

RAPPORT

**DU COMITÉ DE TRANSITION
DE LA VILLE DE QUÉBEC**

DÉCEMBRE 2001

Mot du Président	11
1. Mission et organisation du Comité de transition de la Ville de Québec	13
1.1 Mission	13
• Mandat	
• Membres	
1.2 Organisation	15
• Règlements intérieurs	
• Organigramme	
• Règles d'embauche et conditions de travail	
• Prêt de services	
1.3 Comité consultatif des maires	21
2. Contexte législatif et responsabilités légales	23
3. Cheminement de projets du Comité de transition de la Ville de Québec	25
4. Organisation de la ville nouvelle	29
4.1 Orientations de base et principes généraux	30
4.2 Organisation fonctionnelle et structure administrative de la ville nouvelle	31
4.3 Organisation politique et cadre juridique	34
4.4 Communauté métropolitaine de Québec	35
4.5 Organismes paramunicipaux	39
4.6 Cour municipale	45
4.7 Service des archives	47
4.8 Planification de la transition	50
4.9 Rencontre avec les nouveaux élus	52
5. Ressources humaines et Nomination des cadres supérieurs	55
5.1 Règles de répartition et d'intégration du personnel syndiqué	57
5.2 Règles de répartition et d'intégration du personnel non syndiqué	59
5.3 Nouvelles unités d'accréditation	60
5.4 Nouvelle structure salariale des cadres et projet de politique	62
5.5 Régimes de retraite et régimes d'assurances collectives	66
5.6 Plans et répartition des effectifs	68
5.7 Mise en place du Service des ressources humaines	71
5.8 Programme de départ volontaire à la retraite	72

6. Infrastructures et services techniques	75
6.1 Aménagement du territoire et urbanisme	79
6.2 Environnement	84
6.3 Développement économique	87
6.4 Infrastructures et ingénierie	90
6.5 Travaux publics	96
6.6 Équipements motorisés	98
6.7 Immeubles	100
6.8 Technologies de l'information et des télécommunications	105
7. Culture, loisirs et vie communautaire	109
7.1 Bénévolat et organismes partenaires	111
7.2 Organisation fonctionnelle et structure administrative	112
7.3 Politiques et plans	112
7.4 Ententes avec les commissions scolaires	113
7.5 Développement social	114
7.6 Habitation et logement social	115
7.7 Équipements et parcs	117
7.8 Harmonisation des activités	118
7.9 Activités physique, sportive et de plein air	120
7.10 Culture, bibliothèques et diffusion du patrimoine	120
7.11 Défis pour 2002	122
8. Information, consultation et vie démocratique	127
8.1 Communications	127
8.2 Information	129
8.3 Promotion : image visuelle de la ville nouvelle	130
8.4 Consultation publique	134
8.5 Conseils de quartier	135
8.5 Délimitation des quartiers	137
8.6A Dispositions transitoires relatives aux Conseils de quartier de l'actuelle Ville de Québec	138
8.6B Dispositions transitoires relatives aux instances consultatives à maintenir	140
8.6C Consultation publique sur les projets de modification des règlements d'urbanisme	141
8.6D Processus de révision du schéma d'aménagement de la CUQ	142
8.6E Processus démocratique et nouvelles technologies de l'information et de la communication	143
8.7 Services à la population	143
9. Finances, fiscalité et projet de budget 2002	147
9.1 Activités financières municipales (engagements de crédit)	148
9.2 Budget 2002 de la ville nouvelle	149
9.3 Harmonisation des rôles d'évaluation des municipalités	150
9.4 Structure fiscale	151
9.5 Fonds du Conseil des arts de Québec	151
9.6 Fonds de développement du logement social	152
9.7 Dotation des arrondissements	153
9.8 Financement des dettes	154
9.9 Coût de transition	154
9.10 Programme triennal d'immobilisation 2002-2003-2004	155
9.11 Dossiers particuliers	155

10. Communications	157
10.1 Plan de communication	157
10.2 Activités auprès de la population	159
10.3 Activités de presse	161
10.4 Publications	161
10.5 Site Internet	162
10.6 Renseignements	162
10.7 Organisation d'événements	163
11. Élection 2001	165
12. Conseil des arts de Québec	167
13. Secrétariat et greffe	169
13.1 Procès-verbaux	169
13.2 Contrats de services	170
13.3 Situation financière	171
13.4 Gestion documentaire et archives	172
13.5 Accès à l'information et protection des renseignements personnels	172
Conclusion	173
Annexes	
A. Liste des recommandations	175
B. Liste du personnel du Comité de transition de la Ville de Québec	183
C. Liste des groupes de travail	187
D. Liste des documents complémentaires	191

Le Comité de transition de la Ville de Québec a publié deux cahiers spéciaux avec un « Mot du Président » dans chacun d'eux. J'en reproduis quelques extraits qui conservent toute leur pertinence.

Le 1^{er} janvier 2002 naîtra la nouvelle Ville de Québec.

Les travaux pour la réalisation de cette œuvre hors du commun ont débuté à la mi-janvier et se poursuivent selon l'échéancier établi par les Sous-comités du Comité de transition de la Ville de Québec.

Cette ville nouvelle, constituée des treize municipalités formant la CUQ, devra fonctionner dès sa naissance selon un rythme de croisière tel que la population n'y verra aucun changement draconien. Les services auxquels elle est habituée d'avoir accès se poursuivront comme auparavant.

Le Comité de transition crée les conditions les plus propices pour permettre à la population de s'approprier cette ville nouvelle et d'en faire un milieu de vie conforme à ses attentes.

Il faut bien comprendre, cependant, que, quelles que soient la qualité et la pertinence des orientations et des principes généraux dégagés par le Comité de transition, son mandat n'est que transitoire, comme son nom l'indique. Le service à la population que privilégie le Comité deviendra la responsabilité exclusive du Conseil municipal et des Conseils d'arrondissement dès le 1^{er} janvier 2002.

La population est préoccupée, à juste titre, par la qualité et le coût des services qui lui seront offerts. On ne peut s'y référer sans insister sur deux responsabilités particulièrement importantes du Comité de transition, les élections et le budget.

Le Comité est responsable de la tenue de l'élection du 4 novembre 2001 alors que la population élira un maire et 39 Conseillères et Conseillers répartis entre huit arrondissements, chacun d'eux formant un Conseil d'arrondissement.

Le premier geste du nouveau Conseil municipal sera d'adopter le budget pour l'année 2002. Ce budget aura été préparé par le Comité de transition selon des directives imposées par la loi elle-même, c'est-à-dire en tenant compte des services offerts en 2001.

Le Comité de transition a pris à cœur l'obligation qui lui est faite d'informer le public sur le déroulement de sa mission.

Plusieurs initiatives visant cet objectif ont été réalisées depuis le début de ses activités, dont des rencontres avec chacun des Conseils municipaux, des rencontres mensuelles avec le Comité consultatif des maires, des conférences, des assemblées dans chacun des arrondissements et avec les organismes communautaires, des communiqués de presse, etc.

Cette politique d'information va non seulement se poursuivre mais s'intensifier afin que le public puisse suivre, pas à pas, le cheminement du Comité de transition vers l'atteinte de son but ultime : la naissance, le 1^{er} janvier 2002, d'une ville fonctionnelle, performante et dédiée au service de la population. (...)

Chacun des Sous-comités mis sur pied dès le départ est en voie de finaliser l'organisation de la ville et son fonctionnement. Un bref retour en arrière permet de constater l'ampleur des réalisations : orientations et principes fondamentaux arrêtés, structure administrative adoptée, nomination des cadres supérieurs complétée, ententes sur la réduction des unités d'accréditation, intégration des autres cadres et affectation du personnel au cours des semaines à venir, politique sur la culture, les loisirs, l'information et la consultation des divers publics en phase très avancée, choix de nouvelles technologies permettant de mettre en place un réseau intégré des services et de désigner les bâtiments en fonction de leur nouvel usage.

L'établissement des Bureaux d'arrondissement, la tenue de l'élection du 4 novembre 2001 et la préparation du budget compléteront la mission du Comité de transition.

Je ne saurais trop insister pour souligner l'apport inestimable que le Comité de transition a reçu des élus et des fonctionnaires municipaux.

Je remercie les élus municipaux pour leur collaboration, particulièrement en ce qui a trait à l'utilisation de leurs personnels. Le Comité de transition s'estime privilégié d'avoir pu compter sur le talent et la compétence des fonctionnaires municipaux sans lesquels ses travaux n'auraient pas connu le degré de réussite qu'ils ont atteint.

Je termine ce mot en remerciant les membres du Comité de transition ainsi que leurs collaboratrices et leurs collaborateurs; c'est grâce à eux et à leur travail que nous pouvons dire haut et fort : **MISSION ACCOMPLIE.**

Richard Beaulieu
Président

1. Mission et organisation du Comité de transition de la Ville de Québec

1.1 Mission

Le Comité de transition de la Ville de Québec a été créé, à la suite de l'adoption de la *Loi portant sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*, (L.Q. 2000, chap. 56, annexe II).

Le Comité de transition s'est vu confier, par l'adoption de cette loi, diverses responsabilités qui ont été modifiées en cours de mandat, notamment par l'adoption de la *Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière municipale* ainsi que par deux décrets; le premier *Concernant l'établissement de certaines règles aux fins de la tenue de la première élection générale* et le second *Concernant les relations du travail*, tous deux disponibles dans les documents complémentaires.

Tout au cours de son mandat, le Comité de transition a concentré ses énergies et ses efforts afin d'atteindre les objectifs définis dans la mission qui lui a été dévolue par la loi.

Le Comité de transition a pour mission de participer, avec les administrateurs et les employés des municipalités visées à l'article 5, de la communauté urbaine et de leurs organismes, à l'établissement des conditions les plus aptes à faciliter la transition pour les citoyens de la ville nouvelle.

Mandat

Les responsabilités reposaient sur de grands paramètres; en voici les grandes lignes :

Budgétaires et financières :

- ✓ Dresser le budget du premier exercice financier de la ville et déterminer une formule qui permet de fixer la dotation de chacun des conseils d'arrondissement.
- ✓ Autoriser tout engagement de crédit par la Communauté urbaine de Québec (CUQ) ou une municipalité visée par le regroupement ou un organisme relevant de celles-ci.

Électorales :

- ✓ Désigner la personne qui devait agir à titre de président d'élection.
- ✓ Procéder à l'élaboration de la division du territoire en districts, en collaboration avec le directeur général des élections.

Ressources humaines :

- ✓ Élaborer un plan relatif à l'intégration des fonctionnaires et du personnel des municipalités.
- ✓ S'entendre avec l'ensemble des associations accréditées au sens du Code du travail sur les modalités relatives à l'intégration de ces personnes ainsi que leurs droits et recours.
- ✓ Nommer le Directeur général, le Greffier et le Trésorier.
- ✓ Créer les différents services de la ville, établir leurs champs d'activité, nommer les directrices et les directeurs de services et leurs fonctions.

Consultation et information :

- ✓ Informer la population des municipalités visées par le regroupement sur tout dossier pertinent.
- ✓ Transmettre un rapport à la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole sur les activités du Comité de transition.

L'adoption de la Charte de la Ville de Québec donnait au Comité de transition des pouvoirs qui permettaient d'exiger de la part des municipalités et de la CUQ visés par le regroupement de :

- ✓ Fournir des renseignements ou produire des documents dont le Comité avait besoin et qu'il jugeait nécessaires de consulter.
- ✓ Produire les rapports relatifs à toute décision qui relevait du domaine de contrôle du Comité.
- ✓ Pouvoir utiliser les services de fonctionnaires ou d'employés d'une municipalité ou de la CUQ après entente sur les modalités de prêts de service.

Membres

Le Comité de transition était formé de huit membres, incluant le Président et un Secrétaire.

Composition du Comité

Président : Richard Beaulieu

Membres

Thomas J. Boudreau

Marie Leclerc

André Letendre

Louise Quesnel

Claude Pagé

Alain Soucy

Secrétaire : Gérald Belley

On trouvera en document complémentaire des *Notes biographiques* des membres du Comité de transition.

Le Comité de transition a pris la décision dès le début de ses travaux de confier à chaque membre un secteur d'activités qui était relié davantage à leur expérience. C'est ainsi que le Comité a formé dix Sous-comités de travail dirigés par un membre qui en assumait la présidence. De plus, tous les présidents des comités étaient appuyés par un ou des membres.

Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle »

Président : Thomas J. Boudreau
Membres : Claude Pagé
André Letendre
Louise Quesnel

Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique »

Présidente : Louise Quesnel
Membre : Marie Leclerc

Sous-comité « Culture, loisirs et vie communautaire »

Présidente : Marie Leclerc
Membre : Louise Quesnel

Sous-comité « Infrastructures et services techniques »

Président : Alain Soucy
Membre : André Letendre

Sous-comité « Ressources humaines »

Président : Claude Pagé
Membre : Thomas J. Boudreau

Sous-comité « Finances et fiscalité »

Président : André Letendre
Membres : Alain Soucy

Sous-comité « Élections »

Président : Richard Beaulieu
Membre : Louise Quesnel

Sous-comité « Nomination de cadres supérieurs »

Président : Richard Beaulieu
Membres : Claude Pagé
Thomas J. Boudreau

Sous-comité « Communications »

Président : Richard Beaulieu
Membre : Claude Pagé

Sous-comité « Cheminement des activités du Comité »

Président : Alain Soucy
Membres : Thomas J. Boudreau
Claude Pagé
André Letendre
Marie Leclerc

À la suite de la formation de ces Sous-comités, il a été décidé d'embaucher une ou un adjoint à chaque président de comité pour les seconder dans leurs tâches. Ces personnes provenaient, dans la plupart des cas, des villes et travaillaient déjà dans un secteur d'activités s'apparentant au travail à faire au Sous-comité. Chaque personne a exercé ses fonctions, dans le cadre d'un prêt de service, signé entre la ville et le Comité de transition. Vous trouverez dans ce rapport, dans les sections qui traitent des Sous-comités, le nom des personnes qui ont agi à titre d'adjoint.

Pour sa part, le Secrétaire du Comité de transition avait, en plus de la responsabilité que lui conférait la loi, la tâche de la gestion des ressources humaines et administratives du Comité. Une adjointe a également été embauchée pour supporter le Secrétaire dans son travail. Pour les besoins des travaux du Comité, ce secteur d'activités a été désigné « Secrétariat et greffe ».

Enfin, deux personnes agissaient à titre de conseillers auprès du Président : Jean-Paul Boucher et Jean-Charles Lafond. Ce dernier était également membre du Sous-comité « Finances et fiscalité ».

- Règlements intérieurs

Le Comité a adopté le 12 février 2002 deux règlements intérieurs telle que l'exigeait la loi : le Règlement intérieur n° 1 *Procédure de fonctionnement du Comité de transition de la Ville de Québec* et le Règlement intérieur n° 2 *Frais de déplacement*.

- Organigramme

Le Comité de transition a débuté ses travaux au début du mois de janvier 2001 et ils se sont terminés officiellement le 31 décembre 2001. Les locaux étaient situés au 1126, chemin Saint-Louis, à Sillery, et avaient été loués par le ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM) au nom du Comité de transition.

Rapidement, le Comité a constaté que les locaux seraient trop exigus. Il a donc fallu envisager un agrandissement des espaces locatifs. Le Comité, en accord avec le MAMM, a donc loué des locaux additionnels à la même adresse pour permettre d'y installer le personnel du Comité ainsi que celui affecté à l'Élection 2001.

Mis à part les adjoints des présidents des Sous-comités, le Comité a procédé à l'embauche de nombreuses personnes qui ont été affectées à différentes tâches dont les détails apparaissent au tableau 1.

Les séances du Comité de transition étaient présidées par le président. En cas d'absence du président, la tâche revenait à Louise Quesnel. Au total, le Comité a tenu 64 séances officielles.

La figure suivante présente l'organigramme du Comité de transition où on trouve, en plus des dix Sous-comités, le Secrétariat et greffe, le Comité consultatif des maires, Élection 2001, de même que le directeur général de la nouvelle Ville de Québec. Ce dernier a été nommé par le Comité de transition le 16 mai 2001 tel que le stipule la loi et après avoir procédé à la tenue d'un concours de recrutement. Quant à la Greffière, Josette Tessier, elle est entrée en fonction le 1^{er} novembre afin de préparer la tenue de la première réunion du Conseil de ville, le 12 décembre, et d'être associée à la préparation de la séance d'assermentation des nouveaux élus et élues le 14 novembre 2001.

Organigramme du Comité

- Règles d'embauche et conditions de travail

Les règles qui ont guidé le Comité de transition dans l'embauche de son personnel varient selon trois statuts d'emploi distincts : les personnes salariées, les personnes à honoraires, les personnes en prêt de services.

Pour l'embauche des personnes salariées, de la catégorie d'emploi du personnel de soutien, le Comité de transition a eu recours à la Direction des ressources humaines du MAMM. Cette dernière a d'abord sélectionné des candidatures en puisant dans sa banque de personnel occasionnel, pour ensuite leur faire passer les tests requis. Par la suite, le Secrétariat et greffe ont rencontré les individus choisis afin de confirmer leur embauche. Pour les personnes devant occuper des postes de professionnel en communication, le Comité de transition a sélectionné les candidatures parmi les offres d'emploi qu'il avait reçues.

Les échelles de traitement des conventions collectives du personnel fonctionnaire ou professionnel du gouvernement du Québec ont été utilisées comme référence pour déterminer leur traitement. Essentiellement, les conditions de travail concernant le personnel occasionnel de moins d'un an ont été appliquées avec objets suivants : horaires de travail, vacances, congés de maladie, temps supplémentaire, jours fériés, frais de déplacement.

Pour les personnes à honoraires, notamment les membres du Comité de transition, les règles dictées par leur décret de nomination du gouvernement du Québec, qui tiennent compte des modalités propres aux personnes retraitées de la fonction publique, ont été appliquées.

Pour le recrutement des personnes en prêt de services, c'est davantage la connaissance de chacun des membres quant à leur secteur d'activités respectif qui a servi à déterminer les personnes à embaucher. Une fois le choix arrêté et l'entente préalable convenue, un contrat de services entre le Comité de transition et l'organisme prêteur a été établi. Avant tout, le Comité de transition a remboursé, aux villes concernées, l'entièreté des sommes dévolues aux personnes comme si elles occupaient les mêmes fonctions dans leur organisme. De plus, une clause spécifiait que ces personnes conservaient leur statut d'emploi auprès de leur organisme dans l'éventualité d'un retour.

L'ensemble du personnel devait faire état du temps travaillé selon des formulaires distincts par statut d'emploi (feuille de temps, compte d'honoraires, facture de l'organisme prêteur), lesquels étaient soumis aux autorités pour approbation.

Sur les 82 employés, 42 personnes ont travaillé à temps plein pour la durée du Comité de transition, cinq ont joint les rangs pour une durée de quelques semaines alors que quatre ont participé aux travaux à temps partiel et que 31 ont coopéré, de juillet à novembre, à la tenue de l'élection.

