

HORIZON **2029**

Propulser **QUÉBEC**

pour l'avenir

Plan stratégique 2026-2029







Table des matières

Mot du maire	4
Mot du directeur général	5
Objectifs de la démarche	7
Contexte	8
Québec en chiffres	10
Enjeux	12
Mission, vision et valeurs	14
Orientations	17
Objectifs	18
Mise en œuvre	20
Conclusion	22

Mot du maire



Forte de son dynamisme économique et d'une qualité de vie parmi les meilleures au pays, la ville de Québec connaîtra une croissance démographique soutenue au cours des prochaines années.

Cette arrivée de nouveaux citoyens et citoyennes permettra de renforcer la vitalité de notre communauté. C'est aussi une belle occasion d'adapter, dès maintenant, l'offre municipale aux besoins émergents de la population et aux défis posés par le contexte économique et social.

Penser la ville de demain ne repose pas uniquement sur de bonnes idées, mais également sur notre volonté et notre capacité de les concrétiser. Un plan stratégique guidé par une vision claire et des priorités explicites est un outil structurant pour aller plus loin. Il favorise le travail d'équipe, dans un esprit de collaboration, avec le souci de coordonner nos actions.

Nous croyons à une ville durable, où le développement économique profite à l'ensemble de la collectivité et se fait dans le respect de l'environnement. Nous voulons également maintenir une ville bien gérée et attrayante, où les gens se sentent en sécurité et toujours les bienvenus.

Cette ambition est réaliste dans la mesure où l'organisation est déjà en excellente santé, réputée pour son expertise et son leadership. En faisant des choix éclairés et en améliorant nos façons de faire, nous pourrions continuer d'offrir des services municipaux de qualité et assurer un avenir prometteur aux générations futures.

Ensemble, propulsons Québec afin qu'elle demeure une ville à la hauteur de nos aspirations.

Bruno Marchand

Maire de la Ville de Québec

Mot du directeur général



C'est avec beaucoup d'enthousiasme que je vous présente le fruit d'un travail collaboratif de l'administration de la Ville de Québec : le Plan stratégique Horizon 2029 *Propulser Québec pour l'avenir*, qui couvre la période 2026-2029.

Cet outil structurant est le fil conducteur qui nous permettra d'orienter notre action municipale au cours des prochaines années. Il traduit une volonté claire : offrir des services municipaux fiables et performants tout en maintenant une gestion rigoureuse des finances.

Ce nouveau cadre repose sur une gouvernance solide, inspirant la confiance, et une concentration des forces en présence. Sa réussite exige une collaboration étroite entre les élu·es et les élus, la direction, le personnel municipal et la communauté. Chacune et chacun a un rôle essentiel à jouer pour transformer la vision en résultats sur le terrain et préserver la qualité de vie dont nous sommes si fiers.

La croissance de la ville de Québec demande une évolution de nos façons de faire. Nous sommes appelés à revoir nos pratiques, à sortir du cadre habituel, à innover en tirant profit des technologies. Pour y parvenir, il faut concentrer nos efforts là où ils auront le plus d'impact et gérer le changement de façon proactive. Nous devons mettre à profit les valeurs qui sont les nôtres en étant visionnaires, engagés et agiles.

Ce plan stratégique prend tout son sens à travers celles et ceux qui le font vivre au quotidien. Il nous faut l'incarner réellement, intégrer chacun de ses fondements dans nos décisions et nos actions afin de déployer son plein potentiel. En travaillant de manière concertée, avec pragmatisme et ouverture, nous nous donnons les moyens de bâtir une organisation performante au service d'une ville en pleine évolution.

Propulsons dès maintenant Québec pour l'avenir!

Luc Monty

Directeur général de la Ville de Québec

Propulser LA VILLE





Objectifs de la démarche

La Ville de Québec se démarque par une économie stable et résiliente ainsi que par une croissance démographique continue. Cette croissance engendre des défis : les services municipaux sont hautement sollicités et doivent demeurer accessibles, fiables et performants.

Pour répondre aux besoins futurs, la Direction générale de la Ville a choisi de se doter d'un plan stratégique simple, clair et qui suscite l'adhésion.

