

Une vision pour Québec  
L'avenir maintenant !





## Mot du directeur général

La planification stratégique constitue un processus continu et essentiel pour une administration municipale. Encore plus pour une ville nouvelle comme Québec qui identifie pour la première fois les orientations et les actions qui permettront de bâtir la ville de demain.

Vous trouverez dans ce document une première définition de notre mission, de nos valeurs. Ensuite, nous répondons à la question : « Dans quelle ville voulons-nous vivre dans vingt ans ? » en identifiant les actions à poser à court et à moyen terme pour y parvenir.

Collectivement, arrondissement par arrondissement, tout en préservant une vision d'ensemble essentielle à un développement harmonieux, nous travaillerons à améliorer la vitalité de la communauté, nos milieux de vie ainsi que l'organisation municipale. Ainsi, nous serons en mesure de prendre les décisions adéquates pour donner aux citoyens et aux citoyennes une ville dont ils seront fiers.

Vous pouvez compter sur l'engagement et la motivation de tout le personnel de la Ville pour y arriver.



Le directeur général,  
Denis de Belleval

## Message du maire de Québec

Voici le premier plan stratégique de la nouvelle ville de Québec. Cette première édition constitue un véritable événement puisqu'elle concrétise les raisons qui motivaient la création de la ville nouvelle en janvier 2002. Il s'agit là d'un pas important, franchi dans le but d'atteindre un nouvel équilibre urbain.

Ce plan a été élaboré à la suite d'une démarche de mobilisation et de consultation, qui a duré près d'un an, à laquelle ont participé de nombreux citoyens et partenaires du développement économique, social, communautaire et culturel.

Parmi les avantages espérés par la réorganisation municipale, il en est un qui s'imposait tout particulièrement : celui de pouvoir enfin planifier et organiser, de façon cohérente et harmonieuse, l'ensemble de l'espace urbain de l'ancienne Communauté urbaine de Québec. Ce nouveau cadre de planification permet aujourd'hui d'adopter et d'appliquer des valeurs de développement durable, des valeurs beaucoup plus saines et souhaitables que la seule recherche de profits que commandait auparavant le contexte de concurrence fiscale intermunicipale.

« Dans quelle ville voulons-nous vivre dans 20 ans ? » À cette question fondamentale, le plan stratégique fournit des réponses bien documentées, inspirées par des analyses poussées de la situation. Des réponses assorties d'objectifs mobilisateurs et de lignes directrices claires. Ce résultat est le fruit d'une large consultation menée auprès de nombreux acteurs sociaux de la ville, dont la population, au premier chef, afin que le document reflète le mieux possible les aspirations de chacun, mais aussi afin que le plus grand nombre s'approprié ce plan stratégique et soit les gardiens de son application.

Aujourd'hui, nous disposons d'un outil indispensable à la bonne gestion du territoire d'une ville résolument moderne, d'une ville consciente des interrelations qui existent entre elle et nombre de domaines qui influencent la qualité de vie, le développement, la prospérité et, en définitive, son destin.

Comme vous le constaterez dans les pages qui suivent, ce document est exceptionnel à plus d'un égard. Je ne saurais trop vous rappeler l'importance de le conserver précieusement et de le consulter régulièrement.

Bonne lecture !



Le maire de Québec,  
Jean-Paul L'Allier

# Table des matières

3	<b>MOTS DU MAIRE ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>
5	<b>INTRODUCTION</b>
5	Pourquoi planifier ?
6	<b>VISION 2020</b>
6	Une ville exemplaire
6	Une économie transformée, saine et dynamique
7	Un lieu culturel attrayant et rayonnant
7	Un lieu d'appartenance et de solidarité
7	Un cadre de vie sain et stimulant
8	Une ville démocratique aux moyens financiers adaptés à ses responsabilités
9	<b>FONDEMENTS</b>
9	Mission
10	Valeurs fondamentales
11	Principes de base
12	<b>ORIENTATIONS ET ACTIONS</b>
13	<b>THÈME I : LA VITALITÉ DE LA COMMUNAUTÉ</b>
14	<b>ENJEU 1 :</b>
	La croissance, la diversité et la cohésion de la population
14	Diagnostic 2003
14	Orientations à long terme
15	Orientation et actions d'ici 2008
16	<b>ENJEU 2 :</b>
	Le développement de l'économie et de l'emploi
16	Diagnostic 2003
16	Orientations à long terme
16	Orientations et actions d'ici 2008

19	<b>THÈME II : DES MILIEUX DE VIE DE QUALITÉ</b>
20	<b>ENJEU 1 :</b>
	Une capitale exemplaire en matière d'environnement
20	Diagnostic 2003
20	Orientation à long terme
20	Orientations et actions d'ici 2008
21	<b>ENJEU 2 :</b>
	La consolidation du territoire urbain
21	Diagnostic 2003
21	Orientations à long terme
22	Orientations et actions d'ici 2008
23	<b>THÈME III : UNE ORGANISATION MUNICIPALE PERFORMANTE</b>
25	<b>ENJEU 1 :</b>
	Une offre de services axée sur les citoyens
25	Diagnostic 2003
25	Orientation à long terme
25	Orientations et actions d'ici 2008
26	<b>ENJEU 2 :</b>
	Des services de qualité livrés avec compétence au meilleur coût possible
26	Diagnostic 2003
26	Orientations à long terme
27	Orientations et actions d'ici 2008
28	<b>ENJEU 3 :</b>
	L'amélioration de la fiscalité
28	Diagnostic 2003
28	Orientation à long terme
28	Orientations et actions d'ici 2008
30	<b>SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE</b>
31	<b>COMITÉ DE SUIVI</b>
32	<b>PARTENAIRES</b>
33	<b>ANNEXE A</b>
	Le plan stratégique et les arrondissements
34	Présentation
35	Arrondissement de La Cité
38	Arrondissement des Rivières
41	Arrondissement de Sainte-Foy-Sillery
44	Arrondissement de Charlesbourg
46	Arrondissement de Beauport
48	Arrondissement de Limoilou
50	Arrondissement de La Haute-Saint-Charles
52	Arrondissement Laurentien
55	<b>ANNEXE B</b>
	Liste de personnes ayant contribué au plan stratégique



## INTRODUCTION

### Pourquoi planifier ?

S'engager dans une démarche de planification, c'est d'abord chercher à savoir ce que nous sommes, avec nos préoccupations mais aussi nos ressources et nos capacités. C'est ensuite formuler notre vision collective puis déterminer des orientations à suivre. C'est enfin traduire ces orientations en actions à poser, dans un horizon à court et moyen termes, pour réaliser progressivement notre ambition.

**Nous voulons répondre à deux questions simples :**

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

**Que pouvons-nous faire, dès maintenant, pour atteindre nos objectifs ?**

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

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

Le rôle du plan stratégique est d'établir la vision de la Ville et ses priorités d'action. La vision et les priorités que le plan énonce doivent servir à assurer la cohérence des plans et politiques sectoriels tel que le plan directeur d'aménagement et de développement (PDAD), ainsi que des actions et du budget de la Ville.



## Vision 2020

Dans quelle ville voulons-nous vivre en 2020 ? C'est sur une vision à long terme de l'avenir de Québec que les orientations de ce plan stratégique ont été basées. Cette vision est l'illustration d'une situation à la mesure de l'ambition qui inspire ce plan stratégique et vers laquelle nos actions devraient nous mener dans moins de 20 ans.

### Une ville exemplaire

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

Depuis 20 ans, la population a légèrement augmenté. Elle s'est surtout diversifiée grâce à l'établissement permanent d'un plus grand nombre d'immigrants qu'au tournant du siècle.

Comme collectivité, les gens de Québec valorisent l'équité et la solidarité sociale. Ils préconisent la mise en place de conditions permettant à chacune et chacun de mener une vie agréable, de développer ses connaissances au maximum et de mettre pleinement en valeur ses talents. Leur vie est désormais rendue plus facile grâce aux efforts déployés par les employeurs et ceux qui offrent des services publics pour permettre aux personnes de mieux concilier leurs obligations personnelles et leur travail.

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

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

### Une économie transformée, saine et dynamique

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

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

Le marché de l'emploi dans le secteur privé est plus important qu'autrefois, mais le gouvernement du Québec a maintenu dans la capitale sensiblement le même nombre d'emplois qu'il y a 20 ans. Un nombre grandissant de ces emplois sont de niveau stratégique. Plusieurs milliers d'emplois gouvernementaux dépendent maintenant de partenariats entre le gouvernement et des entreprises privées implantées dans la région de la capitale. Plusieurs de ces emplois relèvent de nouvelles activités gouvernementales créées pour répondre à de nouveaux besoins de la population.

Enfin, l'économie sociale et le développement économique communautaire ont également été privilégiés. Des initiatives et des programmes, dont des chantiers urbains soutenus par la ville, ont permis de lutter contre les phénomènes d'exclusion dus à la pauvreté. La reconnaissance du réseau du crédit communautaire a

favorisé l'accès au travail autonome ainsi que le développement d'un nouvel entrepreneurship local. En outre, on remarque l'émergence de nombreuses entreprises vertes, dont quelques-unes se signalent par des réussites notables dans le domaine du recyclage et du réusinage d'équipements informatiques ou de communication. Toutes ces mesures ont contribué à l'atteinte des objectifs de plein emploi à Québec.