Tableau 1 : Effectifs du Comité de transition de la Ville de Québec

Statuts d'emploi	Origines	Catégories	Nombre	
Honoraires	Secteur privé	Président	1	
		Président d'Élection	1	
		Secrétaire	1	
		Membre	4	
		Professionnel	3	
		Personnel de soutien	14	
Sous-total			24	
Prêt de services	Villes	Beauport	Professionnel	3
		Cap-Rouge	Professionnel	1
		Charlesbourg	Professionnel	3
	Prêt de services	L'Ancienne-Lorette Lac-Saint-Charles Loretteville Québec Sainte-Foy Sillery Saint-Augustin-de-Desmaures Vanier	Professionnel	2
			Professionnel	1
			Professionnel	1
			Professionnel	3
			Professionnel	8
			Personnel de soutien	1
			Professionnel	5
			Personnel de soutien	1
			Professionnel	1
			Professionnel	1
	Ministères	Affaires municipales et Métropole Commissaire aux plaintes Commission d'accès à l'information Conseil du trésor Famille et Enfance	Personnel de soutien	2
			Membre	1
			Administrateur	1
			Personnel de soutien	1
Professionnel			1	
Université	Laval	Membre	1	
		Stagiaire	2	
		Étudiant chercheur	1	
Sous-total			41	
Salarié	Secteur privé	Administrateur	1	
		Professionnel	4	
		Personnel de soutien	12	
Sous-total			17	
TOTAL			82	

Le Comité de transition a largement utilisé la possibilité d'avoir recours à des prêts de services tel que lui confère la *Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* comme en fait foi le tableau précédent où l'on remarque qu'environ 50 % des personnes ayant travaillé au Comité l'ont été au moyen de prêts de services. Quatorze personnes en prêt de services des villes ont occupé des fonctions d'adjoint auprès des membres du Comité de transition, pour la plupart à temps plein (quatre à temps partiel) et pour toute la durée du Comité, (quatre à l'automne) alors que deux employés de soutien ont coopéré aux travaux à compter du mois de septembre 2001. En outre, quinze personnes ont collaboré à l'Élection 2001 du mois d'avril au mois de novembre 2001. Les dix personnes prêtées par les ministères et les organismes ont travaillé au Comité pendant toute la durée du Comité à l'exception des deux stagiaires et de l'étudiant chercheur.

Par ailleurs, à l'occasion des activités entourant la préparation de la transition, le Comité de transition a transigé avec les villes et la CUQ en vue de leur rembourser le coût de remplacement de 45 personnes, (sans compter les dizaines d'autres qui ont prêté leur soutien à ces activités sans pour autant faire l'objet d'un contrat), pour que tout ce personnel puisse coopérer aux différents chantiers de développement et de mise en application des nouvelles technologies afin qu'elles soient opérationnelles en janvier 2002.

1.3 Comité consultatif des maires

En vertu de l'article 162 de la Charte de la Ville de Québec, le Comité de transition avait l'obligation de former un Comité consultatif des maires des municipalités touchées par le processus de la formation de la nouvelle ville de Québec. Le Comité a donc adopté une résolution le 16 janvier 2001 afin que soit constitué le Comité consultatif formé des maires et des mairesses des municipalités.

Les réunions du Comité consultatif se déroulaient une fois par mois. Le Secrétaire du Comité de transition agissait à titre de Secrétaire du Comité consultatif. Pour chaque rencontre, un ordre du jour était dressé. Cependant, il n'y avait pas de compte-rendu officiel de rédigé. La première rencontre du Comité consultatif s'est tenue le 30 janvier 2001. Entre janvier et août, huit rencontres ont eu lieu.

Les rencontres du Comité consultatif se sont déroulées dans les locaux de la CUQ et à l'École nationale d'administration publique (ENAP). Les rencontres se tenaient à huit clos, sous la présidence du Président du Comité de transition.

Les membres du Comité consultatif étaient informés des sujets à l'ordre du jour de chacune des rencontres, une semaine à l'avance. Le président de la CUQ, Jacques Langlois, était l'interlocuteur auprès du Comité de transition entre les réunions.

Le Comité consultatif avait pour objectif de permettre des échanges entre les maires des villes et le Comité de transition. Ce dernier pouvait soumettre au Comité consultatif toute question qu'il jugeait utile.

On trouvera en documents complémentaires les *Ordres du jour du Comité consultatif des maires*.

Page suivante



Le Comité de transition de la Ville de Québec

Statut

Le Comité de transition de la Ville de Québec est une personne morale et mandataire de l'État.

Compétence

Le Comité de transition de la Ville de Québec est régi par sa loi constitutive, à savoir la *Loi portant réforme de l'organisation municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* (L.Q. 2000, c. 56 annexe II) quant à ses pouvoirs particuliers ainsi que par le Code civil du Québec en sa qualité de personne morale.

La Ville

Statut

La Ville de Québec est une municipalité locale.

Compétence

La Ville est régie par le *Loi sur les cités et villes* (L.Q.R., chapitre C-19) ainsi que par des dispositions particulières édictées par sa Charte.

La Charte de la Ville de Québec a été édictée par la *Loi portant réforme de l'organisation municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* (L.Q. 2000, c. 56 annexe II).

Cette Charte a été modifiée pour la Ville à deux reprises depuis lors. Une première fois par la *Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière municipale* (L.Q. 2001, C. 25) et une seconde fois par le décret numéro treize09-2001 du 1^{er} novembre 2001 concernant la Charte de la Ville de Québec.



3. Cheminement de projets du Comité de transition de la Ville de Québec

MANDAT ET ORGANISATION

Objet

Le Comité de transition s'est doté d'un mécanisme pour suivre l'ensemble des travaux afin de s'assurer que toutes les phases des mandats qui lui étaient confiés soient menées à terme au moment voulu.

Cheminement

Avant de mettre en place un Bureau de projets, le Sous-comité a effectué l'analyse de différentes approches en matière de suivi et de gestion d'activités, et il a demandé à divers consultants de lui fournir des propositions. La firme de services-conseils en technologies de l'information CGI, en partenariat avec l'ENAP, a été sélectionnée.

Dans un premier temps, la firme a évalué la capacité du logiciel MS-Project 2000, et a vérifié sa performance. Par la suite, elle a proposé les adaptations nécessaires pour répondre aux besoins et aux objectifs du Comité de transition dans une perspective de convivialité pour les usagères et les usagers.

Composition du Bureau de projets

Responsable : Alain Soucy
Gérants de projet : Michel Demers (CGI)
Jean-Marie Yelle (CGI)
Adjointe au gérant : Nadia Leclerc (ENAP)
Groupes de soutien : Les Présidentes et les Présidents des Sous-comités
Les Adjointes et les Adjoints des Sous-comités

Mandat

Le Sous-comité « Cheminement des activités » avait pour mandat de :

- ✓ Soutenir les Sous-comités dans la réalisation de leurs mandats en activités de gestion et biens livrables (résultats).
- ✓ Recueillir des données auprès des Sous-comités.
- ✓ Produire des rapports bi-mensuels de suivi .

- ✓ Présenter l'avancement des activités au Comité de transition aux fins d'analyse.

Le Bureau de projets a constitué le lien entre le Sous-comité « Cheminement des activités » et les autres Sous-comités créés par le Comité de transition. Les nombreuses interrelations existant entre les travaux des Sous-comités, jumelées à un mode de travail autonome, sous la gestion d'une Présidente ou d'un Président, justifiaient l'importance d'établir, dès le début, les liens logiques entre les activités.

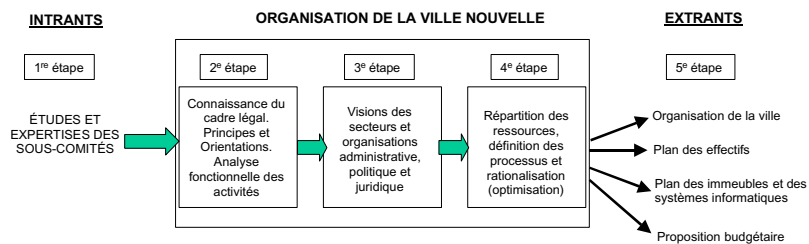


Figure 2 : Intégration des activités des Sous-comités

Le Bureau de projets a donc agi comme courroie de transmission entre les Sous-comités en leur permettant, d'une part, de s'informer mutuellement selon un cadre structuré d'échanges et, d'autre part, de coordonner leurs actions dans le but de produire pour discussion ou approbation, les biens livrables destinés à d'autres Sous-comités ou au Comité de transition.

Activités

Les principales activités du Bureau de projets ont été de :

- ✓ Recueillir l'information auprès de chaque sous-comité (activités, échéances, responsables, etc.).
- ✓ Préparer la planification générale du Comité de transition grâce au regroupement des activités particulières.
- ✓ Établir des liens entre les activités des différents comités afin de coordonner les échéanciers.
- ✓ Déterminer les biens livrables, c'est-à-dire les travaux ou les rapports devant faire l'objet d'une recommandation au Comité de transition pour approbation, ou encore une activité du Comité de transition lui-même.
- ✓ Effectuer le suivi des activités des Sous-comités par des rencontres individuelles ou de groupe avec les personnes qui exercent les fonctions d'ajointe ou d'adjoint, ou encore de présidente ou de président, afin de planifier les séances de travail hebdomadaires du Comité de transition (ex. : déterminer les biens livrables à être déposés soit en plénière, soit pour décision).
- ✓ Mettre à jour régulièrement la grille des activités et ajuster les échéanciers des biens livrables en fonction du degré d'avancement des travaux.

Différents outils déjà connus ont été utilisés dans la démarche, tandis que d'autres ont été créés spécifiquement pour répondre à des besoins particuliers.

Outils

Les principaux outils utilisés par le Bureau de projets ont été les suivants :

- ✓ Outil informatisé MS-Project 2000
- ✓ « Tableau de bord » du Comité de transition
- ✓ Calendrier des activités
- ✓ Bulletin hebdomadaire
- ✓ Registre des biens livrables codifiés en termes de validation/approbation
- ✓ Registre des demandes de changement de portée
- ✓ Registre des points en suspens
- ✓ Registre de gestion de la configuration
- ✓ Tableau d'avancement des travaux
- ✓ Fiche de suivi de projet
- ✓ Rapport de suivi de projet

On trouvera en documents complémentaires les tableaux de la *Planification de la transition* et de l'*Avancement des travaux du Comité de transition*.

La planification de la transition

Le Comité de transition a lancé, deux mois avant la fin de son mandat, une opération de planification de la transition en vue d'assurer le passage d'une gestion, assurée jusque là par le Comité de transition, à celle devant l'être par les élues et les élus de la ville nouvelle et sa Direction générale. Ce passage à la nouvelle gestion s'est fait progressivement.

On trouvera, au chapitre 4 portant sur les activités du Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » section 4.8, la description de cette activité.

4. Organisation de la ville nouvelle (Sous-comité)

MANDAT ET ORGANISATION

Mandat

Le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » avait pour mandat de :

- ✓ Définir les structures administratives et politiques, le cadre juridique ainsi que l'organisation et les mécanismes de fonctionnement de la ville nouvelle.
- ✓ Proposer un statut et des modalités d'intégration pour les organismes paramunicipaux dans le contexte de la ville nouvelle.
- ✓ Proposer, pour la CMQ, à la lumière des obligations imposées à cet organisme par le législateur, une structure organisationnelle, des modalités de fonctionnement et un échéancier des travaux à réaliser.

Composition du Sous-comité

Président : Thomas J. Boudreau
Membres : Louise Quesnel
André Letendre
Claude Pagé

Personnel

Adjoints : Gilles Noël
Pierre-Paul Gingras (nov. – déc.)
Renald Gravel (fév. – oct.)
Secrétaires : Lyne Paquet (nov. – déc.)
Nathalie Simard (fév. – oct.)

Activités

Les principales activités du Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » ont porté sur les objets suivants :

- ✓ Les orientations de base et les principes généraux devant guider l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle.
- ✓ L'organisation fonctionnelle et la structure administrative de la ville nouvelle.
- ✓ L'organisation politique et le cadre juridique.
- ✓ La CMQ.
- ✓ Les organismes paramunicipaux.
- ✓ La Cour municipale.
- ✓ Le Service des archives.

- ✓ La planification de la transition.
- ✓ La préparation et le déroulement de la journée de rencontre entre le Comité de transition et les nouveaux élus, le 20 novembre 2001.

Fonctionnement

Les travaux du Sous-comité se sont appuyés sur les avis et les orientations issus de la Table de consultation et de concertation réunissant les Directeurs généraux des treize villes devant former la nouvelle Ville de Québec et le Directeur général de la CUQ. Cette table, dirigée par le Président du Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle », s'est réunie à 18 reprises.

Le Sous-comité s'est aussi appuyé sur les travaux réalisés par douze groupes de travail, constitués de gestionnaires des villes participantes, mis sur pied et animés par le Sous-comité pour étudier divers sujets inhérents à son mandat. La plupart des travaux et des recommandations émanant de ces groupes de travail ont été soumis pour avis à la Table de consultation et de concertation des Directeurs généraux avant d'être acheminés au Comité de transition avec les recommandations du Sous-comité.

Dès la nomination de la Directrice et des Directeurs d'arrondissement, en juillet 2001, le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » a mis sur pied la Table de consultation et de concertation des Directeurs d'arrondissement chargée de préciser les activités des arrondissements et de préparer des propositions concernant l'effectif, l'organisation, le fonctionnement, le budget, les espaces nécessaires ainsi que les liens et les mécanismes de collaboration avec les divers services et l'administration centrale. Les membres de cette table, qui se sont réunis hebdomadairement à compter du mois de juillet, ont tenu 21 rencontres en vue, notamment, de réaliser leur mandat.

Enfin, à compter du mois d'août 2001, le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » a fourni un soutien technique et administratif à la nouvelle Direction générale en assumant, notamment, le Secrétariat du Comité de gestion présidé par le Directeur général et comprenant les quatre Directeurs généraux adjoints.

On trouvera en documents complémentaires la Liste des membres de la Table de consultation et de concertation des Directeurs généraux et la Liste des membres des divers groupes de travail mis sur pied par le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle ».

4.1 Orientations de base et principes généraux

Objet

Dès le début des travaux du Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle », la Table de consultation et de concertation des Directeurs généraux a proposé que le Comité de transition adopte, le plus rapidement possible, un ensemble d'orientations et de principes devant guider l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle. Ces orientations et ces principes apparaissaient essentiels pour donner un cadre et une

cohérence à l'ensemble des décisions du Comité de transition concernant la structure, l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle. Cette proposition a été retenue par le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » et par le Comité de transition.

Cheminement

La Table de consultation et de concertation des Directeurs généraux a mis sur pied un groupe de travail chargé de proposer une première ébauche. Cette proposition de départ a été analysée et discutée par la Table pour être finalement soumise au Comité de transition par le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle ». Le Comité de transition a accepté le document intitulé *Orientations de base et principes généraux devant guider l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle*, au cours de sa séance du 5 mars 2001.

Par la suite, ce document a été utilisé par l'ensemble des membres des Sous-comités du Comité de transition, par l'ensemble des groupes de travail et par le Comité de transition lui-même pour les guider et les encadrer dans leurs travaux et décisions.

Conclusion

Les orientations et les principes retenus par le Comité de transition visent à mettre sur pied une ville dont les objectifs et le fonctionnement sont d'abord et avant tout orientés vers la qualité et l'efficacité des services aux citoyennes et aux citoyens. Ces objectifs et ce fonctionnement devront être assurés par un personnel, une structure, une culture et une organisation orientés en ce sens et par des mécanismes permettant de mesurer et de connaître en tout temps les attentes et le degré de satisfaction des citoyennes et des citoyens, et de s'ajuster continuellement à ces attentes.

Ces orientations et ces principes visent aussi à conférer à la ville nouvelle la capacité d'atteindre les grands objectifs sociaux, économiques, culturels et de rayonnement international qui sous-tendent la décision de la créer.

On trouvera en documents complémentaires le texte du document intitulé *Orientations de base et principes généraux devant guider l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle* ainsi qu'un dépliant qui constitue une version « grand public » de ces orientations et ces principes, lequel a été largement diffusé à l'ensemble de la population et aux médias.

4.2 Organisation fonctionnelle et structure administrative de la ville nouvelle

Objet

L'objectif de cette activité visait à définir la structure administrative de la nouvelle Ville de Québec, en ce qui a trait à l'ensemble des éléments politiques et administratifs de la ville ainsi qu'en ce qui concerne les aspects particuliers de chaque service et de chaque arrondissement.

Il était important que cette activité soit terminée assez tôt au cours de l'année 2001, car la définition de cette structure constituait un pré-requis incontournable pour pouvoir procéder à la nomination et à l'intégration du personnel d'encadrement et, par la suite, à l'intégration de l'ensemble des autres personnels à l'intérieur des divers services et arrondissements.

Compte tenu que l'orientation et l'organisation du Service de police et du Service de protection contre l'incendie ne faisaient pas partie du mandat d'aucun des autres Sous-comités du Comité de transition, le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » a mis sur pied et coordonné les travaux de trois groupes de travail portant respectivement sur les Services pré-cités et la Sécurité civile. En plus d'aider à définir l'organisation et la position de ces services dans la ville nouvelle, ces travaux ont permis de dégager leur orientation et leur mode de fonctionnement et ont servi de base au redéploiement de l'effectif sur le territoire.

Cheminement

La démarche en vue d'établir la structure administrative de la ville nouvelle peut être divisée en trois grandes étapes, soit :

- ✓ Identifier les activités.
- ✓ Répartir ces activités entre les services et les arrondissements.
- ✓ Définir la structure détaillée de la ville, des arrondissements et des services.

La Table de consultation et de concertation des Directeurs généraux a participé étroitement aux travaux à chacune de ces étapes. De plus, les Directrices et les Directeurs des services ainsi que la Directrice et les Directeurs des arrondissements ont été étroitement associés à la définition plus détaillée de leurs services et de leurs arrondissements respectifs.

Première étape : définir les activités

Une structure administrative vise essentiellement à intégrer, dans un cadre cohérent et fonctionnel, un ensemble d'activités que doit réaliser un organisme. Aussi, est-il important, avant de définir la structure, de connaître les activités qu'on souhaite y intégrer. À cette fin, le Comité de transition a utilisé la structure budgétaire des municipalités, adoptée par le ministère des Affaires municipales et de la Métropole, et qui repose sur une définition des activités ayant cours dans les municipalités.

En fonction de ce modèle, les activités ont été regroupées en neuf grandes fonctions comprenant 90 programmes et 150 sous-programmes, lesquels incluent 435 activités et 1 800 sous-activités. Le choix de cette structure comportait comme principal avantage de pouvoir automatiquement établir le budget de fonctionnement des divers services, à mesure qu'on choisissait les activités à y intégrer. En effet, le coût de chacune de ces activités et sous-activités, consolidé pour les treize villes devant constituer la nouvelle Ville de Québec ainsi que pour la CUQ, était disponible au Comité de transition.

Deuxième étape : répartir les activités entre les services et les arrondissements

Cette étape a d'abord permis de déterminer les services qui seraient créés au sein de la ville nouvelle et de réaliser leur regroupement en quatre grands secteurs d'activités : les services à la communauté, les services de soutien, le développement durable ainsi que les infrastructures et les équipements. Chacun de ces grands secteurs a été placé sous l'autorité d'un directeur général adjoint. En second lieu, cette étape a permis d'établir une première répartition des activités entre les services fournis par la nouvelle Ville de Québec et ceux offerts par les arrondissements.

Troisième étape : déterminer la structure détaillée de la ville nouvelle, des services et des arrondissements

À partir de la répartition générale des activités, réalisée à la deuxième étape, il a été possible, avec le concours des gestionnaires en cause, de finaliser les organigrammes détaillés de chacun des services et de chacun des arrondissements, de même que l'organigramme général de la Ville de Québec.

Étant donné la nouveauté et la complexité de la réalité que constituent les arrondissements, la principale difficulté de cette étape a été de répartir les compétences et les activités entre les services fournis par la nouvelle Ville de Québec et ceux offerts par les arrondissements. À cet égard, la *Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* (Loi 2000, chapitre 56) offrait des balises relativement précises et complètes. Malgré tout, ces balises permettaient des adaptations et des modalités qui ont été précisées, principalement à la lumière des orientations de base et des principes généraux retenus par le Comité de transition. Ces orientations et ces principes visent essentiellement la qualité et l'efficacité dans la prestation des services aux citoyennes et aux citoyens. Cette répartition plus fine des activités et des compétences entre le centre et les arrondissements, ainsi que les adaptations et les modalités apportées, ont été en bonne partie définies à l'occasion de discussions entre la Directrice et les Directeurs d'arrondissement, les Directeurs généraux adjoints, et la Directrice et les Directeurs de services.