Plus précisément, avec le Plan stratégique Horizon 2029, l'administration souhaite :

- se doter d'un **fil conducteur solide**;
- transmettre une **vision claire et commune**;
- rassembler les actions prioritaires pour offrir des **services fiables et performants**;
- renforcer la **collaboration** entre toutes les unités administratives.

Ce plan guidera les actions de l'administration. Il donnera un sens à chaque décision. C'est un socle solide pour organiser les efforts et renforcer la qualité des services offerts à la communauté.

Le plan stratégique est un outil puissant pour déterminer nos priorités d'action. Il est essentiel pour agir efficacement et pour véritablement propulser la ville.





Contexte

La ville de Québec jouit d'une réputation enviable qui dépasse son statut de capitale du Québec et qui lui confère un rayonnement international. Chaque année, elle attire un nombre croissant de personnes séduites par sa vigueur économique, son dynamisme culturel et sa qualité de vie.

Croissance démographique

La ville évolue dans un contexte de profondes transformations. Une croissance démographique soutenue prend le pas sur le vieillissement de la population et redéfinit les besoins en services, en infrastructures et en milieux de vie. D'ici 2050, l'arrivée potentielle de 193 000 personnes additionnelles, représentant environ 82 000 ménages, générera notamment 433 000 déplacements de plus par jour.

Performance économique et financière

Grâce à son économie diversifiée, son bassin de main-d'œuvre qualifiée, son activité commerciale florissante et ses établissements d'enseignement branchés sur le terrain, Québec est en croissance économique constante depuis plusieurs années. L'environnement commercial mondial tendu cause toutefois de l'instabilité. Toutes les grandes villes du Canada sont touchées.

Cohésion sociale

De plus, Québec doit composer avec des enjeux sociaux importants, dont la pénurie de logements et l'itinérance. Ces enjeux réclament des solutions sous forme non seulement d'infrastructures et de services, mais aussi d'accompagnement et de dialogue avec la population.

Résilience climatique

En outre, la ville est soumise aux changements climatiques. Son périmètre d'urbanisation atteint la saturation et les infrastructures sont vieillissantes. Pour faire face à ces défis, l'administration repense l'aménagement du territoire, la mobilité et la densification afin d'assurer un développement durable et harmonieux.

Défis organisationnels

Reconnue pour sa compétence, sa rigueur et sa proactivité, l'administration municipale tient à préserver son expertise organisationnelle. D'ici 2030, 16 % du personnel régulier sera admissible à la retraite. Comme plusieurs grandes organisations, la Ville a l'ambition d'attirer, de fidéliser et de développer une main-d'œuvre qualifiée, particulièrement dans les domaines techniques, du génie et des technologies de l'information. L'administration mise sur l'expérience employé, sur un leadership agile et inspirant et sur les nouvelles technologies pour soutenir la relève, intégrer des employées et employés issus de l'immigration et retenir le personnel expérimenté.



Pour être plus efficaces et innovantes, les grandes villes du monde sont de plus en plus connectées. Québec souhaite faire partie de ces villes technologiques, inclusives et durables. La technologie est un levier stratégique qui permet d'optimiser la gestion, d'augmenter la résilience et de soutenir la planification urbaine, en plus d'appuyer la lutte contre les changements climatiques et l'amélioration de la mobilité.

Dans les dernières années, la Ville s'est dotée d'une stratégie de développement durable qui a teinté ses actions. Elle a également déposé, au fil du temps, plusieurs documents stratégiques qui guident ses interventions sur plusieurs fronts : urbanisme et mobilité, développement économique, sécurité routière, culture, immigration et autres thèmes d'importance. Le nouveau plan stratégique intègre ces initiatives pour répondre aux défis auxquels elle fait face.



