009, le volume d'eau potable produit par la Ville a diminué de 8,1 %. Pendant cette période, la Ville a déployé un effort particulier afin de détecter et d'obturer les fuites du réseau d'aqueduc. Cependant, des bris d'aqueduc se produisent continuellement, de telle sorte qu'il est important de poursuivre un tel effort. À partir de 2010, l'ajout de nouveaux équipements de contrôle va permettre à la Ville de procéder à une meilleure évaluation du volume d'eau produit.

**Décontamination des sols**

Au 31 mars 2008, un total de 315 257 mètres carrés de terrains contaminés a été réhabilité grâce au Programme Revi-Sols, dont 224 223 mètres carrés de terrains municipaux.

**Orientation 10.00**

**Développer de meilleures pratiques municipales susceptibles d'améliorer la performance environnementale de la ville de Québec**

---

**Réduction des émissions de GES**

De 2004 à 2007, les émissions de GES des activités municipales ont diminué de près de 6,5 % par rapport à l'année 2002. En 2007 cependant, les émissions de GES ont augmenté. Cette augmentation est principalement due à une perte d'efficacité du système de captage des biogaz au lieu d'enfouissement sanitaire de Québec situé à Saint-Tite-des-Caps, de même qu'à l'augmentation de la consommation de gaz naturel et de fluides frigorigènes des bâtiments.

Les efforts accomplis au plan des équipements motorisés ne permettent pas d'obtenir une diminution des émissions de GES en raison de la croissance de la flotte de véhicules. Par contre, ils permettent de stabiliser ces émissions.

**PERSPECTIVES**

**Intégration des stratégies de développement durable dans les pratiques municipales**

La révision des stratégies devrait être complétée au début de l'année 2010. Les nouvelles stratégies guideront la Ville lors de l'élaboration du plan stratégique 2010 - 2014.

**Gestion des matières résiduelles**

Quatre actions majeures sont prévues dans les prochaines années. Premièrement, la Ville doit procéder progressivement à la collecte et au traitement des matières compostables. Deuxièmement, la capacité de traitement du centre de tri doit être augmentée. Troisièmement, le réseau d'écocentres doit être complété. Enfin, un programme de réduction à la source doit être instauré, notamment avec la poursuite du projet *Ville sans sacs*.

De plus, la Ville a récemment acquis un terrain pour construire, à moyenne échéance, un centre de récupération et de traitement des résidus de fusion issus de l'incinération (mâchefer).<sup>42</sup> D'ici là, des aménagements y seront réalisés.

**Gestion de l'eau**

Une politique de gestion durable de l'eau potable est en élaboration et la mise en œuvre du plan d'action de protection des prises d'eau potable est planifiée pour décembre 2011.

**Orientation 10.00**

**Développer de meilleures pratiques municipales susceptibles d'améliorer la performance environnementale de la ville de Québec**

---

Le partenariat avec la Chaire en eau potable de l'Université Laval se poursuit. Ce partenariat a notamment pour objectifs pour la Ville de fournir un approvisionnement en eau potable de qualité et d'accroître les connaissances en matière de suivi.

Également, d'autres ouvrages de contrôle des débordements d'eaux usées seront entrepris.

**Décontamination des sols**

Le programme provincial ClimatSol prend fin le 31 mars 2010. Quant au programme d'évaluation environnementale des garages municipaux élaboré par la Ville, sa mise en œuvre est prévue pour la fin de 2011. Dans les prochaines années en outre, la problématique de la présence de trichloréthylène (TCE) dans le secteur de Val-Bélair risque d'attirer l'attention.

**Réduction des émissions de GES**

L'application du plan de réduction des émissions de GES résultant des activités municipales se poursuit et les principaux objectifs devraient être atteints d'ici à 2012. Dans les prochaines années, les efforts porteront sur l'incinérateur, le lieu d'enfouissement sanitaire de Saint-Tite-des-Caps ainsi que la consommation de gaz naturel et de fluides frigorigènes des bâtiments.

Un plan de réduction des GES concernant l'ensemble de la communauté est en préparation et il devrait être mis en œuvre à la fin de 2012. L'élaboration du plan d'adaptation aux changements climatiques pour l'ensemble des activités de la Ville devrait aussi être complétée à la fin de 2012.

## **ORIENTATION 11.00**

### **METTRE EN VALEUR LES PLANS D'EAU, LES BOISÉS ET LES MILIEUX NATURELS**

#### **PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS**

- Amélioration de la qualité de l'eau des plans d'eau
- Pérennité assurée des boisés et des milieux naturels

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Les grands projets d'aménagement en bordure du fleuve, soit la promenade Samuel-de-Champlain, le bassin Brown, la Pointe-à-Carcy et l'aménagement de la baie de Beauport sont complétés.

Des travaux de mise en valeur et l'aménagement de sentiers piétons permettent maintenant aux citoyens de se promener sur une distance de plus de 32,0 kilomètres sur la berge de la rivière Saint-Charles. Des travaux similaires ont aussi été réalisés sur les berges de la rivière du Cap-Rouge et de la rivière Beauport sur des parcours respectifs de 5,0 et 3,0 kilomètres.

Des travaux de restauration ont également été effectués sur une partie des berges du lac Saint-Augustin et du lac Saint-Charles. Enfin, des travaux d'aménagement au parc du Mont Bélair, à la base de plein air de Sainte-Foy et au parc des Verveines ont été réalisés.

#### **ANALYSE DE LA SITUATION**

Les efforts visant à fournir une protection aux milieux hydriques sont substantiels. La cartographie des milieux humides et des plans d'eau est complétée et sa mise à jour est assurée. Une gestion intégrée par bassin versant est effectuée. Un nouveau règlement visant la protection des bandes riveraines est en vigueur. La mise en œuvre du programme d'aide à la stabilisation des rives et d'activités de stabilisation des rives sur les propriétés municipales est bien enclenchée.

Dans les dernières années, une attention particulière a été portée à la protection du lac Saint-Charles, de la rivière Beauport et de la rivière Lorette.

**Orientation 11.00**  
**Mettre en valeur les plans d'eau, les boisés et les milieux naturels**

---

**PERSPECTIVES**

En matière de restauration, d'assainissement et de protection, les projets suivants seront effectués dans les prochaines années :

- le projet de restauration du lac Saint-Augustin progresse. La fin des travaux est prévue pour mai 2010;
- à la suite des travaux d'assainissement, la qualité de l'eau de la rivière Saint-Charles fera l'objet d'un suivi attentif;
- le réaménagement des lacs Laberge sera terminé à la fin de l'année 2010;
- l'exécution du plan de protection du lac Saint-Charles se poursuit. En outre, le plan sera mis à jour d'ici décembre 2011;
- enfin, un plan directeur des milieux hydriques et humides est en développement.

De plus, la Ville a procédé en 2009 à une consultation publique sur le plan vert, bleu et blanc. À l'aide de celui-ci, la Ville souhaite doter son territoire d'un réseau vert, bleu et blanc qui sera constitué d'espaces naturels, récréatifs et patrimoniaux reliés entre eux par des voies cyclables et pédestres. À la suite de la consultation publique, des ajustements doivent être apportés au plan. La version finale doit être adoptée par le conseil municipal d'ici juin 2010. Le plan d'action suivra à l'automne.

## **ENJEU 4**

### **LA CONSOLIDATION DU TERRITOIRE URBAIN**

#### **ORIENTATION 12.00**

##### **INTENSIFIER LA REVITALISATION URBAINE**

#### **PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

- Augmentation du nombre de projets visant le redéveloppement et la revitalisation de secteurs affaiblis au plan social et économique et qui sont aussi détériorés au plan de leur cadre bâti ou naturel

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

De 2002 à 2008, en plus de l'aide consentie à la rénovation et à la création de logements abordables (Orientation 04.00), la Ville a contribué à la réalisation de 1 253 projets de rénovation ou de création de logements, conjointement dans la majorité des cas, avec la Société d'habitation ou le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine du Québec. Ces projets totalisent 3 199 logements créés ou rénovés. La Ville a accordé un montant de 23,0 millions de dollars en subventions. Le total des investissements liés aux 1 253 projets de rénovation ou de création de logements est de 181,3 millions de dollars. Ces investissements sont concentrés dans les quartiers centraux plus anciens de Québec.

La Ville mène également une stratégie d'intervention sur les artères commerciales. De 2002 à 2008, elle a contribué à la rénovation de 53 façades commerciales en accordant des subventions pour un montant total de 2,4 millions de dollars. Le total des investissements liés à la rénovation de ces 53 façades commerciales est de 6,0 millions. En outre, la stratégie a pour orientation de soutenir les associations de gens d'affaires. De 2003 à 2007, la Ville a soutenu 125 projets imaginés par certaines de ces associations. Le montant total de l'aide accordé par la Ville dans le cadre du soutien à ces projets est de 2,3 millions de dollars.

Dans un effort convergent, le Centre local de développement est aussi appelé à réaliser ses analyses des projets de revitalisation. Il appuie les initiatives qu'il juge intéressantes et assure l'animation du milieu. Enfin, il fait la promotion des programmes d'aide existants.

## **ANALYSE DE LA SITUATION**

Le rôle d'évaluation foncière de la Ville fournit de l'information sur l'âge des logements. La médiane de l'âge réel des logements était de 35 ans en 2002. En 2007, elle était de 33 ans. Pour ce qui est de l'âge apparent, la valeur médiane était de 32 ans en 2002 comparativement à 29 ans cinq ans plus tard. Il faut mentionner que la valeur médiane de l'âge réel ou apparent des logements est influencée par le volume des constructions neuves. De 2001 à 2006, le volume de constructions neuves est relativement important. En effet, il s'est construit 13 940 logements pendant cette période comparativement à 8 055 de 1996 à 2000.<sup>43</sup>

En 2007, l'âge des logements, réel et apparent, est significativement plus élevé dans les arrondissements (ancien découpage) de La Cité, de Limoilou, de Sainte-Foy-Sillery et dans une moindre mesure, dans l'arrondissement de Charlesbourg.

De son côté, le recensement canadien fournit de l'information sur la nécessité de réparation des logements sur la base de renseignements donnés par les occupants (échantillon correspondant à 20,0 % des logements). Selon Statistique Canada, les réparations sont majeures lorsque la plomberie ou l'installation électrique est défectueuse, que la charpente des murs, des planchers ou des plafonds doit être réparée, etc. Le tableau de la page suivante (tableau 12.A) présente les résultats des quartiers de Québec ayant un pourcentage plus élevé que la moyenne de logements nécessitant des réparations majeures en 2006. Dans ces quartiers 9 030 logements nécessitent des réparations majeures. Le tableau indique aussi que 14 520 des 228 070 logements sur le territoire de la ville de Québec nécessitent des réparations majeures, soit 6,4 % du total des logements. Ce pourcentage est légèrement supérieur à celui de la région métropolitaine de recensement (RMR) qui est établi à 6,2 %. En 2001, c'était 5,9 % des logements qui nécessitaient des réparations majeures sur le territoire de la ville de Québec.

Le nombre et le pourcentage de logements nécessitant des réparations majeures sur le territoire de la province de Québec apparaissent également au tableau 12.A. Huit quartiers de la ville affichent des pourcentages supérieurs à la province. Ces quartiers sont Sillery, Saint-Roch, Vieux-Québec-Cap-Blanc-Colline-Parlementaire, Lairet, Maizerets, Saint-Jean-Baptiste, Saint-Sauveur et Vieux-Limoilou.

**Orientation 12.00**  
**Intensifier la revitalisation urbaine**

**Tableau 12.A**  
**Quartiers de Québec ayant un pourcentage plus élevé que la moyenne de logements nécessitant des réparations majeures en 2006**

Arrondissement	Quartier	Nombre total de logements	Logements nécessitant des réparations majeures	
			Nombre	Pourcentage (Tri croissant)
	<b>RMR de Québec</b>	<b>316 650</b>	<b>19 620</b>	<b>6,2</b>
	<b>Ville de Québec</b>	<b>228 070</b>	<b>14 520</b>	<b>6,4</b>
Charlesbourg	Saint-Rodrigue	6 330	410	6,5
Beauport	Vieux-Bourg	6 700	435	6,5
SFSCR	Saint-Louis	6 395	435	6,8
SFSCR	Plateau	6 935	475	6,8
HSC	Loretteville	6 275	435	6,9
La Cité-Limoilou	Montcalm	8 055	580	7,2
SFSCR	Cité-Universitaire	9 075	660	7,3
La Cité-Limoilou	Saint-Sacrement	5 195	395	7,6
	<b>Prov. de Québec</b>	<b>3 189 340</b>	<b>246 295</b>	<b>7,7</b>
SFSCR	Sillery	5 525	445	8,1
La Cité-Limoilou	Saint-Roch	4 825	405	8,4
La Cité-Limoilou	Vieux-Québec–Cap-Blanc–Colline-Parlementaire	3 860	325	8,4
La Cité-Limoilou	Lairet	9 050	780	8,6
La Cité-Limoilou	Maizerets	7 615	755	9,9
La Cité-Limoilou	Saint-Jean-Baptiste	5 785	595	10,3
La Cité-Limoilou	Saint-Sauveur	8 760	975	11,1
La Cité-Limoilou	Vieux-Limoilou	8 035	925	11,5

Source des données : Statistique Canada

Lors de la conception du Plan d'aménagement et de développement adopté par la Ville en 2005, 20 artères commerciales traditionnelles où la Ville devait intervenir en priorité ont été sélectionnées. À l'annexe 12.A, le nombre total de locaux commerciaux, le nombre, le pourcentage et la variation en points de pourcentage des locaux commerciaux inoccupés en bordure de ces artères sur les tronçons visés sont indiqués pour les années 2003 et 2009. Depuis 2003, des interventions municipales ont été menées à des degrés divers sur 15 de ces 20 artères.

Entre 2003 et 2009, le nombre de locaux commerciaux le long de ces tronçons est passé de 3 693 à 3 717. Le nombre de locaux commerciaux inoccupés quant à lui est passé de 658 à 435. La diminution est de 33,9 %. En bordure de toutes ces artères à l'exception d'une seule (le chemin Sainte-Foy dans l'arrondissement Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge), le taux d'inoccupation a décliné. Pour l'ensemble de celles-ci, le taux d'inoccupation a diminué de 6,1 points de pourcentage, passant de 17,8 % à 11,7 %. Les artères où le taux a le plus diminué sont la rue Saint-Joseph, l'avenue Myrand, le boulevard du Jardin, le boulevard Masson, la 1<sup>ère</sup> avenue à Charlesbourg, l'avenue Royale, la rue Saint-Vallier Ouest et le chemin de la Canardière.

**Orientation 12.00**  
**Intensifier la revitalisation urbaine**

---

En 2009, les artères traditionnelles d'intervention prioritaire où le taux d'inoccupation est le plus élevé sont le boulevard des Capucins, la rue Racine, la rue Saint-Joseph, la rue Saint-Félix, la 1<sup>ère</sup> avenue, le boulevard Sainte-Anne et la rue Saint-Jean. Sur ces artères, le taux d'inoccupation des locaux commerciaux se situe entre 12,1 % et 21,7 %.

**PERSPECTIVES**

À court terme, la Ville a l'intention d'évaluer ses pratiques en matière de revitalisation urbaine. L'objectif est de se doter d'une stratégie d'ensemble adaptée et cohérente. Elle doit aussi s'interroger sur le volume important de demandes d'aide à la rénovation de logements laissées en suspens par les requérants.

### **ORIENTATION 13.00**

#### **METTRE EN PLACE UN RÉSEAU STRUCTURANT DE TRANSPORT EN COMMUN PAR LA MODERNISATION DU SYSTÈME ACTUEL**

##### **PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS**

- Amélioration de l'offre de transport en commun
- Augmentation de l'achalandage du transport en commun

##### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

###### **Mise en place d'un réseau structurant**

Ces dernières années, le réseau structurant se développe à un rythme soutenu. Les actions suivantes ont été accomplies ou sont en préparation :

- le métrobus 802, qui emprunte le parcours allant du terminus Beauport à la station Belvédère, a été mis en service en août 2008 (de l'intersection du chemin de la Canardière et de l'avenue d'Estimauville dans l'arrondissement de Beauport à l'intersection de l'avenue Calixa-Lavallée et du boulevard René-Lévesque Ouest dans l'arrondissement de La Cité). La mise en place des mesures prioritaires et l'amélioration des zones d'attente sur ce parcours ont été réalisées en 2009;
- le projet pilote du circuit des écolobus au centre-ville a débuté en mai 2008 et se terminera en 2010. Le Réseau de transport de la Capitale (RTC) travaille actuellement à la mise en place permanente de ce circuit et étudie les options possibles pour la construction d'un centre de service pour les écolobus;
- le RTC planifie la réalisation des améliorations à apporter aux parcours 800 (du terminus La Cimenterie dans l'arrondissement de Beauport au terminus Marly dans l'arrondissement de Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge) et 801 (du terminus du Zoo dans l'arrondissement de Charlesbourg au terminus Marly). La Ville et le RTC examinent notamment la possibilité d'aménager une voie mixte vélo - autobus sur le boulevard René-Lévesque;
- en 2009, le RTC a procédé à l'élaboration des plans et devis pour l'établissement du métrobus 803 (du terminus Beauport au terminus Les Saules à l'intersection du boulevard Masson et de la rue Michelet dans l'arrondissement des Rivières), et a débuté l'étude de faisabilité de la mise en place du métrobus 804 (de l'intersection de la rue Racine et de la rue Wilfrid-Caron dans l'arrondissement de la Haute-Saint-Charles à l'intersection de la rue du Bois-Gomin et la route de l'Église dans l'arrondissement de Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge);

**Orientation 13.00**

**Mettre en place un réseau structurant de transport en commun par la modernisation du système actuel**

---

- en 2007 et 2008, dans l'axe Robert-Bourassa, des voies réservées ont été aménagées sur l'accotement de l'artère et sur la bretelle du chemin Sainte-Foy. De plus, la décision a été prise d'aménager des voies réservées du boulevard Lebourgneuf jusqu'au boulevard Laurier. Le développement du concept d'aménagement est en voie d'être finalisé;
- dans l'axe Dufferin-Montmorency, la voie réservée a été améliorée et un parc de stationnement incitatif temporaire a été aménagé en 2005;
- des études sont menées actuellement sur la possibilité de mettre en place des voies réservées dans l'axe de l'autoroute Laurentienne de même que dans l'axe Charest;
- enfin, le nouveau centre de service (centre métrobus) est maintenant ouvert. Des autobus articulés parcourent certains trajets depuis décembre 2009.