La structure générale de la nouvelle Ville de Québec, la structure de chacun des services et la structure cadre des arrondissements ont été adoptées par le Comité de transition le 10 juillet 2001. La structure particulière de chacun des huit arrondissements a été adoptée le 9 octobre 2001.

Conclusion

À compter du mois de juillet, une fois complétés la structure administrative de la nouvelle Ville de Québec et des services, ainsi que l'organigramme cadre des arrondissements, il a été possible de procéder à l'intégration du personnel cadre et des autres personnels à l'intérieur des diverses unités administratives. De plus, la structure a servi de référence pour préparer le budget et la répartition des ressources financières.

Dans le cas des ressources humaines et des ressources financières, cet exercice de répartition a permis de préciser la dotation des arrondissements grâce à des échanges soutenus entre les services centraux et les directions d'arrondissements. Ces échanges ont porté, en particulier, sur les interfaces et la collaboration à développer entre les services et les arrondissements dans divers domaines où la compétence est partagée entre les deux entités.

Dans ces discussions, on a toujours reconnu l'arrondissement comme devant constituer le principal point d'accès pour les citoyennes et les citoyens en ce qui a trait à l'ensemble des services courants et de proximité.

On trouvera en documents complémentaires l'Organigramme général de la nouvelle Ville de Québec ainsi que les Organigrammes des services et des arrondissements, de même qu'un texte décrivant leurs responsabilités.

4.3 Organisation politique et cadre juridique

Objet

L'objectif de cette activité visait à préciser l'organisation politique et à définir le cadre juridique de la ville nouvelle, grâce notamment à l'élaboration de la Charte de la Ville de Québec et grâce à la préparation de projets de règlements devant encadrer l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle.

Cheminement

Le Groupe de travail sur l'organisation politique et le cadre juridique s'est d'abord appliqué à définir le cadre juridique déterminé par la Charte de la Ville de Québec. Il importait toutefois de compléter et d'enrichir ce cadre pour répondre à l'ensemble des besoins particuliers de la ville nouvelle en s'inspirant, de plus, de l'expérience des villes constituantes et de la CUQ.

À partir d'un examen minutieux des chartes existantes des villes de Québec, Sainte-Foy, Charlesbourg et Beauport, et de la Charte de la CUQ, ainsi qu'à la lumière des besoins particuliers de la ville nouvelle, des propositions d'addition par voie de décret à la Charte de la Ville de Québec ont été acheminées au Comité de transition.

Après avoir été examinés par le Comité de transition, ces recommandations ont été transmises à la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole et retenues dans leur quasi-totalité à l'intérieur du décret adopté par le gouvernement, le 1^{er} novembre 2001.

Parallèlement à ceux portant sur la Charte, des travaux relatifs à la réglementation municipale ont aussi été mis en marche. Ils ont permis de dresser un premier inventaire

de l'ensemble de la réglementation qui devra ou pourra être adoptée par la ville nouvelle. À partir de cet inventaire, un ordre de priorités de rédaction des règlements a été établi.

Selon cet ordre de priorités, une cinquantaine de règlements, devant être prêts pour adoption par le Conseil municipal dès ses premières séances, ont été identifiés. Un certain nombre de ces règlements a pu être soumis pour approbation au Comité de transition et les autres ont été transmis directement par le Groupe de travail aux autorités de la ville nouvelle. Toutefois, l'ensemble de cette réglementation prioritaire a été déposé avant la fin de l'année 2001 auprès de la Greffière de la nouvelle Ville de Québec.

Conclusion

Un encadrement juridique clair, cohérent et fonctionnel représente une assise fondamentale au bon fonctionnement d'une municipalité. Le fait pour le Comité de transition d'avoir établi cet encadrement dans le court laps de temps qui lui a été dévolu témoigne d'une évidente réussite redevable, en grande partie, aux efforts inlassables fournis par les juristes des diverses municipalités devant former la ville nouvelle. Cet effort est d'autant plus remarquable que le Comité devait intégrer, de façon cohérente, ce concept et cette dimension nouvelle que constitue l'arrondissement.

On trouvera en document complémentaire la *Charte de la Ville de Québec*.

4.4 Communauté métropolitaine de Québec

Objet

L'objectif poursuivi initialement par cette activité visait à proposer, à la lumière des obligations imposées à cet organisme par le législateur, une structure organisationnelle, des modalités de fonctionnement et un échéancier des travaux prévus.

Dès le début des travaux du Groupe de travail chargé de ce mandat, il est apparu que les obligations imposées par la loi à la future CMQ comportaient des échéances très rapprochées dont certaines se situent dès le début de l'année 2002. Il s'est donc avéré nécessaire d'inclure, dans le mandat de ce groupe de travail, le développement de propositions permettant à l'organisme d'être opérationnel dès le début de l'année 2002.

La Communauté métropolitaine de Québec (CMQ) est un nouvel organisme qui existera à compter du 1^{er} janvier 2002 et dont le territoire comprend celui de la nouvelle Ville de Québec, le territoire de la nouvelle Ville de Lévis et celui de trois Municipalités régionales de comté de la Rive-Nord, soit les MRC de l'Île d'Orléans, de la Côte-de-Beaupré et de la Jacques-Cartier.

Compte tenu du territoire couvert par cet organisme, le Groupe de travail sur la CMQ était composé de personnes désignées par les comités de transition de Québec et de Lévis et

par les trois MRC concernées. De plus, le mandat qui leur a été confié a été préparé et approuvé par ces cinq instances.

Les principaux champs de compétence de la CMQ se situent dans les domaines de l'aménagement et du développement. L'annexe VI du chapitre 56, des lois de 2000 définit la composition, le fonctionnement, les pouvoirs et les champs de compétence de cet organisme.

Cheminement

Compte tenu des diverses instances intéressées par ce dossier, le cheminement de celui-ci s'est révélé relativement complexe. En voici le sommaire chronologique :

14 février 2001 : Début des travaux du Groupe de travail sur la CMQ.

30 mai 2001 : Le Groupe de travail dépose son rapport.

4 juin 2001 : Ce rapport est soumis pour échange au Comité de transition et celui-ci convient de le déposer, pour information et commentaires, à l'occasion de la prochaine réunion du Comité consultatif des maires. Le Comité de transition convient également de rencontrer les représentants du Comité de transition de Lévis et des MRC de l'Île d'Orléans, de la Côte-de-Beaupré et de la Jacques-Cartier en vue d'en arriver à une entente sur les suites à donner à ce rapport.

14 juin 2001 : Rencontre avec les représentants du Comité de transition de Lévis et des trois MRC. Tous se disent d'accord avec l'ensemble des orientations du rapport, y compris la demande d'un amendement législatif qui permettrait de recruter le personnel de la future CMQ concurremment et selon les mêmes modalités que celles des futures villes de Québec et de Lévis afin qu'elle puisse démarrer ses travaux le plus rapidement possible.

19 juin 2001 : Dépôt du rapport du Groupe de travail au Comité consultatif des maires.

4 juillet 2001 : Discussion du rapport avec le Comité consultatif des maires. Certaines questions sont posées par les mairesses et les maires qui ne formulent, cependant, aucune suggestion quant au contenu du rapport. Le Comité de transition en conclut que les mairesses et les maires de la Communauté urbaine ne s'objectent pas aux recommandations du Groupe de travail.

12 juillet 2001 : Le Président du Comité de transition de Lévis informe le Comité de transition de la Ville de Québec que les élus de la Rive-Sud s'opposent, pour leur part, à la mise en place immédiate de la CMQ et au recrutement de son personnel avant que ne soit constitué le Conseil de la CMQ au début de 2002. Le Comité de transition de la Ville de Québec conclut qu'il n'y a pas lieu d'aller à l'encontre de cette position.

8 et 23 août 2001 : Les personnes représentant les Comités de transition de Québec et de Lévis se sont réunies à ces deux dates pour évaluer la situation et tenter de trouver

une solution de remplacement. Après consultation avec les trois MRC en cause, les deux Comités de transition conviennent d'adopter la démarche suivante :

- ✓ Invoquer l'article 233 de l'annexe VI, pour demander à la ministre de désigner une personne qui puisse exercer, dès maintenant et jusqu'à ce que la CMQ en fasse la nomination, les fonctions de Secrétaire de la CMQ.
- ✓ Former trois équipes de travail, l'une sur l'organisation de la CMQ, une seconde sur l'aménagement du territoire et une troisième sur le développement économique.
- ✓ Préparer, pour chacune de ces équipes, un mandat acceptable pour les deux Comités de transition et pour les trois MRC en cause. Ce mandat comprendra la préparation des dossiers prioritaires à l'intention des nouveaux élus qui siégeront à la CMQ.

Le mandat devant être confié à ces équipes de travail vise à permettre à la CMQ de disposer des études et des propositions lui permettant de fonctionner efficacement dès le début de l'année 2002, et de prendre les décisions nécessaires dès les premières séances du Conseil de la CMQ.

18 septembre 2001 : Le Comité de transition de la Ville de Québec accepte le mandat confié aux équipes de travail ainsi que la composition de ces équipes. Au cours de la même séance, il accepte également l'ensemble des recommandations contenues dans le premier rapport du Groupe de travail, daté du 30 mai, et convient de demander à la ville nouvelle d'appuyer ces recommandations auprès du Conseil de la CMQ dès ses premières séances.

15 octobre 2001 : À la suite de la demande transmise par le Comité de transition, la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, désigne M^e Pierre Rousseau pour exercer les fonctions de Secrétaire de la CMQ.

28 novembre 2001 : Les équipes de travail mises sur pied par les deux Comités de transition et les trois MRC déposent leur rapport intitulé *Rapport sur la mise en place de la CMQ*. Ce rapport contient des propositions relatives à la CMQ concernant son organisation et son fonctionnement, de même que la mise en marche des travaux sur l'aménagement du territoire et le développement économique.

7 décembre 2001 : Le rapport est transmis au Secrétaire de la CMQ pour que celui-ci l'achemine, avec les projets de résolution appropriés au Conseil de la CMQ dès ses premières séances.

Conclusion

En plus d'avoir posé divers gestes qui permettront au futur organisme de pouvoir fonctionner dès le début de l'année 2002, le Groupe de travail sur la CMQ a aussi procédé à une analyse des compétences obligatoires et facultatives de la CMQ; il a formulé à ce sujet diverses recommandations à l'adresse des deux Comités de transition et des trois MRC.

En conséquence, il apparaît que les conditions nécessaires à une mise en marche rapide et fonctionnelle de la CMQ ont été réunies.

RECOMMANDATIONS

Au cours de ces travaux, le Groupe de travail et le Comité de transition ont formulé diverses recommandations à l'adresse de la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole ou de la nouvelle Ville de Québec. Ces recommandations sont les suivantes :

À la ministre :

- Amender la loi, afin que le Conseil de la Ville de Québec puisse, au cours de toute séance tenue avant le 1^{er} janvier 2002, désigner parmi ses membres les personnes qui deviendront, à compter du 1^{er} janvier 2002, membres de la CMQ. Cette recommandation a été agréée.
- Amender la loi, afin de permettre au Conseil de la CMQ de prendre, avant le 1^{er} janvier 2002, toute décision relative à l'organisation et au fonctionnement du futur organisme, y compris l'engagement de son personnel cadre. Cette recommandation a été agréée.
- Nommer un Secrétaire par intérim pour la CMQ. M^e Pierre Rousseau a été nommé Secrétaire par intérim, le 15 octobre 2001.
- Amender la loi, afin de permettre au Conseil de la CMQ de nommer une seule personne pour occuper plus d'un des postes suivants : Directrice générale ou Directeur général, Secrétaire et Trésorière ou Trésorier. Cette recommandation a été agréée.
- Amender la loi, afin d'octroyer à la CMQ un délai de deux ans, à compter du 1^{er} janvier 2002, pour établir un plan de gestion des matières résiduelles.

À la ville nouvelle :

- Soumettre les recommandations suivantes à la CMQ dès ses premières réunions :
 - ⤵ Examiner, pour 2003 et les années subséquentes, les formes possibles d'appui au développement artistique et culturel. À cette fin, convenir d'une définition des activités et des événements d'ordre artistique et culturel.
 - ⤵ Procéder, dès 2002, aux consultations des partenaires en vue de définir la nature exacte des interventions de la CMQ en matière « d'harmonisation des plans

d'action des organismes municipaux de promotion et de développement touristiques ».

- ? Mener des consultations auprès des partenaires et convenir, en 2002, d'une position dans le dossier des équipements et des infrastructures, des services et des activités à caractère métropolitain.
- ? Examiner, en 2002, les tenants et les aboutissants de sa compétence en matière de transport en commun métropolitain. La CMQ devrait examiner également les modes de financement et de mise en œuvre des actions prévues en cette matière.
- ? Assumer sa compétence en matière de gestion des matières résiduelles en confiant la réalisation du « Plan de gestion des matières résiduelles » à la nouvelle Ville de Québec.
- ? Créer, dans les meilleurs délais, le Comité consultatif agricole et nommer ses membres.
- ? Constituer, dès la création de la CMQ, une ou des commissions sur l'aménagement du territoire, le développement économique et le transport en commun.

On trouvera en documents complémentaires le *Rapport sur la mise en œuvre de la Communauté métropolitaine de Québec*, daté du 28 novembre 2001 et ses annexes. Ces documents annexes contiennent le premier *Rapport du Groupe de travail sur la Communauté métropolitaine de Québec* daté du 30 mai 2001.

Objet

4.5 Organismes paramunicipaux

Le mandat confié par le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » au Groupe de travail sur les organismes paramunicipaux avait pour but d'examiner les activités actuellement confiées à ces organismes et de leur proposer un mode de rattachement à la ville nouvelle. Le cas échéant, le Groupe de travail devait proposer un regroupement dans le contexte nouveau créé par le regroupement des treize villes et de la CUQ.

En vue de cibler les organismes susceptibles de faire partie de cet examen, la définition suivante a été retenue : « organisme autonome, mandataire ou agent d'une municipalité ainsi que tout organisme, dont le Conseil d'administration est composé en majorité de membres nommés par une municipalité, dont les budgets d'exploitation et d'immobilisation doivent être approuvés par cette dernière, de même que tout organisme relevant autrement de l'autorité municipale ».

Sur la base de cette définition, les 27 organismes suivants ont fait partie de l'examen :

- ✓ Dans le secteur du transport :
 - La Société de transport de la CUQ (STCUQ)
 - Le Transport adapté du Québec métro inc.

- ✓ Dans le secteur du logement social :
 - Les Offices municipaux d'habitation (13 OMH)
 - La Société municipale d'habitation Champlain
 - La Société municipale d'habitation et de développement Champlain

- ✓ Dans le secteur du développement économique :
 - ExpoCité
 - La Société de promotion économique du Québec métropolitain
 - Le Parc technologique du Québec métropolitain
 - La Corporation de développement économique de Saint-Augustin-de-Desmaures
 - Les centres locaux de développement
 - CLD Beauport
 - CLD Charlesbourg Haute-Saint-Charles
 - CLD Québec-Vanier
 - CLD de l'Ouest de la CUQ

- ✓ Dans le secteur culturel :
 - L'Institut canadien de Québec

- ✓ Dans le secteur des régions intermunicipales :
 - La Régie intermunicipale de la Haute-Saint-Charles

Cheminement

Les travaux du Groupe de travail sur les organismes paramunicipaux ont débuté en février 2001 pour se terminer en mai par le dépôt de son rapport.

Après s'être entendus sur la définition du concept d'organisme paramunicipal, et après avoir dressé la liste des organismes qui seraient étudiés, les membres du groupe de travail ont procédé à un inventaire descriptif de chaque organisme avant de formuler ses recommandations à l'intention du Comité de transition. Le 28 mai, le Comité de transition a pris connaissance du *Rapport du Groupe de travail concernant les organismes paramunicipaux* et il a adopté une série de résolutions destinées à la ville nouvelle.

Conclusion

L'ensemble des orientations qui se sont dégagées des travaux du Groupe de travail sur les organismes paramunicipaux, et qui ont été retenues par le Comité de transition, ont servi d'assise aux décisions que le Comité a été amené à prendre, par la suite, en matière d'intégration des ressources humaines provenant de ces organismes et sur les conséquences budgétaires en découlant pour la ville nouvelle.

La démarche poursuivie par le Groupe de travail sur les organismes paramunicipaux visait à ce qu'aucun organisme ne tombe dans un vide juridique après le 31 décembre 2001, et que les activités, actuellement sous la responsabilité d'organismes paramunicipaux, se poursuivent dans la ville nouvelle. Par ailleurs, dans ses recommandations, le Comité de

transition a été soucieux de ne pas s'approprier les responsabilités des futurs élus de la ville nouvelle et de ne pas limiter leur marge de manœuvre.

Au cours de la séance du 28 mai 2001, le Comité de transition décide de recommander à la ville nouvelle :

Pour La Société de transport de la CUQ (STCUQ) :

- Que, sous réserve de dispositions à être adoptées par le gouvernement, le rattachement du transport en commun à la ville nouvelle préserve telle quelle la situation actuelle, selon laquelle l'ensemble du territoire est desservi par la STCUQ, à l'exception du territoire de la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures desservi par une entreprise privée; qu'en outre, le réseau public de transport en commun continue, dans l'avenir immédiat, à desservir la municipalité de Boischatel. Cette proposition laisse toute la latitude nécessaire aux nouveaux élus pour examiner, dans le futur, la situation du transport en commun sur le territoire de la nouvelle Ville de Québec.

Pour Transport adapté du Québec métro inc. :

- Que le Comité de transition de la Ville de Québec soit tenu informé et soit consulté par le ministère des Transports sur l'avenir de ce dossier, étant donné les conséquences financières pour la ville nouvelle.
- Que le ministère des Transports sursoit à tout changement important d'orientation afin que ce soit le Conseil municipal de la ville nouvelle qui puisse donner son avis sur cette question.
- Que le Transport adapté du Québec métro inc. couvre le territoire de la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures.
- Que le budget de 2002 de la ville nouvelle prévoit les sommes nécessaires au maintien de l'effort financier consenti par la CUQ au Transport adapté du Québec métro inc.

Pour les Offices municipaux d'habitation (OMH) :

- Que le Comité de transition prenne contact avec le groupe technique formé des Directeurs généraux de l'Office municipal d'habitation de Québec et des OMH des autres municipalités de la CUQ afin de suivre les travaux relatifs à leur regroupement.
- Que, sur la base du rapport des Directeurs généraux des OMH, le Comité de transition discute avec le Conseil d'administration provisoire de leurs recommandations concernant le personnel municipal prêté aux OMH et des implications financières à prévoir à l'intérieur de la proposition budgétaire 2002.
- Que le Comité de transition favorise l'intégration à la ville nouvelle du personnel présentement en prêt de services dans les divers OMH.

Pour la Société municipale d'habitation Champlain (SOMHAC) :

- Que la SOMHAC continue d'être gérée par la future OMHQ regroupée.
- Que le statut des employées et des employés prêtés à la SOMHAC soit examiné avec l'administration actuelle de la Ville de Québec et que leur avenir soit déterminé, soit à l'intérieur de la SOMHAC dans le cadre d'une entente de service, soit à l'intérieur de la ville nouvelle.
- Que la ville nouvelle fasse tous les efforts pour que soient intégrés dans le réseau public ou privé conventionné du secteur de la santé et des services sociaux, les services sociaux et de santé offerts par la Résidence Grande-Allée.
- Que soit adoptée, à l'égard du personnel de la SOMHAC, la même orientation que celle prise pour les OMH, c'est-à-dire l'intégration à la ville nouvelle des personnes présentement en prêt de services de l'actuelle Ville de Québec.