Québec en chiffres



Superficie totale
(sans les principaux
plans d'eau)
455 km²



Population totale

2025

592 568
personnes

2050 (projection)

785 000
personnes



**Âge médian
de la population**
42,3 ans



Revenu médian des ménages

70 500 \$



Budget de fonctionnement de la Ville

2026

2 098 M\$

Budget d'investissement de la Ville

2026

1 279 M\$

Programme des immobilisations (PDI)

2026-2035

8 218 M\$



Personnel municipal

2026

6 199
personnes/année





Enjeux

La ville de Québec fait face à des défis structurants touchant l'ensemble de ses champs d'intervention. Ces enjeux appellent des réponses réfléchies, concertées et adaptées à l'évolution des besoins de la communauté, afin de transformer les risques en possibilités.

Croissance

Québec devra tirer avantage de la croissance démographique des prochaines années. Cette augmentation de la population, déjà amorcée, stimulera le développement économique. Le réseau de transport, l'offre de logements et les infrastructures, entre autres, devront être développés pour suivre cette tendance.

Pour que cette croissance demeure bénéfique et durable, l'action municipale doit bien cerner les besoins de la population et y répondre de façon toujours plus efficace.

Mobilisation

La mobilisation citoyenne et celle du personnel municipal jouent un rôle majeur pour assurer la cohésion sociale de la ville. L'engagement de chacune et chacun permet de dépasser les intérêts individuels au profit de la communauté.

La Ville de Québec est déjà engagée dans un dialogue constant avec la population, le milieu communautaire et les gens d'affaires. Accentuer cette collaboration Ville-communauté, c'est favoriser la compréhension et le partage d'objectifs collectifs, renforcer l'esprit de communauté et accroître la capacité d'agir ensemble.



Résilience

La résilience urbaine, c'est la force qui permet à une collectivité de s'ajuster, de s'adapter et de progresser, peu importe les obstacles.

Aujourd'hui, les défis sont nombreux et affectent toutes les sphères d'activités municipales. Pour les relever, la Ville de Québec mise sur la résilience et l'adaptabilité. Changements climatiques, hausse de l'itinérance, crise du logement, maintien de la pérennité des infrastructures, voilà quelques-uns des enjeux qui exigent des solutions innovantes et structurantes.

Productivité

Pour répondre efficacement aux besoins en constante évolution, tout en tenant compte des ressources limitées, la Ville de Québec souhaite améliorer sa productivité. Cela implique de prioriser les actions stratégiques, d'optimiser les ressources, d'améliorer les processus et de les simplifier.

Pour trouver de nouvelles solutions, l'innovation et la technologie sont des voies prometteuses. C'est aussi une question de posture : il faut réfléchir autrement, oser prendre des risques.

Enfin, l'administration souhaite miser sur ses talents. Le développement des compétences du personnel et une collaboration agile entre les équipes renforcent la productivité.

Ensemble, ces leviers permettent de répondre plus rapidement et plus durablement aux besoins croissants de la population.

Sécurité

La ville de Québec maintient l'un des taux de criminalité les plus bas parmi les grandes villes canadiennes et même en comparaison avec des villes de plus petite taille. Cependant, la perception de la sécurité sur le territoire peut être affectée par de nouvelles formes de criminalité, l'environnement physique, les enjeux sociaux et les attentes individuelles.

Préserver des quartiers sécuritaires et inclusifs est plus qu'un objectif : c'est une condition incontournable au maintien d'une qualité de vie élevée pour l'ensemble de la population. Cela passe par des services de sécurité publique (policiers et pompiers) qualifiés et proactifs, par un accès équitable aux services municipaux ainsi que par des aménagements urbains et de l'animation communautaire favorisant un sentiment de sécurité.



Mission, vision et valeurs

Au cœur de son engagement envers la collectivité, la Ville s'appuie sur une mission, une vision et des valeurs qui donnent sens et cohérence à son action. La mission définit la raison d'être de la Ville et le rôle qu'elle joue auprès de ses citoyennes et citoyens. La vision est notre ambition commune, celle qui nous guide vers un avenir meilleur. Elle pave la voie aux orientations et aux objectifs à long terme. Quant aux valeurs, elles constituent des repères essentiels qui guident les actions, les comportements et les décisions de l'administration municipale, afin d'assurer une gouvernance cohérente, responsable et alignée sur les besoins de la communauté.

MISSION

Assurer des services municipaux fiables et performants, au bénéfice de la communauté, et préparer collectivement l'avenir.

