



PLAN STRATÉGIQUE 2004-2008

Rapport final :

Faits saillants

Service de la planification et du développement
organisationnel

15 avril 2010

SOMMAIRE

	Page
Avant-propos	3
Thème 1 : La vitalité de la communauté	5
Thème 2 : Des milieux de vie de qualité	9
Thème 3 : Une organisation municipale performante	11

AVANT-PROPOS

Les **faits saillants** qui suivent sont extraits du rapport final sur l'état de la situation (rapport détaillé) à la suite de la réalisation du plan stratégique 2004-2008. Les **faits saillants** sont présentés sous la forme d'opportunités, de menaces, de forces et de points à améliorer et portent sur les trois thèmes du plan stratégique, soit :

1. La vitalité de la communauté;
2. Des milieux de vie de qualité;
3. Une organisation municipale performante.

Pour sa part, le **rapport détaillé** contient des fiches d'information sur les 24 orientations qui composent les trois thèmes du plan stratégique. Ces fiches sont subdivisées en quatre sections qui ont trait aux principaux résultats attendus, aux principales réalisations, à l'analyse de la situation ainsi qu'aux perspectives.

Il est à noter que les faits saillants apparaissent également au **rapport détaillé** au début du chapitre sur chacun des thèmes.

THÈME 1

LA VITALITÉ DE LA COMMUNAUTÉ

Principales opportunités

La conjoncture économique particulière de Québec

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

L'élan donné par les fêtes du 400^e

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Principales menaces

La diminution de l'importance de la population active

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

La réduction de l'effectif du gouvernement du Québec

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

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

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

Une valeur élevée du dollar canadien comparativement à la devise américaine

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

Principales forces

Des secteurs d'activités de la base économique habituellement stables

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

Un indice de créativité élevé

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

Une population scolarisée

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

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

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

Le dynamisme de domaines d'activités culturelles

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

La rétention des immigrants

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

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

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

Principaux points à améliorer

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

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

La proportion des immigrants au sein de la population

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

Le nombre des innovations de produits et de procédés réalisées

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

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

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

Les investissements en matériel et en outillage

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

La valeur des exportations

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

Le nombre de logements locatifs

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

THÈME 2

DES MILIEUX DE VIE DE QUALITÉ

Principales opportunités

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

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

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

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

Principale menace

La lutte au déficit des gouvernements provincial et fédéral

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

Principales forces

Les gains substantiels relatifs à la valorisation des matières résiduelles

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

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

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

La vitalité du secteur commercial

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

La progression des investissements dans les infrastructures et le transport collectif

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

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

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

L'approche de gestion par projet adoptée par la Ville

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

Principaux points à améliorer

La valorisation des matières résiduelles

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

Le contrôle des émissions de GES

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

L'investissement dans la rénovation de logements de certains quartiers

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

La revitalisation de certaines artères commerciales

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

La part modale du transport en commun

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

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

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

THÈME 3

UNE ORGANISATION MUNICIPALE PERFORMANTE

Principale opportunité

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

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

Principales menaces

Le ralentissement de la croissance du potentiel fiscal de la Ville

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

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

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

Principales forces

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

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

La conduite d'une politique de consultation publique

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

La Déclaration de services aux citoyens

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

L'existence d'un cadre de gestion formel

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

L'application d'un programme majeur de transformation organisationnelle

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

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

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

Les travaux entamés en optimisation de processus

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

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

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

Principaux points à améliorer

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

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

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

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

La prestation électronique de services

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

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

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

La comptabilité par activité

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

La mobilisation du personnel

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

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

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



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

15 avril 2010

| www.ville.quebec.qc.ca