Pour la Société municipale d'habitation et de développement Champlain (SOMHADEC) :

- Que la SOMHADEC soit rattachée à la ville nouvelle selon des dispositions légales semblables à celles qui existent présentement avec la Ville de Québec, jusqu'à ce que la ville nouvelle révisé cette situation, par exemple, lorsque les engagements temporaires dans des complexes immobiliers arriveront à terme.
- Que soit adoptée à l'égard du personnel de la SOMHADEC, la même orientation que celle prise pour les OMH, c'est-à-dire l'intégration à la ville nouvelle des personnes présentement en prêt de services de l'actuelle Ville de Québec.

Pour ExpoCité :

- Qu'ExpoCité soit rattaché à la ville nouvelle, en janvier 2002, selon le même environnement juridique que celui qui prévaut actuellement.
- Qu'à compter de 2002, la ville nouvelle revoie la situation générale d'ExpoCité, et ce, à la lumière du contexte nouveau.

Pour la Société de promotion et de développement économique du Québec métropolitain (SPEQM) :

- Que, pour l'avenir immédiat, la future CMQ confie à la SPEQM son mandat de promotion internationale.
- Que la ville nouvelle réexamine l'intervention de la SPEQM en fonction de celle des partenaires, et ce, dans le but d'éviter les chevauchements et de favoriser la coordination et la synergie.
- Que soit maintenu au budget de 2002 de la ville nouvelle le financement de la SPEQM, au moins au même niveau que l'an dernier.
- Qu'advenant que la CMQ décide de confier à la SPEQM son mandat de promotion internationale, qu'une décision de la CMQ soit prise de confier ce budget à la SPEQM avec une contribution de la nouvelle Ville de Lévis et des trois MRC de la Rive-Nord.

Pour le Parc technologique du Québec métropolitain :

- Que soit prévu au budget de 2002 de la ville nouvelle l'équivalent des sommes consenties en 2002 au Parc technologique du Québec métropolitain par les deux villes participantes.
- Que la ville nouvelle étudie la possibilité de regrouper, sous son autorité, la gestion de tous les parcs technologiques et industriels qui ont encore un lien avec les municipalités constituantes.

Pour la Corporation de développement économique de Saint-Augustin-de-Desmaures :

- Que soient prévues au budget de 2002 de la ville nouvelle les sommes spécifiées dans l'entente signée entre la Corporation de développement et la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures.
- Que soit adoptée, à l'égard du personnel de la Corporation de développement économique de Saint-Augustin-de-Desmaures, la même orientation que celle prise pour les OMH, c'est-à-dire l'intégration à la ville nouvelle du personnel présentement en prêt de services.
- Que la ville nouvelle étudie la possibilité de regrouper, sous son autorité, la gestion de tous les parcs technologiques et industriels, y compris le parc industriel de Saint-Augustin-de-Desmaures.

Pour les Centres locaux de développement (CLD) :

- Que, sous réserve de la répartition des responsabilités de développement économique sur le territoire en fonction des trois niveaux prévus dans la loi (métropolitain, ville, arrondissement) et des résultats de cette répartition dans la structure administrative de la ville nouvelle, cette dernière prête une attention particulière à l'arrimage d'un CLD unique avec le service qui aura la responsabilité du développement économique. Cet arrimage devra se réaliser dans le respect des champs de compétence de chacun.
- Que, selon les décisions qui seront prises relativement à la gestion des parcs industriels dans la ville nouvelle, les ententes de gestion des parcs par les anciens CLD soient réexaminées par la ville nouvelle en tenant compte que tous les parcs industriels devraient être gérés par une même entité.
- Que soient entreprises des démarches avec le Groupe de travail chargé de préparer le regroupement des quatre CLD, afin d'examiner la décision la plus appropriée quant au personnel municipal travaillant présentement dans les CLD.
- Que soit adoptée, à l'égard du personnel des CLD, la même orientation que celle prise pour les OMH, c'est-à-dire l'intégration à la ville nouvelle du personnel présentement en prêt de services.

Pour l'Institut canadien de Québec :

- Que soient transposés tels quels, dans la ville nouvelle, les deux modèles actuels d'organisation des bibliothèques même si, dans les faits, cela correspond à maintenir

deux groupes de bibliothèques gérés différemment. Il conviendra de prévoir, pour une période intérimaire, les mécanismes nécessaires à la coordination et au bon fonctionnement de ces deux groupes de bibliothèques.

Pour la Régie intermunicipale de la Haute-Saint-Charles :

- Que les deux ententes qui lient la Régie à la MRC de la Jacques-Cartier et à la communauté de Wendake soient prises en charge par la ville nouvelle.

On trouvera en document complémentaire le *Rapport du Groupe de travail concernant les organismes paramunicipaux*.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations du Comité de transition au regard des organismes paramunicipaux sont les suivantes :

- Adopter, à l'égard du personnel des organismes paramunicipaux, l'orientation d'intégrer à la ville nouvelle les personnes en prêt de services de l'actuelle Ville de Québec.
- Rattacher à la ville nouvelle la SOMHADEC selon les dispositions légales semblables à celles qui existent présentement avec la Ville de Québec, jusqu'à ce que la ville nouvelle révisé cette situation, par exemple, lorsque les engagements temporaires dans des complexes immobiliers arriveront à terme.
- Rattacher ExpoCité à la ville nouvelle, en janvier 2002, selon le même environnement juridique que celui qui prévaut actuellement.
- Revoir, à compter de 2002, la situation générale d'ExpoCité, et ce, à la lumière du contexte nouveau.
- Confier à la SPEQM le mandat de la CMQ relatif à la promotion internationale en lui confiant le budget avec une contribution de la nouvelle Ville de Lévis et des trois MRC de la Rive-Nord.
- Réexaminer l'intervention de la SPEQM en fonction de celle des partenaires, et ce, dans le but d'éviter des chevauchements et de favoriser la coordination et la synergie.
- Étudier la possibilité de regrouper, selon l'autorité de la ville nouvelle, la gestion de tous les parcs technologiques et industriels qui ont encore un lien avec les municipalités constituantes.

- Étudier la possibilité de regrouper, sous l'autorité de la ville nouvelle, la gestion de tous les parcs technologiques et industriels, y compris le Parc industriel de Saint-Augustin-de-Desmaures.
- Prêter une attention particulière à l'arrimage d'un CLD unique avec le service qui aura la responsabilité du développement économique sous réserve de la répartition des responsabilités de développement économique sur le territoire en fonction des trois niveaux prévus dans la loi (métropolitain, ville, arrondissement) et des résultats de cette répartition dans la structure administrative de la ville nouvelle. Cet arrimage devra se réaliser dans le respect des champs de compétence de chacun.
- Réexaminer, selon des décisions qui seront prises relativement à la gestion des parcs industriels dans la ville nouvelle, les ententes de gestion des parcs par les anciens CLD en tenant compte que tous les parcs industriels devraient être gérés par une même entité.
- Entreprendre des démarches avec le Groupe de travail chargé de préparer le regroupement des quatre CLD, afin d'examiner la décision la plus appropriée quant au personnel municipal travaillant présentement dans les CLD.
- Transposer tels quels, dans la ville nouvelles, les deux modèles actuels d'organisation des bibliothèques même si, dans les faits, cela correspond à maintenir deux groupes de bibliothèques gérés différemment. Il conviendra de prévoir, pour une période intérimaire, les mécanismes nécessaires à la coordination et au bon fonctionnement de ces deux groupes de bibliothèques.
- Prendre en charge les deux ententes qui lient la Régie à la MRC de la Jacques-Cartier et à la communauté de Wendake.

4.6 Cour municipale

Objet

L'article 234 du chapitre 56, des lois de 2000 établit qu'à compter du 1^{er} janvier 2002, il ne doit y avoir qu'une seule Cour municipale pour desservir l'ensemble du territoire de la ville nouvelle et qu'elle doit intégrer les Cours municipales qui, le 31 décembre, sont établies dans les municipalités formant la ville nouvelle. Ces cours existant le 31 décembre 2001 sont celles de Québec (y compris les points de service de Charlesbourg et de Beauport) et de Sainte-Foy, Loretteville, Sillery et Val-Bélair.

Par ailleurs, l'article 236 de la même loi prévoit qu'avant le 1^{er} février 2001, le ministère de la Justice devait désigner un mandataire qui, après consultation avec le Comité de transition, devait proposer, avant le 1^{er} juin, un plan d'intégration et d'organisation de la nouvelle Cour municipale.

En conséquence, le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » a travaillé en étroite collaboration avec le mandataire du ministère de la Justice, M^e Jacques Bellemare, pour définir le plan d'intégration et d'organisation de la nouvelle Cour municipale à compter du 1^{er} janvier 2002.

Cheminement

A compter de la nomination du mandataire du ministère de la Justice, en février 2001, des rencontres et des échanges ont eu lieu entre ce dernier et le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » pour discuter du dossier de la Cour municipale. Le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » a obtenu la collaboration du Sous-comité « Infrastructures et services techniques » pour examiner l'aspect des locaux et des systèmes de communication et la collaboration du Sous-comité « Ressources humaines » en ce qui a trait à l'effectif des Cours municipales. Enfin, le Directeur général adjoint aux Services de soutien a participé à l'étude de ce dossier, étant donné que le Greffe de la Cour municipale relève de son autorité.

Le 31 mai, M^e Bellemare faisait parvenir au Comité de transition une proposition d'un plan d'organisation de la Cour municipale de la ville nouvelle qui proposait le déploiement suivant :

- ✓ Un chef-lieu situé dans l'un ou l'autre des arrondissements n^{os} 1, 2 ou 6.
- ✓ Deux centres intermédiaires de services dont l'un serait situé dans l'arrondissement n^o 3, à l'actuel hôtel de ville de Sainte-Foy, et l'autre dans l'arrondissement n^o 4, à l'actuel point de services de Charlesbourg.
- ✓ Des comptoirs de services dans les Bureaux d'arrondissement, pour les arrondissements autres que ceux où seront situés le chef-lieu et les centres intermédiaires de services.

Après examen du dossier, le Comité de transition a indiqué à M^e Bellemare que le Comité de transition retenait le déploiement sur le territoire qu'il proposait. Le Comité a également indiqué à M^e Bellemare qu'il retenait, comme liste d'activités et de services qui devait être fournie à chacun de ces endroits, la liste contenue dans sa proposition.

Toutefois, on lui a fait remarquer que cette mise en place n'apparaissait pas possible avant le 1^{er} janvier 2002 et que, par conséquent, la situation, à cette date, serait la même que celle qui existe présentement, y compris le maintien des Cours municipales de Loretteville, Sillery et Val-Bélair. En effet, le Comité ne croyait pas, qu'à cette date, les réseaux de communication nécessaires au bon fonctionnement du modèle proposé seraient pleinement fonctionnels. De plus, le déménagement et le réaménagement des lieux de la future Cour municipale doivent s'inscrire dans un programme global d'allocation des espaces et de réaménagement des édifices qui ne peut se réaliser avant l'année 2002.

Le 16 octobre 2001, le Comité de transition nommait le Directeur de la Division du Greffe de la Cour municipale dont le mandat est de coordonner les activités des Cours municipales existant le 31 décembre 2001, soit celle de Québec (y compris les points de service de Charlesbourg et de Beauport) et celles de Sainte-Foy, Loretteville, Sillery et Val-Bélair. Il aura également la responsabilité de définir et de mettre en place, selon un échéancier déterminé par la ville nouvelle, la structure et l'organisation de la Cour municipale unifiée selon le déploiement convenu avec le mandataire du ministère de la Justice et adopté par le Comité de transition le 17 juillet 2001.

Conclusion

En vertu de son mandat, le Directeur du Greffe de la Cour municipale, après discussion avec des représentantes et des représentants du MAMM, et du ministère de la Justice, a établi les adresses du chef-lieu de la Cour municipale de Québec et des autres endroits où elle pourra siéger à compter du 1^{er} janvier 2002.

Chef-lieu :	Cour municipale de la Ville de Québec 285, rue de la Maréchaussée Québec (Québec) G1K 8W5
Beauport	225, rue Clémenceau Beauport (Québec) G1E 6P4
Charlesbourg	160, 76 ^e Rue Est Charlesbourg (Québec) G1H 7H5
Loretteville	305, rue Racine Loretteville (Québec) G2B 1E7
Val-Bélair	1105, avenue de l'Église Nord Val-Bélair (Québec) G3K 1X5
Sainte-Foy	1130, route de l'Église, case postale 218 Sainte-Foy (Québec) G1V 4E1

4.7 Service des archives

Objet

Etant donné le caractère structurant de la gestion des documents et de l'information pour l'ensemble des activités d'une ville, le Comité de transition a jugé essentiel de créer un groupe de travail sur les archives. Le mandat de ce dernier était d'intégrer et d'harmoniser les systèmes de gestion des documents et de l'information pour les municipalités qui seront regroupées le 1^{er} janvier 2002.

De plus, vu l'important héritage historique et patrimonial de la région de Québec, le mandat confié au Groupe de travail sur les archives comportait un volet concernant l'inventaire, la gestion, la conservation et la mise en valeur des archives historiques dans le contexte de la ville nouvelle.

Cheminement

Ce groupe de travail, créé en mars 2001, regroupait les responsables des archives des villes de Beauport, Cap-Rouge, Charlesbourg, Lac-Saint-Charles, Québec, Sainte-Foy et Vanier, les Greffiers des villes de Charlesbourg, Loretteville, Québec, Sainte-Foy, et Sillery, les Greffiers adjoints des villes de Beauport, Québec et Sainte-Foy, le Secrétaire de la CUQ, une représentante du milieu patrimonial et la professeure responsable du programme d'archivistique de l'Université Laval. Il était présidé par la Directrice de la division des archives de la Ville de Québec.

Le 11 septembre, le Groupe de travail transmettait un rapport d'étape. Ce rapport faisait état de l'avancement des travaux relativement aux sujets suivants :

- ✓ L'inventaire de données inhérentes aux archives et à l'accès à l'information.
- ✓ L'implantation d'un plan de classement uniforme.
- ✓ Le déclassé.
- ✓ Le logiciel de gestion documentaire.
- ✓ L'harmonisation du calendrier de conservation.
- ✓ Les normes et procédures.
- ✓ Le traitement du courrier.
- ✓ Les données de propriété.

Le 13 novembre, le Comité de transition autorisait la mise en œuvre d'une solution transitoire, pour le 1^{er} janvier 2002, quant aux systèmes informatiques de gestion documentaire. Cette décision faisait suite à une demande émanant d'une équipe de travail ad hoc sur le logiciel de gestion documentaire.

Le 27 novembre, le Groupe de travail remettait son rapport final au Comité de transition et faisait état des travaux de mise en place qui étaient complétés, des études à poursuivre et de certaines pistes de réflexion.

Les travaux complétés

- ✓ Le plan de classification uniforme inspiré de celui de la Ville de Québec, modifié en fonction des activités de la ville nouvelle.
- ✓ Le logiciel de gestion documentaire appelé à être déployé dans tous les points de services, en janvier 2002.
- ✓ L'embauche de calendrier de conservation qui sera complété au fur et à mesure de l'intégration des dossiers actifs.
- ✓ La détermination des documents actifs, semi-actifs, inactifs et identification de leurs lieux d'entreposage.

- ✓ Le plan de travail et les règles d'intégration des documents actifs et des outils de formation.

Les études à poursuivre

- ✓ Préciser les besoins d'entreposage, en espace et en qualité, quant à la relocalisation éventuelle des actuels centres de documents semi-actifs et des locaux spécialisés pour la conservation des archives historiques.
- ✓ Réaliser la phase II des travaux concernant le logiciel de gestion documentaire, en collaboration avec le Service des technologies de l'information pour livraison en juin 2002.
- ✓ Rédiger les politiques pour la gestion des documents actifs et semi-actifs.
- ✓ Approfondir la réflexion sur la gestion des archives historiques et rédiger les politiques en conséquence.
- ✓ Effectuer une étude sur la nécessité de diffuser certains types de documents actifs sur Intranet. Exemple : procès-verbaux.
- ✓ Évaluer la pertinence de proposer des projets-pilotes de traitement du courrier dans certains points stratégiques.

Les pistes de réflexion

- ✓ Établir un programme de gestion de la préservation incluant la conservation et la restauration.
- ✓ Donner des orientations pour les changements de supports à l'actif, au semi-actif et à l'inactif en conformité avec les lois, les normes canadiennes et les besoins des clientèles. Choisir les technologies appropriées : microfilmage, numérisation.
- ✓ Prévoir un programme de gestion des documents électroniques et, préalablement, mener une étude approfondie conjointement avec le Service des technologies de l'information.

Conclusion

Gâce aux travaux du Groupe de travail sur les archives, la nouvelle Ville de Québec sera en mesure, au début de 2002, de gérer l'ensemble de ses archives et documents de façon intégrée, selon un plan de classification uniforme. De plus, les autres travaux devant être réalisés et les étapes à franchir pour compléter la mise en œuvre du plan de gestion des archives ont été clairement précisés et sont, dans plusieurs cas, déjà en voie de concrétisation.

RECOMMANDATIONS

À l'occasion de sa séance du 27 novembre, le Comité de transition a recommandé à la ville nouvelle de :

- Accepter les orientations adoptées par le Groupe de travail sur la gestion des archives.
- Appuyer le Service du greffe et des archives dans la poursuite de ses travaux et de ses études.
- Mettre en place une solution permanente en ce qui a trait au logiciel de gestion documentaire, en tenant compte de l'analyse et des recommandations du Groupe de travail sur la gestion des archives.
- Accueillir favorablement les recommandations du Groupe de travail sur la gestion des archives.

On trouvera en documents complémentaires le *Rapport d'étape du Groupe de travail sur les archives* et le *Rapport final du Groupe de travail sur la gestion des archives*.

4.8 Planification de la transition

Objet

A compter de l'automne 2001, alors que l'ensemble du personnel cadre de la ville nouvelle était choisi et que s'approchait la date des élections des dirigeantes et des dirigeants politiques, un transfert graduel des dossiers et des responsabilités aux gestionnaires de la ville nouvelle s'imposait. De plus, il devenait nécessaire, pour le Comité de transition, de cibler de façon prioritaire les gestes essentiels qui devaient être posés pour assurer le fonctionnement efficace des services de la ville nouvelle dès le 1^{er} janvier 2002.

Cheminement

Le 2 octobre 2001, le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle » était chargé par le Comité de transition de coordonner une opération de planification des dernières étapes de la transition. À cette fin, le Sous-comité a mis sur pied un Groupe de travail chargé de réaliser les travaux suivants :

Cheminement critique

Cette activité visait à déterminer l'ensemble des travaux essentiels (biens livrables) à réaliser avant le 31 décembre 2001 et au cours de l'année 2002, pour assurer une transition efficace et harmonieuse entre la situation de 2001 et celle qui prévaudra à compter du 1^{er} janvier 2002. Pour chacun de ces biens livrables, un certain nombre de paramètres permettant d'en assurer le suivi ont été définis, notamment le degré de priorité, l'échéance, le destinataire, les ressources en cause, l'unité et la ou le gestionnaire responsables ainsi que les instances décisionnelles ou consultatives intéressées.

Préparation de la première rencontre du Comité de transition avec les élus de la ville nouvelle

Dans les jours qui ont suivi l'élection du 4 novembre, des contacts entre le Comité de transition et les chefs des deux formations politiques en présence ont permis de fixer au 20 novembre la date de cette rencontre entre les nouveaux élus et le Comité de transition.

Compte tenu de l'importance de cette rencontre, une fiche spéciale décrivant cette activité est incluse dans le présent rapport. Cette fiche suit immédiatement la présente fiche.