Concrètement, pour réaliser cette mission, la Ville doit notamment assumer les responsabilités suivantes¹.

Stimuler l'essor de la ville

Proposer des activités qui stimulent l'attractivité et le dynamisme socioéconomique pour une croissance durable.

Bien aménager la ville

Miser sur des démarches de planification collaboratives et inclusives pour une ville qui répond aux enjeux de qualité de vie urbaine.

Assurer la sécurité urbaine

Mener des actions qui assurent la sécurité et qui renforcent le sentiment de sécurité, tant chez les citoyennes et citoyens que chez les visiteuses et visiteurs.

Animer et soutenir le milieu

Mettre en œuvre des moyens pour soutenir et renforcer le développement social, sportif, culturel, artistique et touristique, à l'échelle locale.

Procurer un environnement écoresponsable et sain

Développer des activités de coordination et de mise en œuvre qui favorisent un environnement propre, vert et pérenne.

Assurer les déplacements des personnes et des biens

Offrir des services qui assurent la réalisation, le bon fonctionnement, l'entretien et l'efficacité des réseaux de mobilité.

Gérer l'eau

Déployer des activités de protection de la ressource, de la captation, du traitement, de la distribution, de la collecte, de l'assainissement et du contrôle des eaux pour assurer une eau de qualité pour les citoyennes et citoyens et l'environnement.

Bien administrer la Ville

Adopter des pratiques qui assurent la saine gestion des ressources et l'engagement des citoyennes et citoyens ainsi que des partenaires dans la vie démocratique.

¹ Source : Ville de Québec (2026). *Budget 2026 : fonctionnement et investissement*, p. 59.

VISION

Propulsons Québec pour l'avenir! La Ville accueille la croissance, inspire confiance et innove dans son approche et ses façons de faire.

VALEURS

Visionnaires

Nous regardons au-delà du présent pour anticiper les besoins et orienter nos décisions vers un avenir durable. Être visionnaires, c'est voir autrement, faire preuve d'ouverture dans nos approches et proposer de nouvelles solutions.

Engagé(e)s

Nous affirmons notre volonté d'agir avec courage et intégrité, en assumant pleinement nos responsabilités. Être engagé(e)s, c'est nous impliquer pleinement dans notre travail, prendre des décisions parfois difficiles et nous mobiliser pour la collectivité.

Agiles

Nous cultivons une organisation capable de s'adapter et d'évoluer dans un environnement en transformation. Être agiles, c'est collaborer, expérimenter et apprendre de nos actions pour améliorer nos interventions en fonction de l'évolution du contexte.



Orientations

Pour répondre aux enjeux auxquels elle fait face, la Ville de Québec a identifié cinq orientations sur lesquelles elle souhaite concentrer ses actions.

Anticiper l'avenir

Planifier, moderniser et adapter les services et les infrastructures de façon cohérente et durable afin de répondre efficacement aux besoins actuels et futurs de la communauté.

Assurer un cadre de vie sain, sécuritaire et durable

Offrir un milieu de vie de qualité grâce à des aménagements réfléchis, à des services accessibles et à des actions concertées qui favorisent le bien-être des citoyennes et citoyens dans l'immédiat et à long terme.

Stimuler la prospérité

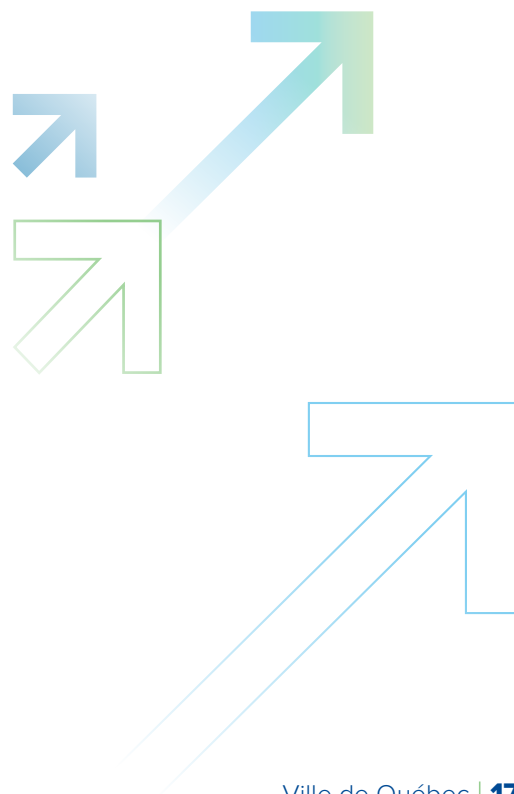
Favoriser une économie dynamique, diversifiée et innovante afin de générer des retombées positives et durables pour l'ensemble de la population.