**Autres améliorations à l'offre de transport en commun**

D'autres améliorations ont été apportées à l'offre de transport en commun. Les améliorations suivantes attirent l'attention :

- à la suite de consultations auprès des conseils de quartier et des conseils d'arrondissement, un plan de service du réseau intermédiaire et de desserte locale a été mis en œuvre à compter de 2007. Certains parcours ont notamment été développés et d'autres ont été prolongés;
- le programme *L'abonne BUS* a été instauré pour les employeurs de l'agglomération, l'entreprise Communauto, l'Université Laval et les cégeps. Ce programme permet aux travailleurs, aux étudiants et aux membres de Communauto d'obtenir un rabais de 10,0 % sur le laissez-passer;
- avec le déploiement de la carte *OPUS*, un système de perception électronique a été mis en place;
- un nouveau centre de services à la clientèle a ouvert ses portes au centre-ville;
- une équipe de projet a été formée afin de veiller à la mise en place d'un nouveau système d'aide à l'exploitation qui permettra notamment aux usagers d'obtenir de l'information en temps réel.

Au total, 72 000 heures de service ont été ajoutées en amélioration et en ajustements en 2008.<sup>44</sup>

**Orientation 13.00**

**Mettre en place un réseau structurant de transport en commun par la modernisation du système actuel**

---

**ANALYSE DE LA SITUATION**

Le tableau 13.A montre le nombre et la variation annuelle des passages sur le réseau de transport en commun de 2004 à 2008.

**Tableau 13.A**  
**Nombre et variation annuelle des passages sur le**  
**réseau de transport en commun de 2004 à 2008**

Année	Nombre	Variation annuelle	
	(en millions)	(en millions)	(%)
2004	37,2		
2005	38,0	0,8	2,2
2006	40,0	2,0	5,3
2007	41,3	1,3	3,2
2008	45,6	4,3	10,4

Source : RTC

Le nombre de passages est passé de 37,2 millions en 2004 à 45,6 millions en 2008. Cela constitue une augmentation de 22,6 %. Les fêtes du 400<sup>e</sup> ont eu un effet sur l'achalandage. Ainsi, seulement pour juillet, le RTC a dénombré 1 million de passages de plus en 2008 qu'en 2007. Néanmoins, une hausse de 7,5 % des abonnements mensuels a été observée en 2008 comparativement à 2007.

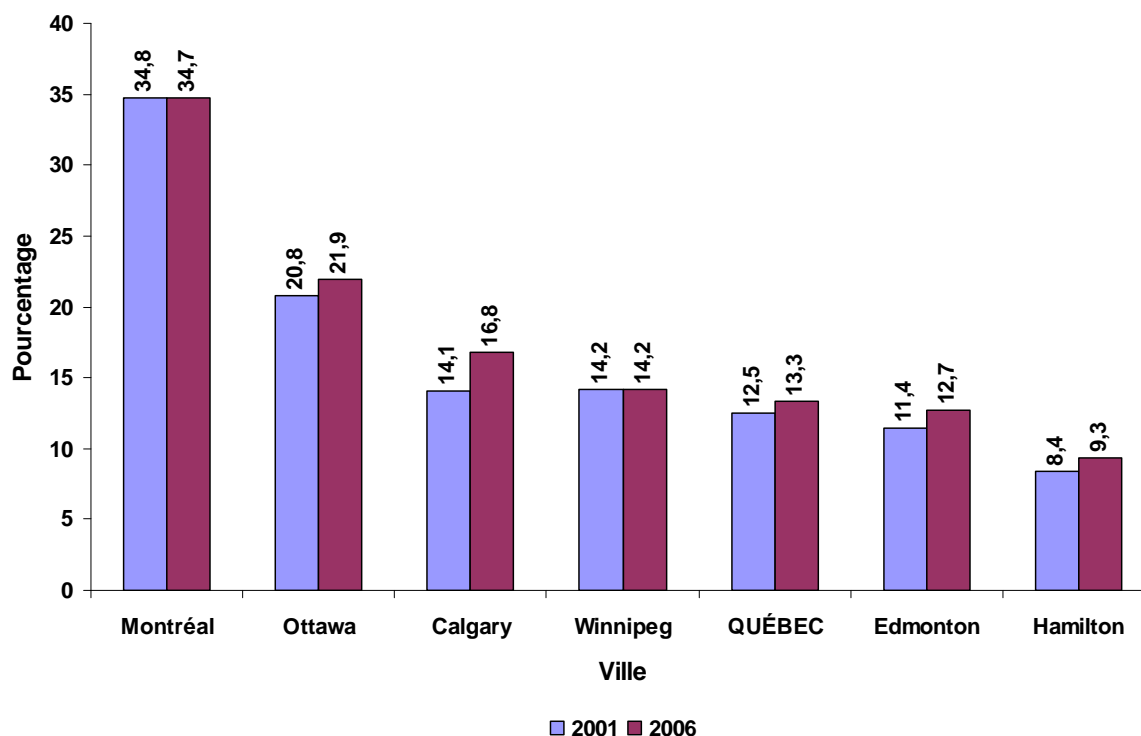
Au recensement canadien, une question est posée aux personnes qui composent la population active occupée sur le moyen de transport qu'elles utilisent habituellement pour se rendre au travail (données-échantillon de 20 %). Sur la base des réponses obtenues, la figure de la page suivante (figure 13.A) illustre le pourcentage de la population active occupée qui utilisait habituellement le transport en commun pour se rendre au travail en 2001 et en 2006 dans les villes de Québec, Montréal, Ottawa, Calgary, Winnipeg, Edmonton et Hamilton.

**Orientation 13.00**

**Mettre en place un réseau structurant de transport en commun par la modernisation du système actuel**

**Figure 13.A**

**Pourcentage de la population active occupée utilisant habituellement le transport en commun pour se rendre au travail en 2001 et en 2006 dans les villes de Québec, Montréal, Ottawa, Calgary, Winnipeg, Edmonton et Hamilton**



Source : Statistique Canada

De 2001 à 2006, la proportion de la population active occupée utilisant le transport en commun pour se rendre au travail à Québec est passée de 12,5 % à 13,3 %. Pour cette période, la ville de comparaison qui enregistre la plus forte progression est Calgary. Dans cette ville, la proportion de la population active occupée utilisant le transport en commun pour se rendre au travail est passée de 14,1 % à 16,8 %. Les villes d'Edmonton et de Hamilton ont aussi connu de bonnes progressions. En revanche, la part modale du transport en commun de ces villes reste inférieure à celle de Québec.

Avec une part modale du transport en commun de 13,3 % en 2006, Québec se positionne entre Edmonton et Winnipeg. Cependant, Québec s'est rapprochée de Winnipeg de 2001 à 2006, puisque la part modale du transport en commun de cette dernière n'a pas progressé pendant cette période.

Montréal et Ottawa, mais particulièrement Montréal, se distinguent des autres villes de comparaison par l'importance de la part modale du transport en commun. En matière d'offre de services, un réseau de métro étendu caractérise principalement Montréal. Pour ce qui est d'Ottawa, il existe un réseau routier réservé aux véhicules d'urgence et de transport en commun (le *Transitway*) qui

**Orientation 13.00**

**Mettre en place un réseau structurant de transport en commun par la modernisation du système actuel**

---

traverse la ville d'est en ouest. Également, cinq stations de trains (le *O-Train*) sont entièrement intégrées au réseau de transport en commun.<sup>45</sup>

**PERSPECTIVES**

En 2008 le gouvernement du Québec a procédé au lancement de sept programmes découlant de la *Politique québécoise de transport collectif*. Le total des investissements prévus est de 4,5 milliards de dollars sur cinq ans pour l'ensemble de la province. Pour le RTC, cela assure le financement au deux tiers des projets planifiés pour les prochaines années estimés à 260 millions de dollars.

En outre, des réflexions sont en cours à la Communauté métropolitaine de Québec sur l'amélioration des liaisons entre la rive-sud et la rive-nord ainsi que sur l'utilisation potentielle des emprises ferroviaires et autoroutières pour le transport en commun.<sup>46</sup>

Finalement, un groupe de travail sur la mobilité durable a été créé par la Ville au début de l'année 2009. Il réunit une vingtaine d'élus et d'experts en transport, en aménagement et en développement issus des secteurs public et privé. Ce groupe de travail a pour mandat de proposer un plan de mobilité durable de même que des orientations de transport et d'aménagement pour les 25 prochaines années.

**ORIENTATION 14.00**

**ACCÉLÉRER LA RÉFECTION ET LA CONSOLIDATION DES INFRASTRUCTURES, ÉQUIPEMENTS ET IMMEUBLES MUNICIPAUX DE FAÇON À RATTRAPER LE RETARD ACCUMULÉ ET À ASSURER UN NIVEAU DE SERVICE ADÉQUAT DES SECTEURS DÉJÀ DESSERVIS**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

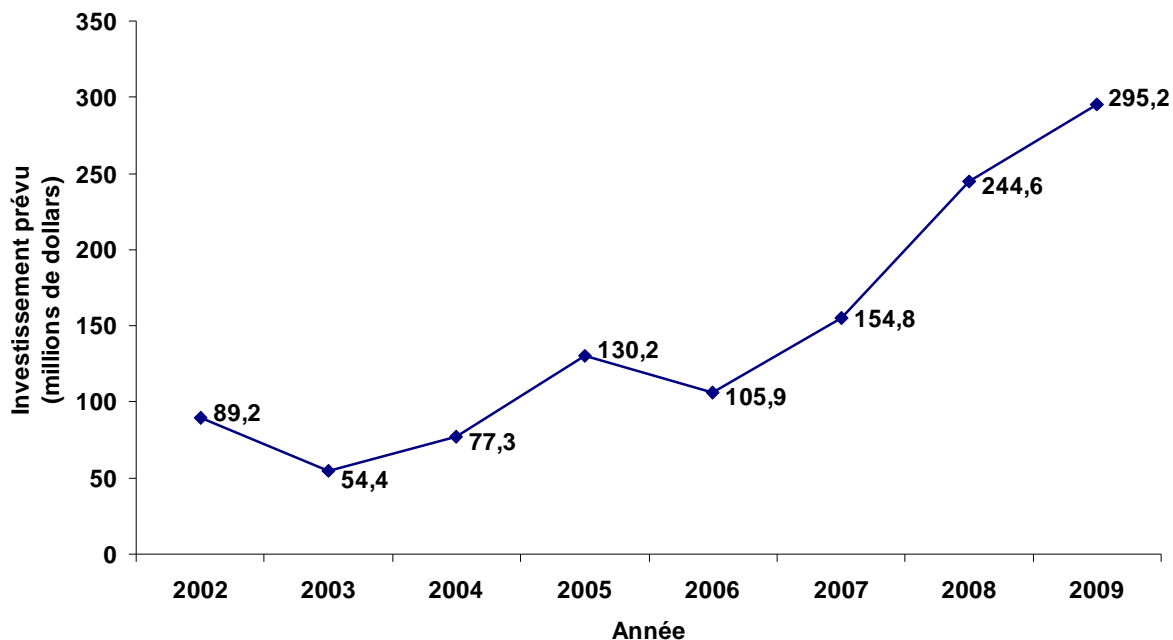
→ Amélioration de l'état des infrastructures et réduction des vulnérabilités de fonctionnement

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

**Investissements**

La figure 14.A illustre l'évolution des investissements prévus par la Ville au PTI dans l'entretien et la réfection des infrastructures de 2002 à 2009. De 2002 à 2009, les investissements prévus par la Ville dans l'entretien et la réfection des infrastructures ont augmenté de 29,4 millions de dollars par année en moyenne, passant de 89,2 à 295,2 millions de dollars au total. Pendant cette période, deux creux ont été enregistrés : le premier en 2003 avec une diminution des investissements de 39,0 % et le second en 2006 avec une diminution de 18,7 % comparativement à l'année précédente.

**Figure 14.A**  
**Évolution des investissements prévus par la Ville au PTI dans l'entretien et la réfection des infrastructures de 2002 à 2009 (première année du programme)**



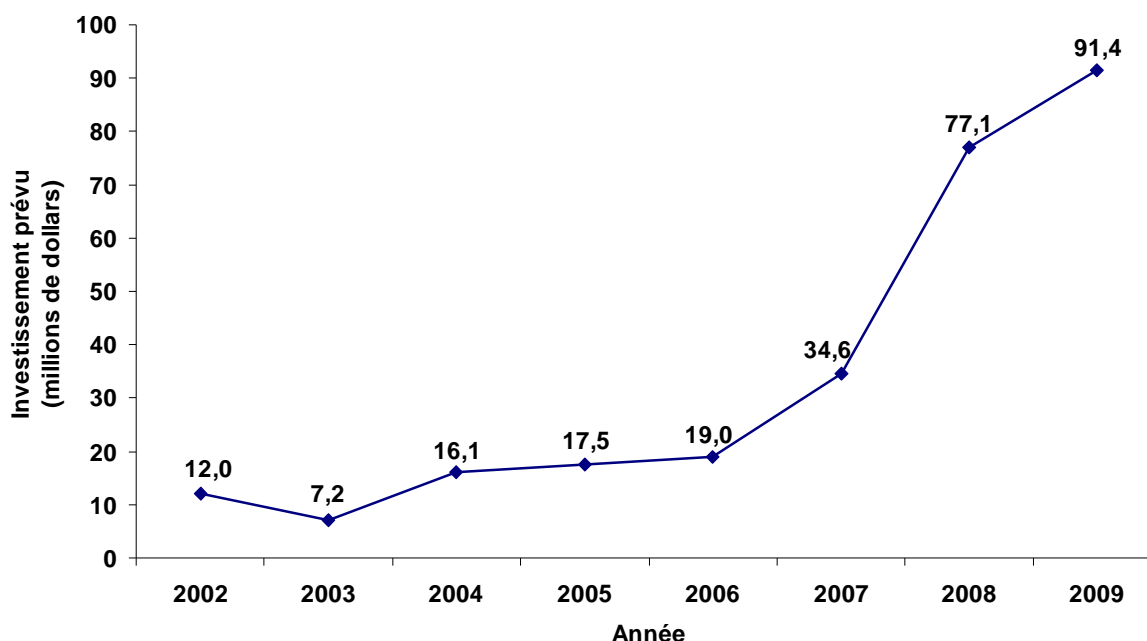
**Orientation 14.00**

**Accélérer la réfection et la consolidation des infrastructures, équipements et immeubles municipaux de façon à rattraper le retard accumulé et à assurer un niveau de service adéquat des secteurs déjà desservis**

---

De la même façon, la figure 14.B illustre l'évolution des investissements prévus par la Ville au PTI dans l'entretien et la réfection des bâtiments et ouvrages d'art de 2002 à 2009. Pour cette période, les investissements prévus par la Ville dans ce domaine ont également augmenté passant de 12,0 à 91,4 millions de dollars au total.

**Figure 14.B**  
**Évolution des investissements prévus par la Ville au PTI dans l'entretien et la réfection des bâtiments et ouvrages d'art de 2002 à 2009 (première année du programme)**



En 2006, le Vérificateur général de la Ville a procédé à une évaluation de la gestion du PTI. Un des objectifs était de vérifier si les coûts et les échéanciers des projets inscrits au PTI étaient respectés. L'étude sur ce point a porté sur 21 projets de différentes natures dont la réalisation était prévue en 2005 au PTI 2005-2006-2007. À la suite de son évaluation, le vérificateur recommandait entre autres que la Ville devait *améliorer sa capacité à réaliser l'ensemble des projets inscrits dans son PTI en instaurant, par exemple une nouvelle culture de gestion de projets et ainsi augmenter leur rythme de réalisation.*<sup>47</sup>

En 2008, le vérificateur revient sur cette évaluation. Il conclut que la direction de la Ville a *pris les mesures pour favoriser le respect des coûts et des échéanciers prévus au PTI.* Incidemment, il indique que l'approche de gestion par projet est maintenant exigée des unités administratives qui adressent des demandes en matière d'immobilisations.<sup>48</sup>

**Orientation 14.00**

**Accélérer la réfection et la consolidation des infrastructures, équipements et immeubles municipaux de façon à rattraper le retard accumulé et à assurer un niveau de service adéquat des secteurs déjà desservis**

---

En matière d'ingénierie notamment, le rythme de réalisation des projets s'est accéléré dans les dernières années, comme l'indique le tableau 14.A.

**Tableau 14.A**  
**Nombre de chantiers d'ingénierie menés à terme et valeur des investissements pour les années 2007 à 2009**

Année	Chantiers	
	Nombre	Valeur totale des investissements (M\$)
2007	148	94,0
2008	176	112,5
2009	240	172,0

Le nombre de chantiers menés à terme annuellement a connu une forte progression de 2007 à 2009. La progression s'établit à 18,9 % de 2007 à 2008 et à 36,4 % de 2008 à 2009. La valeur annuelle des investissements connaît aussi une progression intéressante. Elle a augmenté de 19,7 % de 2007 à 2008 et de 52,9 % de 2008 à 2009.

**Autres réalisations**

D'autres actions ont été accomplies dans le but d'améliorer l'état des infrastructures et des bâtiments et de réduire les vulnérabilités de fonctionnement. Les lignes qui suivent rendent compte de certaines de ces actions :

- le nouveau plan d'intervention sur les conduites d'aqueduc et d'égouts a été adopté par le conseil municipal en juin. Il doit maintenant recevoir l'approbation du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire du Québec;
- le programme de recherche des fuites sur le réseau d'aqueduc a été complété en 2008. Un volume considérable d'eau a été économisé à la suite de l'obturation de ces fuites;
- la nouvelle usine de traitement d'eau de Beauport est en opération depuis novembre 2008 et la mise en fonction de celle de Charlesbourg a été réalisée en février 2009;
- la structure de la Division exploitation et entretien du Service de la gestion des immeubles a été modifiée afin de permettre un meilleur suivi des bâtiments;
- les principaux processus du Service de la gestion des immeubles ont été révisés afin d'améliorer, entre autres, la mise en opération des équipements.