Sessions d'accueil pour les élus

Cette activité avait pour but de proposer et d'organiser un programme d'accueil, de sensibilisation et d'information des élus de la ville nouvelle.

Programme d'accueil du personnel

Cette activité a été mise en place en vue de proposer et d'organiser un programme d'accueil, de sensibilisation et d'information pour le personnel de la ville nouvelle.

Planification stratégique

Cette activité visait à définir les bases du plan stratégique que la nouvelle Ville de Québec devra adopter au plus tard le 31 décembre 2003 (Charte de la Ville de Québec, annexe II, article 36).

À compter du début de novembre, un tableau de suivi des activités et des biens livrables a été produit et tenu constamment à jour. Ce tableau, qui contient quelque 200 activités, est utilisé de façon continue par la Direction générale de la ville nouvelle, par le Comité exécutif et le Conseil municipal pour planifier et effectuer le suivi des diverses activités essentielles et prioritaires à la mise en place de la nouvelle Ville de Québec.

Le 20 novembre, a eu lieu la rencontre entre le Comité de transition et les nouveaux élus. On trouvera dans la fiche suivante (4.9), une description de la préparation et du déroulement de cette journée.

Le programme d'accueil des élus a débuté en novembre pour se poursuivre en décembre 2001, ainsi qu'en janvier et en février 2002. Outre la rencontre du 20 novembre avec le Comité de transition, ce programme comprend trois autres activités principales. La première porte sur le contexte législatif et réglementaire, la seconde prend la forme d'une présentation particulière de chaque arrondissement et la troisième consiste en une présentation de chacun des services.

Le programme d'accueil du personnel a débuté le 18 décembre et se poursuivra en décembre 2001 et en janvier 2002. Ce programme comprend huit activités principales incluant la formation et le soutien des gestionnaires, des rencontres avec les exécutifs syndicaux, la formation et l'utilisation de groupes témoins, des rencontres par unité de travail, une brochure à l'intention du personnel et diverses actions institutionnelles complémentaires, dont la production d'un message vidéo par le Directeur général. Le Comité de transition a accordé un montant de 2 000 \$ pour les activités de ce programme se déroulant en 2001.

Un premier texte présentant la démarche envisagée pour la planification stratégique a été remis aux élus à l'occasion de la rencontre du 20 novembre.

*On trouvera en documents complémentaires le *Tableau de suivi des activités et des biens livrables*, le *Programme d'accueil des élus* et *Programme d'accueil du personnel*.*

4.9 Rencontre avec les nouveaux élus

Objet

L'objet principal de la rencontre du 20 novembre entre le Comité de transition et les nouveaux élus de la Ville de Québec était la présentation du budget préparé par le Comité. Toutefois, pour bien situer ce budget dans son contexte et permettre d'en saisir les paramètres et les choix fondamentaux, il était également nécessaire de transmettre aux élus une information de base sur les grands dossiers et les grandes orientations développés par le Comité de transition.

La journée du 20 novembre a donc été une journée qui, en plus d'informer les élus sur l'ensemble des travaux réalisés par le Comité de transition, a permis à ce dernier de leur remettre une documentation de base sur ces travaux.

Cheminement

La préparation de la journée du 20 novembre s'est amorcée dès le début du mois d'octobre. Étant donné que cette journée visait à présenter le budget préparé par le Comité de transition, ainsi que les résultats de l'ensemble de ses autres travaux, tous les Sous-comités du Comité de transition et, en particulier, le Sous-comité « Finances et fiscalité », ont été mis à contribution pour préparer le matériel nécessaire à cette rencontre. Les sujets suivants ont été abordés :

- ✓ Les orientations, travaux et décisions du Comité de transition ayant une incidence sur la proposition budgétaire
 - ? Orientations de base et principes généraux
 - ? Organisation administrative
 - ? Intégration des ressources humaines
 - ? Immeubles, systèmes informatiques et télécommunications
 - ? Compétence des instances politiques en matière budgétaire
 - ? Énumération des dossiers importants qui seront soumis pour décision au Conseil municipal, au Comité exécutif et aux Conseils d'arrondissement dans l'avenir immédiat.

- ✓ La proposition budgétaire
 - ? Orientations
 - ? Taxation
 - ? Règlement

Tous les élus ont participé à cette rencontre de même que plusieurs hauts fonctionnaires de la ville nouvelle, dont le Directeur général, les Directeurs généraux adjoints et les responsables du Service des finances.

Au cours de l'après-midi, les médias ont été convoqués et une présentation distincte du budget a été organisée à leur intention en même temps que celle destinée aux élus.

On trouvera à la figure 3, l'Ordre du jour de la rencontre des élus et élus du 20 novembre 2001.

Conclusion

Il apparaissait important pour le Comité de transition que l'ensemble de ses travaux ainsi que le budget soient présentés aux élus de façon claire, cohérente et intégrée. Cette journée passée avec les élus a permis d'atteindre ce résultat. Dans les semaines qui ont suivi, de nombreuses autres rencontres ont été tenues entre l'équipe qui avait préparé le budget et le Comité exécutif, ainsi qu'avec les élus des deux formations politiques, pour approfondir davantage les données budgétaires.

On trouvera en document complémentaire une Copie du cahier des documents d'appoint préparé à l'intention des élus.

ORDRE DU JOUR
de la rencontre avec les élues et les élus
du 20 novembre 2001

- ⇒ Mot du Président du Comité de transition
- ⇒ Explication sur le déroulement de la journée
- ⇒ Présentation des orientations, travaux et décisions du Comité de transition ayant une incidence sur la proposition budgétaire
 - Orientations de base et principes généraux
 - Organisation administrative
 - Intégration des ressources humaines
 - Immeubles, systèmes informatiques et télécommunications
 - Compétence des instances politiques en matière de budgétaire
 - Énumération des dossiers importants qui seront soumis pour décision au Conseil municipal, au Comité exécutif et aux Conseils d'arrondissement dans l'avenir immédiat
- ⇒ Présentation de la proposition budgétaire
 - Orientations budgétaires
 - Points saillants du budget
 - Dépenses
 - Revenus
 - Taxation
 - Règlements devant accompagner le budget
- ⇒ Conclusion
 - Mot du Président
 - Mot du Chef de l'opposition
 - Mot du Maire

1126, chemin Saint-Louis
Bureau 501
Sillery (Québec) G1S 1E5
Téléphone : (418) 646-0101
Télécopieur: 643-3439
www.transitionquebec.org

Figure 3 : Ordre du jour de la réunion des élues et des élus du 20 novembre 2001

5. Ressources humaines et Nomination des cadres supérieurs (Sous-comité)

MANDAT ET ORGANISATION

La Charte de la Ville de Québec prévoit que tous les membres du personnel demeurent, sans réduction de traitement, à l'emploi de la ville nouvelle, conservent leur ancienneté et leurs avantages sociaux et continuent de participer à leur régime de retraite. De plus, il ne peut y avoir de mises à pied ou de licenciements du seul fait de la constitution de la ville nouvelle.

C'est sur cette base importante que le Comité de transition devait, dans le délai prescrit par la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole, s'entendre avec l'ensemble des associations accréditées sur les modalités relatives à l'intégration des personnes salariées à titre de membres du personnel de la ville nouvelle, ainsi que sur les droits et les recours de toute personne salariée qui se croit lésée par l'application de ces modalités.

Le Comité de transition devait également concevoir un plan destiné à faciliter l'intégration des fonctionnaires et du personnel non syndiqué, ainsi que des modalités relatives à l'exercice des droits et des recours de la personne qui s'estime lésée par l'application du plan d'intégration.

La Charte de la Ville de Québec précise, en outre, des dispositions susceptibles de faciliter également l'organisation du travail dans la ville nouvelle. Elle prévoit, en effet, un processus de révision de la carte syndicale permettant de convenir, après entente avec les syndicats, de réduire le nombre d'unités d'accréditation sur le territoire de la ville nouvelle.

La loi fait obligation dans certains cas et permet, dans d'autres, au Comité de transition d'organiser les services de la ville nouvelle et de procéder à la dotation des postes de cadre.

Mandat

Les Sous-comités « Ressources humaines » et « Nomination des cadres supérieurs » ont été regroupés, afin de préparer et réaliser l'intégration dans la ville nouvelle de

l'ensemble du personnel des treize villes et des organismes visés par la Charte de la Ville de Québec.

Son objectif est de pouvoir communiquer personnellement, avant le 30 novembre 2001, avec chacun des 7 000 individus touchés par le regroupement afin de lui fournir les informations pertinentes quant à son lieu de travail, le 1^{er} janvier 2002, et le poste qui lui est destiné.

Pour la réalisation de ses travaux, le Sous-comité a favorisé l'utilisation des ressources humaines des villes existantes. Plus de 60 personnes réparties dans 12 groupes de travail, ainsi qu'une table de concertation et de consultation regroupant les Directrices et les Directeurs des ressources humaines, ont permis d'atteindre les objectifs du Comité de transition.

Composition du Sous-comité	Président :	Claude Pagé
	Membres :	Richard Beaulieu* Thomas J. Boudreau

*Agit comme Président du Sous-comité « Nomination des cadres supérieurs ».

Personnel	Adjoints :	Marcel Filteau Guy Gosselin (mi-temps) Jean Gervais (mi-temps)
	Techniciennes :	Diane Saillant Mireille Dubois (nov. – déc.)
	Secrétaire :	Frédérique Châlon-Corsiez

Activités

Les activités envisagées ont été regroupées en huit grands chantiers chargés d'assumer les mandats suivants :

- ✓ Déterminer, en collaboration avec les syndicats, les règles de répartition et d'intégration du personnel syndiqué.
- ✓ Déterminer, en collaboration avec les associations de cadres, les règles de répartition et d'intégration du personnel non syndiqué. Procéder à l'élaboration et l'analyse des emplois de cadres supérieurs et à leur dotation.
- ✓ Définir et négocier les nouvelles unités d'accréditation syndicale.
- ✓ Définir la nouvelle structure salariale des cadres et proposer un projet de politique.
- ✓ Établir et analyser les différents régimes de retraite et les régimes d'assurances collectives en vigueur et en dégager les grands enjeux; préciser également les enjeux en matière de santé et de sécurité au travail, notamment en matière de cotisation.
- ✓ Préparer les plans d'effectifs conformément aux décisions touchant les structures et les services de la ville nouvelle, et prévoir le partage des responsabilités entre la ville centre et les arrondissements.
- ✓ Concevoir et mettre en place le nouveau système de paie du personnel de la ville nouvelle; définir les éléments de la nouvelle structure du service des ressources humaines.
- ✓ Créer et appliquer un programme volontaire de départ.

Objet

La loi oblige de convenir avec les syndicats des règles permettant d'informer les 7 000 personnes à l'emploi de la ville nouvelle de leur nouvelle affectation et de leur lieu de travail au 1^{er} janvier 2002. Elle fait obligation de convenir d'un droit de recours.

Ces règles d'intégration réfèrent à des nouvelles dispositions négociées susceptibles de modifier les conventions collectives existantes permettant de réaliser l'intégration des employés, tout en facilitant les opérations et le maintien des services de la ville nouvelle. Ces dispositions peuvent couvrir des sujets tels le calcul de l'ancienneté, le partage des effectifs, les mouvements de main-d'œuvre, les listes de rappel, les comités paritaires d'intégration, les recours. Elles demeurent en vigueur jusqu'au renouvellement des conventions collectives.

Cheminement

La négociation a débuté par la mise en place des équipes de négociation et par la rédaction des propositions patronales sous la coordination d'une table de coordination.

Plus de seize équipes de négociation ont discuté, au-delà de cinq mois, des dispositions applicables à la catégorie du personnel visé.

Les sujets communs à l'ensemble des syndicats, comme les libérations syndicales, ont fait l'objet de discussions à la Table centrale qui regroupait, en plus de la partie patronale, l'ensemble des grandes centrales syndicales en cause.

Règle générale, la position défendue par les représentantes et les représentants du Comité de transition visait à limiter les mouvements de personnel, à maintenir l'expertise par champ d'activités et de spécialisation, à permettre d'appliquer aux nouveaux employés la convention collective du groupe majoritaire sur un lieu de travail et, finalement, à établir des nouvelles dispositions pour la gestion des mouvements de main-d'œuvre applicables jusqu'au renouvellement des conventions collectives.

Conclusion

Des ententes globales ou des ententes avec le syndicat représentant le groupe majoritaire ont permis de couvrir, dans les délais prévus par la loi, plus de 88 % du personnel syndiqué. Deux décisions arbitrales ont complété le dossier des règles d'intégration à la fin de septembre dernier.

Chacune des ententes applicables à une catégorie de personnes salariées contient des caractéristiques propres à la problématique d'intégration de ce groupe. Le tableau suivant en présente quelques exemples.

Tableau 2 : Règles d'intégration par catégorie d'emploi

CATÉGORIE	RÈGLES PARTICULIÈRES
LES MANUELS	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Maintien au 1^{er} janvier des affectations afin de minimiser les effets de l'intégration en pleine période d'hiver. ⇒ Réorganisation et rationalisation prévues au printemps 2002. ⇒ Application de règles de mobilité particulières pour le personnel en surnombre.
LES FONCTIONNAIRES	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Priorité de retour à l'arrondissement d'origine pour le personnel déplacé au 1^{er} janvier 2002. ⇒ Gestion des mouvements de main-d'œuvre dans la convention collective du poste devenu vacant.
LES PROFESSIONNELS	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Maintien, dans son poste, de l'employé dont les tâches demeurent sensiblement les mêmes. ⇒ Ouverture des postes vacants à l'ensemble des professionnels de la ville.
LES POLICIERS	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Règles particulières pour la répartition des policiers dans les différents postes (6). ⇒ Règles de répartition des enquêteurs entre les postes et le quartier général.
LES POMPIERS	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Création d'un nouveau district pour le secteur ouest et entente sur la priorité à accorder aux cadres de ce territoire. ⇒ Maintien des services de pompiers à temps partiel à Loretteville, Saint-Augustin-de-Desmaures, Saint-Émile, Sillery et Val-Bélair. ⇒ Mise en place d'un programme de formation (DEP) pour l'ensemble des pompiers à temps partiel (financement MEC). ⇒ Fermeture de la caserne de Lac-Saint-Charles et transfert des effectifs à Saint-Émile.

À la mi-décembre 2001, plus de 5 000 employés syndiqués auront été intégrés en vertu de ces règles convenues avec les partenaires syndicaux.

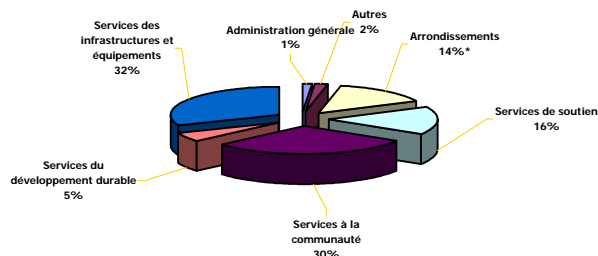


Figure 4 : Pourcentage d'intégration du personnel syndiqué en décembre 2001

Objet

Comme pour le personnel syndiqué, la Charte de la Ville de Québec fait obligation au Comité de transition de prévoir des règles d'intégration des fonctionnaires non syndiqués ainsi qu'un recours pour les cadres qui se jugent lésés.

Ces ententes visent à définir les processus ou les mécanismes de dotation des différents postes de cadres prévus dans l'organigramme de la ville nouvelle.

Cheminement

Pour les deux catégories de cadres, soit les hors cadres, les cadres civils, les cadres du Service de police et les cadres du Service de protection contre l'incendie, le Sous-comité « Ressources humaines » a recherché la signature, avec les associations représentatives, d'ententes d'intégration.

Quatre tables de discussion et une Table de coordination ont élaboré des processus d'intégration et des propositions d'entente pour amorcer les discussions sur la base de la recherche de solutions communes.

De façon générale, le Comité de transition privilégiait la mise en place d'un processus visant le maintien de l'expertise et offrant des chances égales à des cadres de niveau comparable. Pour chacun des groupes, on a cherché à établir un recours simple, non judiciaire, faisant appel à un ombudsman choisi par les parties.

Conclusion

Après quelques mois de discussion (mai et juin 2001), le Comité de transition a pu convenir d'ententes avec tous les groupes à l'exception des cadres du Service de protection contre l'incendie. Dans ce cas, les intérêts des représentantes et des représentants des principales villes étaient inconciliables et n'ont pas permis de convenir d'une entente acceptée par les différentes associations. Le Comité a donc dû dans ce cas, imposer un plan d'intégration.

Comme chez le personnel syndiqué, les ententes intervenues avec le personnel cadre sont adaptées à des situations particulières sur la base des demandes exprimées par les associations représentatives et des besoins en terme d'organisation de la ville nouvelle. Voici quelques exemples de règles particulières d'application :

- ✓ Les hors cadres : affichage et sélection pour l'ensemble des postes.
- ✓ Les cadres civils : intégration pour la majorité des postes et sélection lorsque nécessaire.

- ✓ Les cadres du Service de police : affichage par niveau et sélection pour l'ensemble des postes.
- ✓ Les cadres du Service de protection contre l'incendie : sélection pour l'ensemble des postes à l'exception des postes des districts Est et Centre.

L'ensemble du processus de dotation des postes de cadres visait à doter, dans une première phase, les postes de cadres supérieurs et, dans une deuxième phase, à procéder à la sélection ou à l'intégration des autres cadres. De façon plus précise, la dotation par niveau hiérarchique a permis de mettre à contribution les cadres supérieurs dans le choix de leurs collaboratrices et de leurs collaborateurs.

La dotation des postes de cadres supérieurs a mobilisé les efforts de plusieurs membres du Comité de transition au cours de la période d'avril à juin 2001. Chacun des 34 postes de l'organigramme a fait l'objet d'une description et d'une évaluation. Le Comité s'est assuré des services de l'ENAP pour l'accompagner dans la réalisation de cette opération capitale pour la ville nouvelle.

À l'exception du poste de Directeur général, qui a fait l'objet d'un concours de recrutement externe, tous les autres postes ont fait l'objet d'un affichage à l'intention des cadres de la ville nouvelle. Les candidatures de 121 personnes ont été évaluées selon la méthode d'appréciation par simulation de l'ENAP. Pour chaque concours, le jury de sélection regroupait des membres du Comité de transition, des spécialistes invités et, pour la grande majorité, des cadres supérieurs récemment nommés.

L'intégration ou la sélection des autres cadres a débuté en août dernier pour être complétée à la fin novembre. Plus de 527 cadres soit 48 cadres du Service de police, 37 cadres du Service de protection contre l'incendie et 442 cadres civils étaient visés par cette opération. La grande majorité de ces cadres ont fait l'objet d'une simple intégration dans un poste qui correspondait, en grande partie, à leur poste actuel. Dans d'autres cas, une étude de dossiers ou une sélection permettait d'effectuer un choix entre plusieurs candidates et candidats.

L'organigramme de la ville nouvelle réduit le nombre de postes de cadres à 370 (n'incluant pas les postes de conseillers cadres), soit près de 157 de moins que la situation actuelle. Près de 80 de ces cadres seront intégrés dans des fonctions de niveau professionnel ou de fonctionnaire, et plus de 64 profiteront du programme de départ volontaire à la fin de l'année 2001 ou dans les premiers mois de l'année 2002.

5.3 Nouvelles unités d'accréditation

Objet

À l'exemple de la création des commissions scolaires linguistiques, la Charte de la Ville de Québec prévoit des dispositions permettant d'encadrer l'opération de

révision de la carte syndicale de la ville nouvelle afin de réduire le nombre d'unités d'accréditation.