Optimiser nos façons de faire

Moderniser et optimiser la planification, les méthodes de travail et les interventions, avec le soutien des technologies, pour maximiser l'effet des actions municipales sur le terrain.

Mobiliser les employé(e)s

Engager l'ensemble du personnel municipal dans l'atteinte des objectifs de la Ville en communiquant clairement les attentes, en faisant converger les actions et en misant sur la collaboration et les compétences de chacune et chacun.



Objectifs

Les objectifs stratégiques ont été déterminés pour guider l'action municipale au cours des prochaines années.

Objectif 1

Bâtir avec la communauté une ville solidaire et responsable pour des milieux de vie de qualité, attrayants, durables et sécuritaires.

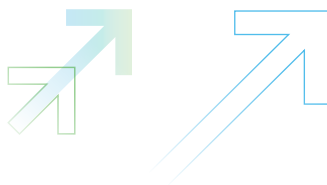
Offrir un milieu de vie de qualité constitue une responsabilité fondamentale de la Ville. Un cadre de vie sain, sécuritaire et durable favorise le bien-être, la cohésion sociale et l'attractivité du territoire. Il contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance et la fierté collective.

Objectif 2

Contribuer à faire de Québec la ville la plus entrepreneuriale au Canada, notamment en matière d'attraction de talents et d'investissements, en soutenant l'innovation.

La prospérité économique constitue un levier essentiel pour assurer la qualité de vie et la vitalité de la communauté. En misant sur l'innovation, l'entrepreneuriat et l'attractivité du territoire, la Ville entend créer un environnement favorable à la croissance des entreprises, à la création d'emplois de qualité et à l'émergence de projets de développement porteurs.





Objectif 3

Adapter et transformer la ville en croissance en assurant le développement et la pérennité des actifs.

La Ville veut non seulement répondre aux exigences d'aujourd'hui, mais aussi se préparer aux défis à venir en matière d'urbanisation, de mobilité et d'environnement, entre autres. Elle compte agir de façon proactive en planifiant adéquatement les investissements, en assurant l'entretien et le développement ordonné des infrastructures et en préservant la qualité des services offerts à la population.

Objectif 4

Assurer un dialogue favorisant l'adhésion et la contribution de toutes et de tous aux services à la collectivité.

Le succès du plan stratégique repose sur l'engagement et la mobilisation du personnel pour donner vie à la Ville. Chaque membre du personnel joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre des orientations et dans la qualité des services offerts à la collectivité. Pour atteindre les ambitions fixées, la Ville doit s'appuyer sur une organisation mobilisée et soutenue par une communauté engagée.

Objectif 5

Simplifier nos façons de faire pour transformer l'organisation et gagner en efficience.

Pour concrétiser ses priorités et assurer une utilisation efficiente des ressources publiques, la Ville doit constamment ajuster ses pratiques organisationnelles. L'optimisation des façons de faire est primordiale pour accroître la performance, réduire les délais, améliorer l'expérience citoyenne et renforcer l'agilité organisationnelle.





Mise en œuvre

La mise en œuvre du plan stratégique permet :

- des décisions et des actions en cohérence avec la vision;
- des mesures de suivi et d'avancement dans l'atteinte des objectifs;
- une reddition de comptes transparente.

Leviers de succès

La réussite du plan stratégique repose sur quatre leviers qui soutiennent la mobilisation des équipes, la cohérence des actions et l'atteinte des objectifs.