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 14.00**

**Accélérer la réfection et la consolidation des infrastructures, équipements et immeubles municipaux de façon à rattraper le retard accumulé et à assurer un niveau de service adéquat des secteurs déjà desservis**

---

**ANALYSE DE LA SITUATION**

Divers programmes gouvernementaux adoptés pour faire face à la récession économique de 2009 permettent à la Ville d'obtenir une aide financière majeure pour réaliser des travaux d'infrastructures. La Ville peut saisir cette opportunité afin de garder le rythme d'investissement des dernières années.

Les besoins exprimés en entretien et réfection nécessaires pour assurer la pérennité des infrastructures, des immeubles et des équipements municipaux correspondent à un montant situé entre 250,0 et 300,0 millions de dollars par année.

**PERSPECTIVES**

Un montant de 679,8 millions de dollars figure au PTI 2010-2011-2012 pour l'entretien ainsi que la réfection des infrastructures, des immeubles et des équipements. La Ville poursuit sur sa lancée des dernières années, puisque de 2007 à 2009, les investissements prévus étaient de 694,6 millions de dollars. Ces montants couvrent en majeure partie les besoins exprimés.

**ORIENTATION 15.00**

**CONCENTRER LES NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS LÀ OÙ LES COÛTS PUBLICS À COURT ET À LONG TERME SONT LES MOINS ÉLEVÉS**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Diminution des coûts publics relatifs à l'ouverture des nouveaux développements

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

En 2005, la Ville de Québec a adopté le Plan directeur d'aménagement et de développement (PDAD), document de planification énonçant les orientations de développement pour les vingt prochaines années. En matière de développement résidentiel, l'allocation de la croissance sur le territoire a fait l'objet d'une stratégie en regard d'une meilleure répartition des usages sur le territoire dans une perspective de développement durable. À cet égard, deux orientations guident la consolidation du territoire :

1. accorder la priorité aux composantes structurantes, soit :
  - le centre-ville;
  - les centres majeurs d'activités du plateau de Sainte-Foy, de Lebourgneuf et de d'Estimauville;
  - les grandes artères de consolidation.
2. induire une planification rationnelle du développement à des fins résidentielles de la manière suivante :
  - privilégier l'insertion, le recyclage et la densification dans les milieux existants;
  - diriger l'expansion résidentielle vers les secteurs ayant le plus grand potentiel.

**Accorder la priorité aux composantes structurantes**

Pour ces secteurs, la Ville a entrepris de nombreuses études pour évaluer les potentiels d'accueil tant au niveau résidentiel qu'au niveau économique (bureau et commerce). Pour les centres majeurs d'activité, la Ville a débuté l'élaboration de programmes particuliers d'urbanisme (PPU) afin de se doter d'une vision et d'un plan d'action plus détaillés. La consolidation, la densification et la mixité des usages sont au cœur des préoccupations.

Au centre-ville, la Ville a accordé une attention particulière au secteur de la colline parlementaire. Par l'élaboration d'un PPU, la Ville désire évaluer les potentiels d'insertion et de développement des parcelles vacantes. Le secteur Saint-Roch a également été au cœur des préoccupations en maintenant les objectifs de consolidation et en accentuant les efforts pour assurer le développement d'une fonction résidentielle assurant ainsi la mixité du centre-ville. La production d'un PPU concernant les grandes propriétés des communautés religieuses de l'arrondissement historique de Sillery a également été amorcée.

**Orientation 15.00**

**Concentrer les nouveaux développements là où les coûts publics à court et à long terme sont les moins élevés**

---

Enfin, le réseau des grandes artères de consolidation fait l'objet d'études visant à déterminer les potentiels de densification dans un souci de renforcement de la structure urbaine. La consolidation de ces axes est également évaluée en fonction de sa desserte en transport en commun. Le chemin Sainte-Foy et le boulevard Pierre-Bertrand ont fait l'objet d'études détaillées.

**Induire une planification rationnelle du développement à des fins résidentielles**

L'insertion, le recyclage et la densification se réalisent lentement. Cependant certains projets, comme la Cité verte, ont été planifiés en tenant compte de façon particulière de l'environnement d'où l'émergence de nouvelles formes d'aménagement. En ce qui a trait à la densification, les projets se sont réalisés principalement dans les secteurs centraux. L'ajout d'un deuxième logement dans les quartiers existants est encore peu populaire.

La planification des nouveaux développements a fait l'objet d'élaboration de plans d'aménagement d'ensemble (PAE) permettant à la Ville de définir des objectifs et des critères servant à l'évaluation des projets. La localisation stratégique du secteur à développer, la présence de milieux naturels d'intérêt, la desserte en transport en commun et la présence d'équipements de loisirs et de services de proximité représentent une liste non exhaustive des éléments qui doivent être pris en considération lors de la planification des projets. À titre d'exemple, les nouveaux secteurs résidentiels localisés de part et d'autre du nouveau boulevard Robert-Bourassa ont été réalisés en tenant compte de ces éléments.

**ANALYSE DE LA SITUATION**

Au cours de la période 2004-2008, le travail a essentiellement porté sur la planification détaillée de secteurs stratégiques et sur l'harmonisation des règlements d'urbanisme. Cette nouvelle réglementation élaborée en conformité des orientations et des objectifs énoncés au PDAD représente la pierre d'assise de la mise en œuvre de l'outil de planification. Par ailleurs, les projets qui ont nécessité des ajustements à la réglementation entre 2004 et 2008 ont subi le test de l'analyse de la conformité, ce qui a permis de s'assurer que les nouveaux développements rencontraient les objectifs énoncés au PDAD. Les projets dans le secteur du Mesnil en sont des exemples.

Pour évaluer la performance de son outil de planification, la Ville a élaboré des indicateurs qui seront documentés au cours des prochaines années. Ces indicateurs permettront de comprendre la dynamique du territoire en regard des objectifs de densification et de consolidation.

**Orientation 15.00**

**Concentrer les nouveaux développements là où les coûts publics à court et à long terme sont les moins élevés**

---

**PERSPECTIVES**

L'application des nouveaux règlements et des divers programmes particuliers d'urbanisme permettront de mettre en œuvre le PDAD. Les conclusions du groupe de travail sur la mobilité durable seront également déterminantes pour l'évaluation des objectifs de densification et de création d'une structure urbaine forte. Il en va de même pour les conclusions que l'on pourra tirer des réflexions en cours concernant le type de développement à privilégier en vue de la protection de la prise d'eau de la rivière Saint-Charles. Par ailleurs, la Ville devra porter une attention particulière à la préparation du futur Plan d'aménagement et de développement métropolitain. Ce plan devant être de nature stratégique portera sur les grands enjeux d'intérêt métropolitain.

L'ensemble de ces travaux viendra fixer les balises de la révision du PDAD qui sera amorcée au cours de l'année 2011.



## **THÈME 3**

### **UNE ORGANISATION MUNICIPALE PERFORMANTE**

#### **FAITS SAILLANTS**

##### **Principale opportunité**

##### ***La volonté ferme du comité exécutif et de la Direction générale de la Ville de se doter d'une organisation exemplaire***

Cette volonté a été affichée à plusieurs reprises dernièrement et plusieurs réalisations récentes en témoignent.

##### **Principales menaces**

##### ***Le ralentissement de la croissance du potentiel fiscal de la Ville***

Le potentiel fiscal de la Ville s'est accru à un rythme marqué ces dernières années. Si ce rythme venait à ralentir, cela pourrait avoir un effet négatif sur la disponibilité des ressources affectées à l'amélioration de la performance.

##### ***Le transfert de nouvelles responsabilités par le gouvernement provincial sans l'allocation de ressources***

Le pacte fiscal entre les municipalités et le gouvernement du Québec prend fin en 2013. Les municipalités peuvent déjà préparer la négociation du prochain pacte en développant une stratégie visant à empêcher tout transfert de responsabilités sans l'allocation de ressources.

##### **Principales forces**

##### ***La démarche entamée d'évaluation des plans, des politiques et des programmes***

Une telle démarche, peu fréquente dans le milieu municipal, constitue une saine pratique de gestion en autant qu'elle soit accomplie avec sérénité. Cependant, en fonction de l'expérience vécue, il s'avère nécessaire d'y apporter des améliorations.

##### ***La conduite d'une politique de consultation publique***

La Ville de Québec est pionnière dans ce domaine. Toutefois, cette politique est en révision.

***La satisfaction globale des citoyens à l'égard des services collectifs***

Depuis 2007, le taux global de satisfaction à l'égard des services collectifs oscille autour de 92,0 %.

***La Déclaration de services aux citoyens***

La déclaration est un élément central de la démarche d'amélioration de la Ville en matière de prestation des services.

***L'existence d'un cadre de gestion formel***

Ce n'est habituellement pas dans les pratiques municipales de fixer un tel cadre. L'avantage de ce dernier est de donner une direction plus précise.

***L'application d'un programme majeur de transformation organisationnelle***

Ce programme porte sur la planification des ressources humaines, la simplification de la prestation des services aux citoyens et l'efficacité de l'organisation.

***L'existence d'une politique d'évaluation du rendement des cadres***

L'application de cette politique facilite l'alignement des actions à mener au sein de l'organisation.

***Les travaux entamés en optimisation de processus***

Beaucoup d'employés ont acquis des connaissances en optimisation de processus et des travaux majeurs ont été réalisés dans ce domaine.

***L'instauration de politiques financières sur la gestion des réserves et des surplus, les investissements et la gestion de la dette***

L'adoption de ces politiques fait en sorte que la Ville s'élance vers l'avenir en étant mieux préparée. Sa conduite selon les éventualités est moins incertaine. Sous peu, une politique sur la gestion des dépenses et des revenus devraient compléter ce cadre financier.

**Principaux points à améliorer**

***La satisfaction des citoyens à l'égard des services collectifs de circulation, de transport, de voirie et de déneigement***

De 2007 à 2009, les taux de satisfaction relatifs aux services collectifs de circulation, de transport et de déneigement sont demeurés stables sous la barre de 80,0 %. Bien qu'il ait augmenté de façon significative depuis 2007, le taux de satisfaction relatif à la voirie est également sous la barre de 80,0 % en 2009.

***La satisfaction des citoyens à l'égard des services individuels de circulation, de transport, de déneigement et de sécurité policière (ne couvre pas les appels traités par le centre de réception 911)***

De 2005 à 2009, les taux de satisfaction relatifs aux services individuels de circulation, de transport, de déneigement et de sécurité policière ont diminué. De plus, ils sont largement sous la barre de 80,0 %.

***La prestation électronique de services***

Une analyse comparative sommaire permet de constater que la Ville peut fournir une meilleure prestation électronique de services.

***Le système d'appels de la Ville pour les demandes de service autres que les interventions d'urgence***

Récemment, la Ville a débuté les travaux de mise en place d'un système d'appels 311.

***La comptabilité par activité***

La tenue systématique d'une telle comptabilité est en voie de se concrétiser.

***La mobilisation du personnel***

L'indice de mobilisation du personnel de la Ville est plus faible que l'indice de mobilisation moyen des organisations du secteur public qui ont participé à la dernière étude *Employeurs de choix au Canada* réalisée par la firme Hewitt et associés.

***La mesure et la prise en considération dans le processus décisionnel des effets des plans, des politiques, des programmes et des changements organisationnels mis en place***

La Ville a adopté un nombre appréciable de plans, de politiques et de programmes ces dernières années. De plus, elle a opéré plusieurs changements organisationnels. Il faut maintenant qu'elle améliore sa capacité à évaluer les effets de ces actions et qu'elle prenne davantage en considération dans le processus décisionnel les résultats des analyses réalisées. Les tableaux de bord de gestion mis au point récemment sont un pas dans la bonne direction.

## **ENJEU 5**

### **UNE OFFRE DE SERVICES AXÉE SUR LES CITOYENS**

#### **ORIENTATION 16.00**

##### **IDENTIFIER LES SERVICES MUNICIPAUX DE BASE À OFFRIR PARTOUT SUR LE TERRITOIRE**

#### **PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS**

- Disponibilité des services sur tout le territoire de façon équitable
- Accessibilité similaire aux services
- Tarification et taxation harmonisées pour le même niveau de service

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

En 2004, il a été convenu de concentrer les efforts de détermination des services de base aux domaines suivants sur l'horizon d'application du plan : la collecte des matières résiduelles, le déneigement et l'approvisionnement en eau potable. Dernièrement, plusieurs actions ont été menées dans ces domaines :

- certaines modifications ont été apportées à la politique de déneigement. Ces modifications ont été soumises à l'approbation du conseil municipal le 3 novembre 2008;
- la mise en fonction des nouvelles usines de traitement d'eau de Beauport et de Charlesbourg a été réalisée;
- la capacité de traitement du centre de tri de matières résiduelles a été doublée;
- au-delà de 100 000 bacs roulants ont été distribués pour la collecte sélective;
- les aménagements de trois écocentres ont été complétés.

D'autres services ont également fait l'objet de changements touchant l'accessibilité et l'équité. Parmi ces changements, les suivants sont à souligner :

- les règlements d'urbanisme ont tous été harmonisés;
- le cadre de référence municipal pour la reconnaissance et le soutien des organismes à but non lucratif a été adopté;
- la Ville a poursuivi la réalisation de son plan directeur en soccer en aménageant huit nouveaux terrains et en construisant le complexe intérieur Chauveau;
- elle a aussi instauré la gratuité pour ses activités de loisirs à caractère libre sur tout le territoire et une tarification harmonisée pour les programmes *Vacances Été* (camps de jour pour enfants).

## **ANALYSE DE LA SITUATION**

Plusieurs des actions qui ont été menées vont dans le sens de l'orientation 16.00. La révision du processus de déneigement est certainement une des actions qui va produire les effets les plus manifestes au quotidien pour les citoyens. La révision de ce processus a permis de réaliser de nombreux gains. Les opérations ont été uniformisées et les services seront livrés de manière plus équitable. Les opérations seront accomplies avec plus d'efficacité, ce qui permettra de réaliser des économies. La révision du processus a aussi permis d'éviter d'aménager des sites additionnels de dépôt à neige.

Des avancées substantielles ont été enregistrées en matière de gestion des matières résiduelles. Néanmoins, la collecte sélective doit encore progresser. Même si tous les objectifs du plan de gestion des matières résiduelles ne sont pas atteints, les activités progressent à un bon rythme. D'autres études et investissements seront nécessaires.

L'instauration de la gratuité pour les activités de loisirs à caractère libre a donné des résultats. Ces résultats sont décrits à la fiche portant sur l'orientation 05.00.

L'exercice d'harmonisation des règlements d'urbanisme a permis de standardiser les normes applicables aux propriétés foncières tout en tenant compte des particularités locales. Auparavant, les normes pouvaient varier de façon importante selon les territoires des villes fusionnées.

## **PERSPECTIVES**

D'autres actions sont prévues à brève et moyenne échéance. L'analyse des activités de déneigement a donné lieu à des recommandations afin d'améliorer la performance opérationnelle de la Ville. Plusieurs améliorations sont prévues pour les trois prochaines années (politique de stationnement, révision des devis de contrats de services, gestion des abrasifs, etc.). La distribution des bacs roulants a déjà eu un effet positif sur l'augmentation des matières récupérées sur le territoire et le déploiement d'autres mesures de collectes est à venir. L'aménagement de deux autres éco-centres est prévu en 2010 et en 2011, dont celui de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles.

**ORIENTATION 17.00**

**OBTENIR UN MEILLEUR ALIGNEMENT DE L'OFFRE SUR LA DEMANDE**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

- Amélioration de la satisfaction des citoyens relative à la gamme, à la qualité et au coût des services offerts par la Ville

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

À l'origine, deux actions découlaient de cette orientation :

1. procéder systématiquement à l'évaluation des services;
2. mettre en œuvre la politique de consultation publique, notamment en implantant et en soutenant les instances consultatives telles que les conseils de quartier, afin de permettre aux citoyens de participer à la planification et à l'évaluation des services municipaux.

Les lignes qui suivent font état des principales réalisations relatives à ces actions.

**Évaluation systématique des services**

Comme démarche préalable à un exercice visant à obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande, les unités administratives ont inventorié leurs principaux clients et les principaux services qu'elles offrent. Ces inventaires sont consignés dans leur plan d'affaires respectif.

La Ville a aussi mené six sondages majeurs sur les sujets suivants depuis l'entrée en vigueur du plan stratégique :

- sur la satisfaction des citoyens à l'égard des services collectifs<sup>49</sup> et des communications avec la Ville en 2007 et en 2009;
- sur la satisfaction des citoyens à l'égard des services individuels<sup>50</sup> en 2005 et en 2009;
- sur la satisfaction des dirigeants d'entreprises à l'égard des services collectifs et des communications avec la Ville en 2008;
- sur les besoins des citoyens en loisir et vie communautaire en 2005.

**Orientation 17.00**

**Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande**

---

Un guide d'évaluation des plans, des politiques et des programmes (ces derniers sont désignés ci-après *documents d'orientation*) a été élaboré et mis en application à partir de 2005. Le guide préconise une évaluation de la pertinence, de la gestion et des résultats à l'aide d'indicateurs dans une optique d'amélioration continue. Toujours en 2005, quinze documents d'orientation ont été sélectionnés afin de faire l'objet d'une évaluation dans un délai de trois ans. Les quinze documents d'orientation sélectionnés sont :

- la déclaration de services aux citoyens;
- la démarche d'amélioration de la performance;
- le plan d'action en environnement;
- le plan d'action sur l'immigration;
- le plan de développement économique;
- le plan de développement marketing-tourisme;
- le plan directeur d'aménagement et de développement;
- le plan directeur de gestion des matières résiduelles;
- le plan d'organisation du Service de police;
- le plan stratégique de développement des services de transport en commun;
- le plan stratégique;
- la politique culturelle;
- la politique de développement social et communautaire;
- la politique d'évaluation du rendement des cadres;
- le schéma de couverture de risques en incendie.