### Un lieu culturel attrayant et rayonnant

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

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

### Un lieu d'appartenance et de solidarité

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

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

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

### Un cadre de vie sain et stimulant

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

Les résidents et résidentes de Québec, jeunes et moins jeunes, ont acquis des comportements qui traduisent leur adhésion aux valeurs du développement durable. Ces comportements se manifestent par le soin qu'ils apportent à leur santé leur souci de préserver les ressources du territoire, de même que leur participation importante à la vie civique. Ils sont particulièrement exigeants sur l'utilisation de pratiques responsables en matière d'environnement de la part des entreprises et de la municipalité elle-même, notamment au plan de la gestion des matières résiduelles, des déplacements, de la gestion des cours d'eau et de la protection des milieux humides. Ils recyclent ce qui peut l'être et sont de plus en plus nombreux à privilégier les modes de transport alternatif à l'automobile pour leurs déplacements vers leur lieu de travail. Ils font preuve de civisme en terme de propreté et d'intégrité des espaces publics et ils modèrent désormais volontairement leur consommation

d'eau potable. De plus, ils sont déterminés à préserver des terres agricoles en mesure de leur assurer à long terme un approvisionnement régulier en produits agroalimentaires de qualité.

Québec est une ville fluviale, traversée par de multiples cours d'eau. Aussi, la majorité de sa population bénéficie de la présence de plans d'eau à proximité des lieux de résidence. L'eau de ces plans étant d'excellente qualité et leurs berges étant bien aménagées, les Québécois et Québécoises les fréquentent assidûment pour en contempler la beauté, y faire l'observation de plantes et d'oiseaux et, pour plusieurs d'entre eux, y pratiquer leur sport favori de la saison. Ils sont nombreux à se balader le long du fleuve, entre la chute Montmorency et le marais Léon-Provancher ou à fréquenter la plage de la baie de Beauport, celle de l'Anse-aux-Foulons ou encore la plage Jacques-Cartier. D'autres vont canoter sur la rivière Saint-Charles en admirant ses berges végétalisées. De plus, ils bénéficient d'un accès facile et rapide aux nombreux espaces d'activités de plein air et sportives de la grande région de Québec. Ainsi, ils intègrent facilement activités professionnelles et expériences marquantes de loisir en nature.

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

Les artères commerciales locales sont dynamiques et animées, chacune ayant développé sa personnalité propre ainsi que des commerces et des services de proximité qui répondent aux besoins de la population environnante. Au centre-ville, le commerce de détail est florissant. La population des quartiers centraux le fréquente régulièrement tandis que celle des quartiers périphériques y fait de fréquentes visites dans le cadre de sorties. Cette dernière apprécie particulièrement l'authenticité de l'ambiance urbaine qu'elle y trouve.

## Une ville démocratique aux moyens financiers adaptés à ses responsabilités

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

La participation des citoyens et citoyennes, des groupes communautaires et d'affaires à la vie municipale dépasse depuis longtemps les stades d'information et de consultation. Dorénavant, les élus et élus municipaux ainsi que les fonctionnaires de la Ville de Québec définissent, en collaboration avec la population, les services publics à mettre en place, ainsi que la façon de les rendre disponibles et de les évaluer dans un esprit de démocratie participative. Elle consiste également à élaborer les stratégies de développement et à convenir de l'apport de chacun dans leur mise en œuvre.

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

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

Au cours des dernières décennies, les gouvernements ont investi massivement dans la réfection des infrastructures de la ville pour l'aider à rattraper le retard causé par des moyens financiers trop longtemps insuffisants. De plus, dans la foulée de leurs objectifs environnementaux, ils ont reconnu leur rôle majeur en matière de transport public et ont investi à nouveau de façon importante et soutenue dans son développement.





## FONDEMENTS

L'exercice menant à la réalisation du plan stratégique a nécessité une définition claire de la mission et des valeurs fondamentales de la Ville de Québec.

## Mission

La mission de la Ville exprime sa raison d'être, ses responsabilités fondamentales.

Dans une perspective de développement durable, la Ville de Québec assure le développement cohérent de son territoire, favorise la vitalité de sa collectivité, fournit des services municipaux de qualité et maintient ses équipements et ses infrastructures en bon état. Pour ce faire, la Ville de Québec :

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

# Valeurs fondamentales

La Ville de Québec est animée par des valeurs qui sous-tendent les choix, les décisions et les actions des personnes qui y travaillent ou qui ont été élues pour la diriger. Ces valeurs sont déterminantes pour la mise en œuvre du plan. L'expression de ces valeurs vise à renforcer leur déploiement au sein de l'organisation et à les faire connaître à la population et aux partenaires de la Ville.

## **Ces valeurs fondamentales sont :**

- la Ville est au service et à l'écoute de ses citoyens et citoyennes;
- la Ville vise à fournir des services de la plus haute qualité possible au meilleur coût possible;
- le personnel municipal est la principale ressource de la Ville;
- les gestionnaires municipaux font preuve d'intégrité, d'authenticité, d'un sens développé de la communication et d'ouverture d'esprit;
- les services communs et les arrondissements travaillent en synergie pour livrer les services;
- la recherche de l'équité, la quête de l'excellence et la transparence marquent les décisions et les actions des membres du conseil de la ville;
- la gestion est axée sur les résultats.

Le plan stratégique a été élaboré en fonction de trois principes d'intervention qui guideront la mise en œuvre des orientations et des actions de la Ville.

## **Le développement durable**

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

Une telle approche repose sur la vigilance de tous les acteurs qui interviennent dans le développement urbain pour qu'une évaluation des impacts des projets de développement sur le milieu naturel et la santé précède la réalisation de ces projets. De plus, cette approche requiert l'acquisition et l'amélioration constantes des connaissances du milieu requises pour soutenir ces évaluations.

Ce que nous voulons, c'est une croissance intelligente qui tienne compte de l'ensemble des coûts et des bénéfices engendrés par le développement.

## **La synergie des actions**

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

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

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



## ORIENTATIONS ET ACTIONS

Le plan stratégique de la Ville de Québec est articulé autour de trois thèmes : la vitalité de la communauté, des milieux de vie de qualité et une organisation municipale performante. Pour chacun, il comporte des enjeux, des orientations et des actions.

### Thème I La vitalité de la communauté

Enjeu 1 la croissance, la diversité et la cohésion de la population

Enjeu 2 le développement de l'économie et de l'emploi

### Thème II Des milieux de vie de qualité

Enjeu 1 une capitale exemplaire en environnement

Enjeu 2 la consolidation du territoire urbain

### Thème III Une organisation municipale performante

Enjeu 1 une offre de services axée sur les citoyens et citoyennes

Enjeu 2 des services de qualité livrés avec compétence au meilleur coût possible

Enjeu 3 l'amélioration de la fiscalité

Un diagnostic établit les perspectives, les problématiques et les conséquences associées à chaque enjeu du thème examiné. De ce diagnostic découlent des orientations à long terme ainsi qu'une série d'orientations et d'actions à mettre en œuvre d'ici 2008.

Le présent document comporte une **annexe A** intitulée « *Le plan stratégique et les arrondissements* ». Cette annexe expose de façon brève, les liens entre le plan stratégique et la réalité des arrondissements relativement aux thèmes sur la vitalité de la communauté et sur les milieux de vie de qualité.

# Thème I

**La vitalité**

de la communauté

## Enjeu 1

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

## Diagnostic 2003

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

- la population s'accroît peu d'ici 2021, soit de 13 000 personnes;
- le nombre de ménages n'augmente que légèrement, soit de 33 000 ménages;
- la population vieillit;
- des problèmes de pauvreté persistent et peuvent mener à l'exclusion sociale.

### Les problématiques sont les suivantes :

- un exode des forces vives du milieu;
- une pénurie de main-d'œuvre, surtout à partir de 2011, autant dans l'entreprise privée que dans la fonction publique provinciale et municipale;
- une population à l'écart des grands courants mondiaux valorisant la diversité à l'intérieur de collectivités locales devenues plus aptes à accroître leur ouverture sur le monde et à s'enrichir par des échanges interculturels;
- l'affaiblissement de la solidarité et de la cohésion sociale;
- une difficulté à produire des logements locatifs rentables sur le marché privé et coopératif.

Les conséquences de ces problématiques à moyen et à long termes sont multiples. Le plus important risque d'engendrer une société sclérosée, plus éfractaire au changement, de moins en moins capable de retenir ses jeunes. Bref son image deviendra celle d'une ville à la beauté surannée.

L'immigration internationale devra augmenter significativement pour aider à pallier les carences en main-d'œuvre et, surtout, apporter une plus grande diversité culturelle dans la population. De même, il importe de créer des conditions favorables à la rétention des jeunes en instaurant un climat propice à l'expression de la créativité, et ce, dans tous les domaines.

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

## Orientations à long terme

1. Faire de la qualité des milieux de vie et du dynamisme culturel et économique des moteurs de croissance démographique.
2. Favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance à la nouvelle ville.

## Orientations et actions d'ici 2008

### 1. Favoriser la rétention des jeunes de même que l'augmentation du nombre de familles sur le territoire de la Ville de Québec. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- élaborer une politique municipale à l'égard des familles et mettre en œuvre des mesures destinées à soutenir leur épanouissement;
- 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.

### 2. Mettre en valeur la créativité et l'innovation dans tous les domaines. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- mettre en œuvre des mesures visant à reconnaître et promouvoir la créativité et l'innovation;
- faire connaître davantage les innovations réalisées dans la région de la capitale.