La réduction du nombre de conventions collectives, applicable pour une même catégorie de personnel sur un même lieu de travail, est essentielle à la réalisation des économies escomptées par des fusions municipales. L'inverse aurait pu entraîner des dépenses additionnelles de gestion, certainement en matière de gestion de ressources humaines.

Les villes et les organismes constituant la nouvelle Ville de Québec totalisent 68 unités d'accréditation collectives différentes. Le tableau suivant présente la situation applicable aux principales catégories de personnel, n'incluant pas les unités du personnel occasionnel.

Tableau 3 : Accréditations collectives par catégorie d'emploi

Catégorie	Affiliation syndicale	Nombre de conventions
Cols bleus	2	18
Personnel professionnel	6	7
Personnel brigadier	2	11
Fonctionnaires	3	15
Policières et policiers	6	6
Pompières et pompiers	5	7

Cheminement

Un sous-comité de travail a, dans un premier temps, procédé à l'inventaire des différentes unités d'accréditation. Une analyse des différentes définitions a également été effectuée afin de dégager les enjeux et les orientations à privilégier pour la ville nouvelle. Une mise à jour des divers textes s'est également imposée.

Durant cette étape, il importait de définir le nombre d'unités qu'il serait souhaitable de maintenir et de préciser quel regroupement, en terme de catégories de personnel on devait proposer, et quelles personnes il serait nécessaire d'exclure des différentes unités d'accréditation retenues.

Dans un deuxième temps, le Comité de transition devait négocier avec ses partenaires syndicaux un nouveau découpage permettant de réduire le nombre d'unités de 68 à 12, sur la base de la reconnaissance des grandes catégories et sur le maintien d'un regroupement de certaines catégories de personnels occasionnels liés à des équipements particuliers. Une Table centrale regroupant l'ensemble des intervenants syndicaux et patronaux (près d'une cinquantaine de personnes) a permis sur une période de trois mois d'atteindre les objectifs initiaux.

Conclusion

Les douze unités d'accréditation retenues regroupent :

- ✓ Les six grands groupes : cols blancs (fonctionnaires), personnel professionnel, cols bleus (manuels), policières et policiers, pompières et pompiers ainsi que brigadières et brigadiers;
- ✓ Les six unités d'équipements particuliers : personnel de scène, personnel de stationnement (ExpoCité), personnel de bar (ExpoCité), personnel du Bureau des arts (ExpoCité et Palais Montcalm), personnel du secteur aquatique, personnel occasionnel du domaine de la culture, des loisirs et de la vie communautaire.

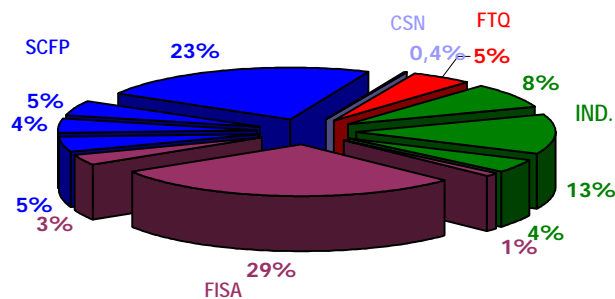


Figure 5 : La carte syndicale (2002)

5.4 Nouvelle structure salariale des cadres et projet de politique

Objet

Plusieurs éléments justifiaient l'intervention du Comité de transition en ce qui a trait à la rémunération du personnel cadre et à la définition d'un certain nombre de conditions de travail. Les deux principales découlent des obligations de la loi en matière de dotation des postes de cadres supérieurs et de l'obligation de procéder à l'intégration de l'ensemble du personnel de direction.

Sans vouloir procéder à l'harmonisation de l'ensemble des conditions de travail des cadres, il est apparu rapidement nécessaire et justifié d'établir les bases de la future politique de rémunération de la ville nouvelle et de fixer les conditions de rémunération des cadres applicable au 1^{er} janvier 2002.

La démarche devait s'inscrire dans un objectif visant à réaliser l'intégration sans coûts additionnels pour la ville nouvelle.

Cheminement

Deux grands chantiers ont été conduits en parallèle : l'un portant sur l'établissement d'une structure de rémunération des postes de cadres et d'un plan de classification des postes de direction; l'autre, sur la préparation d'un projet de politique couvrant l'ensemble des conditions de travail applicables, à compter de 2002, par décision du nouveau Conseil municipal.

La démarche poursuivie pour l'établissement d'une structure de rémunération et d'un plan de classification a permis de comprendre la situation existante, de déterminer les besoins futurs de l'organisation, d'utiliser les résultats de l'évaluation de certains postes et de définir des principes et des pratiques qui permettent la mise en place d'échelles de traitement équitables et crédibles.

La première étape consistait à dresser l'inventaire des échelles salariales en vigueur pour le personnel cadre de chacune des villes et de chacun des organismes qui composeront la ville nouvelle. Le niveau de responsabilités a été estimé en tenant compte du contenu de la tâche, du personnel supervisé et du budget sous gestion.

Un mandat accordé à l'ENAP a permis de faire évaluer par une firme conseil un certain nombre d'emplois repères dont les postes suivants : Directeur général et Directeurs adjoints; Directrices et Directeurs de services, Directrice et Directeurs d'arrondissement.

À la suite de la recommandation des échelles salariales par la firme conseil et de l'approbation de l'organigramme structurel de la ville nouvelle, le rangement de tous les postes de Directrices et de Directeurs a été réalisé en tenant compte des éléments qui se dégageaient des structures salariales des villes actuelles, incluant l'historique propre à chacun, de l'usage généralement reconnu dans le monde municipal et du contenu de chacune des fonctions.

Cette étape a permis de préparer un plan de classification des postes de Directrices et de Directeurs sur deux niveaux.

Une fois ces deux premières étapes franchies, il était alors possible de procéder, en tenant compte des éléments déjà dégagés, à la mise en place des échelles salariales pour l'année 2002 pour l'ensemble des postes de cadres. L'objectif était d'intégrer le plus grand nombre possible de cadres dans les nouvelles échelles au salaire qui leur aurait été versé en 2002, sans coûts additionnels, tout en respectant les nouvelles échelles quant au minimum de chaque classe, en limitant le nombre de personnes qui verraient leur niveau de salaire « étoilé ».

Au cours du processus, les facteurs suivants ont été pris en compte : l'évaluation des fonctions établie par la firme conseil, la structure salariale actuelle pour les postes de cadres, la politique salariale pour les cadres intermédiaires et supérieurs de la fonction

publique québécoise et les principes généralement reconnus dans l'instauration de telles échelles salariales. Ces principes visent particulièrement les écarts entre le minimum et le maximum de chaque classe salariale, ainsi que l'écart entre chacune des classes. Il était important d'appliquer des principes reconnus afin de préserver l'équité des échelles et d'assurer leur crédibilité.

Tous les postes de cadres ont été répartis dans cinq échelles distinctes regroupant des fonctions similaires dans des champs d'activités comparables :

- ✓ Les cadres supérieurs.
- ✓ Les emplois de direction - Cadres civils.
- ✓ Les emplois de gestion et maîtrise.
- ✓ Les cadres du Service de police.
- ✓ Les cadres du Service de protection contre l'incendie.

Considérant les particularités inhérentes à chacun des groupes, les écarts retenus, tant entre les minima et les maxima qu'entre les classes salariales, sont différents et tiennent compte des réalités propres à chacun de ces groupes, tels les salaires les plus élevés pour les postes syndiqués supervisés, la tradition de progression salariale (policières et policiers, pompières et pompiers), les écarts de responsabilités générales entre chaque classe salariale.

Le classement par niveau des postes de cadres civils (autres que les Directrices et les Directeurs), ainsi que du personnel de gestion et de maîtrise sera effectué, dans les prochains mois, à partir d'un plan d'évaluation et de classement actuellement en préparation.

Les modalités relatives aux progressions salariales futures pour les cadres de la ville nouvelle ont aussi été étudiées d'une façon particulière. Le principe de progression salariale sur la base de la performance a été retenu. Le système proposé prend en compte de grands principes déjà appliqués au sein de la fonction publique provinciale et permet de reconnaître, de façon tangible, le rendement et la performance des cadres.

L'élaboration d'un projet de politique des conditions de travail a nécessité une démarche similaire. Dans un premier temps, un groupe de travail a procédé à l'inventaire des conditions de travail des cadres des différentes villes et des organismes. Cet inventaire comprenait, par exemple, des données comparatives sur les objets suivants : les vacances, la semaine de travail, les congés annuels, les congés sociaux, la présence au travail, les congés de maladie.

Un sous-comité a travaillé, à partir des inventaires, à définir des propositions de conditions de travail devant être retenues par la ville nouvelle pour chacun des éléments de la politique, à l'exception des régimes d'assurances collectives et des régimes de retraite. Ces propositions ont fait l'objet d'un projet de politique.

Conclusion

Ce projet de politique a été déposé au bureau des autorités de la ville nouvelle pour permettre aux différentes associations de cadres de le consulter avant de prendre une décision.

Tous les cadres sont intégrés dans l'échelle salariale au salaire qu'ils auraient gagné, le 1^{er} janvier 2002, sauf pour les personnes dont le salaire prévu au 1^{er} janvier 2002 est inférieur au minimum de l'échelle de la fonction qu'elles occuperont. Ces personnes recevront alors le salaire prévu au minimum de cette classe selon les règles retenues par le Comité de transition.

Tableau 4 : Échelle salariale des cadres (1^{er} janvier 2002)

Cadres civils			
CLASSE D'EMPLOI	FONCTIONS	MINIMUM	MAXIMUM
DA - DD1	Directrice adjointe ou Directeur adjoint Directrice ou Directeur de division - 1	75 273 \$	91 833 \$
DD2	Directrice ou Directeur de division - 2	69 697 \$	85 031 \$
DD3	Directrice ou Directeur de division - 3	64 534 \$	78 732 \$
Dsec 1	Directrice ou Directeur de section - 1	59 754 \$	72 900 \$
Dsec 2	Directrice ou Directeur de section - 2	55 328 \$	67 500 \$

Emplois de gestion et maîtrise			
CLASSE D'EMPLOI	FONCTIONS	MINIMUM	MAXIMUM
S1	Surintendante ou Surintendant - niveau 1	61 858 \$	74 848 \$
S2	Surintendante ou Surintendant - niveau 2	56 750 \$	68 668 \$
C1	Contremaîtresse ou Contremaître - niveau 1	52 064 \$	62 998 \$
C2	Contremaîtresse ou Contremaître - niveau 2	47 765 \$	57 796 \$
C3	Contremaîtresse ou Contremaître - niveau 3	43 821 \$	53 024 \$

Cadres du Service de police

CLASSE D'EMPLOI	FONCTIONS	MINIMUM	MAXIMUM
DP1	Directrice adjointe ou Directeur adjoint	90 550 \$	98 700 \$
DP2	Inspectrice ou Inspecteur	83 074 \$	90 550 \$
DP3	Capitaine	76 028 \$	82 870 \$

Cadres du Service de protection contre l'incendie

CLASSE D'EMPLOI	FONCTIONS	MINIMUM	MAXIMUM
DI-1	Directrice adjointe ou Directeur adjoint	83 485 \$	91 833 \$
DI-2	Chef de division	77 301 \$	85 031 \$
DI-3	Chef de district	71 575 \$	78 732 \$
TI	Chef de territoire	45 000 \$	60 000 \$

5.5 Régimes de retraite et les régimes d'assurances collectives

Objet

L'intervention du Sous-comité « Ressources humaines » dans ces dossiers relève des obligations de la loi et de la nécessité de dégager, le plus rapidement possible, les enjeux et les principales actions qui doivent faire l'objet de décisions du Comité de transition ou des nouveaux élus dès le début de ville nouvelle en 2002. L'article 8 de la Charte de la Ville de Québec précise, notamment au sujet des régimes de retraite, que les anciennes villes demeurent responsables des engagements financiers à court et moyen termes des régimes de retraite. D'autres actions pouvaient avoir des retombées sur le budget préparé par le Comité de transition pour l'année 2002, tels les nouveaux taux de cotisations de la CSST applicables à la ville nouvelle.

Cheminement

Trois groupes de travail ont été constitués dès le mois de mars. Chaque groupe devait, dans un premier temps, dégager les premiers enjeux et suggérer l'approche d'étude du dossier la plus appropriée. Le dossier des régimes de retraite et celui des assurances collectives ont fait l'objet d'un mandat à une firme d'actuaire afin de procéder à l'inventaire des régimes en vigueur, d'analyser les principaux enjeux et de prévoir les décisions devant être privilégiées, en 2001, par le Comité de transition ou par les autorités de la ville nouvelle dans les mois qui suivront le début de la prochaine année.

Les trois groupes de travail ont produit leur rapport à l'automne 2001.

Conclusion

Les régimes de retraite

La nouvelle Ville de Québec sera cocontractante à dix-huit régimes complémentaires de retraite auxquels s'ajoutent certains régimes surcomplémentaires et des REER collectifs. Parmi les régimes complémentaires, on compte quinze régimes à prestations déterminées et trois régimes à cotisation déterminée. L'ensemble des régimes couvre plus de 4 542 participantes et participants actifs.

Le rapport de la firme d'actuaire présente plus de 25 recommandations dont certaines comportent des enjeux importants pour le Comité de transition et d'autres, pour la ville nouvelle. Les décisions prises par le Sous-comité « Ressources humaines » satisfont déjà aux obligations du Comité de transition.

- Pour le Comité
 - Recommander des modifications à l'article 8 de la Charte de la Ville de Québec pour en préciser l'application.
 - Définir les règles de composition des comités de retraite à compter du 1^{er} janvier 2002.
 - Définir les règles applicables, en 2002, aux nouveaux personnels en matière de régime de retraite.
 - Déterminer les règles applicables à l'employé en cas de promotion ou de rétrogradation concernant la retraite.
- Pour la ville nouvelle
 - Le déficit actuariel de deux régimes.
 - La gestion d'un grand nombre de comités de retraite et de régimes différents.
 - L'harmonisation, à moyen et à long termes, des régimes négociés.

Les régimes d'assurances collectives

La nouvelle Ville de Québec sera cocontractante à 26 contrats d'assurances collectives à compter du 1^{er} janvier 2002. Le rapport présenté par la firme d'actuaire présente treize enjeux et recommandations et fait ressortir une grande diversité quant aux couvertures et aux contributions patronales. Par exemple, le coût annuel moyen, du personnel varie de 650 \$ (Saint-Émile) à 2 560 \$ (Charlesbourg). Soulignons quelques enjeux :

- ✓ Déterminer le régime applicable aux cadres.
- ✓ Renouveler les régimes à moindres coûts.
- ✓ Uniformiser les pratiques administratives.
- ✓ Analyser la possibilité d'auto-assurance.

- ✓ Prévoir, à l'occasion de la prochaine négociation des conventions collectives une harmonisation des régimes tenant compte du contexte de rémunération globale.

Le Sous-comité « Ressources humaines » a déjà convenu, au moment de négocier les règles d'intégration, que les nouveaux employés seront assujettis au régime du groupe majoritaire sur le lieu de travail. Il en est ainsi des régimes de retraite.

La santé et la sécurité au travail

À la suite des interventions des membres du Groupe de travail, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) a formé un comité spécial pour se pencher sur le phénomène des villes regroupées. En effet, en plus de préciser, s'il s'agissait du regroupement ou de l'intégration de certains dossiers au sein de filières déjà existantes, il fallait également établir quelle réglementation s'appliquait.

La CSST a évalué qu'il s'agissait réellement de regroupement. Il devenait donc évident que tous les dossiers actuels devaient être fermés et qu'un nouveau compte devait être créé et ouvert. Par contre, il serait possible de suivre l'évolution future des comptes qui seront fermés en fin d'année.

La nouvelle Ville de Québec se verrait attribuer un nouveau compte intégrant les cas de tous les anciens dossiers.

Les membres du Sous-comité ont recommandé, à la lumière des informations recueillies, qu'un plan d'action en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail puisse être préparé rapidement, lequel plan d'action devrait contenir les éléments suivants :

- ✓ Créer dès maintenant et poursuivre jusqu'au début de 2002, un programme de sensibilisation au sein de chaque ville.
- ✓ Mettre en place un système de gestion intégré des accidents de travail concernant au premier chef les gestionnaires.
- ✓ Consolider, dès le début 2002, le programme de prévention.
- ✓ Concevoir une pratique d'assignation temporaire.
- ✓ Élaborer une politique de SST et mettre en place un programme de formation en SST.
- ✓ Affecter, par l'entremise du Service des ressources humaines, les ressources nécessaires à l'administration de la SST et appuyer les gestionnaires en cette matière.

5.6 Plan et répartition des effectifs

Objet

A fin de pouvoir préparer un plan d'effectifs qui répartisse les différentes catégories de personnel entre les services centraux et les arrondissements, il a d'abord été nécessaire de créer un fichier informatique regroupant les informations sur les

7 166 employés des villes et organismes appelés à être regroupés. Conçu par une équipe issue du personnel professionnel du Service des systèmes de la Ville de Sainte-Foy, ce fichier, hébergé sur un site Internet, permettait à chaque employeur de saisir les informations concernant son personnel et de faire les mises à jour nécessaires. Répondant aux exigences de confidentialité, ce fichier a été enregistré à la Commission d'accès à l'information.

Cheminement

Une fois les effectifs réels connus, il devenait alors possible de préparer un plan d'effectifs global. Au cours du processus de la préparation du budget de la ville nouvelle, les Directrices et les Directeurs de services et d'arrondissements devaient exprimer leurs besoins en effectifs. Une compilation de ces demandes a permis de constater qu'il manquait aux effectifs réels l'équivalent de 400 employés à temps complet pour satisfaire les besoins exprimés. De plus, il fallait soustraire l'équivalent de 200 personnes engagées à temps complet pour tenir compte des départs à la retraite. Avec le concours des agentes et des agents de dotation, de nombreuses discussions ont eu lieu avec les différents personnels de direction afin de revoir les demandes en fonction des effectifs disponibles. L'exercice n'a pas été facile puisqu'il a fallu réduire ces demandes de l'équivalent de 600 personnes.

L'autre difficulté de taille consistait à répartir les effectifs entre les services centraux et les arrondissements. Plusieurs services devaient recruter leur personnel à partir des mêmes bassins que ceux utilisés par les arrondissements. Là encore, des rencontres regroupant les Directrices et les Directeurs de services en cause, la Directrice et les Directeurs d'arrondissement ainsi que les agentes et les agents de dotation ont permis de compléter l'exercice en attribuant, à chacune et à chacun, les effectifs essentiels à la réalisation de son mandat.

Enfin, dernière difficulté, la répartition des effectifs dans les nouveaux services qui n'existaient pas comme tels dans les anciennes organisations. Dans la ville nouvelle, on retrouve, à titre d'exemple, un Service des travaux publics, un Service de gestion des immeubles et un Service d'entretien des équipements motorisés. Dans les anciennes organisations, le personnel du Service des travaux publics réalisait les activités réparties dans ces trois nouveaux services.

Conclusion

On trouvera ci-après un tableau présentant le plan d'effectifs autorisé, le 1^{er} janvier 2002, par le Comité de transition. La ville nouvelle aura à procéder, dans les prochains mois, à certains ajustements d'effectifs afin de répondre à des besoins prioritaires dans certains services des arrondissements.

Dix-sept plaintes ont été présentées devant l'ombudsman. Six (dont une concernant huit personnes) ont été réglées par l'ombudsman. Deux demandes ont été jugées irrecevables et deux demandes demeuraient non traitées au 31 décembre 2001.