Pour chacun de ces documents d'orientation, un devis d'évaluation a été préparé. Cependant, la Ville a renoncé à faire l'évaluation de cinq d'entre eux : le plan d'action sur l'immigration, le plan d'organisation du Service de police, la politique culturelle, la politique de développement social et communautaire et le schéma de couverture de risques en incendie. Pour ces derniers, la Ville a décidé de différer l'adoption ou de passer immédiatement à l'élaboration d'un nouveau document d'orientation.

Les dix documents d'orientation pour lesquelles la Ville a maintenu l'obligation de procéder à une évaluation ont tous fait l'objet d'une analyse plus ou moins exhaustive. Les produits livrés à la suite de ces évaluations sont énumérés au tableau de la page suivante (tableau 17.A.).

**Orientation 17.00**

**Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande**

---

**Tableau 17.A**  
**Documents d'orientation sélectionnés et produits d'évaluation livrés**

<b>Document d'orientation</b>	<b>Produit d'évaluation livré</b>
Déclaration de services aux citoyens	Rapport d'évaluation en 2009
Démarche d'amélioration de la performance	Rapport d'audits réalisés en 2006 et en 2009
Plan d'action en environnement	Rapport d'analyse de l'intégration des stratégies de développement durable dans les pratiques municipales en 2009
Plan de développement économique	Cadre d'intervention et tableau de bord du Service du développement économique en 2007
Plan de développement marketing-tourisme	Rapport d'évaluation en 2009
Plan directeur d'aménagement et de développement	Bilan des réalisations en 2008
Plan directeur de gestion des matières résiduelles	Bilan des réalisations et des résultats en 2007
Plan stratégique de développement des services de transport en commun	État d'avancement et présentation synthèse des résultats aux rapports annuels du RTC
Plan stratégique	Rapports annuels sur les réalisations et les résultats pour les années 2004, 2005, 2006, 2007 et présent rapport
Programme d'évaluation du rendement des cadres	Rapport d'évaluation en 2009

### **Mise en œuvre de la politique de consultation publique**

La politique sur la consultation publique a été adoptée par la nouvelle Ville de Québec en novembre 2003. Celle-ci *précise les matières sur lesquelles la Ville de Québec entend consulter la population dans le cadre du processus de décision et décrète la façon dont elle entend le faire*. Sur la façon de faire, la politique détermine les instances qui peuvent autoriser et procéder à une consultation et elle fixe les règles applicables.

La Ville est passée de 12 conseils de quartier en 2003 à 28 en 2007 sur une possibilité de 35. Les conseils de quartier sont appelés à :

- organiser des séances de consultation publique;
- mobiliser les personnes du quartier de même que les organismes présents et encourager la collaboration entre eux;

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 17.00**

**Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande**

---

- proposer des actions locales;
- élaborer des projets pour améliorer la qualité de vie.

De plus, les conseils d'arrondissement de même que le conseil municipal peuvent les consulter sur des questions qui ont trait notamment à l'aménagement du territoire, à l'aménagement des propriétés municipales, à la vie communautaire et à la sécurité publique. Autour de 200 séances de travail par année sont tenues au total par les conseils de quartier. Ces derniers traitent annuellement entre 50 à 100 demandes d'opinion adressées par l'administration municipale et près de 90,0 % des avis relatifs à ces demandes d'opinion sont retenus.

La Ville est passée de onze commissions consultatives en 2003 à sept en 2006. Celles-ci sont appelées à se prononcer sur les interventions de la Ville. Elles peuvent également faire des recommandations au conseil municipal, répondre aux demandes qu'il lui adresse et consulter la population. Chaque commission se compose de membres du conseil municipal et de citoyens. Les champs d'intervention des commissions actuelles sont les suivants :

- l'aménagement du territoire et le transport;
- l'économie et l'environnement;
- les femmes;
- les finances et les services à la population;
- l'habitation;
- les jeunes et les aînés;
- les loisirs, les sports, la vie communautaire et la sécurité urbaine.

Il existe aussi un observatoire sur la démocratie municipale. Cet observatoire a pour mission de :

- s'assurer que les moyens prévus dans la politique de consultation publique permettent à la Ville d'atteindre ses objectifs en matière de démocratie participative;
- donner son opinion sur l'évolution de la participation citoyenne aux activités de consultation;
- mettre en valeur les pratiques de participation de la Ville tant auprès de la population de Québec qu'à l'extérieur;
- acquérir des connaissances sur d'autres pratiques démocratiques.

Depuis 2004, les principales consultations ont porté sur les sujets suivants :

- l'avenir du transport en commun à Québec;
  - le schéma de couverture de risques en incendie;
  - la réorganisation du Service de police;
-

**Orientation 17.00**

**Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande**

---

- le plan directeur d'aménagement et de développement;
- la politique de déneigement;
- le plan directeur du réseau cyclable;
- l'harmonisation de la réglementation d'urbanisme;
- la limite des districts électoraux;
- l'élaboration du plan de mobilité durable.

**ANALYSE DE LA SITUATION**

**Évaluation de programme**

L'évaluation des plans, des politiques et des programmes est une pratique récente à la Ville. La démarche entamée a donné des résultats, mais ceux-ci sont modestes. Le principal constat qui peut être tiré de l'expérience des dernières années est que la pratique de l'évaluation pourrait prendre plus de place dans la démarche d'amélioration de la performance.

**Démarches de consultation en cours**

Les démarches de consultation en cours ont trait aux sujets suivants :

- le programme particulier d'urbanisme de la colline parlementaire;
- le programme particulier d'urbanisme de Sillery
- le plan de mobilité durable;
- la politique sur l'immigration.

**Sondages 2007 et 2009 sur la satisfaction des citoyens à l'égard des services collectifs et des communications avec la Ville**

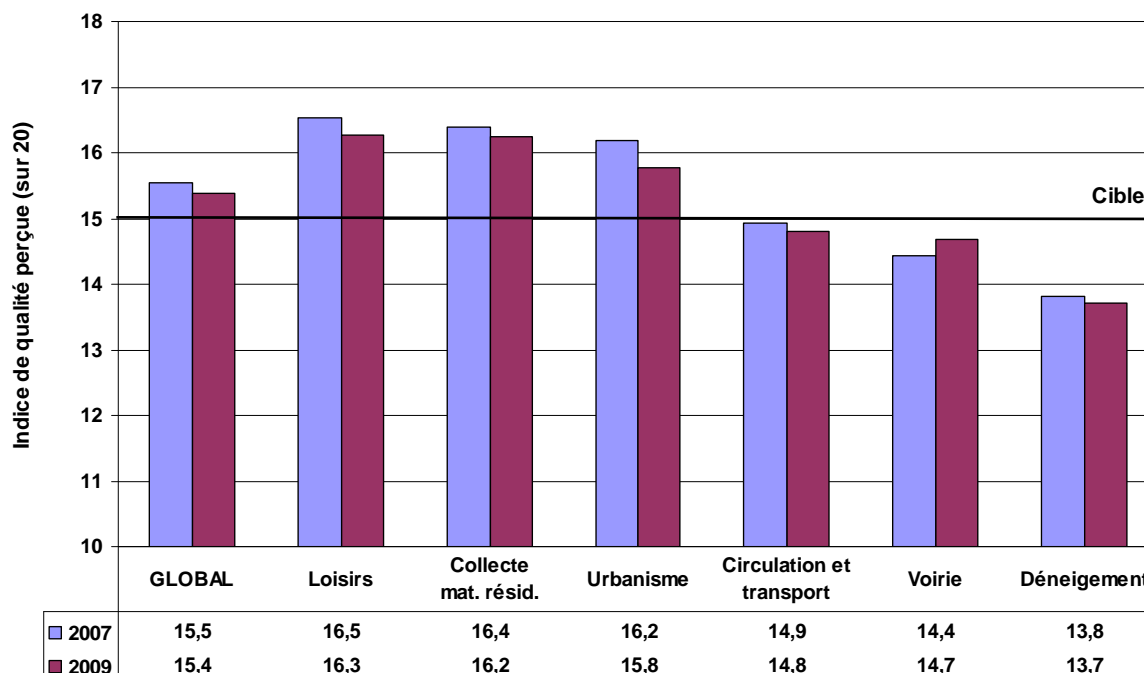
Le nombre de personnes interrogées par téléphone lors de ces sondages est de 2 185 en 2007 et de 1 644 en 2009. La taille de l'échantillon a diminué en raison de la diminution du nombre d'arrondissements. Le niveau de fiabilité par arrondissement reste le même. À l'échelle de la ville, la marge d'erreur d'échantillonnage est passée de 2,1 points de pourcentage 19 fois sur 20 en 2007 à 2,4 points en 2009. Les deux questionnaires contenaient une cinquantaine de questions similaires.

Pour chacun des domaines d'affaires traités, des éléments du service ont été évalués et ceux-ci ont servi à construire des indices sur la qualité perçue. En fonction de ces indices, pour six domaines d'affaires, il est possible de suivre l'évolution des résultats dans le temps. Les résultats apparaissent à la figure 17.A.

**Orientation 17.00**

Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande

**Figure 17.A**  
**Indice de qualité perçue<sup>a</sup> à l'égard des services collectifs rendus dans les domaines des loisirs, de la collecte des matières résiduelles, de l'urbanisme, de la circulation et du transport, de la voirie et du déneigement en 2007 et 2009**



a : Indices déterminés à partir d'indicateurs sur des éléments spécifiques du service de chaque domaine. Au total, 36 indicateurs ont été pris en considération.

Au plan statistique, les variations de 2007 à 2009 ne sont pas significatives pour les domaines de la collecte des matières résiduelles, du déneigement, de la circulation et du transport. À l'inverse, les variations sont significatives en matière de loisirs, d'urbanisme et de voirie. Pour les domaines des loisirs et de l'urbanisme, une légère baisse est enregistrée. En matière de voirie, une hausse est observée. Pour sa part, l'indice global connaît une très faible baisse.

Trois domaines d'affaires enregistrent un indice de qualité perçue supérieurs à la cible, fixée à 15 sur 20. Il s'agit des loisirs, de la collecte des matières résiduelles et de l'urbanisme. La circulation et le transport, la voirie ainsi que le déneigement possèdent des indices plus faibles.

Il est à noter que l'analyse comparative sur la base d'indices plutôt que sur la base de taux de satisfaction, comme c'est le cas dans la section qui suit sur les services individuels, a été rendu nécessaire en raison du remplacement des questions du sondage sur la satisfaction par domaine d'affaires en 2007 par des questions sur la qualité perçue par domaine d'affaires en 2009. Les 36 questions sur les éléments du service par domaine d'affaires, pour leur part, n'ont pas changé et elles nous donnent des résultats plus précis. Ce sont les réponses à ces questions qui ont été utilisées pour constituer les indices.

**Orientation 17.00**

**Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande**

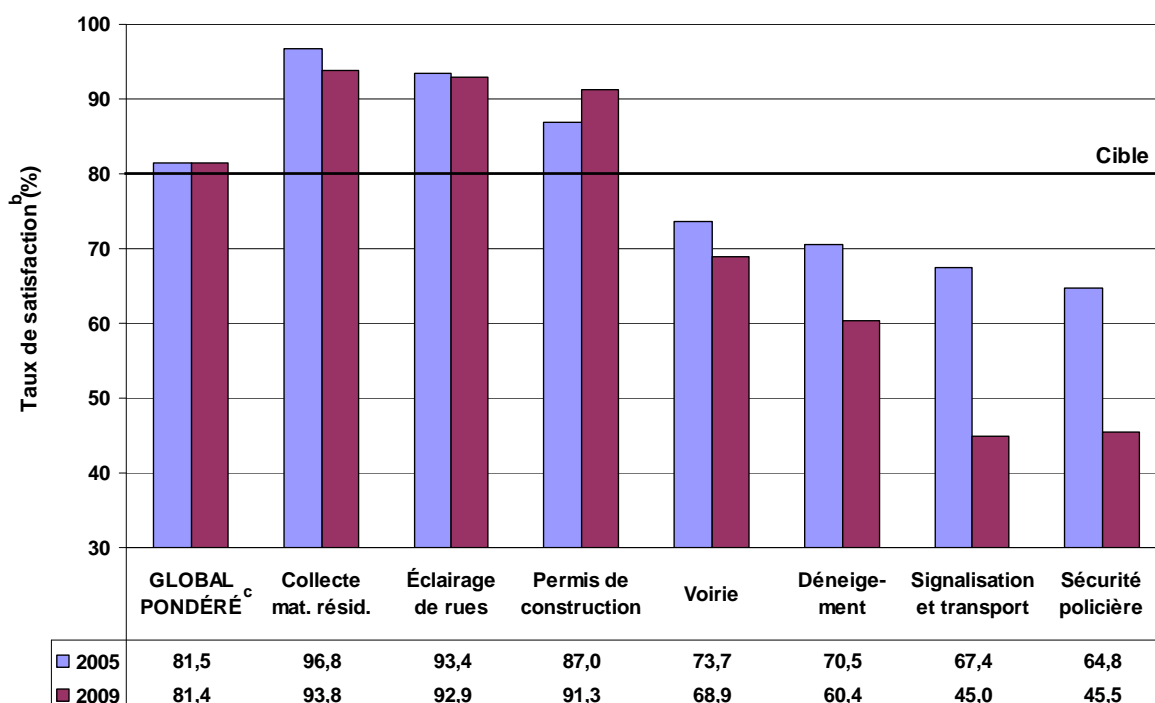
**Sondages 2005 et 2009 sur la satisfaction des citoyens à l'égard des services individuels**

Ces deux sondages téléphoniques ont été réalisés respectivement auprès de 3 013 et 1 649 personnes. Les deux questionnaires d'enquête comportaient une vingtaine de questions similaires.

Parmi tous les domaines d'affaires faisant l'objet des deux enquêtes, sept ont été examinés à la fois en 2005 et 2009. Pour ces domaines d'affaires, les taux de satisfaction pour les années de référence sont illustrés à la figure 17.B. Pour les services rendus dans les domaines de la collecte des matières résiduelles, de l'éclairage de rues et des permis de construction, les taux de satisfaction oscillent autour de 90,0 %. Les taux sont plus faibles pour les services rendus en matière de voirie, de déneigement, de signalisation et transport et de sécurité policière.

**Figure 17.B**

**Rétroaction à la suite d'une demande de service dans les domaines de la collecte des matières résiduelles, de l'éclairage de rues, des permis de construction, de la voirie, du déneigement, de la signalisation et transport et de la sécurité policière<sup>a</sup> en 2005 et 2009**



a : Ne comprend pas les appels 911.

b : Pourcentage des répondants satisfaits et très satisfaits.

c : Taux global pondéré par l'importance relative du nombre de demandes d'intervention par domaine d'affaires à la base de sondage.

**Orientation 17.00**

**Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande**

---

De 2005 à 2009, les taux de satisfaction ont variés de façon significative au plan statistique pour trois de ces domaines d'affaires : le déneigement, la signalisation et le transport et la sécurité policière. Pour ceux-ci, une diminution de 10,1 à 22,4 points de pourcentage a été enregistrée. Par contre, ces diminutions n'ont pas affecté le taux global de satisfaction qui est demeuré sensiblement le même, oscillant autour de 81,5 %. Le faible nombre relatif de demandes d'intervention qui concernent les domaines d'affaires pour lesquels la satisfaction a diminué explique ce phénomène.<sup>51</sup>

Lors du sondage 2009, les neuf éléments suivants du service ont été examinés :

- l'obtention du service;
- le délai requis;
- le souci d'équité démontré par le personnel;
- l'empressement du personnel;
- la compétence du personnel;
- la politesse du personnel;
- le nombre de démarches requises;
- les explications;
- la facilité d'accès.

Parmi ces éléments, six apparaissent plus importants au plan statistique pour expliquer la variance de la satisfaction. Ces éléments sont l'obtention du service, le délai requis, le souci d'équité, l'empressement, la compétence et le nombre de démarches requises. Or, il se trouve que pour les domaines d'affaires pour lesquels les taux de satisfaction sont les plus bas et où la variation est à la baisse, soit le déneigement, la signalisation et le transport et la sécurité policière, la qualité perçue de quatre de ces éléments est plutôt faible dans certains cas, comme le montre le tableau 17.B.

**Tableau 17.B**  
**Services individuels : domaines d'affaires avec un faible taux de satisfaction et indication des éléments du service à faible qualité perçue**

Domaine d'affaires	Nombre de démarches	Délai requis	Empressement du personnel	Obtention du service
Déneigement	✓	✓		
Circulation et transport	✓	✓	✓	✓
Sécurité policière	✓	✓	✓	✓

**Sondage 2008 sur la satisfaction des dirigeants d'entreprises à l'égard des services collectifs et des communications avec la Ville**

Lors de ce sondage téléphonique, 1 000 personnes ont été interrogées. La figure de la page suivante (figure 17.C) montre le taux de qualité perçue à l'égard de sept domaines d'affaires.