### 3. Augmenter le nombre annuel d'immigrantes et d'immigrants, le taux de rétention de ceux-ci et améliorer les moyens favorisant leur intégration à la société québécoise. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- promouvoir le recrutement de nouveaux immigrantes et immigrants;
- encadrer leur accueil et assurer un suivi de leur intégration en partenariat avec le gouvernement et les organismes du milieu qui y travaillent;
- développer des programmes d'embauche et d'accueil en milieu de travail, notamment au sein de l'organisation municipale elle-même;

- augmenter la visibilité des diverses cultures présentes sur le territoire de Québec de manière à favoriser les contacts et les échanges avec les immigrantes et immigrants;
- mettre en œuvre l'entente sur l'immigration conclue entre la Ville de Québec et le gouvernement du Québec.

### 4. Augmenter la disponibilité de logements abordables. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- produire des logements sociaux et promouvoir auprès du gouvernement la mise en place de programmes de construction de logements locatifs par le secteur privé;
- développer des modèles d'habitation adaptés aux besoins, des immigrantes et immigrants, à ceux des jeunes et à ceux d'une population vieillissante;
- veiller à la qualité des conditions d'habitat dans les foyers privés pour personnes âgées.

### 5. Renforcer l'activité communautaire, sportive et culturelle sur l'ensemble du territoire. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- soutenir l'action bénévole et communautaire;
- encourager le développement d'activités favorisant les contacts « intergénérationnels »;
- développer davantage la vie culturelle au sein des arrondissements;
- mieux faire connaître et mettre en valeur les services et les équipements offerts par la Ville et les organismes du milieu.

## Enjeu 2

# Le développement de l'économie et de l'emploi

## Diagnostic 2003

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

- une économie locale qui devrait connaître une croissance soutenue de l'emploi d'ici 2007;
- un marché local pratiquement stable dans un contexte de vieillissement de la population;
- la réingénierie de l'état québécois et la mise en ligne des services gouvernementaux augurant une modification importante de l'effectif de la fonction publique à Québec due, par exemple, aux déplacements de postes vers d'autres régions et d'autres secteurs de l'économie; à des transformations et abolitions de postes; à la création de postes dans de nouveaux créneaux comme, par exemple, le gouvernement en ligne;
- une cité éducative de plus en plus reconnue;
- une progression des échanges entre la Ville de Québec et d'autres villes du monde;
- un marché touristique de plus en plus compétitif;
- la maturation des entreprises récentes œuvrant dans les nouvelles technologies.

### Les problématiques sont les suivantes :

- des entreprises devant se tourner de plus en plus vers les marchés extérieurs;
- des pénuries de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs;
- une augmentation de productivité, de plus en plus nécessaire, pour pallier à ces pénuries et faire face à la compétition mondiale;

- le développement de formations professionnelles pour faire face à des changements, de plus en plus rapides, des besoins en main-d'œuvre;
- le financement de la commercialisation de nouveaux produits chez les entreprises encore récentes;
- les transports vers les marchés extérieurs.

Les entreprises devront devenir plus productives en mettant en œuvre des stratégies d'encouragement à l'innovation et à l'exportation. Les employeurs publics et privés devront instaurer des conditions d'emploi concurrentielles avec celles des centres urbains nord-américains au plan de la rémunération, de la conciliation famille-travail et de la formation continue. Le milieu devra veiller à ce que le gouvernement maintienne l'importance de l'effectif de sa fonction publique à Québec.

## Orientations à long terme

1. Atteindre le plein emploi.
2. Poursuivre la diversification de l'économie de la capitale.

## Orientations et actions d'ici 2008

1. Favoriser la création d'emplois durables et de qualité qui répondent aux compétences des populations locales. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :
  - regrouper les institutions d'enseignement supérieur, le milieu des affaires et la Ville pour développer un projet de cité éducative;
  - renforcer la formation relative au tourisme, aux technologies de l'information et à la prestation de services gouvernementaux en ligne;
  - développer une sensibilité à la culture et à la formation scientifiques chez les jeunes;
  - soutenir le développement de l'entrepreneurship local;
  - accroître et faciliter l'accès à des ressources d'accompagnement pour les travailleuses et travailleurs;
  - améliorer l'accès des entreprises au capital pour faciliter la commercialisation de nouveaux produits.



**2. Maintenir le niveau d'emploi relié à l'activité gouvernementale. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :**

- appliquer la politique de localisation des emplois stratégiques gouvernementaux dans la capitale;
- établir à Québec les emplois gouvernementaux déplacés vers ses partenaires ainsi que ceux créés dans le sillage de sa modernisation;
- organiser des activités de veille et de représentation concernant la localisation des activités gouvernementales;
- augmenter le nombre de sièges sociaux de ministères et d'organismes gouvernementaux localisés à Québec;
- obtenir l'appui du gouvernement en vue de poursuivre la diversification de l'économie de la capitale.

**3. 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. À cette fin, la piste d'action envisagée est :**

- aider les entreprises à augmenter le nombre et les retombées de leurs échanges internationaux et interrégionaux, notamment dans les domaines de la biotechnologie, de l'optique-photonique, des nanotechnologies, ainsi que des technologies de l'information et du multimédia.

**4. Augmenter et diversifier l'offre touristique notamment, en mettant en valeur divers éléments du patrimoine naturel et bâti. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :**

- développer des produits touristiques novateurs;
- assurer la concertation des acteurs publics et privés ainsi que l'optimisation des ressources;
- valoriser le patrimoine hors des arrondissements historiques, notamment le patrimoine religieux;
- mettre en valeur les grands ensembles patrimoniaux des arrondissements historiques de Beauport, de Charlesbourg, de Sillery et du Vieux-Québec;
- développer le tourisme hivernal;
- promouvoir l'écotourisme et l'agrotourisme incluant les activités des érabières;
- supporter la petite hôtellerie de qualité;
- soutenir l'établissement de nouvelles liaisons aériennes transfrontalières;
- viser l'amélioration du transport ferroviaire par la mise en place d'un train à haute vitesse entre Québec et Montréal.



# Thème II

**Des milieux de vie**

de qualité

## Enjeu 1

# Une capitale exemplaire en matière d'environnement

## Diagnostic 2003

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

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

### Les problématiques sont les suivantes :

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

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

## Orientation à long terme

L'orientation à long terme est de préserver et de mettre en valeur l'ensemble de nos ressources dans une perspective de développement durable.

## Orientations et actions d'ici 2008

### 1. Développer de meilleures pratiques municipales susceptibles d'améliorer notre performance environnementale. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- élaborer des plans d'action découlant des stratégies municipales de développement durable;
- procéder à la décontamination des terrains municipaux et encourager la décontamination des terrains privés;
- élaborer et mettre en œuvre des plans d'action destinés à réduire les émissions de gaz à effet de serre;
- favoriser la préservation et la mise en valeur des territoires agricoles et forestiers;
- augmenter les taux de récupération et de recyclage des matières résiduelles;
- promouvoir une utilisation plus rationnelle de l'eau potable.

### 2. Mettre en valeur les plans d'eau, les boisés et les milieux naturels. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- aménager le littoral du fleuve Saint-Laurent, du marais Léon-Provancher à la chute Montmorency;
- préserver et requalifier des plans d'eau tels que le lac Saint-Augustin, le lac Laberge, le lac Saint-Charles et les rivières du territoire;
- assainir les eaux de la rivière Saint-Charles et restaurer ses berges;
- préserver et mettre en valeur les grands boisés tels que le mont Bélair et la forêt urbaine;
- mettre en œuvre une gestion intégrée par bassin versant des rivières sur le territoire de la ville.

# La consolidation du territoire urbain

## Diagnostic 2003

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

- une augmentation de 13 000 personnes et de 33 000 ménages d'ici 2021;
- un accroissement possible d'environ 13 000 automobiles de 2001 à 2021, correspondant à 5 % du parc d'automobiles si le taux élevé de motorisation de la dernière décennie se maintient;
- une diminution de l'utilisation du transport en commun;
- le vieillissement des actifs municipaux d'une valeur de 6,5 MM \$ et comprenant 2 500 kilomètres de rues, 6 500 kilomètres de réseaux d'aqueduc et d'égout, plus de 450 immeubles, au-delà de 3 000 structures diverses dont des ponts, des murs et des murets, 7 000 luminaires et des feux de circulation installés à 660 intersections.

### Les problématiques sont les suivantes :

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

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

- des infrastructures et des équipements détériorés et coûteux d'entretien;
- une population de plus en plus dépendante de l'automobile pour tous ses déplacements, y compris pour accéder aux services de proximité;
- un nombre de maisons et de logements vieillissants et parfois excédentaires dans certains secteurs.

## Orientations à long terme

L'orientation à long terme est de privilégier la consolidation du territoire déjà urbanisé plutôt que son expansion de même qu'accroître la complémentarité des modes de transport et assurer l'intégration des interventions en cette matière, c'est-à-dire :

1. privilégier l'insertion, la restauration, le recyclage et le renforcement des pôles multifonctionnels comme modes de développement;
2. resserrer les périmètres d'urbanisation;
3. accélérer la réfection des infrastructures et des équipements;
4. améliorer l'offre et augmenter l'achalandage du transport en commun;
5. améliorer le partage de la voie publique entre les piétons et piétonnes, les cyclistes, les usagers du transport en commun et les automobilistes.

## Orientations et actions d'ici 2008

### 1. Intensifier la revitalisation urbaine. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- procéder à la revitalisation de secteurs stratégiques dans les différents arrondissements;
- améliorer les principales voies d'entrée de la ville;
- élaborer des mesures de soutien à la densification et à la mixité des usages dans une perspective d'amélioration de l'environnement;
- enfouir les réseaux câblés dans certains secteurs d'intérêt historique et culturel ainsi que dans les nouveaux secteurs à développer.