Tableau 5 : Plan d'effectifs autorisé au 1^{er} janvier 2002

SERVICE	Cadre	Fonctionnaire	Professionnel	Ouvrier	Policier	Pompier	Total régulier	Autre
Direction générale	5	6	3				14	
Affaires juridiques	4	17	23				44	
Aménagement du territoire	7	76	25				108	
Approvisionnement	8	70	1	2			81	
Cabinet du maire							0	
Communications	4	15	14				33	
Cour municipale	4	42	0				46	
Culture	2	10	6				18	
Développement économique	4	11	12				27	
Entretien et équipements motorisés	20	11	0	127			158	
Environnement	9	32	6	10			57	
ExpoCité	4	14	7	11			36	590
Évaluation	8	60	23				91	
Finances	15	107	7				129	
Gestion des immeubles	33	39	2	236			310	
Greffes et archives	7	35	8				50	
Ingénierie	9	80	16				105	
Loisirs, sports et vie communautaire	3	5	5				13	
Office du tourisme	5	31	5				41	
Office municipal d'habitation	1	20		22			43	
Planification et développement organisationnel	8	5	4				17	
Police	41	108	2	4	699		854	
Protection contre l'incendie	30	6	0			310	346	159
Relations internationales et protocole	0	4					4	
Ressources humaines	7	62	21				90	
Technologies de l'information et des télécommunications	9	72	54				135	
Travaux publics	92	67	6	568			733	
Vérification			2				2	
<i>Sous-total des services centraux</i>	339	1005	252	980	699	310	3585	749
Arr1	7	27	3	0			37	
Arr2	6	37	4	14			61	
Arr3	7	64	9	25			105	
Arr4	8	39	5	11			63	
Arr5	7	38	6	10			61	
Arr6	5	20	5	2			32	
Arr7	9	24	4	3			40	
Arr8	12	71	8	9			100	
<i>Sous-total des arrondissements</i>	61	320	44	74	0	0	499	1262
<i>Total ville (régulier)</i>	400	1325	296	1054	699	310	4084	
<i>Total affectation temporaire et autre</i>		306	19	353	83			2772
<i>PDV (départs après le 1^{er} janvier 2002)</i>							80	
<i>Effectif régulier autorisé</i>							4004	6776

Le 21 décembre 2001

Objet

La ville nouvelle étant appelée à employer plus de 7 000 personnes, la création du nouveau Service des ressources humaines, sa structure d'organisation et le choix des systèmes informatiques de gestion de personnel s'avéraient une priorité. La capacité pour la ville nouvelle de verser les salaires à ses employés possédait un caractère impératif.

Cheminement

Un premier groupe de travail, composé principalement de Directrices et de Directeurs des ressources humaines, a été créé avec comme mandat d'inventorier les principales activités réalisées par les services existants. Ses activités ont été regroupées en cinq groupes, ce qui a donné lieu à une proposition d'organigramme pour l'organisation du Service des ressources humaines prévoyant la répartition du travail dans cinq divisions :

- ✓ La mise en place des ressources humaines.
- ✓ La dotation.
- ✓ Le soutien aux gestionnaires et au personnel.
- ✓ Les avantages sociaux et paie.
- ✓ Les conditions de travail.

Mis en place conjointement par le Sous-comité « Ressources humaines » et le Sous-comité « Infrastructures et services techniques », un second Groupe de travail regroupant des spécialistes en informatique et des spécialistes en ressources humaines, a d'abord fait l'inventaire des systèmes de gestion des ressources humaines existants dans les organismes fusionnés ainsi que sur le marché. Ces systèmes ont été évalués en fonction de leur capacité de répondre aux besoins de la ville nouvelle, de leur compatibilité avec les systèmes financiers et de leur facilité d'implantation. Le choix s'est arrêté sur le système VIP actuellement utilisé par la Ville de Québec. Les licences obtenues et le matériel acheté, une équipe d'employés, libérés à temps plein, a été constituée dès le mois de juin pour préparer et réaliser l'intégration des différents systèmes de paie.

Conclusion

Dès le 1^{er} janvier 2002, le personnel de treize des quinze organismes regroupés sera intégré dans le nouveau Service de paie. Les salaires seront versés hebdomadairement et la période de paie s'étendra du dimanche au samedi. Les personnes actuellement aux services des villes de Beauport et de Charlesbourg seront couverts par leur ancien système jusqu'à leur intégration, prévue au plus tard le 31 mars 2002.

Objet

A fin de faciliter le processus d'intégration du personnel et de permettre une réduction de la masse salariale de l'ordre de 10,5 millions de dollars, le Comité de transition a décidé d'offrir une prime de départ aux personnes qui désiraient briser leur lien d'emploi avec la ville nouvelle.

Cheminement

Le programme a été préparé avec l'aide d'une firme d'actuaire. Ses principaux paramètres ont fait l'objet d'une entente entre les différents Comités de transition. Le programme conçu par le Sous-comité « Ressources humaines » comportait les caractéristiques suivantes :

- ✓ Départ d'environ 175 personnes provenant des groupes suivants : le personnel cadre (12 %), le personnel professionnel (6 %) et les fonctionnaires (8 %).
- ✓ Ces départs devaient engendrer une diminution de la masse salariale de 10,5 millions de dollars en 2002.
- ✓ Chaque départ doit générer une économie équivalente et récurrente pour la ville nouvelle.
- ✓ La prime versée varie entre un minimum de trois mois de salaire et un maximum de dix-huit mois de salaire. Elle est établie sur la base d'un mois de salaire par année de service avec une clause de coordination avec la rente cumulée par l'employé dans son régime de retraite municipal.

Conclusion

Le programme a connu une grande popularité. Les objectifs en terme de nombre de départs et en terme de réduction de la masse salariale ont été dépassés. Le processus d'intégration a aussi été facilité par ces départs en permettant une compression des effectifs sans augmenter le nombre d'employés en surnombre. Les différents services de ressources humaines ont fait parvenir au Comité de transition un total de 296 demandes provenant des groupes d'individus visés. En soustrayant les demandes refusées qui ne répondaient pas aux critères et les désistements, le programme permettra finalement le départ à la retraite de 216 personnes d'ici le 30 juin 2002.

Le programme exigera des emprunts de 15,2 millions de dollars, dont les intérêts sont assumés par le gouvernement du Québec selon les dispositions du programme. Les économies escomptées, sur une base annuelle, totalisent 13 millions de dollars. La prime moyenne versée est de l'ordre de 69 000 \$.

Enfin, et même si cela n'était pas un objectif du programme, son application aura entraîné un certain rajeunissement de la fonction publique municipale.

Tableau 6 : Portrait du Programme de départ volontaire

Catégorie d'emploi	Entente signée	Demande refusée	Désistement	Total
Personnel cadre	64	14	5	83
Personnel professionnel	9	6	9	24
Fonctionnaire	143	0	46	189
Total	216	20	60	296

6. Infrastructures et services techniques (Sous-comité)

MANDAT ET ORGANISATION

Mandat

Dans la foulée des responsabilités qui lui ont été confiées, le Sous-comité « Infrastructures et services techniques » s'est donné, comme orientation et cadre de travail, l'objectif de participer avec les responsables des municipalités et de la CMQ à la mise en place d'un nouveau modèle de gestion et d'entretien des infrastructures et des services techniques de la nouvelle Ville de Québec et de ses arrondissements.

Composition du Sous-comité	Président : Alain Soucy Membre : André Letendre
Personnel	Ajointe et Adjoints : Fabienne Mathieu Claude Guay Denis Gagnon Secrétaires : Isabelle Samson (janv. - nov.) Béatrice LaFlamme (déc.)

Le Sous-comité s'est également donné comme principe directeur, le développement durable puisque la nouvelle Ville de Québec possède des atouts sociaux, démographiques, environnementaux et architecturaux exceptionnels qui en font un milieu de vie privilégié et qui la placent avantageusement sur la scène mondiale. La préservation, la bonification et le rayonnement de ses qualités ne sont possibles qu'à la condition de renouveler la mission de l'administration municipale et de l'orienter définitivement dans la voie du développement durable.

Appliquer le concept de développement durable, c'est s'assurer que le développement se fera de façon à ce que la collectivité puisse jouir, dès maintenant et à long terme, des ressources naturelles en quantité et en qualité, qu'elle bénéficie d'un milieu de vie où s'intègrent harmonieusement le naturel et le bâti dans une économie prospère et diversifiée où il fait bon vivre.

Pour réaliser une telle mission, il faut intégrer les fonctions traditionnelles dans les secteurs suivants : développement économique, planification urbaine, aménagement des quartiers, protection des milieux naturels et des écosystèmes ainsi qu'en gestion de l'énergie, des matières résiduelles, de l'eau et du transport. L'une des façons de s'assurer

de l'harmonisation des objectifs et des interventions en ces matières consiste à les réunir dans une même unité administrative. Pour ce faire, le Comité de transition a créé la Direction générale adjointe du développement durable afin de regrouper les Services de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du développement économique.

L'aménagement, le contrôle du territoire et l'environnement ont, entre autres, comme caractéristique commune d'être en interaction constante et directe sur le terrain. Il est clair que leur gestion efficace passe par une connaissance approfondie du territoire et des relations directes avec les citoyennes et les citoyens. Il était donc primordial de trouver un juste équilibre entre la centralisation et la décentralisation des activités de première ligne.

De ces objectifs résulte le défi de stimuler l'action locale et maintenir actifs tant l'intérêt que l'engagement collectif et individuel, tout en favorisant une vision globale des enjeux et des solutions aux problèmes environnementaux et socio-démographiques.

Cheminement

Pour réaliser son mandat, le Sous-comité a formé quatre chantiers composés de plusieurs groupes de travail auxquels participaient des représentantes et des représentants des villes regroupées. L'ensemble des groupes était coordonné par une Table de consultation et de concertation.

On trouvera en document complémentaire la composition des chantiers et des groupes de travail.

Chantier 1 - Développement durable

- Aménagement du territoire
- Urbanisme
- Développement économique
- Transport
- Environnement
- Matières résiduelles

Chantier 2 – Infrastructures, Ingénierie et Travaux publics

- Eaux usées
- Eau potable
- Routes
- Ingénierie
- État des infrastructures

Chantier 3 – Équipements motorisés et immeubles

- Gestion des immeubles
- Gestion des équipements motorisés
- Allocation d'espaces et équipements

Chantier 4 - Technologie de l'information et des télécommunications

- Systèmes informatiques
- Réseau de télécommunication
- Radio-communication

OBJECTIFS

Chantier 1 : Développement durable

Examiner l'ensemble des services associés au développement et à l'aménagement du territoire en vue de proposer une organisation fonctionnelle qui intègre les principes et les objectifs du développement durable.

Le chantier s'est divisé en trois groupes de travail :

1. Le Groupe de travail sur l'aménagement du territoire, l'urbanisme et le transport

Objectifs particuliers :

- Organiser les activités et préciser la nature des services de première ligne à mettre en place dans les arrondissements, tout en tenant compte des obligations légales de la *Loi sur l'aménagement et l'Urbanisme* et de la Charte de la Ville de Québec.
- Proposer une stratégie et un échéancier d'harmonisation des principaux outils de planification en urbanisme et en développement ainsi que des règlements, en tenant compte des obligations et des délais légaux.
- Proposer une stratégie et un processus pour l'attribution d'une adresse sûre et cohérente à tous les immeubles et les propriétés situés dans les limites de la nouvelle Ville de Québec.
- Fixer des balises et des critères visant à délimiter le réseau artériel de la ville nouvelle.
- Examiner la délimitation des arrondissements et suggérer des modifications qui améliorent l'accès aux services de première ligne, qui rationalisent les opérations d'entretien et de contrôle des réseaux et du territoire, et qui facilitent la délimitation des quartiers.

2. Le Groupe de travail sur l'environnement

Objectifs particuliers :

- Définir les orientations et les principes devant guider les décisions et les actions de la ville nouvelle dans la perspective du développement durable.
- Organiser la gestion des matières résiduelles en tenant compte des responsabilités du Conseil de ville et des Conseils d'arrondissement ainsi que des mandats des Services en cause.

3. Le Groupe de travail sur le développement économique

Objectif particulier :

- Analyser la place du développement économique dans la philosophie de la nouvelle Ville de Québec afin d'être en mesure de mieux répartir les responsabilités entre les niveaux municipal et régional, de renforcer les services de première ligne et d'assurer une meilleure concertation avec les organismes associés au domaine du développement économique et touristique.

Chantier 2 : Infrastructures, Ingénierie et Travaux publics

Objectifs particuliers :

- Définir une stratégie visant à organiser l'ensemble des services reliés à l'entretien des réseaux (routiers, aqueduc, égouts) dans une perspective de gestion intégrée.
- Préciser les compétences, les tâches et les responsabilités entre les services et les arrondissements en matière d'entretien et de gestion de la voirie.
- Dresser le portrait de l'approvisionnement, de la distribution et de la consommation en eau potable afin de guider la ville nouvelle vers une gestion intégrée de l'eau dans une perspective de développement durable.
- Effectuer le bilan de l'état des infrastructures afin de doter la ville nouvelle d'un portrait global qui facilitera la prise de décision du futur Conseil de ville quant aux investissements nécessaires pour en assurer la pérennité.

Chantier 3 – Équipements motorisés et immeubles

Objectifs particuliers :

- Dresser l'inventaire et établir les potentiels des immeubles, propriétés de la ville nouvelle, afin d'en indiquer la meilleure utilisation possible en fonction des besoins des services, des arrondissements et des autres organismes.
- Proposer un plan de localisation pour l'ensemble des bureaux administratifs, des Bureaux d'arrondissement, des services techniques et des organismes associés.
- Inventorier l'ensemble des équipements motorisés dans le but de mettre en place une gestion globale de la flotte des véhicules, d'en assurer l'entretien et d'établir sa répartition au regard des besoins des utilisatrices et des utilisateurs.

Chantier 4 – Technologies de l'information et des télécommunications

Objectifs particuliers :

- Examiner l'ensemble des systèmes informatiques de gestion et les réseaux de communication en vue de proposer les systèmes et les technologies qui permettront à la nouvelle Ville de Québec de fonctionner, le 1^{er} janvier 2002.

- Mettre en place, pour le 1^{er} janvier 2002, les systèmes prioritaires et prévoir les immobilisations nécessaires en 2002, 2003 et 2004, pour l'implantation des solutions transitoires ou permanentes.

6.1 Aménagement du territoire et urbanisme

Objet et cheminement

L'organisation du Service de l'aménagement du territoire et de la Ville de Québec et la définition de ses mandats ont été articulées à partir de visions fonctionnelles multiples.

Le Centre de développement économique et urbain (CDEU) de l'ancienne Ville de Québec regroupait dans une même entité administrative le Service de l'urbanisme et les Services de développement économique et de l'habitation. La création du CDEU émanait de la volonté de rassembler tous les partenaires de première ligne dans le développement économique urbain en vue d'améliorer le service à la clientèle et de rationaliser les effectifs. Cette association, bien qu'elle réponde aux principes d'intégration favorisant un développement durable, n'a pu être reconduite en raison du déséquilibre qu'elle aurait engendré dans la répartition des effectifs et des mandats. En effet, l'intégration des ressources des autres villes et des organismes paramunicipaux (CUQ, Office du tourisme et des congrès, etc.) élargissait considérablement les domaines d'activités. De plus, la création de la Direction générale adjointe du développement durable, qui englobait le Service de l'environnement, venait garantir l'intégration horizontale de tous les champs d'activités.

Par ailleurs, un juste équilibre devait s'établir entre les visions centralisatrices, prônant le regroupement sous l'autorité du service central de l'ensemble des activités reliées à l'urbanisme (permis, inspection, subvention, etc.), et les partisans de la décentralisation, dont l'objectif était de maintenir les services de première ligne et les centres de décision le plus près possible des citoyennes et des citoyens, donc dans les arrondissements.

Le Service de l'aménagement du territoire est responsable du plan d'urbanisme et coordonne l'élaboration du plan de développement de la ville. Il définit les règles du développement et du design urbain et en supervise l'application. Il veille à l'harmonie du paysage architectural et s'assure de la sauvegarde et de la mise en valeur du patrimoine. Il collabore avec la direction de chaque arrondissement pour la délivrance et le contrôle des permis.

Le Service a été subdivisé en quatre divisions :

- ✓ La Division permis et programmes.
- ✓ La Division du transport.

- ✓ La Division de l'urbanisme.
- ✓ La Division design, architecture et patrimoine.

Enfin, les activités de première ligne relèveront des arrondissements, à savoir :

- ✓ La délivrance des permis.
- ✓ L'analyse des permis simples et l'inspection des constructions.
- ✓ Le contrôle de l'application des règlements d'urbanisme, de nuisance, d'hygiène et de salubrité.
- ✓ La réception, l'analyse et le suivi des demandes de dérogations mineures et de PIIA.

De plus, le personnel des arrondissements collaborera à la préparation du plan d'urbanisme, des politiques et des programmes et assurera le soutien à la consultation auprès des Comités consultatifs d'urbanisme, du Conseil d'arrondissement et des Conseils de quartier.

Les instruments de planification et de contrôle en aménagement et urbanisme

La Charte de la Ville de Québec a introduit plusieurs paramètres nouveaux qui influenceront la préparation et le contenu des outils de planification et de contrôle du développement en raison de l'ajout de nouveaux acteurs institutionnels et de nouvelles obligations légales.

Le regroupement municipal constitue une occasion pour :

- ✓ Favoriser la mise en place d'outils de planification et de contrôle du développement adapté à l'échelle de la nouvelle Ville de Québec unifiée.
- ✓ Réévaluer les outils traditionnels de planification dans le but de construire une vision globale et intégrée du développement.
- ✓ Améliorer les processus d'élaboration et de gestion des instruments de planification et des règlements.
- ✓ Introduire des mécanismes consultatifs et participatifs susceptibles d'éveiller et de soutenir l'intérêt des citoyennes et des citoyens.

La CUQ a enclenché, il y a plusieurs années, le processus de révision du schéma d'aménagement. Le premier projet de schéma révisé (PPSAR) a été adopté et acheminé au gouvernement. La nouvelle Ville de Québec a hérité des responsabilités de la CUQ dans ce dossier et devra adopter un schéma révisé avant juin 2002. Or, deux étapes importantes restent à franchir : la rédaction d'un schéma qui intègre les commentaires et les orientations gouvernementales, et l'organisation de consultations sur le territoire et dans les MRC adjacentes.

Cet échéancier, conjugué à l'introduction de nouveaux instruments de planification et de développement (SMAD, PU, etc.), a conduit le Comité de transition à demander à la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole de rendre facultative l'adoption de ce schéma révisé. Il appartiendra au Conseil municipal de décider de l'orientation qu'il choisira pour la suite de ce dossier.

Le nouveau schéma métropolitain d'aménagement et de développement (SMAD) couvrira tout le territoire de la CMQ. Il devra définir une vision stratégique du développement économique, social et environnemental ainsi que des critères applicables à l'urbanisation, à la consolidation urbaine et à la protection des ressources. Les étapes du processus d'élaboration sont précisées par la loi et le délai d'adoption a été fixé avant la fin de 2006.

Actuellement, douze plans d'urbanisme sont actuellement en vigueur. Seule la Ville de Québec n'avait pas l'obligation d'en adopter un officiellement. La *Loi sur la réforme de l'organisation municipale* précise que les plans et règlements d'urbanisme de la Ville de Québec seront constitués de ceux en vigueur dans les municipalités avant le 31 décembre 2001.

Le Conseil municipal devra, avant le 31 décembre 2004, adopter un nouveau plan d'urbanisme qui couvrira l'ensemble de son territoire. En tant que principal outil de planification de l'aménagement et du développement de la ville, ce plan devra :

- ✓ Reposer sur une définition claire des enjeux et des priorités à l'échelle du nouveau territoire.
- ✓ Présenter une vision globale et mobilisatrice de l'avenir de la ville nouvelle.
- ✓ Intégrer les orientations et les objectifs en matière de développement économique, social et communautaire, de loisirs, de transport, d'habitation et de protection des milieux urbains et naturels.
- ✓ S'arrimer à la stratégie de développement durable et au plan relatif au développement économique, communautaire, social et culturel.
- ✓ Contenir les éléments exigés à sa mise en œuvre (des objectifs réalistes et mesurables, des plans d'actions et des indicateurs de résultats).
- ✓ Répondre aux exigences de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*.