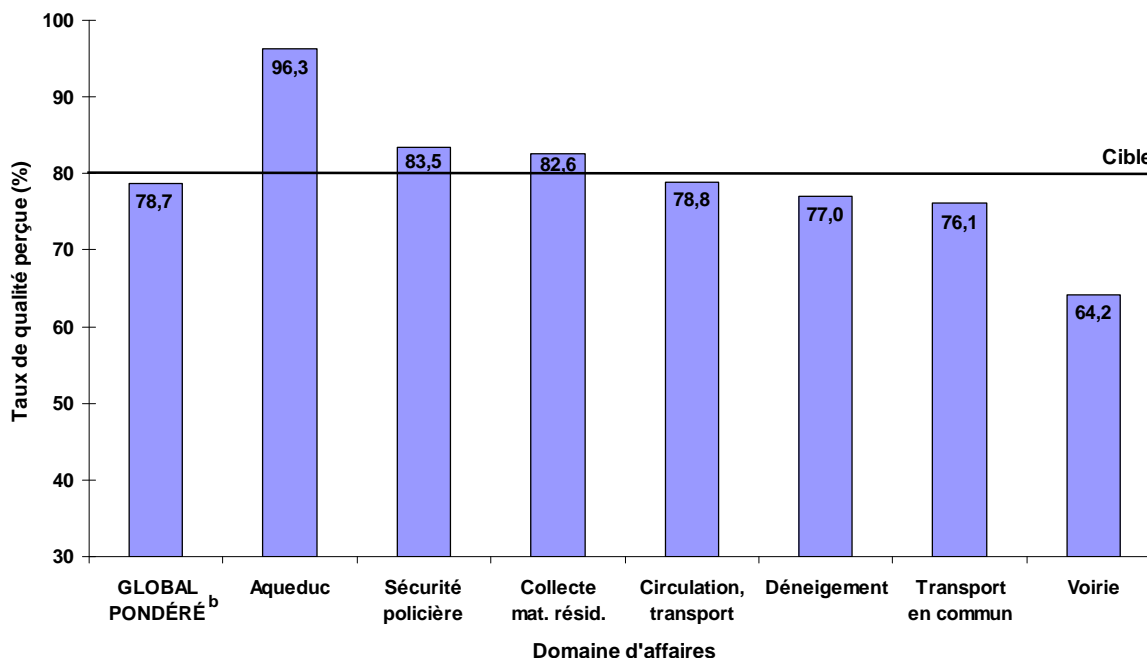
Pour trois domaines d'affaires, un taux de qualité perçue supérieur au taux global est observé. Il s'agit de l'aqueduc, de la sécurité policière et de la collecte des matières résiduelles. La circulation et le transport obtiennent un taux équivalent au taux global. Le déneigement, le transport en commun et la voirie possèdent des taux moins élevés.

**Orientation 17.00**

**Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande**

**Figure 17.C**

**Sondage 2008 auprès des dirigeants d'entreprises : taux de qualité perçue<sup>a</sup> à l'égard de l'aqueduc, de la sécurité policière, de la collecte des matières résiduelles, de la circulation et transport, du déneigement, du transport en commun et de la voirie**



a : Pourcentage des personnes ayant répondu que le service était de bonne ou de très bonne qualité.

b : Tient compte des taux pour chaque domaine d'affaires et de la force du lien statistique entre ceux-ci et le taux général de satisfaction.

Parmi les domaines d'affaires examinés, c'est la qualité perçue de la voirie et du déneigement qui explique le mieux la variance de la satisfaction. La circulation et le transport, la collecte des matières résiduelles et la sécurité policière viennent au second plan suivis par l'aqueduc et le transport en commun. Le taux de satisfaction à l'égard des services collectifs en général est de 81,0 %.

**Sondage 2005 sur les besoins des citoyens en loisir et vie communautaire**

Le sondage postal a été mené auprès de 1 681 ménages. Le questionnaire comportait 98 questions à choix multiples sur les intérêts, les contraintes et la satisfaction en loisir.<sup>52</sup>

Les personnes composant les ménages consultés ont participé dans une proportion de 44,9 % à l'une ou l'autre des activités proposées par la Ville au cours de l'année précédant le sondage. Au cours de cette période, elles affirment aussi avoir utilisé un ou des équipements à accès libre dans

**Orientation 17.00**

**Obtenir un meilleur alignement de l'offre sur la demande**

---

une proportion de 83,2 %. Les répondants ont manifesté leur intérêt pour trois catégories d'activités principalement : les activités culturelles et éducatives, les activités de plein air et les rencontres sociales.

## **PERSPECTIVES**

Dans les prochaines années, la Ville devrait se concentrer sur les aspects suivants en ce qui a trait à la satisfaction des citoyens relative aux services offerts et rendus :

- stabiliser les outils de mesure afin de suivre l'évolution des résultats de manière congruente;
- adapter les cibles en fonction des domaines d'affaires et des indicateurs utilisés. La cible de 80,0 % ne convient pas nécessairement à tous les domaines d'affaires. En outre, la satisfaction peut être mesurée en utilisant des méthodes et des indicateurs variés. Les cibles doivent être ajustées en fonction des méthodes et des indicateurs retenues;
- analyser plus finement les résultats des sondages afin de déterminer les améliorations concrètes à apporter;
- enrichir ses connaissances sur les attentes des citoyens;
- à la lumière des résultats présentés précédemment, elle devra aussi porter une attention particulière aux composantes suivantes :
  - les services collectifs de circulation et transport, de voirie et de déneigement;
  - les services individuels de circulation et transport, de déneigement et de sécurité policière (ne couvre pas les appels traités par le centre de réception 911). Pour ces trois domaines d'affaires, le nombre de démarches et le délai requis doivent être examinés de plus près. Au surplus, en matière de circulation et transport et de sécurité policière, l'empressement du personnel et l'obtention du service devraient faire l'objet d'ajustements.

Le cadre d'évaluation des plans, des politiques et des programmes doit être revu. Premièrement, le nouveau cadre doit préciser les produits d'évaluation à livrer. Deuxièmement, des moyens doivent être préconisés afin de s'assurer que les plans, les politiques et les programmes soient évalués avec impartialité. Troisièmement, le suivi des évaluations devra être resserré. Enfin, il faut faire en sorte que les évaluations soient de bons outils d'aide à la décision.

Quant à la politique de consultation publique, elle est en cours de révision. Un comité composé d'élus et de fonctionnaires a été créé pour effectuer cette tâche. Les objectifs du comité sont de développer une vision partagée par les élus, d'évaluer la pertinence ainsi que l'efficacité des mécanismes prévus dans la politique et de proposer des ajustements à ceux-ci afin qu'ils reflètent mieux les besoins de la Ville et les pratiques actuelles.

**ORIENTATION 17.01**

**OBTENIR DES GAINS EN MATIÈRE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE**

**PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Amélioration de la satisfaction des clients relative à la prestation des services

**PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Depuis 2004, l'élaboration et l'évolution de la Déclaration de services aux citoyens ont été les pivots de la démarche d'amélioration de la Ville en matière de prestation des services. Cette déclaration a été un important élément de mobilisation du personnel. Elle contient des engagements relatifs au niveau et à la qualité des services offerts.

L'évolution de la Déclaration de services est passée par trois stades. De 2004 à 2006, l'emphase a été mise principalement sur des éléments qualitatifs, soit l'accueil, la courtoisie et le comportement du personnel en général. Les projets d'amélioration en lien avec la déclaration ont porté notamment sur le traitement des demandes des citoyens, le prolongement des heures de réception des appels téléphoniques et certains ajustements aux services de base.

De 2007 à 2008, plusieurs processus ont été révisés. À la suite de ces révisions, des engagements ont été pris sur la simplification des communications, la ponctualité et, pour certains services, sur les délais de réponse. Des normes d'accès aux services (téléphone et comptoir) ont aussi été établies. Enfin, une politique de gestion des demandes des citoyens de même qu'une politique de traitement des courriels des citoyens ont été mises en œuvre.

En 2009, les travaux entrepris au cours des années précédentes se sont poursuivis. Au surplus, trois projets ont démarré. Ces projets consistent à élaborer des parcours clients, à mettre au point le logiciel de gestion des relations avec les citoyens et à constituer le dossier client intégré. Ces projets visent à personnaliser les démarches des citoyens, à leur offrir des opportunités de libre-service 24 heures par jour, sept jours par semaine (par la prestation électronique de certains services) et à leur simplifier l'accès à l'information échangée avec la Ville.

Depuis 2004, un grand nombre d'employés ont été mobilisés dans le cadre des travaux de préparation, de renouvellement et de mise en œuvre de la Déclaration de services. Pour la plupart, ces travaux avaient pour objectif d'améliorer les services aux citoyens. Un sondage mené en 2009 auprès des employés a fait ressortir qu'une grande majorité d'entre eux adhèrent aux visées de la Déclaration de services.

## **ANALYSE DE LA SITUATION**

Les trois projets d'amélioration démarrés en 2009 se poursuivent. Ces projets sont décrits plus en détail dans les lignes qui suivent.

### **Élaboration des parcours clients**

La Ville souhaite avoir les relations les plus fructueuses possibles avec les citoyens, que ces relations soient établies par des voies traditionnelles (comptoir, téléphone ou courrier postal) ou par voie électronique (Internet, courriel ou Web 2.0). En conséquence, elle a entrepris de cartographier 25 parcours clients souvent empruntés. Ces travaux ont d'abord pour but de définir une logique de communication selon une approche par événement de vie, c'est-à-dire par rapport à un fait dans la vie d'un citoyen qui a un lien plus ou moins fort avec les opérations municipales, comme un déménagement par exemple. La cartographie des parcours clients a aussi pour but de faire le point en matière de prestation électronique des services. Enfin, elle facilite la convergence des projets d'amélioration de la qualité des services.

### **Mise au point du logiciel de gestion de la relation avec les citoyens**

En 2009, la Ville a fait l'acquisition d'un logiciel de gestion des relations avec les citoyens. Avant tout, cet investissement vise à doter le personnel et les gestionnaires d'un outil informatique à la fine pointe afin de bien les soutenir dans leurs relations avec les citoyens et dans la gestion des opérations. De surcroît, cette nouvelle application informatique devrait rendre l'accès à l'information sur les activités municipales plus facile au public. Dans certains domaines, elle rendra aussi possible le libre-service par Internet.

### **Constitution du dossier client intégré**

Une fois mené à terme, ce projet permettra un accès rapide aux informations d'un vaste nombre de transactions qu'un citoyen a pu effectuer avec la Ville. Actuellement, ces informations sont disséminées et difficiles à rassembler. Les objectifs d'amélioration visés par ce projet sont un accès simplifié à l'ensemble de l'information sur les services particuliers rendus à un client et un meilleur accompagnement de ce dernier par le personnel.

## **PERSPECTIVES**

La Déclaration de services et les projets d'amélioration qui en découlent évoluent de façon continue. Les améliorations qui seront apportées dans le futur passeront majoritairement par des révisions de processus. Les projets déjà esquissés portent pour la plupart sur la simplification, la modernisation et la personnalisation des relations avec les citoyens.

### **Élaboration des parcours clients**

À brève échéance, trois parcours doivent être optimisés. Ces parcours sont *Je désire tout savoir sur les ordures et les matières recyclables*, *Je désire tout savoir sur les travaux municipaux dans mon secteur* et *Je déménage à Québec*. L'optimisation consiste à bien définir les événements de vie ainsi que la logique de communication et les modes de prestation des services, traditionnels et électroniques, appropriés pour chacun d'eux.

### **Mise au point du logiciel de gestion de la relation avec les citoyens**

La livraison du logiciel est prévue pour 2011 et son installation définitive doit être faite en 2012.

### **Constitution du dossier client intégré**

En 2010, le projet doit être précisé. De plus, la Ville doit se livrer à une réflexion rigoureuse sur la protection des renseignements confidentiels fournis par les citoyens.

### **Mise en place du système d'appels 311**

La Ville est aussi à mettre en place le système d'appels 311 qui permettra aux citoyens d'utiliser ce numéro unique pour toute demande de service, à l'exception des interventions d'urgence.

## **ENJEU 6**

### **DES SERVICES DE QUALITÉ LIVRÉS AVEC COMPÉTENCE AU MEILLEUR COÛT POSSIBLE**

#### **ORIENTATION 18.00**

**METTRE EN PLACE UN CADRE DE GESTION FONDÉ SUR L'ORIENTATION CLIENTS ET CITOYENS, LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS, L'APPRENTISSAGE ET L'AMÉLIORATION CONTINUE AINSI QUE LE PARTENARIAT ET LA CONCERTATION AVEC LE PERSONNEL DANS LA RECHERCHE DE SOLUTIONS**

#### **PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Déploiement du cadre de gestion

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

En adoptant l'orientation 18.00, la Ville s'est engagée à se doter d'un cadre de gestion, c'est-à-dire à s'outiller d'une démarche et d'un cadre de référence pour guider la gestion de l'organisation afin, ultimement, de fournir des services de qualité à sa collectivité. Quatre fondements sont à la base de la mise en place de ce cadre de gestion. Ces fondements amènent la Ville à se munir de mécanismes d'apprentissage, d'amélioration continue, de participation du personnel, de gestion axée sur les résultats et de prise en compte des attentes des citoyens.

Les principaux moteurs qui ont permis de donner vie à ce cadre de gestion sont les suivants :

- la mise en place du comité d'amélioration de la performance. Ce comité évalue la performance et les résultats de l'organisation, établit des priorités annuelles, approuve les plans d'améliorations et en assure le suivi;
- l'adoption d'un plan stratégique, auquel se greffent les plans ainsi que les programmes sectoriels, les plans d'affaires des unités administratives de même que les attentes signifiées aux gestionnaires;
- l'instauration d'un système d'évaluation des plans, des politiques et des programmes;
- l'établissement d'un programme précis relatif aux services à la clientèle.

#### **ANALYSE DE LA SITUATION**

Afin de mesurer le déploiement du cadre de gestion, les principales réalisations reliées à chacun de ses fondements ont été répertoriées.

**Orientation 18.00**

**Mettre en place un cadre de gestion fondé sur l'orientation clients et citoyens, la gestion axée sur les résultats, l'apprentissage et l'amélioration continue ainsi que le partenariat et la concertation avec le personnel dans la recherche de solutions**

---

**Orientation clients et citoyens**

Le personnel a d'abord et avant tout été mobilisé pour formuler la Déclaration de services aux citoyens et la maintenir. Cette mobilisation a donné lieu à plusieurs actions concrètes au cours des dernières années incluant notamment :

- la création du comité d'orientation de la gestion du service à la clientèle;
- la création d'une unité administrative dédiée au service à la clientèle;
- la mise en place d'un réseau de répondants chargés du déploiement de plans d'amélioration dans les unités administratives;
- la conduite de divers monitorings et enquêtes pour s'assurer du respect des engagements de la Déclaration de services;
- l'engagement d'un investissement majeur relatif à la mise en place d'un nouveau système de gestion des relations avec la clientèle;
- la tenue de colloques annuels sur le service à la clientèle auxquels les gestionnaires participaient;
- l'optimisation de quatorze processus. Ces optimisations ont aussi permis de placer le personnel en situation d'apprentissage et d'amélioration continue;
- le tracé de parcours clients pour illustrer les points de contact entre la Ville et les citoyens de même que les modes de prestation de services utilisés. Cet exercice a essentiellement pour but de susciter la proactivité de l'organisation lors des transactions courantes avec les citoyens;
- la réalisation de sondages biannuels portant sur la satisfaction des citoyens à l'égard des services rendus par la Ville.

**Gestion axée sur les résultats**

Dès 2003, la direction de la Ville a initié une démarche d'amélioration de la performance sur la base du modèle d'excellence en gestion du Mouvement québécois de la qualité.<sup>53</sup> Ce modèle sert de cadre au plan de développement de la performance organisationnelle. Il vise essentiellement l'amélioration des résultats sur les plans des opérations, de la satisfaction des citoyens, des finances et de la mobilisation du personnel, ce qui rejoint les objectifs fixés par le plan stratégique.

Plusieurs réalisations témoignent des avancées accomplies afin d'exercer une gestion axée sur les résultats :

- la mise en marche d'un processus de planification stratégique qui inclut des mécanismes de suivi, des indicateurs, et la production d'un bilan annuel;

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 18.00**

**Mettre en place un cadre de gestion fondé sur l'orientation clients et citoyens, la gestion axée sur les résultats, l'apprentissage et l'amélioration continue ainsi que le partenariat et la concertation avec le personnel dans la recherche de solutions**

---

- la conception, par les unités administratives, de plans d'affaires en lien avec le plan stratégique et assortis de mécanismes de suivi et d'indicateurs. Certaines unités administratives en sont rendues à leur troisième plan d'affaires;
- l'établissement de mécanismes de suivi des plans d'action associés aux plans, politiques et programmes;
- le développement d'indicateurs et leur incorporation à des tableaux de bord qui permettront d'assurer un suivi et une reddition de compte des opérations importantes de la Ville à compter de 2010;
- la conduite progressive de la gestion financière par activité;
- la détermination des processus importants des unités administratives.

**Apprentissage et amélioration continue**

Sur le plan de l'apprentissage et de l'amélioration continue, les principales réalisations sont les suivantes :

- une démarche corporative d'évaluation de programme a été entamée (voir la fiche sur l'orientation 17);
- deux audits de la performance organisationnelle de la Ville ont été réalisés en 2006 et en 2009 et ont guidé le choix des priorités d'amélioration. L'analyse comparative des deux audits révèle que des progrès notables ont été enregistrés dans les dernières années en matière de planification stratégique et de gestion du service à la clientèle, des ressources humaines et des processus;
- plusieurs diagnostics sur la performance d'unités administratives ont été établis;
- la Ville s'est aussi engagée dans un programme de transformation organisationnelle qui aborde quatre thèmes : des employés partenaires du changement, des ressources humaines bien planifiées, des services simplifiés aux citoyens et une organisation plus efficiente. Le programme comprend 25 chantiers, notamment dans les domaines de la gestion des immeubles et des équipements motorisés, du déneigement, de la collecte des matières résiduelles et de la délivrance des permis.

**Partenariat et concertation avec le personnel dans la recherche de solutions**

Dans le but de renforcer les partenariats et la concertation avec le personnel, les actions suivantes ont été menées :

- deux sondages sur la motivation et la mobilisation du personnel ont été réalisés;
- un plan quinquennal de main-d'œuvre a été développé;

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 18.00**

**Mettre en place un cadre de gestion fondé sur l'orientation clients et citoyens, la gestion axée sur les résultats, l'apprentissage et l'amélioration continue ainsi que le partenariat et la concertation avec le personnel dans la recherche de solutions**

---

- un plan de formation visant le développement des habiletés et des compétences a été élaboré;
- un site Intranet (le portail des employés) destiné spécifiquement au personnel a été lancé;
- l'ouverture du chantier *Mon idée Mon projet* du programme de transformation a permis d'assembler les idées des employés;
- un programme de préparation de la relève est en développement;
- enfin, plusieurs projets ont été accomplis en collaboration avec le personnel, par exemple en matière d'optimisation de processus et dans le cadre du programme de transformation de l'organisation.