### 2. Mettre en place un réseau structurant de transport en commun et moderniser le système actuel. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- mettre en place un réseau structurant et attrayant de transport en commun;
- faciliter les déplacements en transport en commun à l'intérieur des secteurs périphériques de même qu'entre ceux-ci et les principaux pôles d'activité de la capitale;
- densifier l'occupation du sol à des endroits stratégiques bien desservis par le réseau de transport en commun.

### 3. Accélérer la réfection des infrastructures, équipements et immeubles municipaux de manière à rattraper le retard accumulé. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- acquérir des connaissances sur l'état des infrastructures, des immeubles ainsi que des équipements et procéder à leur réhabilitation;
- se doter de critères afin de déterminer les priorités d'intervention;
- exécuter des travaux d'interconnexion des réseaux et d'amélioration de l'approvisionnement et de la qualité de l'eau;
- réduire les fuites.

### 4. Concentrer les nouveaux développements là où les coûts publics à court et à long terme seront les moins élevés. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- resserrer les périmètres d'urbanisation en concertation avec la Communauté métropolitaine de Québec;
- examiner l'avenir des développements résidentiels déjà amorcés en fonction des plans directeurs des anciennes villes dans lesquels ils s'insèrent et des balises de développement élaborés par le Service d'aménagement du territoire;
- assurer une diversité de produits résidentiels sur le territoire de la ville;
- identifier des zones prioritaires d'urbanisation;
- développer des critères urbanistiques pour encadrer le développement de projets mixtes;
- développer les réseaux de circulation et de transport en commun de façon à soutenir la mise en valeur des zones prioritaires d'urbanisation.

# Thème III

**Une organisation municipale**

performante





## Enjeu 1

# Une offre de services axée sur les citoyens

## Diagnostic 2003

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

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

### Les problématiques sont les suivantes :

- des besoins de plus en plus diversifiés qui dépassent les services de base reliés à la propriété;
- le vieillissement de la population;
- l'existence de différences dans l'offre de services sur le territoire de la ville;
- la sensibilité croissante à l'obtention d'une qualité de services qui correspond au prix que les contribuables consentent à payer.

La conséquence à moyen et à long termes est la nécessité d'évaluer la pertinence des services et des programmes offerts ou demandés en plus de maintenir des services efficaces et performants.

## Orientation à long terme

L'orientation à long terme consiste à revoir, de façon continue, l'offre de services destinée à la population en tenant compte de l'évolution des besoins de la population ainsi que des spécificités des arrondissements et de l'équité entre ceux-ci.

## Orientations et actions d'ici 2008

1. Identifier les services municipaux de base à offrir sur tout le territoire de la ville.
2. Développer un mécanisme permanent et continu de révision de l'offre de services qui donne lieu à un dialogue entre la population, les membres du conseil de la ville et les fonctionnaires. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :
  - procéder systématiquement à l'évaluation des services;
  - 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 et citoyennes de participer à la planification et à l'évaluation des services municipaux;
  - améliorer l'accès du public aux renseignements offerts directement par les fonctionnaires municipaux.

## Enjeu 2

Des services de qualité livrés avec compétence au meilleur coût possible

### Diagnostic 2003

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

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

#### Les problématiques sont les suivantes :

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

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

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

### Orientations à long terme

1. Confier aux arrondissements la responsabilité ainsi que les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour l'organisation et la prestation des services de proximité : collecte des ordures ménagères, déneigement, entretien et réparation des réseaux d'aqueduc et d'égouts, entretien des parcs et des espaces verts, sauf les activités spécialisées, entretien courant des bâtiments et des équipements, entretien des voies locales et, par délégation, des voies artérielles, dotation du personnel non régulier.
2. Confier aux services communs la responsabilité des fonctions de planification, d'élaboration du cadre financier, de sécurité publique, de gestion des grands équipements et d'activités spécialisés.
3. Améliorer, de façon continue, l'efficacité de la prestation des services en :
  - augmentant la qualité des services;
  - diminuant les coûts de production;
  - veillant au mieux-être du personnel.

## Orientations et actions d'ici 2008

### 1. Mettre en place un cadre de gestion fondé sur :

- l'orientation clients, citoyens et citoyennes;
- 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.

À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :

- mettre en œuvre la nouvelle répartition des compétences entre les services communs et les arrondissements;
- élaborer et mettre en œuvre un projet d'amélioration de la performance en :
  - > évaluant les façons de faire;
  - > mesurant les effets obtenus.
- en matière de partenariat, agir en concertation avec les citoyens et citoyennes, le personnel de la Ville de Québec, les arrondissements, les gouvernements, les entreprises et les divers organismes pour élaborer des politiques, des programmes et des ententes en matière, notamment :
  - > de gestion des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières de la Ville;
  - > de développement et d'aménagement;
  - > de mise en place de services et de programmes municipaux;
  - > d'évaluation des impacts des activités municipales.

- en matière de reddition de compte, élaborer et mettre en place :
  - > des déclarations de service établissant des critères de performance;
  - > des rapports sur les résultats atteints;
  - > des règles d'éthique.
- en matière de créativité et d'innovation, mettre en place un programme d'amélioration continue et de gestion des facteurs qui risquent de compromettre l'atteinte des objectifs fixés;
- en matière de compétences municipales, établir une liste de responsabilités municipales exclusives à la Ville et de celles partagées avec le gouvernement du Québec.

### 2. Identifier des économies d'échelle et des gains de productivité dans le cadre d'une révision des processus d'opération et administratifs. À cette fin, la piste d'action envisagée est la suivante :

- élaborer des indicateurs de gestion et apporter, au besoin, des ajustements à la structure organisationnelle.

# L'amélioration de la fiscalité

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

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

### Diagnostic 2003

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

- une pression importante sur les finances en raison du triple rôle de la Ville de Québec, soit celui de ville-centre métropolitaine, de capitale nationale et de ville du patrimoine mondial de l'UNESCO;
- la nécessité de renouveler les infrastructures;
- l'absence d'engagement à long terme du gouvernement du Québec à l'égard de projets structurants;
- le nouveau rôle d'évaluation;
- la poursuite de l'harmonisation de l'effort fiscal entre les arrondissements afin d'atteindre l'équité en 2011;
- la révision du pacte fiscal qui vient à échéance à la fin de 2005.

#### Les problématiques sont les suivantes :

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

### Orientation à long terme

L'orientation à long terme est de dégager une marge de manœuvre financière pour réaliser les priorités retenues par la Ville de Québec par une rationalisation des activités et une diversification des revenus municipaux.

### Orientations et actions d'ici 2008

1. **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. À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :**
  - élaborer et mettre en œuvre un mécanisme qui permettra de faire des prévisions budgétaires triennales;
  - conclure de nouvelles conventions collectives avec les syndicats en innovant et en veillant à maintenir une qualité de relations de travail;
  - élaborer une politique sur l'endettement pour encadrer la détermination du mode de financement de projets à partir de critères assurant un appariement entre la nature du projet, son usage, sa vie utile ainsi que son impact fiscal et budgétaire;
  - établir un mécanisme d'information et de consultation de la population au processus budgétaire;
  - tenir compte d'une définition des services de base devant être assurés par les arrondissements;

- établir à cette fin des règles améliorées en matière de dotation budgétaire des arrondissements afin de permettre aux arrondissements de choisir leurs priorités;
  - améliorer les méthodes d'élaboration des budgets d'immobilisation afin de :
    - > permettre au conseil de la ville de répartir, selon des critères déterminés, les enveloppes du budget d'immobilisations réservées aux secteurs placés sous la responsabilité des arrondissements;
    - > permettre aux arrondissements d'affecter des sommes aux projets conformes à leurs priorités respectives.
- 2. Diversifier les sources de revenus municipaux.**  
À cette fin, les pistes d'actions suivantes sont envisagées :
- participer à la révision du pacte fiscal entre le gouvernement du Québec et les municipalités;
  - mettre en place un mécanisme de veille relatif aux programmes du gouvernement du Québec afin que la Ville de Québec dispose en permanence d'informations à jour pour élaborer et présenter ses demandes;
  - examiner d'autres options que la taxation foncière et la tarification pour accroître les revenus municipaux.



## SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique est révisé aux cinq ans. Par ailleurs, il fait l'objet d'ajustements requis à la suite d'évaluations régulières réalisées dans le cadre de son suivi.

### **Ce suivi consiste à :**

- détailler les résultats du plan;
- établir des plans d'action;
- définir les produits spécifiques à livrer à une échéance donnée;
- élaborer des indicateurs qui permettront de mesurer les résultats atteints ainsi que leurs impacts sur le milieu;
- rendre compte annuellement de l'avancement du plan stratégique;
- proposer, le cas échéant, des ajustements aux orientations et résultats visés par celui-ci;
- préparer l'élaboration d'un deuxième plan stratégique devant entrer en vigueur, au plus tard, le 31 décembre 2008;
- veiller à l'intégration des orientations du plan stratégique dans les différents plans et politiques de la ville.

Ces tâches sont élaborées et exécutées principalement par les services et les arrondissements, selon le cas, avec le concours occasionnel de ressources externes.



## COMITÉ DE SUIVI

Le directeur général de la Ville met sur pied un comité de suivi du plan stratégique formé de représentants et représentantes de services et de directions d'arrondissement. Ce comité a pour responsabilités principales de :

- veiller à l'intégration du plan stratégique dans les différents plans et politiques de la Ville;
- mesurer les résultats atteints ainsi que leurs impacts sur le milieu;
- rendre compte annuellement de l'avancement du plan stratégique et proposer, le cas échéant, des ajustements aux orientations et résultats visés par celui-ci.

Ce comité fait rapport, au moins une fois par année, au conseil municipal et son rapport est acheminé aux instances consultatives de la Ville.