1. Gouvernance agile

La gouvernance assure la cohérence du déploiement du plan, facilite la prise de décision et permet d'ajuster les interventions selon les résultats et les enjeux émergents. Elle nécessite que les rôles et responsabilités soient clairs, tout en demeurant suffisamment flexibles pour s'arrimer aux réalités de la Ville.

2. Coordination avec les grands processus organisationnels

La mise en œuvre s'arrime étroitement aux processus majeurs tels que la planification budgétaire, l'architecture d'affaires et les processus opérationnels. Cette approche garantit un fil conducteur permettant que les choix d'affectation des ressources, les investissements et les priorités organisationnelles soutiennent efficacement les objectifs stratégiques.

3. Approche transversale

Toutes les unités administratives intègrent les composantes du plan stratégique à leur planification annuelle et à leurs opérations courantes afin d'aligner leurs actions sur les fondements et les priorités stratégiques de la Ville. Ainsi, l'ensemble des actions s'inscrit dans une démarche collective collaborative plutôt que dans une logique sectorielle fragmentée ou, autrement dit, en silo. En outre, cette approche favorise une prise de décision éclairée ainsi qu'une utilisation optimale des ressources.

4. Communication et leadership

Une communication claire, adaptée à l'auditoire et continue constitue une condition essentielle à la mise en œuvre efficace du plan stratégique. Elle permet d'assurer une compréhension partagée des priorités et de soutenir leur appropriation à tous les échelons de l'organisation. De plus, la haute direction et les gestionnaires ont un rôle déterminant dans le déploiement du plan. Ils renforcent la crédibilité de la démarche et créent un environnement propice à l'adhésion et à la mobilisation durable des équipes.



Plans d'action structurés

Les objectifs stratégiques sont déclinés par les unités administratives en actions détaillées qui précisent les initiatives à réaliser, les responsabilités et les échéanciers.

Les actions proposées doivent être alignées sur les orientations et les priorités du plan stratégique ainsi que sur le cadre financier. La collaboration entre unités administratives et la mutualisation des services doivent être au cœur d'identification de ces actions. La gouvernance du plan stratégique arbitre et fédère les initiatives dans une perspective globale, et non sectorielle.

Suivi et reddition de comptes

Des mécanismes de suivi et de reddition de comptes assurent une vue d'ensemble claire de la progression des engagements du plan stratégique. Ils soutiennent la transparence, favorisent la rigueur de gestion et permettent d'assurer une mise en œuvre harmonisée au sein de la Ville.

Des indicateurs en nombre limité sont identifiés et intégrés au cœur de la gouvernance. Ils sont actualisés de façon périodique afin de mesurer efficacement les progrès vers l'atteinte de la vision.

Une reddition de comptes sera produite et permettra d'assurer le suivi des actions et d'évaluer les résultats.





Conclusion

Le Plan stratégique Horizon 2029 *Propulser Québec pour l'avenir* marque une étape importante pour la Ville de Québec.

L'administration municipale se dote d'un cadre stratégique clair et structurant. Elle met en place un fil conducteur pour avoir un discours commun à toutes les unités administratives et ainsi faire avancer la ville dans une même direction.

Cette vision intégrée met de l'avant l'organisation d'une ville en croissance qui s'adapte, qui simplifie, qui se développe tout en préservant la qualité des services municipaux et la qualité de vie de la population.

Le plan établit des orientations et des objectifs précis. Ils agissent comme des balises pour guider les décisions, établir les priorités et concentrer les efforts là où ils auront le plus d'impact. La route est tracée pour optimiser les ressources et offrir des services fiables et performants tout en préparant la ville de demain.

Un plan stratégique prend tout son sens lorsqu'il se traduit en actions sur le terrain et mobilise l'ensemble du personnel.

Sa réussite nécessite l'engagement de toutes les personnes employées afin de donner vie à la Ville. Partenaires, organismes, citoyennes et citoyens ont aussi un rôle à jouer pour traduire les ambitions en résultats.

Le cap est désormais fixé. En s'appuyant sur des actions concertées, sur une gouvernance agile et sur une volonté partagée de progresser, Québec se donne les moyens de demeurer une ville forte, attractive et durable.

Ensemble,
propulsons
Québec pour l'avenir.