**PERSPECTIVES**

Au cours des prochaines années, plusieurs actions seront entreprises afin de consolider les acquis du cadre de gestion.

D'abord, la démarche d'élaboration du plan stratégique 2010-2014 est amorcée et les unités administratives s'engageront dans une actualisation ou un renouvellement de leur plan d'affaires.

Les résultats des derniers sondages sur la satisfaction de la clientèle et la mobilisation du personnel, combinés à ceux du diagnostic de la performance organisationnelle, permettront de repositionner les objectifs d'amélioration et d'établir les priorités.

La mise en place des tableaux de bord occasionnera fort probablement une révision des approches de gestion de la performance et de reddition de comptes et créera une nouvelle dynamique dans l'organisation.

Finalement, la conduite de la gestion financière par activités devrait éclairer la prise de décision et renforcer le contrôle des coûts d'opération.

## **ORIENTATION 18.01**

### **ALIGNER LES POLITIQUES RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES SUR LE CADRE DE GESTION**

#### **PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Effet de levier par rapport au déploiement du cadre de gestion

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

L'énumération qui suit, faite par programme ou politique, fournit un éclairage sur les réalisations en matière de gestion des ressources humaines en lien avec le cadre de gestion.

##### **Programme de gestion des postes critiques**

La collecte des informations concernant la détermination des postes critiques est complétée pour toutes les unités administratives et a été validée par les gestionnaires concernés. L'analyse des postes critiques est actuellement en cours afin de développer un plan d'action. Cette analyse permettra aussi de réviser le plan quinquennal de main-d'œuvre déjà produit.

Ce projet est aussi en lien avec une approche de développement axée sur les compétences ainsi qu'avec le programme de gestion de la relève.

##### **Programme d'évaluation du rendement des cadres**

Le programme a fait l'objet d'une évaluation. Certains ajustements sont à apporter, particulièrement aux modalités d'application. Le développement d'un outil à l'intention des gestionnaires, pour l'attribution des primes au rendement et la progression salariale découlant de l'application du programme, est actuellement en cours.

##### **Politique relative à la présence au travail**

En 2007, la Politique de gestion intégrée de la présence au travail voyait le jour afin d'encadrer adéquatement la gestion des absences. En 2008, la Ville de Québec persévère dans sa volonté en mettant l'accent surtout sur la prévention des absences. Plus concrètement, la Ville établit les prochaines activités à mener. Ces activités sont :

- la formation et la rencontre des directeurs de services et d'arrondissements afin de les accompagner dans l'élaboration de plans d'actions reliés aux interventions souhaitées en matière de présence au travail;

**Orientation 18.01**

**Aligner les politiques relatives aux ressources humaines sur le cadre de gestion**

---

- la diffusion régulière du bulletin *Hop Santé* à l'intention des employés dans le but de les tenir informés des différents sujets d'actualités concernant le maintien d'une bonne santé physique et mentale ainsi que des outils disponibles à la Ville pour y parvenir;
- la tenue de plusieurs conférences-midis sur les saines habitudes de vie;
- la révision du programme de retour au travail pour les employés en absence prolongée;
- la mise en forme d'un tableau de bord relatif aux absences en maladie et en accident de travail, au temps supplémentaire ainsi qu'au suivi de l'effectif;
- le déploiement, avec les unités administratives volontaires, de la certification *Entreprise en santé* développé par le Bureau de la normalisation du Québec. Pour ce faire, la Ville a élaboré un questionnaire adapté à son contexte et l'a administré auprès des employés de sept unités administratives. La compilation des résultats fera l'objet d'une analyse conjointe avec l'Institut national de santé publique du Québec. La Ville siège aussi sur un comité provincial avec d'autres villes afin d'assurer un développement adéquat de cette norme en fonction des particularités municipales.

**Programme de reconnaissance de la contribution des employés**

La Ville a récemment mis en place un programme de reconnaissance afin de souligner la contribution du personnel pour leur attitude ou leurs efforts dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Dernièrement, les activités suivantes ont été menées :

- le rendez-vous annuel du personnel;
- une formation a été donnée à 60 gestionnaires;
- sur une base volontaire, quatorze unités administratives ont expérimenté un système de reconnaissance des talents;
- une activité de reconnaissance avait déjà été développée pour les employés cumulant plus de 25 années de service, y furent ajoutées des activités de reconnaissance des retraités et des talents.

**Plan institutionnel de formation**

Les employés peuvent maintenant accéder au programme de cours offerts par la Ville sur l'Intranet. Le programme est adapté selon les catégories d'emplois. Par exemple, un programme de développement à l'intention des cadres a été conçu. De plus, la méthode de collecte des besoins de formation a été améliorée.

**Orientation 18.01**

**Aligner les politiques relatives aux ressources humaines sur le cadre de gestion**

---

Le montant total des investissements rattachés à la formation, représente, en 2008, 6,4 millions de dollars par rapport à une masse salariale de 320,3 millions. Ce qui représente 2,0 % et plus du double exigé par les ministères.

**Programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés**

La Ville a mis en place un ensemble d'outils qui s'adressent non seulement aux nouveaux employés, mais également aux différents intervenants, en vue de les guider dans les différentes étapes du processus d'accueil et d'intégration. De plus, des sessions d'accueil ont été organisées au sein de l'organisation et dans chaque unité administrative.

**Autres interventions**

D'autres interventions relatives aux ressources humaines, alignées sur le cadre de gestion, ont été réalisées. Des actions ont notamment été menées sur six chantiers du programme de transformation organisationnelle. Également, le processus de dotation a été révisé.

**ANALYSE DE LA SITUATION**

Les données présentées ci-dessous permettent de cerner certains des effets des politiques relatives aux ressources humaines sur le cadre de gestion :

- en septembre 2009, il y avait 3,4 % de postes réguliers vacants en moins par rapport à 2006;
- les coûts de la presque totalité des nouvelles conventions de travail, d'une durée de quatre ans, ne dépassent pas 7,0 % pour cette période;
- le nombre d'heures d'absence pour cause de maladie est en baisse de 19,9 % en 2009 comparativement à 2004, tandis que le nombre d'absence pour cause d'accident de travail connaît une baisse de 37,0 % pour les mêmes années. Le taux de cotisation de la Ville à la Commission de la santé et de la sécurité du travail a aussi connu une baisse par rapport à 2006 et se situe maintenant en deçà de la moyenne des villes de la province.

En 2009 enfin, la Ville a participé à l'étude annuelle *Employeurs de choix au Canada* menée par la firme Hewitt et Associés. Cette étude vise à mesurer l'indice de mobilisation du personnel et a été administré à tout le personnel régulier. Ces derniers ont répondu dans une proportion de 55,0 %. L'évaluation des résultats, réalisée par Hewitt et Associés, a révélé un indice global de mobilisation de 44,0 %. Or, en comparaison, les 50 premières entreprises du palmarès obtiennent un résultat de 76,0 %, tandis que l'indice de mobilisation du secteur public en général se situe autour de 53,0 %. Néanmoins, des gains peuvent être réalisés rapidement, puisque 25,0 % des employés sont prêts d'être mobilisés.

## **PERSPECTIVES**

Dans la poursuite des interventions réalisées depuis 2004, les actions suivantes mériteraient d'être entreprises à court terme :

- développer et mettre en œuvre un plan d'action relatif à la mobilisation du personnel;
- mettre en place un nouveau système de gestion de la santé et de la sécurité au travail;
- instaurer le programme de promotion de la santé en milieu de travail *Entreprise en santé*;
- créer des mécanismes de transfert de l'expertise dans le cadre du programme de gestion des postes critiques.

## **ORIENTATION 19.00**

### **IDENTIFIER DES ÉCONOMIES D'ÉCHELLE ET DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ DANS LE CADRE D'UNE RÉVISION DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS ET ADMINISTRATIFS**

#### **PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTENDUS**

- Détermination d'indicateurs de gestion
- Amélioration des opérations
- Amélioration des finances

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Depuis 2006, la Ville a formé des membres de toutes les unités administratives sur la gestion des processus et la gestion du changement. Plus de 250 personnes ont suivi ces formations et ont participé à la révision des façons de faire. La Ville a également révisé quatorze processus dans le cadre de la Déclaration de services aux citoyens. Cette révision a permis de mettre au point des engagements envers les citoyens sur plusieurs éléments du service.

Durant l'année 2008, une tournée des unités administratives a été faite afin de dresser un inventaire des processus importants. Les années 2008 et 2009 ont également été des années où le programme de transformation organisationnelle a été une priorité au sein de la Ville.

Le programme de transformation organisationnelle comprend, entre autres, un chantier sur le déneigement. Les principaux travaux qui ont été accomplis sur ce chantier ont consisté à :

- apporter des ajustements à la politique de déneigement et à l'appliquer uniformément sur tout le territoire de la Ville;
- doter la Ville d'un programme de formation pour les principaux intervenants impliqués dans les activités liées au déneigement;
- revoir certaines clauses de la convention collective des employés manuels;
- élaborer un plan de communication externe;
- revoir le processus d'acquisition des équipements de déneigement. Le processus a fait l'objet d'une étude d'optimisation. La mise en œuvre des recommandations formulées lors de l'étude est en cours;
- faire l'acquisition d'équipements de télémétrie véhiculaire;

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 19.00**

**Identifier des économies d'échelle et des gains de productivité dans le cadre d'une révision des processus opérationnels et administratifs**

---

- faire l'acquisition d'une application informatique permettant d'optimiser les parcours de déneigement;
- améliorer le contrôle des déversements illégaux de neige dans la rue.

L'autre chantier important qui a été ouvert porte sur la délivrance des permis en matière d'urbanisme. Afin de faciliter le traitement des demandes de permis, plusieurs actions ont été accomplies dont les suivantes :

- le processus de traitement des demandes a été révisé;
- il n'y a plus de demandes où la délivrance d'un permis est assujettie, pour un même objet, à la fois à l'approbation d'un plan d'implantation et d'intégration architecturale et au contrôle par la Commission d'urbanisme et de conservation de l'apparence architecturale et de la symétrie des constructions;
- le territoire de la ville où la Commission d'urbanisme et de conservation a compétence a été réduit;
- les critères appliqués par la Commission d'urbanisme et de conservation ont été publiés;
- cinquante-quatre types de permis ont été éliminés. L'élimination de ces types de permis permet de déployer des efforts supplémentaires relatifs au traitement des projets complexes. De plus, les effets de cette élimination touchent tous les segments de la clientèle et contribuent à réduire les principales irritations de celle-ci relatives aux formalités administratives et aux délais;
- les différents règlements municipaux en matière d'urbanisme ont été mis en ligne. Soixante-quatorze fiches sur des sujets précis à l'intention des citoyens sont aussi disponibles;
- enfin, plusieurs modifications ont été apportées à l'application informatique de support au traitement des permis ainsi qu'à la carte interactive.

En novembre 2009, la Ville a octroyé trois contrats dans le cadre du chantier sur la privatisation de la collecte des matières résiduelles. Ces contrats débuteront à compter du 1<sup>er</sup> avril 2010, impartissant ainsi la collecte des matières résiduelles qui était réalisée en régie sur le territoire de l'ancienne ville de Québec.

## **ANALYSE DE LA SITUATION**

La Ville de Québec s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la performance organisationnelle depuis plusieurs années. La stratégie qu'elle a mise de l'avant a permis d'obtenir des résultats et de faire cheminer les projets.

**Orientation 19.00**

**Identifier des économies d'échelle et des gains de productivité dans le cadre d'une révision des processus opérationnels et administratifs**

---

Parmi les bonnes pratiques en place, il y a d'abord l'existence du comité d'amélioration de la performance qui exerce un leadership dynamique. La gestion par processus fait aussi son chemin. Également, avec l'application du programme de la Déclaration de services aux citoyens, l'approche client est maintenant adoptée de façon de plus en plus spontanée par le personnel. Enfin, la Ville a mis au point plusieurs tableaux de bord de façon à fournir aux élus et au personnel d'encadrement une information de gestion plus adéquate et utile à la prise de décisions.

## **PERSPECTIVES**

Plusieurs projets visant à améliorer la performance organisationnelle de la Ville se dessinent. Les projets énumérés ci-dessous se trouvent parmi ceux dans lesquels la Ville est la plus engagée actuellement.

Les formations sur la gestion des processus et la gestion du changement sont toujours à propos, puisque la Ville désire aller plus loin dans ces domaines en se forgeant une meilleure vue d'ensemble de ses opérations majeures.

Dans le cadre du chantier sur le déneigement, l'utilisation de l'application informatique permettant d'optimiser les parcours devrait débuter en 2010. Également, les équipements de télémétrie achetés récemment devraient être installés progressivement d'ici trois ans sur la plupart des véhicules.

Concernant le chantier sur la délivrance des permis en matière d'urbanisme, vingt autres fiches d'information à l'intention des citoyens doivent être complétées. Celles-ci seront disponibles aux différents points de services des arrondissements ainsi que sur le site Web de la Ville. De plus, d'autres modifications à l'application informatique de support au traitement des permis seront apportées. En parallèle, la Ville se livrera à une analyse afin de sélectionner une application informatique de remplacement.

La Ville a entrepris un projet visant à tenir à court terme une comptabilité par activité. Contrairement, à la méthode de comptabilité actuelle où les coûts sont cumulés dans des catégories, la comptabilité par activité permet de connaître de manière plus précise le coût réel de chaque activité. Cette nouvelle façon de faire devrait déboucher sur une meilleure analyse de la performance des opérations.<sup>54</sup>

Finalement, les tableaux de bord de gestion mis au point récemment devraient servir à l'analyse et à la prise de décision dès 2010.

## **ENJEU 7**

### **L'AMÉLIORATION DE LA FISCALITÉ**

#### **ORIENTATION 20.00**

**ÉTABLIR UN CADRE FINANCIER À LONG TERME 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**

#### **PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

→ Mise en place d'un cadre financier qui permettra d'atteindre les priorités de la Ville

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Dans les dernières années, la Ville a mis en œuvre une nouvelle application informatique de planification et de suivi du budget de fonctionnement. Après avoir effectué certaines modifications à cette application et à ses opérations, la Ville peut maintenant envisagée de remplacer sa planification triennale par une planification quinquennale. Un nouveau logiciel a aussi été installé afin d'accroître l'efficacité de la gestion du service de la dette.

De plus, des ajustements ont été apportés à la démarche d'élaboration du programme triennal d'immobilisations. Entre autres, les fiches de présentation des projets ont été améliorées afin que ces derniers soient mieux décrits, particulièrement en ce qui a trait à leur importance et à la période de réalisation. Ces améliorations facilitent la gestion financière.

En 2009, la Ville a adopté trois politiques financières. Ces politiques portent sur :

- la gestion des réserves financières et des surplus affectés;
- les investissements;
- la gestion de la dette.

L'adoption de ces politiques tombe à point, puisque la Ville devrait obtenir sous peu une cote de crédit d'une agence afin d'avoir accès à un marché plus ouvert de capitaux. Ainsi préparée, il est possible que la Ville obtienne une bonne cote et effectue certaines économies sur ses emprunts.

Ces nouvelles politiques prévoient des balises, surtout par rapport à la gestion de la dette. Ces balises indiquent les principales directions suivantes :

- le ratio du service de la dette par rapport au budget de fonctionnement ne devrait pas dépasser 20,0 %;
- le ratio de la dette nette par rapport au potentiel fiscal ne devrait pas excéder 3,5 %;

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 20.00**

**Établir un cadre financier à long terme 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**

---

- le poste *Paiement comptant d'immobilisations* devrait être majoré de 10,0 millions de dollars en moyenne annuellement à compter de 2010 pour être porté à 100,0 millions de dollars d'ici 2019. Il est prévu que le montant payé comptant pour des immobilisations en 2010 soit de 13,5 millions.

## **ANALYSE DE LA SITUATION**

### **Politique de gestion des réserves financières et des surplus affectés**

La politique de gestion des réserves financières et des surplus affectés vise à disposer de fonds pour des fins particulières. Les principaux objectifs de cette politique sont les suivants :

- établir une distinction entre les réserves financières et les surplus affectés;
- gérer en ayant une marge de manœuvre pour résoudre des situations exceptionnelles ou imprévues;
- assurer la stabilité financière de la Ville en atténuant la fluctuation des dépenses événementielles;
- mettre en place des mécanismes de constitution, de dotation et d'utilisation des surplus affectés;
- veiller à ce que les surplus non affectés soient utilisés judicieusement.

Le tableau 20.A montre les opérations pour lesquelles un montant des surplus est affecté en 2009 ainsi que les cibles visées par la Ville.

**Tableau 20.A**  
**Opérations, montant des surplus affectés au 31 décembre 2009**  
**et cibles visées**

<b>Opération</b>	<b>Actuel</b>	<b>Cible</b>
	<b>(M \$)</b>	
Déneigement	15,5	20,0
Autoassurances	8,7	8,7
Prévoyance	0,4	20,0
Surplus non affectés	9,8	10,0

### **Politique sur les investissements**

Avec l'adoption de cette politique, la Ville vise quatre objectifs :

- assurer le développement harmonieux du territoire;
-

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 20.00**

**Établir un cadre financier à long terme 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**

---

- maintenir et préserver les actifs et les acquis au bénéfice des générations futures;
- répondre aux besoins actuels et futurs de la population;
- profiter des opportunités économiques.

Afin d'atteindre ces objectifs, la Ville souhaite accomplir les trois actions suivantes à court terme :

- dresser un inventaire et faire une classification des actifs de la Ville et assurer la mise à jour annuelle de cet inventaire;
- concevoir un plan de développement à long terme;
- mettre en corrélation les investissements et les aspects économiques.