## PARTENAIRES

En vertu des valeurs de l'organisation et des orientations préconisées par la Ville de Québec, la mise en œuvre du plan stratégique fait appel à la collaboration de nombreux partenaires. Or, selon les dispositions de la *Charte de la Ville de Québec* (L.R.Q., chapitre C-11.5), ci-après « la Charte », le plan stratégique doit faire état « des orientations que la ville entend poursuivre et des objectifs qu'elle entend réaliser par l'intermédiaire de ses organismes mandataires ou agents ou des organismes dont elle nomme au moins 50 % des dirigeants ou pour lesquels elle contribue pour au moins 50 % de leur budget de fonctionnement ».

Ainsi, dans ce contexte, il convient d'indiquer que, de façon générale, les organismes concernés par les dispositions de la Charte doivent tenir compte, le cas échéant, des orientations, objectifs et résultats inscrits au plan stratégique de la ville.

Ainsi, les orientations et les actions relatives au transport en commun s'appliquent au Réseau de transport de la capitale. Celles relatives au logement s'appliquent à l'Office municipal d'habitation de Québec et à la Société municipale d'habitation Champlain. Les orientations et actions préconisées en matière de revitalisation doivent guider la Société municipale d'habitation et de développement de Québec. Enfin celles concernant le tourisme devront être prises en considération par l'Office du tourisme et des congrès.



# Annexe A

**Le plan stratégique**  
et les arrondissements

# Présentation

La présente annexe met en lumière les liens existant entre les orientations du plan stratégique et la réalité de chaque arrondissement en ce qui concerne le thème de la vitalité de la collectivité et celui de la qualité des milieux de vie. Elle vise à faciliter la poursuite de la réflexion sur le suivi et la mise en œuvre du plan stratégique au niveau de chaque arrondissement, particulièrement au sein des instances de consultation qu'on y retrouve. À cette fin chaque arrondissement a fait l'objet d'un court texte contenu dans cette annexe.

Les consultations ont encore une fois confirmé que chaque arrondissement possède sa personnalité propre. Or, la mise en œuvre du plan stratégique devra prendre appui sur les arrondissements de sorte qu'il est important d'en saisir l'essence le mieux possible. Une description succincte souligne donc les traits dominants de chacun de ceux-ci au début de chaque chapitre.

Les présentations et les échanges sur ces thèmes ont également permis de faire certains constats et d'envisager certaines directions que les arrondissements pourront emprunter pour contribuer à l'atteinte des résultats ciblés par le plan stratégique. Un compte-rendu sommaire des points soulevés lors de ces présentations et échanges constitue la seconde partie du chapitre consacré à chaque arrondissement.



## Arrondissement de **La Cité**

### Au rythme du centre-ville

Un fleuve majestueux, un plateau escarpé offrant des panoramas s'ouvrant sur les Laurentides ou sur la Rive-Sud et une large vallée traversée par une rivière sinueuse. Voilà autant d'éléments naturels qui marquent l'imaginaire des personnes qui habitent ou fréquentent quotidiennement l'arrondissement de La Cité ainsi que la mémoire des millions de touristes qui y ont séjourné. D'autres éléments s'ajoutent pour mieux définir l'image qu'ils en retiennent : une architecture et un réseau serré de rues au centre de l'arrondissement, qui procurent une ambiance de ville européenne qu'on peut marcher facilement; des quartiers relativement denses et bien pourvus en services de proximité ayant chacun une architecture et un caractère bien particuliers; enfin, depuis quelques années, un cœur qui a recommencé à battre vigoureusement, le quartier Saint-Roch.

Tout de contrastes, lieu de cohabitation et de mixité, l'arrondissement de La Cité est situé dans un environnement urbain unique dans lequel patrimoine et modernité, habitation, commerce, industrie, activités portuaires, culture et loisir, font bon ménage. Ces contrastes, et les personnalités particulières de ses quartiers, lui ont façonné un caractère unique que sa population s'applique à entretenir par une implication sociale, communautaire, artistique et culturelle de tous les instants.

Au plan économique, les activités du secteur tertiaire, notamment celles des gouvernements et des entreprises liées à la nouvelle économie et aux nouvelles technologies, y attirent chaque jour des dizaines de milliers de travailleurs et travailleuses. Lieu de création et de diffusion, l'arrondissement de La Cité propose une animation culturelle riche et variée qui vient compléter les attraits touristiques qu'offrent, entre autres, les grands musées nationaux, l'arrondissement historique du Vieux-Québec, inscrit sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO. Siège du gouvernement, l'arrondissement de La Cité offre un cadre digne de la capitale nationale.

Ces différents aspects, bien visibles de la réalité de l'arrondissement, nous rappellent qu'il contient le cœur de la ville; un cœur de ville qui n'a jamais cessé d'être habité et qui le devient encore de plus en plus par une population aux styles de vie diversifiés venant renforcer son image de creuset d'idées nouvelles. La clé du succès est, plus que jamais, un juste dosage des activités résidentielles, de travail et de tourisme.

## Vitalité de la communauté

### Constats

Les quelques chiffres suivants illustrent à la fois le caractère central de cet arrondissement et l'attrait grandissant qu'il exerce depuis quelques années :

- croissance démographique remarquable entre 1996 et 2001, avec un taux de 4,4 % comparativement à 0,7 % pour l'ensemble du territoire;
- deuxième plus forte proportion d'immigrants et immigrantes dans sa population;
- plus d'une personne sur cinq est âgée d'au moins 65 ans, la plus forte proportion parmi les arrondissements.

Forte pression sur les infrastructures et les services par la présence de nombreux travailleurs et visiteurs

### Directions

- > Poursuivre la restauration du parc résidentiel pour accueillir encore plus de jeunes et plus d'immigrants et immigrantes
- > Prendre avantage des bâtiments recyclables et des espaces sous-utilisés en évitant, cependant, de trop densifier
- > Investir pour la création de petits espaces verts de quartier et éviter de perdre des espaces communautaires
- > Mettre en relation les nombreux intervenantes et intervenants ainsi que les bénévoles qui travaillent si ardemment à répondre aux besoins de la population
- > Maintenir la qualité des infrastructures, des équipements et des services municipaux

## Un milieu de vie de qualité

### Constat

Milieu urbain vivant aux panoramas et attraits exceptionnels

### Directions

- > Préserver la qualité de vie des résidents et résidentes ainsi que la vitalité de ce pôle culturel, économique et touristique de la région
- > Permettre à un plus grand nombre de personnes d'y vivre et de profiter de l'accessibilité et de la qualité des services de proximité offerts dans cet arrondissement
- > Réaménager le boulevard Charest Ouest
- > Préserver l'intégrité du Vieux-Québec, mais également le caractère particulier de chacun des quartiers
- > Préserver les églises et les propriétés conventuelles

Constats	Directions
<p>Inconvénients liés à la forte circulation automobile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Renforcer le réseau structurant de transport en commun sur le territoire de la ville, idéalement par la mise en place d'un système de tramway. Cette stratégie permettra de réduire efficacement les inconvénients reliés à la forte présence des automobiles et des espaces de stationnement qu'elles requièrent</li> <li>&gt; Améliorer la desserte locale par autobus</li> <li>&gt; Trouver des solutions pour faciliter les déplacements des piétons et piétonnes en hiver ainsi qu'entre les parties haute et basse de l'arrondissement</li> <li>&gt; Réduire le bruit et les inconvénients associés au fort achalandage de l'arrondissement</li> <li>&gt; Minimiser les désagréments causés par certains aspects des opérations de déneigement</li> </ul>
<p>Un milieu naturel remarquable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Améliorer l'accès au fleuve (entreprendre le réaménagement des espaces qui bordent le fleuve incluant le boulevard Champlain)</li> <li>&gt; Dépolluer les eaux de la rivière Saint-Charles et aménager ses berges</li> <li>&gt; Décontaminer les sites pollués</li> <li>&gt; Mettre en valeur la Pointe-aux-Lièvres</li> <li>&gt; Encourager et faciliter le recyclage des déchets</li> <li>&gt; Garder les lieux publics propres</li> <li>&gt; Augmenter la quantité d'espaces verts, notamment en poursuivant la mise en valeur des espaces naturels du coteau Sainte-Geneviève</li> </ul>



## Arrondissement des Rivières

### À la fois centre et banlieue

Au centre géographique de la nouvelle ville de Québec, l'arrondissement des Rivières pourrait être défini comme un centre-ville en banlieue.

Plusieurs parcs industriels, le Parc technologique et deux centres commerciaux majeurs participent à l'activité économique de l'arrondissement. De grandes zones non développées aux plans commercial, industriel ou résidentiel offrent un excellent potentiel de développement économique dans les années à venir.

L'arrondissement est parsemé d'oasis de verdure, notamment le long des rivières Saint-Charles, du Berger et Lorette. Cette proximité de la nature est particulièrement attrayante pour les jeunes familles qui souhaitent un environnement de qualité à proximité des services. Au plan des secteurs habités, près de la moitié du parc de logements est constituée de logements locatifs, dont la moyenne des prix de location mensuelle demeure une des plus basses sur le territoire de la ville de Québec.

Par contre certains secteurs ont une population vieillissante, typique du peuplement des banlieues de première couronne. Des secteurs plus récents comme Lebourgneuf accueillent de plus jeunes familles, mais l'accession à des maisons neuves est compliquée par le prix relativement élevé des terrains à bâtir. Plus de 80 organismes à but non lucratif du milieu produisent la majorité des services sportifs, culturels et communautaires offerts dans l'arrondissement des Rivières.