**Politique de gestion de la dette**

Avec cette politique, la Ville met le cap sur les objectifs suivants :

- proposer aux instances décisionnelles un guide utile à la prise de décisions en matière d'investissements et de financement;
- respecter la capacité de payer de la population tout en maintenant un équilibre avec ses besoins;
- assurer la pérennité de ses actifs et préserver son patrimoine;
- déterminer des critères sur sa capacité d'endettement;
- garantir l'équité intergénérationnelle;
- avoir accès, en temps opportun, aux capitaux requis pour financer les investissements.
- développer de nouveaux marchés d'emprunt;
- fournir un guide compréhensible, simple et convivial relatif aux opérations de financement.

Pour atteindre ces objectifs, quatre actions seront menées :

- chercher des références permettant d'apprécier le niveau d'endettement de la Ville;
- adopter des critères de sélection des investissements à financer par emprunt;
- gérer la dette avec prudence;
- fixer des règles opérationnelles.

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 20.00**

**Établir un cadre financier à long terme 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**

---

**PERSPECTIVES**

Les trois politiques décrites précédemment s'inscrivent dans le nouveau cadre financier de la Ville. Dans les prochaines années, une quatrième politique portant sur la gestion des dépenses et des revenus devrait s'insérer dans ce cadre. Également, un exercice d'ajustement des ressources financières des arrondissements est en cours. Dans un proche avenir enfin, la tenue d'une comptabilité par activité devrait permettre de procéder à une attribution mieux définie des ressources financières.

## **ORIENTATION 21.00**

### **DIVERSIFIER LES SOURCES DE REVENUS MUNICIPAUX**

#### **PRINCIPAL RÉSULTAT ATTENDU**

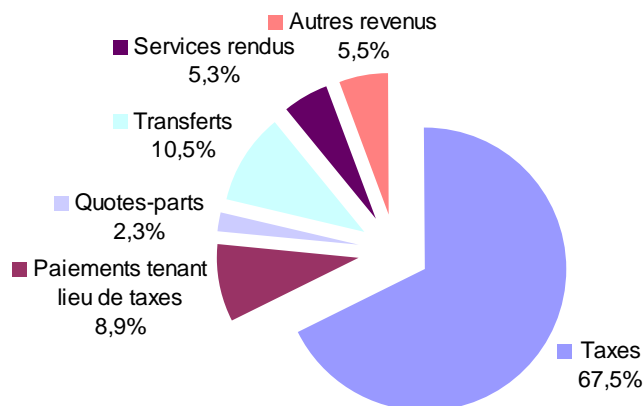
→ Disponibilité de nouvelles sources de revenus

#### **PRINCIPALES RÉALISATIONS**

Entre 2004 et 2009, différentes actions ont été accomplies afin de diversifier les sources de revenus. Entre autres, un nouveau pacte fiscal a été conclu entre les municipalités et le gouvernement du Québec en 2006 et une subvention à la capitale nationale a été obtenue en 2007. Également, dans le cadre du programme de transformation organisationnelle de la Ville, un chantier sur la détermination de nouvelles sources de revenus a été conduit.

Toutefois, à l'instar des autres villes de la province, la Ville de Québec tire toujours majoritairement ses revenus des taxes et des paiements tenant lieu de taxes, comme l'illustre la figure 21.A.

**Figure 21.A**  
**Proportions prévues des revenus de la Ville par source en 2010**



#### **ANALYSE DE LA SITUATION**

À l'échéance, le nouveau pacte fiscal avec le gouvernement du Québec en vigueur de 2007 à 2013, fera en sorte que la TVQ payée par les municipalités sur leurs achats sera entièrement remboursée.

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE QUÉBEC 2004-2008**  
**RAPPORT FINAL – ÉTAT DE LA SITUATION**

**Orientation 21.00**

**Diversifier les sources de revenus municipaux**

D'ici là, une compensation annuelle, dont le montant augmentera progressivement, sera versée aux municipalités. Les sommes qui seront ainsi perçues par la Ville de Québec, réelles et prévues, figurent au tableau 21.A.

**Tableau 21.A**

**Sommes perçues par la Ville de Québec, réelles et prévues, en vertu du pacte fiscal avec le gouvernement provincial**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	réelle				prévue			
<b>Montant total du pacte (\$)</b>	30 970 562	32 626 842	34 052 133	37 164 674	40 260 491	43 356 523	44 904 351	48 896 348
<b>Augmentation annuelle (\$)</b>		1 656 280	1 425 291	3 112 541	3 095 817	3 096 032	1 547 828	3 991 997
<b>Augmentation annuelle (%)</b>		5,3	4,4	9,1	8,3	7,7	3,6	8,9
<b>Augmentation par rapport à 2006 (\$)</b>		1 656 280	3 081 571	6 194 112	9 289 929	12 385 961	13 933 789	17 925 786
<b>Augmentation par rapport à 2006 (%)</b>		5,3	10,0	20,0	30,0	40,0	45,0	57,9

En 2007 de plus, la Ville a conclu une entente avec le gouvernement du Québec afin que la subvention annuelle à titre de capitale nationale passe de 5,0 à 7,8 millions de dollars. Ce nouveau montant doit être versé annuellement à la Ville jusqu'en 2013.

Enfin, le chantier sur la détermination de nouvelles sources de revenus a été lancé. Le travail sur le chantier avait pour but de trouver de nouvelles sources de revenus, de revoir les montants de tarification et d'envisager des partenariats. Quatre nouvelles sources de revenus ont été proposées pour un montant total de 2,5 millions de dollars, soit l'ajout d'espaces de stationnement sur rue de longue durée pour les travailleurs, la vente de places restantes pour certaines formations aux municipalités environnantes, l'évaluation des lotissements et l'ajout de nouveaux parcomètres.

**PERSPECTIVES**

La Ville a l'intention d'effectuer une veille attentive relative aux nouvelles sources de revenus possibles. Dans un avenir proche, elle aura aussi à participer aux négociations sur le pacte fiscal entre les municipalités et le gouvernement du Québec. Finalement, la tenue d'une comptabilité par activité devrait permettre à la Ville de fixer des tarifs de façon plus précise en fonction du coût réel des services offerts.



## **CONCLUSION**

La ville est un lieu d'échanges et un milieu de vie. C'est aussi une organisation qui offre des services aux personnes présentes sur le territoire sous sa juridiction, particulièrement aux résidents. Ces trois thèmes sont abordés au plan stratégique 2004-2008. Également, sept enjeux y sont fixés et 24 orientations y sont formulées. Par rapport à ces sept enjeux et ces 24 orientations, un bilan de la situation a été dressé dans les pages précédentes. Les recommandations qui suivent, formulées sans volonté d'exhaustivité, s'appuient, en majeure partie, sur ce bilan. Elles sont prodiguées aux instances décisionnelles de la Ville et visent principalement à alimenter leur réflexion lors de l'élaboration du plan stratégique 2010-2014.

### **Les défis de la collectivité et le leadership de la Ville**

Ces recommandations concernent les enjeux et les défis que la collectivité est appelée à relever. Ces défis ont habituellement trait à la vitalité de la communauté et à la qualité du milieu de vie.

La Ville n'est pas en mesure d'assumer seule ces défis. Cependant, elle peut donner une impulsion au milieu. Si c'est sa volonté, pour maximiser ses chances de réussite, il importe qu'elle fasse une sélection raisonnée des défis qu'elle compte mener à bien et qu'elle mobilise les acteurs. Dès lors, les recommandations suivantes sont émises :

1. Opérer une sélection rigoureuse des défis de la collectivité que la Ville a l'intention d'assumer en exerçant un leadership;
2. Considérer le degré d'influence de la Ville et des acteurs face aux défis posés et établir ou suggérer des partenariats. Le plan stratégique 2004-2008 comportait des lacunes à cet égard;
3. Après avoir répondu aux défis, procéder à une évaluation des résultats qui tient compte du degré d'influence de la Ville et des acteurs mobilisés.

### **La vitalité de la communauté**

En ce qui concerne plus particulièrement la vitalité de la communauté, il est recommandé de :

4. Poursuivre le plan d'action issu du sommet *Québec horizon culture* et d'en faire un suivi attentif;
5. S'attaquer de façon résolue et par divers moyens à la problématique de la faible croissance de la population active;
6. Veiller à ce que l'exercice d'attrition du gouvernement du Québec ne se fasse pas au seul détriment de la capitale;
7. Donner une impulsion à la création d'emplois dans les créneaux d'excellence;

**Conclusion**

---

8. S'attaquer à la perception négative qu'ont les jeunes adultes d'ici et d'ailleurs de diverses réalités de l'agglomération;
9. Mettre en œuvre des moyens énergiques pour attirer davantage d'immigrants;
10. Stimuler l'innovation chez les entreprises. Au surplus, s'intéresser un peu plus à l'innovation de procédé qui peut atténuer le phénomène de rareté de la main-d'œuvre;
11. Stimuler les investissements en matériel et en outillage des entreprises;
12. Soutenir les entreprises dans leurs démarches pour faire de l'exportation;
13. Encourager la construction de logements locatifs. Le taux d'inoccupation des logements dans la RMR est un des plus bas au Canada, nettement sous le point d'équilibre.

**Des milieux de vie de qualité**

Pour ce qui est de la qualité du milieu de vie, il est recommandé de :

14. Persévérer dans la valorisation des matières résiduelles;
15. Poursuivre les interventions visant à fournir une protection aux milieux hydriques;
16. Finaliser l'élaboration et mettre à exécution le plan de la collectivité de réduction des GES;
17. Stimuler les investissements dans la rénovation des logements des quartiers centraux plus anciens;
18. Poursuivre les efforts de revitalisation des artères commerciales traditionnelles en perte de vitesse;
19. Améliorer la satisfaction des citoyens vis-à-vis de la circulation et du transport;
20. Se servir de leviers majeurs pour augmenter la part modale du transport en commun. L'objectif pourrait être que le transport en commun à Québec conquiert une part modale similaire à celle observée à Ottawa;
21. Persévérer dans l'entretien et la réfection des infrastructures;
22. Évaluer les effets des dispositifs de densification et de consolidation du territoire mis en place.

**Une organisation municipale performante**

Les recommandations à ce sujet sont les suivantes :

23. Adopter les meilleures pratiques de gestion afin que la Ville devienne exemplaire à plusieurs titres;

**Conclusion**

---

24. Développer et mettre à exécution un plan d'action visant à gérer les attentes et à augmenter la qualité des services pour lesquels le niveau de satisfaction des citoyens est faible;
25. Augmenter l'offre et améliorer la prestation électronique de services. Plusieurs projets déjà engagés par la Ville vont dans cette direction;
26. Mettre en place le système d'appels 311;
27. Mener des actions vigoureuses en lien avec les priorités d'amélioration déterminées lors des audits sur la performance organisationnelle;
28. Réaliser des gains en matière de mobilisation du personnel. Il faut accomplir une démarche qui nous permette de recueillir au minimum un indice de mobilisation comparable à l'indice moyen des organisations du secteur public qui participent à l'étude *Employeurs de choix au Canada*;
29. Se donner une plus grande capacité d'évaluation des effets des plans, des politiques et des programmes mis en place et des changements organisationnels accomplis;
30. Prendre davantage en compte les résultats des évaluations dans le processus décisionnel. À cet égard, les tableaux de bord de gestion mis au point récemment vont combler une partie des lacunes;
31. Poursuivre les travaux visant à mettre en place la tenue systématique d'une comptabilité par activité;
32. Se livrer à un exercice d'étalonnage à intervalle régulier relatif à la situation financière de la Ville.

**Prochaines étapes de conception du plan stratégique 2010-2014**

Récemment, la Ville est allée en appel d'offres afin de s'adjoindre un collaborateur externe pour l'assister dans sa démarche de conception du plan stratégique 2010-2014. Ce collaborateur devra proposer une démarche d'élaboration du plan stratégique, animer cette démarche et produire des documents de consultation relatifs aux orientations que veut prendre la Ville et aux objectifs qu'elle souhaite atteindre.

Le résultat attendu de cette démarche est le dépôt d'un projet de plan stratégique au comité exécutif de la Ville, au plus tard le 30 septembre 2010.



## NOTES ET PRINCIPALES RÉFÉRENCES

- <sup>1</sup> Lucier Pierre, *La ville : un art de vivre original*, Encyclopédie de l'Agora, [http://agora.qc.ca/reftext.nsf/Documents/Ville--La\\_ville\\_un\\_art\\_de\\_vivre\\_original\\_par\\_Pierre\\_Lucier](http://agora.qc.ca/reftext.nsf/Documents/Ville--La_ville_un_art_de_vivre_original_par_Pierre_Lucier).
- <sup>2</sup> U.S. Census Bureau et Statistique Canada.
- <sup>3</sup> Gertler M.S., R. Florida, G. Gates et T. Vinodrai (2002), *Competing on Creativity : Placing Ontario's Cities in North American Context*.  
  
Beckstead D. et W.M. Brown (2006) de Statistique Canada, *Capacités d'innovation : Comparaison de l'emploi en sciences et en génie dans les villes canadiennes et américaines*.
- <sup>4</sup> Chui T., K. Tran et H. Maheux (2007) de Statistique Canada, *Immigration au Canada : un portrait de la population née à l'étranger*, Recensement de 2006.
- <sup>5</sup> CCNQ (2006), Forum *Les jeunes d'ici : partir ou rester...*, Québec, actes du forum.
- <sup>6</sup> Dans un premier temps, le modèle de régression linéaire est constitué avec comme variable indépendante (x) la fraction composée du nombre de 20-24 ans au numérateur et du nombre de 40-44 ans au dénominateur en 2001 et comme variable dépendante (y) la variation de la population des 25-44 ans de 2001 à 2006. Dans un deuxième temps, pour la variable x de chaque agglomération l'écart est calculé entre le y réel et le y obtenu à partir de l'équation de régression. Enfin, la cote z est calculée pour chacun de ces écarts et est représentée graphiquement.
- <sup>7</sup> Le nombre de ménages avec enfants comprend le nombre de familles monoparentales et le nombre de ménages formés d'un couple (marié ou en union libre) avec enfants.
- <sup>8</sup> Journal Le Soleil (12 septembre 2009), *Bonjour Québec, bye-bye Montréal*.
- <sup>9</sup> Des informations plus détaillées sur les activités de Pôle sont publiées au rapport annuel de l'organisme (<http://www.pole-qca.ca>).
- <sup>10</sup> Direction de la Capital-Nationale et Direction des relations publiques du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (2009), *Québec horizon culture : plan d'action 2009-2014*.

<sup>11</sup> Florida, Richard (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books.

<sup>12</sup> Martin Prosperity Institute (2009), *Hamilton's Performance on the 3Ts of Economic Development*.

Les agglomérations urbaines faisant l'objet de l'étude sont :

- Akron, OH;
- Bakersfield, CA;
- El Paso, TX;
- Grand Rapids, MI;
- Hamilton, ON;
- Knoxville, TN;
- Québec, QC;
- Sarasota, FL;
- Scranton, PA;
- Springfield, MA;
- Syracuse, NY.

<sup>13</sup> Les secteurs d'activités retenus pour obtenir les données de l'indicateur Tech-Pole sont :

<b>Code SCIAN</b>	<b>Secteur d'activités</b>
3254	Fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments
3341	Fabrication de matériel informatique et périphérique
3342	Fabrication de matériel de communication
3344	Fabrication de semi-conducteurs et d'autres composantes électroniques
3345	Fabrication d'instruments de navigation, de mesure et de commande et d'instruments médicaux
3364	Fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces
3391	Fabrication de fournitures et de matériel médicaux
5112	Éditeurs de logiciels
5121	Industries du film et de vidéo
5171	Télécommunications par fil
5172	Télécommunications sans fil (sauf par satellite)
51791	Autres services de télécommunications
51913	Édition et radiodiffusion par Internet et sites portail de recherche
5413	Architecture, génie et services connexes
5415	Conception de systèmes informatiques et services connexes
5417	Services de R&D, scientifiques
5419	Autres services professionnels, scientifiques et techniques

---

La dénomination de ces secteurs d'activités est tirée du *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) – Canada* publié en 2007.

<sup>14</sup> MDEIEQ (2007), *Tableau de bord des systèmes régionaux d'innovation du Québec*.

<sup>15</sup> Définitions des douze principaux indicateurs des systèmes régionaux d'innovation du Québec :

<b>Dénomination</b>	<b>Définition</b>
DIRDE / PIB	Dépenses intérieures en recherche et développement (R&D) des entreprises en proportion du PIB
Établissements R&D	Variation du nombre d'établissements actifs en R&D de 1998 à 2003
Brevets par 10 000 hab.	Nombre de brevets d'invention (USPTO) accordés aux entreprises par 10 000 habitants
Investissements / PIB	Investissements des entreprises en matériel et outillage en proportion du PIB
PIB par habitant	Produit intérieur brut réel par habitant
Capital risque / 1 000 \$ PIB	Investissements en capital de risque par millier de dollars de PIB
Personnel R&D entreprise	Variation du personnel de R&D en entreprise de 1998 à 2003
Dép. éducation / PIB	Dépenses d'éducation en proportion du PIB
Taux d'obtention baccalauréat	Taux d'obtention d'un baccalauréat selon la région d'origine
Publications par 10 000 hab.	Nombre de publications scientifiques (biomédical et SNG) par 10 000 habitants
DIRDES / PIB	Dépenses intérieures de R&D de l'enseignement supérieur en proportion du PIB
DIRDET / PIB	Dépenses intérieures de R&D de l'État en proportion du PIB

Source : MDEIEQ (2007), *Tableau de bord des systèmes régionaux d'innovation du Québec*

<sup>16</sup> Source de données sur l'offre et la consommation : Institut de la statistique du Québec, [http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/profil03/03ra\\_index.htm#culture](http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/profil03/03ra_index.htm#culture) .

<sup>17</sup> Institut de la statistique du Québec (2008), *L'impact économique de la culture dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches*.