L'arrondissement a renforcé, au cours de la dernière décennie, sa vocation de pôle majeur d'emploi pour la capitale. La présence de nombreux parcs industriels et, plus récemment, le développement du parc technologique témoigne également d'un réel entrepreneurship dans la capitale et de la vocation d'affaires de l'arrondissement. Une grande partie du potentiel de rayonnement économique de la capitale repose sur le dynamisme d'entreprises situées dans l'arrondissement. Par ailleurs, les nouveaux méga commerces installés autour d'un des plus grands centres commerciaux de la capitale indiquent bien la place importante qu'a prise dorénavant l'arrondissement dans le réseau commercial de la région.

L'arrondissement bénéficie d'un patrimoine naturel et d'une couverture végétale étendue et d'espaces libres importants qui rappellent son passé agricole encore récent dans plusieurs parties de son territoire. Peu de ces espaces verts sont cependant aménagés. Il y a donc là, à la fois, un potentiel de consolidation du tissu urbain et des espaces naturels à préserver et mettre en valeur.

## Vitalité de la communauté

Constats	Directions
Pôle d'emploi majeur pour la capitale	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Soutenir les entreprises de l'arrondissement dans leurs efforts de positionnement à l'étranger et mettre en valeur leur créativité et innovations</li> <li>&gt; Exploiter le potentiel d'accueil du parc industriel Armand-Viau et du Parc technologique pour soutenir la croissance économique de la ville tout en conservant la quiétude des quartiers résidentiels adjacents</li> </ul>
Richesse du patrimoine méconnu	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Préserver et mettre en valeur le patrimoine, en particulier le patrimoine bâti rural ( par exemple, souligner les 300 ans d'histoire de Charlesbourg Ouest, la côte des Érables, la ferme Bergeron-Gendron)</li> <li>&gt; Enrichir la vie culturelle en profitant entre autres de la présence du centre d'art La Chapelle</li> </ul>

## Un milieu de vie de qualité

Constat	Directions
Un tissu urbain à consolider	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Créer de nouveaux logements dans les secteurs résidentiels existants</li> <li>&gt; Développer des zones d'usages mixtes à densité moyenne et élevée dans Lebourgneuf</li> <li>&gt; Revitaliser les centres de quartier et améliorer les services de proximité</li> <li>&gt; Consolider le développement en bordure de grandes artères comme Hamel, Saint-Joseph, Bastien, l'Ormière, Père-Lelièvre et Pierre-Bertrand</li> <li>&gt; Améliorer les infrastructures pour les déplacements des cyclistes, piétons et piétonnes</li> </ul>

Constats	Directions
<p>Patrimoine naturel et couverture végétale étendue, par contre peu de ces espaces verts sont aménagés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mettre en valeur les rivières Saint-Charles, du Berger et Lorette dans le cadre d'une gestion à l'échelle du bassin versant</li> <li>&gt; Contrôler plus rigoureusement les interventions en bordure des rivières</li> <li>&gt; Mettre en valeur les boisés et la couverture végétale des parcs Les Saules, Chauveau et de l'Escarpement</li> </ul>
<p>Problèmes de déplacements en voiture et en transport en commun à l'intérieur de l'arrondissement et vers les pôles d'attraction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Finaliser le réseau des grandes artères de circulation par la construction d'un boulevard urbain dans le prolongement de l'axe de l'autoroute du Vallon tout en conservant la plus grande partie du boisé de l'Escarpement et en préservant la quiétude de la population limitrophe</li> <li>&gt; Améliorer significativement le transport public en étendant à l'arrondissement le réseau structurant de transport en commun et en améliorant le réseau local de transport en commun</li> <li>&gt; Consolider le développement et l'établissement de meilleurs liens entre les quartiers</li> </ul>





## Arrondissement de **Sainte-Foy–Sillery**

### **Matière grise, commerce et innovation**

Porte d'entrée ouest de la ville, l'arrondissement de Sainte-Foy–Sillery présente une remarquable diversité d'activités dans les domaines de l'industrie, du commerce, des sciences, de la technologie, de l'éducation, des soins de santé, des services financiers, de la recherche et du développement. L'Université Laval s'avère un véritable catalyseur de développement, dans la mesure où l'institution s'intègre en partenariat dans la dynamique environnante. Densément peuplé en certaines parties de son territoire, l'arrondissement de Sainte-Foy–Sillery, accueille une population hétérogène, dont de nombreux étudiants étrangers. Riche de nombreux témoignages du passé, dont un des quatre arrondissements historiques de Québec, l'arrondissement offre un environnement parsemé de grands domaines et de boisés qui deviennent des enjeux pour le maintien de la qualité de vie. Le littoral, dont certains aménagements sont remarquables, possède un fort potentiel récréotouristique.

Le centre de l'arrondissement représente un pôle majeur d'emploi avec des axes très développés en santé, en recherche et en enseignement. De plus, il abrite une grande partie du commerce de détail de la ville.

La présence de plusieurs secteurs patrimoniaux, dont l'arrondissement historique de Sillery et le parc de la Visitation, le littoral bordant le fleuve avec sa piste cyclable,

le nouvel aquarium du Québec et le parc du Bois-de-Coulonge comptent parmi les attraits récréotouristiques les plus visités de la capitale.

Le parc résidentiel présente des signes de vieillissement caractéristiques des banlieues de première couronne. De plus, le prix relativement élevé des maisons, restreint l'installation de jeunes familles dans l'arrondissement.

Les services de loisirs sont peu coûteux et assurés par l'arrondissement, souvent en partenariat avec des organismes.

## Vitalité de la communauté

### Constats

Pôle majeur d'emplois et forte concentration des forces créatives (étudiants, professeurs, chercheurs universitaires et en entreprises innovantes)

Légère diminution de la population entre 1996 et 2001 (0,8 %), population vieillissante (20,6 % comparativement à 14,3 % pour l'ensemble de la ville), forte proportion d'immigrants (7 %) et rareté de logements abordables

### Directions

- > Soutenir l'entrepreneuriat et favoriser la diffusion et la vulgarisation scientifique
- > Arrimer les formations offertes sur le territoire avec les besoins des entreprises
- > Établir des liens plus étroits entre la communauté universitaire et l'arrondissement
- > Faire de l'université un maillon dans le projet de donner à Québec le statut de ville éducative

- > Créer de nouveaux logements abordables, tels que des coopératives, pour accueillir de jeunes ménages et plus d'immigrants, en favorisant une meilleure utilisation du parc d'habitations plutôt que par la construction de nouveaux immeubles résidentiels
- > Maintenir les écoles de quartier
- > Encourager le développement de formes d'habitat qui favorisent le maintien à domicile des personnes âgées
- > Relocaliser la bibliothèque Monique-Corriveau
- > Maintenir l'accessibilité financière aux services de loisirs

## Un milieu de vie de qualité

### Constat

Proximité du fleuve, dont l'accès demeure limité, et nombreux parcs et espaces verts

### Directions

- > Améliorer la qualité de l'eau du fleuve, l'aménagement de ses berges et leur accessibilité
- > Préserver le couvert forestier de la falaise, les grands boisés comme celui des Compagnons-de-Cartier, de Marly et de tous ceux que l'on retrouve dans les parcs, les domaines et les cimetières de l'arrondissement

Constats	Directions
<p>Présence de plusieurs quartiers matures et attrayants de faible densité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Consolider les zones habitables par l'insertion de nouveaux logements dans des zones de faible densité en particulier dans le quadrilatère Laurier, Henri-IV, Quatre-Bourgeois et du Vallon</li> <li>&gt; Encourager le développement de l'habitation « intergénérationnelle »</li> </ul>
<p>Un paysage urbain qui peut être amélioré</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Procéder à une requalification complète du boulevard Laurier, principale porte d'entrée de la capitale, notamment dans l'objectif d'augmenter l'usage du transport en commun</li> <li>&gt; Revitaliser l'ancien village de Sainte-Foy, le Vieux-Sillery, les artères commerciales telles que l'avenue Myrand, le chemin Sainte-Foy et la route de l'Église</li> <li>&gt; Profiter de l'élaboration du plan directeur du campus de l'Université Laval pour mieux l'intégrer au centre de l'arrondissement</li> </ul>



# Arrondissement de Charlesbourg

## Un milieu résidentiel solidaire

Développé autour du Trait-Carré, exemple d'aménagement du territoire unique dans l'histoire de la Nouvelle-France, l'arrondissement de Charlesbourg conserve précieusement son patrimoine bâti. Cette particularité du tissu urbain a fort probablement façonné le remarquable esprit communautaire qui y perdure dans un contexte de développement résidentiel de banlieue. Choisi par nombre de personnes en raison d'un environnement favorable à l'épanouissement des familles, l'arrondissement de Charlesbourg peut s'enorgueillir d'une vie associative dynamique. Les activités culturelles et récréatives, nombreuses et accessibles, combinées à des installations et des infrastructures bien développées ainsi qu'à un réseau étendu de bénévoles, permettent la pratique d'un large éventail de loisirs, et ce, par tradition, en étroite collaboration avec les autorités municipales. La proximité des grands territoires forestiers ajoute également à la qualité de vie de l'arrondissement de Charlesbourg. Le centre de l'arrondissement bénéficie d'un complexe d'institutions intensément fréquenté tant par des jeunes que des moins jeunes qui offre des services éducatifs et de formation ainsi qu'une gamme étendue d'équipements culturels, sportifs et communautaires.