- <sup>18</sup> Saint-Pierre Diane (2002), *La culture comme facteur de développement de la ville : les expériences étrangères*, INRS.
- <sup>19</sup> À l'adresse suivante :  
[http://www.ville.quebec.qc.ca/immigrants/etablir/services\\_immigrants/index.aspx](http://www.ville.quebec.qc.ca/immigrants/etablir/services_immigrants/index.aspx).
- <sup>20</sup> Statistique Canada (2001 et 2006), données de recensement.
- <sup>21</sup> Ville de Québec (2009), *Portrait de la population immigrante de la Ville de Québec*.
- <sup>22</sup> Statistique Canada (2007), *Immigration au Canada : un portrait de la population née à l'étranger, Recensement 2006*.
- <sup>23</sup> SCHL (2009), *Statistiques sur le marché locatif*.
- <sup>24</sup> SCHL (2008), *Le marché de l'habitation : Rapport sur le marché locatif de la région métropolitaine de recensement de Québec*.
- <sup>25</sup> Journal Le Soleil (9 juillet 2009), *500 nouveaux logements sociaux pour Québec*.
- <sup>26</sup> Deux projets entre autres. Voir les articles suivants :  
Journal Le Soleil (1 septembre 2009), *Le plus grand chantier depuis les années 70*.  
Journal Le Soleil (13 juin 2009), *Un village urbain au cœur de la Haute-Saint-Charles*.
- <sup>27</sup> Site Internet du programme *Première ovation*, <http://www.premiereovation.com/>.
- <sup>28</sup> Pour obtenir des informations supplémentaires consultez le site d'Investissement Québec à l'adresse Internet suivante : <http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=2275>.
- <sup>29</sup> Emploi-Québec (2008), *Le marché du travail au Québec : Perspectives à long terme 2008-2017*.
- <sup>30</sup> Conference Board du Canada (2009), *Metropolitan Outlook 1: Economic Insights into 27 Canadian Metropolitan Economics*, résumé du Service du développement économique.
- <sup>31</sup> Il est à noter que le taux de chômage dans la RMR était de 4,1 % en février. Cela constitue le plus bas taux des RMR canadiennes (Journal Le Soleil du 13 mars 2010).
- <sup>32</sup> *Loi sur la Commission de la capitale nationale* (L.R.Q., chap. C-33.1), à jour au 7 octobre 2009.

- <sup>33</sup> CCNQ (1998), *Politique relative à la capitale nationale : Cadre de référence pour la localisation des bureaux centraux des ministères et des sièges sociaux des organismes gouvernementaux.*
- <sup>34</sup> CCNQ (2009), *Profil de localisation de l'effectif, des dirigeants, des bureaux centraux des ministères et des sièges sociaux des organismes gouvernementaux.*
- <sup>35</sup> Bureau de la Capitale-Nationale (2009), *Dossier économique : Projet ACCORD*,  
<http://www.bcn.gouv.qc.ca/dossiers-regionaux/index.asp>.
- <sup>36</sup> Une fiche d'information sur chacune des ententes est disponible sur le site Internet du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'exportation du Québec à l'adresse  
<http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2469>.
- <sup>37</sup> Journal Le Soleil (27 mai 2007), *Oui, ça avance les projets!*
- <sup>38</sup> Conférence Board du Canada, *Portrait économique comparé 2008 : Région métropolitaine de Québec.*
- <sup>39</sup> Analyse basée sur l'examen des graphiques illustrant les coefficients de localisation par secteur d'activités des RMR apparaissant au *Portrait économique comparé 2008* dressé par le Conference Board.
- <sup>40</sup> Le texte sur l'orientation 09.00 est inspiré de trois documents :
- Office du tourisme de Québec (2007), *Plan de développement marketing 2008-2012*;
  - Office du tourisme de Québec (2009), *Rapport annuel 2008*;
  - Office du tourisme de Québec (2009), *Plan de développement marketing, stratégies et activités 2010*.
- <sup>41</sup> Communauté métropolitaine de Québec (2008), *Bilan 2007 : Plan de gestion des matières résiduelles de la Communauté métropolitaine de Québec Rive-Nord.*
- <sup>42</sup> Mâchefer : Produit dur, vitreux ou spongieux, souvent ferrugineux, résultant de la fusion et de l'agglomération des résidus de l'incinération d'ordures ménagères et de déchets urbains (Grand dictionnaire terminologique).
- <sup>43</sup> Statistique Canada, recensements de 2001 et de 2006.
- <sup>44</sup> RTC (2009), *Rapport annuel 2008.*

<sup>45</sup> Pour des informations supplémentaires, consulter les sites Internet suivants :

<http://www.stm.info/>

<http://www.octranspo1.com/acceuil/>

<sup>46</sup> Communauté métropolitaine de Québec, <http://www.cmquebec.qc.ca/transport/index.html> .

<sup>47</sup> Vérificateur général de la Ville de Québec (2006), *Rapport annuel*.

<sup>48</sup> Vérificateur général de la Ville de Québec (2008), *Rapport annuel*.

<sup>49</sup> Les services collectifs se scindent en deux catégories :

1. les services, lorsqu'ils sont utilisés, ne donnent pas lieu à une communication avec l'organisation (ex. : entretien du réseau routier);
2. les services produisent des bénéfices pour le citoyen sans qu'il y ait une utilisation concrète (ex. : plan d'action en environnement) (HEC Montréal, 2004; Phase 5 Consulting Group Inc., 2005).

<sup>50</sup> Un service individuel donne lieu à une communication avec la Ville. Il existe quatre catégories de services individuels :

1. les services volontaires (ex. : emprunter un volume à la bibliothèque);
2. les services volontaires tarifés (ex. : s'inscrire à une activité de loisirs);
3. les services réglementés (ex. : demander un permis pour abattre un arbre);
4. les services réglementés tarifés (ex. : demander un permis pour construire une habitation) (HEC Montréal, 2004; Phase 5 Consulting Group Inc., 2005).

<sup>51</sup> La répartition des demandes d'intervention par domaine d'affaires de la base de sondage de 2009 s'établit comme suit :

<b>Domaine d'affaires</b>	<b>Nombre de demandes</b>	<b>Pourcentage des demandes</b>
Collecte des matières résiduelles	23 369	53,7
Déneigement	3 150	7,2
Éclairage de rues	2 965	6,8
Voirie	5 401	12,4
Permis de construction	5 885	13,5
Sécurité policière	1 727	4,0
Signalisation et transport	1 004	2,3
<b>Total</b>	<b>43 501</b>	<b>100,0</b>

Une base de sondage est une base de données de laquelle est extrait l'échantillon de personnes qui doivent être sondées.

<sup>52</sup> Hippocampe L.C.T. (2005), *Rapport d'enquête : Analyse des besoins en loisir et vie communautaire des citoyennes et des citoyens de la Ville de Québec, dans le cadre de l'expérimentation du Tableau de bord en loisir municipal de l'Association québécoise de loisir municipal.*

<sup>53</sup> L'outil de mesure de la performance développé par le Mouvement québécois de la qualité porte le nom de Qualimètre.

<sup>54</sup> Pour une définition plus complète de la comptabilité par activités, consultez le Grand dictionnaire terminologique à l'adresse suivante : <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>.



## **ANNEXES**



**Annexe 5.A**  
**Indicateurs<sup>a</sup> relatifs à la participation aux activités culturelles de la région administrative de la Capitale-Nationale, des régions administratives de comparaison<sup>b</sup> et de l'ensemble du Québec**

	Capitale-Nationale	Montréal	Autres régions administratives	Ensemble du Québec
Taux d'occupation des salles de spectacles en pourcentage (2005 - 2007)	76,7	75,8	66,1	71,8
Nombre de spectateurs dans les salles de spectacles par 100 000 habitants (2006 - 2007)	139 860	187 100	57 960	91 696
Nombre d'usagers des bibliothèques publiques <sup>c</sup> autonomes par 100 000 habitants (2004 à 2006)	33 041	35 553	19 297	25 148
Nombre de prêts des bibliothèques publiques autonomes par 100 000 habitants (2004 à 2006)	578 591	606 105	456 826	483 012
Taux d'occupation dans les cinémas en pourcentage (2005 à 2007) <sup>d</sup>	12,8	11,8	13,2	12,4
Nombre de spectateurs dans les cinémas par 100 000 habitants (2006 - 2007) <sup>e</sup>	424 942	410 054	262 399	312 879
Nombre de visiteurs dans les institutions muséales par 100 000 habitants (2006 - 2007)	282 334	228 485	125 948	136 698

a Moyennes des résultats des années de référence. Autant que possible pour trois années en fonction des résultats disponibles.

b Saguenay-Lac-Saint-Jean, Mauricie, Estrie, Outaouais, Laval et Laurentides, Montérégie.

c Bibliothèques publiques dont l'activité principale consiste à desservir gratuitement, ou à un coût minime, les municipalités de 5 000 habitants ou plus. Inclut les bibliothèques publiques qui desservent des municipalités comptant moins de 5 000 habitants et qui ne sont pas affiliées à un Centre régional de services aux bibliothèques publiques. Elles s'adressent au grand public ou encore à certaines clientèles particulières.

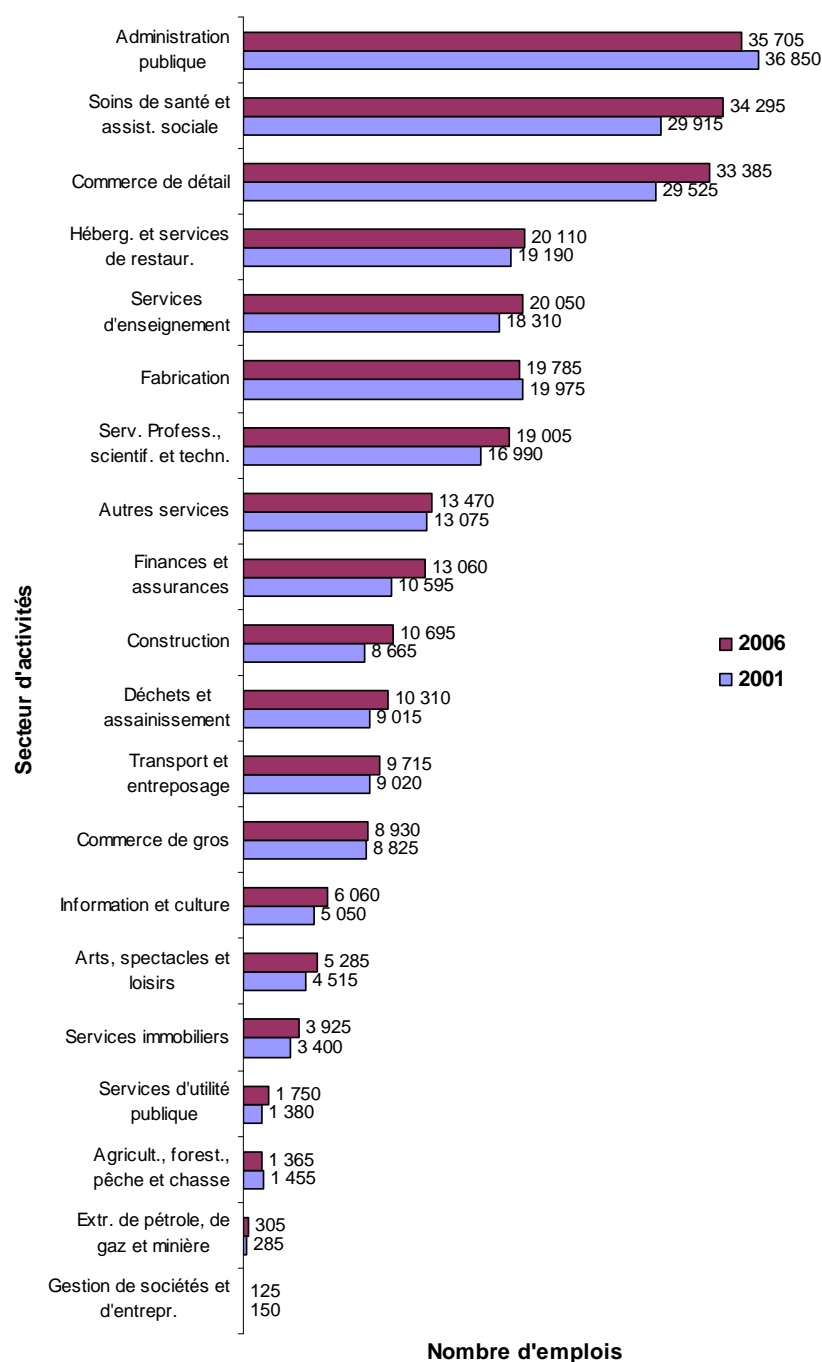
d Données pour Laval non disponibles.

e Données pour Laval et Laurentides non disponibles.

Source : Institut de la statistique du Québec

## Annexe 6.A

### Répartition des emplois par secteur d'activités dans la RMR de Québec en 2001 et en 2006



Source des données : Statistique Canada

## Annexe 12.A

### Nombre total de locaux commerciaux, nombre, pourcentage et variation en points de pourcentage des locaux commerciaux inoccupés en bordure des artères traditionnelles d'intervention prioritaire en 2003 et en 2009

Artère	2003			2009			2003-2009	
	Locaux commerciaux (Nbre)	Locaux commerciaux inoccupés (Nbre)	Locaux commerciaux inoccupés (%)	Locaux commerciaux (Nbre)	Locaux commerciaux inoccupés (Nbre)	Locaux commerciaux inoccupés (%)	Variation des locaux commerciaux inoccupés (pts de pourcentage)	Intervention municipale
1ère Avenue (Charlesbourg)	181	40	22,1	166	23	13,9	-8,2	<input type="checkbox"/>
1ère Avenue (La Cité-Limoilou)	160	26	16,3	150	22	14,7	-1,6	<input type="checkbox"/>
3ème Avenue	218	24	11,0	206	16	7,8	-3,2	<input type="checkbox"/>
Avenue Myrand	58	9	15,5	64	2	3,1	-12,4	<input type="checkbox"/>
Avenue Royale	281	48	17,1	276	27	9,8	-7,3	<input type="checkbox"/>
Boulevard Bastien	104	10	9,6	114	8	7,0	-2,6	
Boulevard des Capucins	47	12	25,5	46	10	21,7	-3,8	<input type="checkbox"/>
Boulevard du Jardin	178	34	19,1	181	19	10,5	-8,6	
Boulevard du Père-Lelièvre	199	24	12,1	179	16	8,9	-3,1	
Boulevard Masson	127	22	17,3	114	10	8,8	-8,6	
Boulevard Pie-XI Nord et Sud	193	17	8,8	197	16	8,1	-0,7	<input type="checkbox"/>
Boulevard Sainte-Anne	287	49	17,1	266	35	13,2	-3,9	<input type="checkbox"/>
Chemin de la Canardière	272	46	16,9	249	25	10,0	-6,9	<input type="checkbox"/>
Chemin Sainte-Foy (La Cité - Limoilou)	147	18	12,2	155	14	9,0	-3,2	
Chemin Sainte-Foy (Sainte-Foy-Sillery-Cap-Rouge)	59	6	10,2	57	6	10,5	0,4	<input type="checkbox"/>
Rue Racine	136	30	22,1	167	29	17,4	-4,7	<input type="checkbox"/>
Rue Saint-Félix	42	7	16,7	47	7	14,9	-1,8	<input type="checkbox"/>
Rue Saint-Jean	253	38	15,0	265	32	12,1	-2,9	<input type="checkbox"/>
Rue Saint-Joseph	485	155	32,0	569	95	16,7	-15,3	<input type="checkbox"/>
Rue Saint-Vallier Ouest	266	43	16,2	249	23	9,2	-6,9	<input type="checkbox"/>
<b>Total</b>	<b>3 693</b>	<b>658</b>	<b>17,8</b>	<b>3 717</b>	<b>435</b>	<b>11,7</b>	<b>-6,1</b>	

Source des données : rôle d'évaluation foncière de la Ville



## **LISTE DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À LA RÉDACTION DU RAPPORT**

### **Direction**

Michel Beauchemin, directeur  
Service de la planification et du développement organisationnel

### **Coordination**

Ronald Frenette, conseiller en gestion  
Service de la planification et du développement organisationnel

### **Rédaction**

Du Service de la planification et du développement organisationnel

Anne Gagnon, conseillère en gestion  
Clémence Lataste, stagiaire  
Ghislain Lauzon, conseiller cadre  
Marie-Josée Ouellet, technicienne  
Pierre-Luc Désilets, conseiller en gestion  
Ronald Frenette, conseiller en gestion  
Yan Poulin, conseiller en gestion  
Yuliana Anastasova, conseillère en gestion

Du Service de l'aménagement du territoire

Denis Jean, directeur de la Division de l'urbanisme

### **Collaboration**

De la Section du soutien à la gestion du service à la clientèle

Jacinte Harrisson, directrice

De l'Office du tourisme de Québec

France Lessard, chargée de projets en développement touristique

Du Commissariat aux relations internationales

Abdoul Echraf, conseiller en immigration  
Mohamed A. Madène, conseiller cadre  
Annie Brassard, commissaire générale

## **Collaboration (suite)**

Du Réseau de transport de la Capitale

Pierre Bouvier, directeur de la planification et du marketing

Du Service de la culture

Henriette Thériault, directrice de la Section arts et patrimoine

Du Service de la gestion des immeubles

Serge Côté, conseiller cadre

Du Service de l'environnement

Lucie Gagné, conseillère

Du Service de l'ingénierie

Daniel Lessard, directeur

Du Service des communications

Cristina Bucica, conseillère en consultations publiques

Du Service des finances

Jean Migneault, directeur de la Division des revenus

Yves Courchesne, directeur

Du Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire

Céline Faucher, conseillère principale

Du Service des ressources humaines

Josette Tessier, conseillère cadre

Du Service des travaux publics

René Hardy, directeur de la Section de la qualité des services

Du Service du développement économique

Jean-Pierre Lessard, économiste

Louis Méthé, conseiller en développement économique

René Morency, conseiller en recherche et planification

François Trudel, conseiller en développement économique

Jean-Yves Tellier, directeur

## **Révision du texte**

Du Service de la planification et du développement organisationnel

Guyline Gagnon, agente de secrétariat

Jean-Claude Fréchette, conseiller cadre





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

3 mai 2010

---

| [www.ville.quebec.qc.ca](http://www.ville.quebec.qc.ca)