## Vitalité de la communauté

Constats	Directions
Baisse de la population entre 1996 et 2001 (-0,9 %). De jeunes ménages s'y installent progressivement. Les personnes âgées se retrouvent majoritairement dans le sud de l'arrondissement.	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Améliorer l'accueil aux immigrants à partir d'un inventaire précis des organismes concernés</li><li>&gt; Maintenir les personnes âgées dans l'arrondissement</li><li>&gt; Augmenter le nombre de logements abordables</li></ul>
Vie associative dynamique et partenariat développé au niveau de l'offre de services de proximité	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Accorder soutien et reconnaissance aux bénévoles</li></ul>
Fort potentiel de développement récréotouristique	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Mettre en valeur le secteur historique du Trait-Carré</li><li>&gt; Promouvoir les nouvelles installations du jardin zoologique</li><li>&gt; Réaliser de nouveaux projets de développement du versant sud de la montagne du Relais et du Centre de ski de fond de Charlesbourg</li></ul>

## Un milieu de vie de qualité

Constats	Directions
<p>Présence de nombreux espaces forestiers et agricoles ainsi que de parcs urbains</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rationaliser l'utilisation de l'eau potable</li> <li>&gt; Gérer la rivière des Sept-Ponts à l'échelle de son bassin versant</li> <li>&gt; Préserver et mettre en valeur de grands boisés tels que la Montagne-des-Roches, le parc des Verveines, le boisé Saint-Pasteur et le secteur Notre-Dame-des-Bois</li> </ul>
<p>Vieillesse du parc immobilier, espaces vacants pouvant accueillir des habitations multifamiliales, éloignement des services à la population et tissu urbain à consolider</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Restaurer les logements (en particulier au sud)</li> <li>&gt; Évaluer la réutilisation possible des églises et des autres bâtiments religieux</li> <li>&gt; Regrouper sous un même toit l'ensemble des services sous le modèle de maison des aînés</li> <li>&gt; Améliorer l'offre de service du transport en commun dans l'axe est-ouest et vers les pôles d'activités de la ville</li> <li>&gt; Poursuivre la mise en valeur du Trait-Carré avec l'agrandissement de la bibliothèque, l'enfouissement des fils et la mise en lumière de certains édifices</li> <li>&gt; Implanter des ateliers d'artistes</li> <li>&gt; Favoriser une densification des espaces urbains et une consolidation des usages commerciaux en bordures des grandes artères</li> </ul>



## Arrondissement de Beauport

### Voies royales

Historiquement, le fleuve Saint-Laurent et le chemin Royal ont été les deux voies de communications qui ont permis le ravitaillement de Québec en vivres et en matières premières provenant des fermes, des champs, des établissements industriels et des carrières de Beauport. Des limites de l'arrondissement de Limoilou jusqu'au parc de la Chute-Montmorency, en passant par son arrondissement historique, l'arrondissement de Beauport conserve des traces significatives de ce passé. La ferme Saint-Michel-Archange, plusieurs espaces agricoles et forestiers structurent encore le paysage de cette partie de la ville. Son arrondissement historique confirme la valeur exceptionnelle de son patrimoine architectural.

Aujourd'hui, entre fleuve et montagne, l'arrondissement offre encore plusieurs possibilités de développement résidentiel, commercial, industriel et récréotouristique. Un parc industriel, des centres commerciaux, la préservation de même que la mise en de sa zone verte, notamment ses boisés et le long des rivières Beauport et Montmorency, illustrent ce potentiel de développement. L'arrondissement facilite l'installation de familles en raison d'une grande accessibilité à tous les services d'éducation, de santé, d'animation culturelle et de loisirs sur son territoire.

Par ailleurs, la présence du centre hospitalier Robert-Giffard a favorisé l'implantation de nombreux foyers d'accueil pour des personnes souffrant de problèmes de santé mentale.

### Vitalité de la communauté

Constats	Directions
<p>Légère baisse de la population entre 1996 et 2001 (-0,2 %) malgré une activité fébrile de construction domiciliaire.</p> <p>Population vieillissante concentrée dans la partie sud de l'arrondissement</p> <p>Présence de plusieurs PME</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Poursuivre et améliorer la formation académique et professionnelle des jeunes afin de contrer leur exode</li><li>&gt; Accroître l'arrivée d'immigrants et créer des logements adéquats pour les accueillir</li><li>&gt; Sensibiliser la population et les employeurs aux avantages de l'immigration</li></ul>
<p>Des atouts naturels et un patrimoine bâti au fort potentiel</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Profiter du potentiel récréotouristique</li><li>&gt; Mettre en valeur l'arrondissement historique et les secteurs naturels comme la rivière et le parc de la Chute-Montmorency</li><li>&gt; Procéder à l'aménagement des berges du fleuve et de la baie de Beauport</li><li>&gt; Développer davantage la vie culturelle</li></ul>

## Un milieu de vie de qualité

Constats	Directions
Présence du fleuve et panoramas magnifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Améliorer la qualité de l'eau du fleuve pour étendre la gamme d'activités aquatiques</li> <li>&gt; Gérer les rivières Montmorency et Beauport à l'échelle de leur bassin versant</li> <li>&gt; Préserver la forêt du Mélézin</li> <li>&gt; Décontaminer les terrains pollués le long du boulevard Rochette</li> </ul>
Fort potentiel de consolidation et de densification du développement urbain	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Revitaliser l'axe Maizerets-Montmorency et le secteur de l'avenue Royale (incluant le Vieux-Bourg)</li> <li>&gt; Réaménager l'autoroute Dufferin-Montmorency</li> <li>&gt; Recycler le couvent Notre-Dame pour enrichir la vie culturelle</li> <li>&gt; Mettre aux normes arénas et centres communautaires</li> <li>&gt; Trouver des solutions aux besoins d'équipements communautaires dans le secteur Nord</li> </ul>
Difficultés dans les déplacements nord-sud	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Étendre le réseau de transport en commun, ce qui favorisera la consolidation du territoire</li> </ul>



## Arrondissement de Limoilou

### L'urbanité apprivoisée

Véritable fourmilière d'activités, l'arrondissement de Limoilou compte plus de 1 200 entreprises qui procurent de l'emploi à quelque 25 000 personnes. Cette activité est particulièrement évidente dans le secteur de l'estuaire de la Saint-Charles et de la baie de Beauport, où l'on retrouve, entre autres, l'usine de pâtes et papier Stadacona, la cour de triage du CN, l'incinérateur et des installations du port de Québec.

Avec son tissu urbain serré, ses rues bordées d'arbres et une bonne mixité de logements, l'arrondissement est agréable en raison d'un couvert végétal appréciable pour une telle zone fortement habitée. Le parc historique Cartier-Brébeuf, le domaine de Maizerets, son arboretum ainsi que l'accès aux corridors des Cheminots et du Littoral, deux importantes pistes du réseau cyclable régional, permettent de vivre en ville tout en gardant un contact avec la nature. L'arrondissement affiche son identité par une vie communautaire et culturelle très dynamique, qui lui est particulière, et qui témoigne de l'implication active de la population dans le maintien et l'amélioration de sa qualité de vie. De plus en plus d'artistes s'y activent grâce à l'ouverture de nouveaux lieux de diffusion et d'apprentissage, tandis que les entreprises vertes y éclosent.

### Vitalité de la communauté

Constats	Directions
Légère diminution de la population entre 1996 et 2001 (-0,1 %). Population vieillissante (19,3 % comparativement à 14,3 % pour toute la ville) et peu d'immigrants. Nombreux organismes d'entraide communautaire	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; S'ouvrir davantage à l'immigration, notamment par la mise sur pied d'une politique d'emploi et de discrimination positive</li><li>&gt; Assurer l'intégration des personnes âgées à la communauté</li><li>&gt; Favoriser les échanges « intergénérationnels »</li><li>&gt; Maintenir les écoles de quartier et les centres communautaires privés</li></ul>
Vivre en ville a de nombreux avantages	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Faire connaître le haut niveau de qualité de vie</li><li>&gt; Promouvoir la vie culturelle</li><li>&gt; Préserver la mixité des fonctions</li><li>&gt; Développer des pratiques vertes pour renforcer l'image de l'urbanité apprivoisée</li></ul>



## Un milieu de vie de qualité

Constats	Directions
Présence de la rivière Saint-Charles et de nombreux arbres	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dépolluer les eaux de la rivière Saint-Charles et aménager ses berges</li> <li>&gt; améliorer l'accessibilité à la baie de Beauport</li> <li>&gt; S'assurer de la pérennité du couvert forestier et de boisés dont le domaine de Maizerets et son arboretum</li> <li>&gt; Améliorer la 1<sup>re</sup> Avenue et l'avenue des Capucins</li> </ul>
Présence gênante de l'incinérateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Améliorer les opérations de l'incinérateur et mieux l'intégrer dans le paysage urbain</li> <li>&gt; Rendre les bacs plus accessibles pour favoriser le recyclage</li> </ul>
Des quartiers humains et vivants	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tirer profit du potentiel des ruelles</li> <li>&gt; Créer des pôles d'activités afin d'offrir des services de proximité (artères commerciales)</li> <li>&gt; Améliorer le transport en commun afin de mieux atteindre certains pôles mal desservis</li> <li>&gt; Améliorer les déplacements à vélo vers l'est et l'ouest de la ville</li> </ul>



## Arrondissement de La Haute-Saint-Charles

### La couronne verte et bleue

L'arrondissement de La Haute-Saint-Charles occupe la partie centrale de la couronne verte de la ville de Québec. Son système hydrologique fournit près de 60 % de l'alimentation en eau potable de la ville. Le lac et la rivière Saint-Charles s'inscrivent dans l'environnement exceptionnel de l'arrondissement qui offre un excellent potentiel récréotouristique, notamment par des attraits tels que la chute Kabir-Kouba ou le secteur de Wendake.

L'arrondissement conserve aussi de précieuses traces du passé sur les bords de la rivière Saint-Charles, voie de communication qui a ouvert l'arrière-pays à la colonisation. Des vestiges de moulins témoignent de l'activité industrielle qui s'est implantée sur le territoire de l'arrondissement de La Haute-Saint-Charles dans les premiers temps de la colonie, activité qui se poursuit encore aujourd'hui grâce à quelques petites et moyennes entreprises. L'arrondissement offre à sa population un cadre de vie propice à la vie familiale qui combine proximité des services et proximité de la nature.

### Vitalité de la communauté

Constats	Directions
Légère croissance de la population entre 1996 et 2001 (0,7 %) et présence de nombreuses familles	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Augmenter le nombre de logements abordables en vue de faciliter l'installation d'immigrants et de jeunes ménages</li></ul>
Arrondissement formé de plusieurs anciennes villes	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Développer l'appartenance au nouvel arrondissement (fêtes de quartier, manifestations artistiques) et favoriser ainsi le renouvellement du bénévolat.</li><li>&gt; Assurer une plus grande cohérence des services municipaux d'un quartier à l'autre</li></ul>
Nombreux atouts naturels et patrimoine historique	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Mettre en valeur le patrimoine de l'ancienne ville de Loretteville</li><li>&gt; Miser sur le potentiel de l'écotourisme</li><li>&gt; Aménager l'autoroute du Vallon et améliorer le transport en commun dans l'axe est-ouest</li></ul>

## Un milieu de vie de qualité

Constats	Directions
<p>Environnement naturel exceptionnel (fermes, espaces agroforestiers, milieux humides)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Adoption de mesures fiscales pour inciter les propriétaires à préserver les espaces naturels</li> <li>&gt; Protéger les boisés (à proximité des cours d'eau et sur certains sommets)</li> <li>&gt; Faire des études d'impact sur l'environnement avant de donner le feu vert aux projets de développement</li> <li>&gt; Élaborer un plan bleu et vert pour la ville et veiller à accroître les taux de récupération et de recyclage</li> <li>&gt; Préparer des stratégies pour accroître les taux de récupération et de recyclage</li> </ul>
<p>Faible vitalité des artères commerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Revitaliser la rue Racine</li> <li>&gt; Consolider la présence des commerces sur les boulevards de l'Ormière et Bastien</li> </ul>
<p>Problèmes liés aux déplacements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prioriser l'amélioration des liaisons de transport en commun entre les quartiers</li> <li>&gt; Augmenter les navettes rapides et prolonger les heures de service en soirée</li> <li>&gt; Aménager l'autoroute du Vallon</li> </ul>



## Arrondissement Laurentien

### Grands espaces, jeunesse et dynamisme

Entre fleuve et montagne, l'arrondissement Laurentien impressionne par ses dimensions : avec ses 230 km<sup>2</sup>, il représente plus de 40 % du territoire de la Ville de Québec. On y retrouve plus de 200 producteurs agricoles qui occupent plus de 84 % du territoire exploitable de l'agglomération. L'aéroport international Jean-Lesage, une partie de la base militaire de Valcartier, un campus de haute technologie et des parcs industriels près des grands axes autoroutiers assurent la croissance économique de l'arrondissement.

Ces grands espaces inspirent également les adeptes de la nature et d'activités de plein air, qui peuvent profiter des parcs Cartier-Roberval et du Haut-Fond, de deux bases de plein air, de la forêt et de la campagne environnantes. Le potentiel de développement industriel, commercial, résidentiel et récréotouristique de l'arrondissement Laurentien ainsi qu'un environnement invitant favorisent l'établissement de jeunes familles sur son territoire. Dans les faits, l'arrondissement Laurentien accueille la population dont la moyenne d'âge est la plus basse de tous les arrondissements de la ville. Plus de 2500 personnes consacrent une partie de leur précieux temps à exercer un bénévolat qui vient supporter les multiples activités sportives, culturelles et communautaires offertes dans l'arrondissement.

### Vitalité de la communauté

Constat	Directions
Plus fort taux d'accroissement de population (3 %), population jeune	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Assurer une surveillance des parcs et des terrains de jeux</li><li>&gt; Se préoccuper de l'intimidation en milieu scolaire</li><li>&gt; Maximiser la disponibilité des équipements de loisirs (concertation municipale et scolaire)</li><li>&gt; Augmenter le nombre d'équipements culturels et d'événements</li><li>&gt; Développer des formes d'habitation permettant aux gens de demeurer dans l'arrondissement à l'âge de la retraite et au-delà</li><li>&gt; Développer la vie culturelle par la tenue d'un plus grand nombre d'événements</li></ul>

Constats	Directions
Nombreuses activités agricoles et espaces naturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Améliorer la perception de ces activités agricoles auprès de la population</li> <li>&gt; Développer le potentiel récréotouristique des espaces naturels</li> </ul>
Présence de nombreuses entreprises innovantes (campus de haute technologie et parc industriel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Accroître l'accessibilité à ces emplois par transport en commun</li> <li>&gt; Assurer un accès au bassin d'emploi pour les immigrants</li> </ul>

### Un milieu de vie de qualité

Constat	Directions
Cinq noyaux urbains	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Revitaliser le vieux Cap-Rouge, la rue Notre-Dame, l'îlot paroissial de Saint-Augustin et les artères commerciales (entre autres à Val-Bélair)</li> <li>&gt; Consolider et embellir le boulevard Wilfrid-Hamel</li> <li>&gt; Consolider le réseau de distribution d'eau potable et améliorer le réseau d'égouts pluviaux</li> <li>&gt; Répartir plus équitablement les services et équipements</li> <li>&gt; Construire le complexe socioculturel de Val-Bélair, agrandir la bibliothèque Félix-Leclerc et aménager un centre communautaire dans le quartier Champigny</li> </ul>

Constats	Directions
Territoire vaste	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Améliorer les services de transport en commun dans les secteurs Sainte-Foy et Champigny et mieux desservir le secteur commercial Charest-Duplessis-Hamel</li> <li>&gt; Planifier l'extension du réseau de transport en commun de façon à favoriser une meilleure desserte des résidentes et résidents de l'arrondissement Laurentien</li> <li>&gt; Examiner les développements résidentiels à la lumière des plans directeurs des anciennes villes et des balises de développement actuellement en élaboration afin de consolider le réseau de rues, d'aqueduc et d'égouts en complétant les développements amorcés</li> </ul>
Beaucoup de boisés, de plans d'eau et de milieux humides	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gérer les rivières Cap-Rouge et Lorette ainsi que le lac Saint-Augustin à l'échelle de leur bassin versant</li> <li>&gt; Sauvegarder les plans d'eau de la base de plein air de Sainte-Foy</li> <li>&gt; Requalifier le lac Saint-Augustin</li> <li>&gt; Développer l'accès public aux cours d'eau en impliquant les agriculteurs dont les terres en sont traversées</li> <li>&gt; Protéger les boisés riverains</li> <li>&gt; Appliquer la réglementation de la coupe forestière</li> <li>&gt; Mettre le mont Bélair en valeur</li> </ul>

# Annexe B

**Liste de personnes ayant contribué  
au plan stratégique**

## Coordination et rédaction :

**Jean-Claude Fréchette, Ronald Frenette,  
Pierre-Paul Gingras, Lyne Tremblay**

Service de la planification et  
du développement organisationnel

**Odile Roy**

Conseillère municipale, membre du comité exécutif

**Éric Etter, Pierre Gignac, François Moisan**

Service des communications

## Groupe de réflexion sur le plan stratégique :

**Michel Beauchemin**

Service de la planification et  
du développement organisationnel

**Christian Boily**

Service de l'ingénierie

**Pierre Bouvier**

Réseau de transport de la capitale

**Pierre Breton**

Service de l'environnement

**Michel Campéneau**

Service du développement économique

**Jacques Dompierre**

Service de l'aménagement du territoire

**Guy Gosselin**

Service des ressources humaines

**Michel Goupil**

Office du tourisme et des congrès de Québec

**Denis Jean**

Service de l'aménagement du territoire

**Jean Lavoie**

Service des travaux publics

**France Lessard**

Office du tourisme et des congrès de Québec

**Yves Marchand**

Service des communications

**Fernand Martin**

Service de l'aménagement du territoire

**Gilles Matte**

Service des loisirs, du sport et de la vie communautaire

**Louis Méthé**

Service de l'aménagement du territoire

**Lauraine Montreuil**

Service de la culture

**Djamil Moussaoui**

Bureau d'arrondissement des Rivières

**Marylène Rubin**

Réseau de transport de la capitale

**Richard Sévigny**

Service des communications

## Présentateurs et animateurs lors des soirées de consultation :

**Serge Allen**

Bureau d'arrondissement de La Cité

**Michel Beauchemin**

Service de la planification et du développement  
organisationnel

**Louis Beaupré**

Bureau d'arrondissement Laurentien

**Gaétan Béchar**

Bureau d'arrondissement de Charlesbourg

**Éric Etter**

Service des communications

**Pierre-Paul Gingras**

Service de la planification et du développement  
organisationnel

**Louis-Philippe Hébert**

Bureau d'arrondissement de Beauport

**Sylvain Hénault**

Bureau d'arrondissement de Limoilou

**Jacques Lacombe**

Bureau d'arrondissement de La Haute-Saint-Charles

**Gilles Noël**

Direction générale

**Louis Potvin**

Bureau d'arrondissement de Sainte-Foy-Sillery

**Marie-Rose Sénéchal**

Service des communications

## Éditeur

**Service des communications**

Mai 2004