Les règlements municipaux d'urbanisme (zonage, lotissement, construction, PIIA, PAE) en vigueur avant le 31 décembre 2001 demeureront en application jusqu'à l'adoption, par le Conseil municipal, de règlements harmonisés. L'échéance prévue est le 31 décembre 2005, un an après l'adoption du plan d'urbanisme. Durant cette période de transition, le Conseil pourra, par amendement, introduire les modifications qu'il jugera pertinentes ou nécessaires dans tous les règlements.

Pour des raisons d'équité entre les citoyennes et les citoyens, afin de faciliter la cohérence du développement entre les arrondissements et de simplifier les processus administratifs, il est indispensable d'harmoniser rapidement certains règlements ou parties de règlements. Plusieurs groupes de travail composés de spécialistes de diverses municipalités ont travaillé sur les règlements suivants :

- ✓ L'administration et la tarification des permis de construction et des certificats.
- ✓ Les ententes relatives aux travaux municipaux (ententes de développement et extension de services avec les promoteurs).
- ✓ Le lotissement (partie concernant les frais pour le fond de parc).
- ✓ Les arrondissements sur les dérogations mineures.

- ✓ Les arrondissements sur les comités consultatifs d'urbanisme.

Ces projets de règlement seront déposés dès le mois de janvier au Conseil municipal.

Par ailleurs, Québec possédait dans sa Charte certains pouvoirs particuliers en matière de réglementation de zonage et d'urbanisme qui pourraient compléter avantageusement les pouvoirs issus de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*. Après évaluation, certains pouvoirs spéciaux ont été introduits dans la nouvelle Charte. Leur utilisation relèvera de la décision du Conseil municipal et des futurs objectifs du plan d'urbanisme. (ex. : plan de construction, contingentement, utilisation temporaire, permission personnelle, etc.)

Le Comité de transition n'a pas jugé bon, compte tenu de l'harmonisation des règlements qu'il convient de faire, de demander au gouvernement d'introduire dans la Charte de la Ville de Québec la possibilité pour le Conseil municipal de déléguer, lorsqu'il le jugerait opportun, aux Conseils d'arrondissement certains pouvoirs d'adoption de règlements, d'amendements aux règlements de zonage, de lotissement et de PIA. Le Comité a plutôt recommandé de laisser au Conseil de ville la prérogative de demander lui-même une modification à la loi à cet effet.

La toponymie et les dédoublements de noms de rues

À la suite du regroupement des treize municipalités, la nouvelle Ville de Québec héritera de 4 837 voies de communication désignées, appelées odonymes. De ce nombre, 958 sont des homonymes totaux, c'est-à-dire des noms identiques ou presque dans l'écriture ou la prononciation et 490 sont des homonymes partiels, noms identiques ayant un générique différent, soit un total de 1 448 homonymes.

Cette situation entraînera divers problèmes qu'il est impératif de solutionner :

- ✓ Le risque de confusion dans l'identification des lieux qui pourrait réduire l'efficacité des services d'urgence.
- ✓ L'impossibilité d'utiliser le nom « Ville de Québec » pour désigner l'ensemble des municipalités regroupées.

Pour les services d'urgence (911) et les services d'utilités publiques (Bell et Postes Canada) les homonymes ne créeront pas de problèmes tant et aussi longtemps que les noms des anciennes municipalités seront maintenus.

Pour parvenir à ce que chacune des voies de communication ait un nom qui lui soit propre et distinct, 796 noms devraient être revus ou modifiés, soit 16 % des voies de communication. On estime que cette opération devrait toucher environ 24 000 logements et 2 400 places d'affaires ou institutions, soit un total de 26 400 adresses.

- Faire reposer le choix des noms à être modifiés sur une procédure claire, transparente et la plus équitable possible. Pour ce faire, chaque cas d'homonyme devra être analysé à partir de critères d'évaluation bien définis.
- Déclencher rapidement une vaste opération qui fera appel à de nombreux partenaires, tant internes qu'externes. L'envergure des changements à réaliser, les échéanciers prévus, et la nécessité de mettre en place un mécanisme consultatif qui offre aux citoyennes et aux citoyens la possibilité d'exprimer leurs suggestions.
- Transmettre au plus tard en avril 2003, à Bell Canada afin qu'il soit en mesure d'intégrer les nouvelles adresses dans sa base de données (qui sert de référence à Postes Canada et au service 911). L'échéancier projeté pour l'officialisation des nouveaux noms de rues et du nom de la ville nouvelle est le 1^{er} juillet 2003. Cette échéance coïncide avec la période des déménagements. Par contre, pour que il faudra que les nouveaux noms de rues lui soient transmis.

Ce comité suggère également à la ville de voir à la possibilité de créer un Bureau spécial de toponymie dans la future administration à cause du caractère particulier de ce dossier de transition, la sensibilité qu'il peut éveiller chez les citoyennes et les citoyens, l'ampleur des tâches et l'échéancier serré.

Les coûts de l'opération sont évalués à 1 500 000 \$ incluant les salaires, le changement des plaques des noms de rues et les démarches associées à la consultation.

On trouvera en document complémentaire La toponymie dans la nouvelle Ville de Québec : problématique des dédoublements de noms de rues et gestion de la toponymie.

Les ajustements aux limites d'arrondissements

Un groupe de travail a analysé le découpage des arrondissements et proposé 22 ajustements rendus nécessaires en raison de contraintes naturelles (rivières) ou artificielles (autoroutes, voies ferrées, corridors hydroélectriques). Ces ajustements ont pour objectif premier d'éliminer les espaces « orphelins » en raison de difficultés d'accès ou d'isolement spatial. Ils visent également à simplifier le découpage des arrondissements en quartiers, en facilitant l'intégration de certains secteurs dans un quartier plus adapté à leurs caractéristiques. Enfin, un ajustement visant la limite Est de la ville (avec Boischatel et l'Ange-Gardien), outre de solutionner des problèmes d'accessibilité et de contrôle des territoires municipaux, s'avère stratégique pour l'alimentation en eau potable de la ville et le contrôle des zones inondables.

On trouvera en document complémentaire le rapport intitulé Ajustement des limites d'arrondissement adopté le 30 octobre 2001.

- Procéder aux modifications jugées nécessaires, à partir des ajustements proposés sur les limites des arrondissements, tout en tenant compte de la réalité des quartiers.
- Examiner le transfert de la Ville de Val-Bélair dans l'arrondissement n° 7, dont la pertinence a été soulevée par plusieurs personnes au cours des travaux du Comité de transition.

6.2 Environnement

Une stratégie de développement durable

Le Comité de transition a désigné, dans son document intitulé *Les orientations et principes généraux devant guider l'organisation de la ville nouvelle*, le développement durable comme étant l'assise de base de la réalisation des grands objectifs sociaux, économiques, environnementaux, culturels et fiscaux.

Afin de préciser le concept, de le faire connaître et de le rendre opérationnel dans la future organisation, le Groupe de travail a établi une stratégie de développement durable. Ce document didactique présente les fondements, les valeurs et les principes associés au concept: il intègre également les missions de toutes les fonctions (services) qui doivent agir comme principal acteur à l'occasion de sa mise en œuvre. Il constitue un document complémentaire aux orientations de base et aux principes généraux qui devraient guider l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle.

La finalité première du Service de l'environnement de la ville nouvelle vise à ce que l'ensemble de ses préoccupations soit partagé par toutes les composantes de l'organisation et, au-delà, la totalité des citoyennes et des citoyens. Pour y arriver, le Service devra développer une dynamique axée sur trois points :

- ✓ Un rôle d'expertise et de Conseil auprès des autres Services et des arrondissements.
- ✓ Un rôle d'éducation et de sensibilisation, aussi bien à l'interne qu'auprès de la population.
- ✓ Un rôle de gardien de la qualité des milieux urbains et naturels en implantant des mécanismes de contrôle, d'évaluation et de suivis environnementaux.

L'atteinte d'un développement durable nécessite que chacun des projets, programmes ou procédés soit évalué avec une vision globale; c'est-à-dire que les effets sociaux, économiques et environnementaux soient analysés équitablement dans une optique

dépassant le court terme. Il requiert également une approche écosystémique qui tient compte de l'ensemble des composantes des écosystèmes naturels et urbains. En outre, le Service devra favoriser la multidisciplinarité et les liens de collaboration et d'échange autant avec les autres Services qu'avec les organisations et les spécialistes externes ainsi qu'avec l'ensemble de la population.

Le Service est responsable de concevoir et de mettre en œuvre les politiques et les programmes appropriés pour conserver et protéger l'environnement, et s'assurer de sa qualité. Il élabore des politiques de protection de l'eau, de l'air, des sols et de la gestion des matières résiduelles. Il prépare des programmes destinés à la mise en valeur et au contrôle de la qualité des espaces verts, et en vue de s'assurer également que les immeubles soient conçus, utilisés et entretenus dans le respect de l'environnement. Il contrôle la salubrité des lieux, l'habitabilité des bâtiments, la qualité de l'eau et de l'air ainsi que le niveau de bruit.

La gestion intégrée de l'eau et des matières résiduelles, ainsi que l'amélioration de la qualité de l'air, constituent les principaux défis environnementaux. Par ces récentes décisions et interventions, le gouvernement a exprimé clairement ces préoccupations à cet effet et a désigné les gouvernements locaux comme intervenants directs dans la mise en œuvre de ses politiques et programmes.

Pour faciliter, au sein de la nouvelle organisation municipale, la mise en application du concept de gestion intégrée de l'eau et des matières résiduelles, et implanter des pratiques d'évaluation et de suivis environnementaux des politiques et des projets municipaux, le Groupe de travail en environnement recommandait de regrouper les activités de planification, de gestion des ouvrages et d'évaluation et des suivis environnementaux dans une même unité administrative. Les arguments en faveur de la centralisation des activités opérationnelles ont cependant conduit à l'intégration de la gestion des équipements dans le Service des travaux publics.

Les fonctions environnementales prévues dans les arrondissements sont centrées sur le service direct à la population, afin de rendre effectifs le rôle de gardien de la qualité des milieux ainsi que le rôle d'éducation et de sensibilisation :

- ✓ Le suivi des demandes d'information et des requêtes quant à la qualité des milieux naturels et bâtis.
- ✓ L'inspection concernant l'hygiène et l'insalubrité des logements;
- ✓ La gestion des contrats d'enlèvement des matières résiduelles (en régie ou à contrat).
- ✓ Le suivi de la réglementation environnementale portant sur les nuisances, la plantation d'arbres, l'arrosage, le bruit, les odeurs, les pesticides, etc.
- ✓ Les activités locales d'éducation et d'animation environnementales.

La gestion des matières résiduelles

La gestion des matières résiduelles soulève plusieurs défis pour la nouvelle administration :

- ✓ Réaliser une gestion intégrée et cohérente des activités de collecte dans le respect des compétences établies et malgré la superposition, dans certains arrondissements, de deux modes d'opération (en régie sur le territoire de l'ancienne Ville de Québec et à contrat dans les autres municipalités) et le nombre élevé de contrats (\pm 115) se caractérisant par une certaine disparité dans la nature des services.
- ✓ Intégrer et coordonner efficacement l'exploitation de toutes les filières et les équipements de traitement et d'élimination (centre de tri, incinérateur, site d'enfouissement, ressourcerie, etc.).
- ✓ Clarifier et ajuster les activités liées à la gestion des matières résiduelles en tenant compte de la répartition des mandats entre les différents services administratifs en cause et les arrondissements.
- ✓ Réaliser, d'ici janvier 2003, le plan de gestion des matières résiduelles requis en vertu de la *Loi sur la qualité de l'environnement*.

Pour nourrir la réflexion et établir les bases de l'organisation des activités, on a créé un Groupe de travail composé d'une représentante ou d'un représentant de toutes les municipalités et de la CUQ. Le Groupe a dressé l'inventaire des activités et des ressources associées aux matières résiduelles, ce qui a permis de mettre en lumière certains potentiels et certaines contraintes à court et moyen termes :

- ✓ La possibilité de faciliter la gestion de la collecte dans certains arrondissements en regroupant rapidement les contrats arrivant à échéance.
- ✓ La nécessité d'établir des ententes de services entre le Service des travaux publics et les arrondissements n^{os} 1, 2, 6 et 7 pour la collecte réalisée par les cols bleus afin d'éviter l'éparpillement des effectifs et des équipements.
- ✓ Le Groupe de travail a également évalué divers modes d'opération dans le but d'établir une répartition des activités qui favorisent une gestion intégrée tout en respectant les champs de compétence établis.

Ainsi donc, le Service de l'environnement devra :

- ✓ Préparer le plan de gestion des matières résiduelles pour la CMQ, la Côte-de-Beaupré, l'Île d'Orléans et la MRC de la Jacques-Cartier.
- ✓ Définir les programmes et les politiques.
- ✓ Assurer le suivi environnemental des équipements.
- ✓ Collaborer avec le Service des travaux publics et les arrondissements à l'établissement des devis et de la réglementation.
- ✓ Conseiller et soutenir le Service des travaux publics dans ses opérations.

Le Service des travaux publics devra :

- ✓ Effectuer la collecte en régie pour les arrondissements en cause.
- ✓ Gérer la disposition et l'élimination de toutes les matières résiduelles.
- ✓ Assurer la gestion des équipements spéciaux.
- ✓ Collaborer à la préparation du plan de gestion.

Enfin, les Conseils d'arrondissement devront :

- ✓ Administrer et superviser les contrats de collecte et les ententes internes de services.
- ✓ Recevoir et assurer le suivi des plaintes.
- ✓ Coordonner les programmes spéciaux de collecte de monstres, de sapins de Noël, de branches, etc.
- ✓ Collaborer à la conception des programmes, des règlements et du plan de gestion des matières résiduelles.
- ✓ Informer, sensibiliser et éduquer les citoyennes et les citoyens au recyclage et à la récupération.

6.3 Développement économique

Objet

Le rôle de la ville nouvelle en matière de développement économique demeure assez vague malgré l'importance de cet enjeu dans le projet de regroupement municipal.

La ville nouvelle doit préparer un plan relatif au développement de son territoire. Ce plan devra prévoir les objectifs poursuivis par la ville nouvelle en matière de développement communautaire, économique, social, et culturel. De plus, la loi stipule que le Conseil d'arrondissement possède, dans la mesure prévue à la présente loi ou par décret du gouvernement, des compétences, des pouvoirs et des obligations dans le domaine du développement économique local, communautaire et social.

Au niveau régional, la loi prévoit que la CMQ devra concevoir, adopter et maintenir en vigueur un schéma métropolitain d'aménagement et de développement afin d'assurer un développement économique harmonieux de chacune des composantes du territoire de la communauté.

Enfin, la loi concède à la CMQ certaines compétences pour faire la promotion de son territoire sur le plan international.

En dehors de ces obligations qui relèvent d'activités de planification, de soutien financier aux organismes du milieu et de promotion internationale, il y a peu de balises qui encadrent la répartition des activités en la matière.

Dans le contexte du regroupement municipal de la grande région de Québec, le gouvernement a confié à la Chambre de commerce et d'industrie du Québec métropolitain le mandat de faire procéder à un examen de l'organisation régionale en vue de soutenir le développement économique. Le rapport produit par les consultants Arthur Andersen et Municonsult présente un bilan assez complet de la situation, en particulier en ce qui concerne les champs d'action des différents organismes actifs dans la région. Ce bilan permet de constater que plusieurs de ces champs d'action sont occupés par plus d'un organisme, créant une certaine duplication, alors que d'autres champs ne sont couverts que de façon très limitée. Les solutions proposées par ce rapport ont fait l'objet d'un débat dans la région, sans déboucher sur des orientations claires et partagées par tous. Dans cette perspective, le Parc technologique du Québec métropolitain a formulé son point de vue sur les éléments à prendre en compte pour assurer le développement harmonieux d'une technorégion, de même que sur la vision qu'il a de son rôle et de sa place dans la région de la Capitale nationale.

On trouvera en document complémentaire le rapport intitulé *Concertation régionale pour le développement d'une technorégion*.

Le Service du développement économique de la ville nouvelle doit élaborer la politique en matière de développement économique et favoriser, en partenariat avec le milieu, le développement de la ville nouvelle dans les domaines de l'habitation, du commerce, de l'industrie, du produit touristique et des événements spéciaux. En outre, le Service conçoit et administre des programmes d'aide et des services conseils en soutien au développement économique. Il suscite de nouveaux investissements ainsi que la venue de nouvelles entreprises et fait la promotion de Québec comme milieu d'affaires.

Le Groupe de travail a établi que, pour bien structurer le développement économique de la ville nouvelle, il faut tenir compte de trois grandes variables.

- **Les volets d'intervention**

- ✓ Les services de promotion, essentiels à la réussite économique.
- ✓ Les projets structurants et la gestion des infrastructures stratégiques, tels les parcs industriels, les projets de revitalisation d'artères commerciales, la mise en place de projets technologiques, etc.
- ✓ Les services de soutien aux entreprises, indispensables au développement d'une société forte et prospère s'étendent du soutien à la préparation du plan d'affaires, aux Conseils de gestion, en passant par la veille technologique et les activités de *réseautage* et d'animation commerciale.

- **Les créneaux du développement**

Ceux-ci réfèrent à divers secteurs d'affaires qui seront privilégiés dans la nouvelle Ville de Québec :

- ✓ Le développement de l'habitation : la ville nouvelle devra offrir à ses citoyennes et ses citoyens des possibilités de logements adaptés à tous les besoins. Elle devra contenir l'étalement urbain et profiter de la réhabilitation de certains espaces pour densifier l'utilisation de son territoire.
- ✓ Le développement technologique : ce créneau réfère à la création et au soutien des entreprises de la nouvelle Ville de Québec (la biotechnologie, les technologies de l'information, le multimédia, etc.).
- ✓ Le développement industriel : les diverses entreprises manufacturières et de fabrication représentent un noyau important qui crée la majorité des emplois locaux.
- ✓ Le développement touristique : la nouvelle Ville de Québec avec ses attractions historiques et culturelles peut envisager de se tailler une place de choix dans l'économie touristique mondiale.
- ✓ Le développement commercial qui regroupe les commerces et des entreprises de service.
- ✓ Le développement social, indispensable au développement économique de toute la communauté.

- **Les niveaux d'intervention**

Les interventions de première ligne visent à offrir directement à la population, aux entreprises ou aux organismes du milieu, les services de base reliés à leurs besoins. Pour ce faire, une entente entre la Ville de Québec et le CLD devra prévoir qu'une agente ou un agent du CLD travaillera directement dans les bureaux de chacun des arrondissements. Cette personne exécutera les activités de soutien aux arrondissements, tels l'animation économique locale, l'arrimage avec les services du Bureau central, le soutien et le rôle conseil auprès du Conseil d'arrondissement et de sa direction.

Ces guichets multiservices de soutiens techniques et financiers aux entreprises constitueront la porte d'entrée privilégiée pour les entrepreneures et les entrepreneurs, et ce, aussi bien pour l'obtention de services de démarrage ou d'informations générales et particulières concernant les subventions, la réglementation, les permis, les autorisations, etc.

Les interventions de deuxième ligne seront exécutées par le Service du développement économique. Plus spécialisées, ces activités viendront soutenir les interventions de première ligne dans des activités plus générales, comme la préparation des programmes d'aide et la gestion des demandes d'aide financière, la mise en valeur de la réserve foncière de la ville nouvelle, la promotion des avantages stratégiques et la diversification de la base économique, le soutien à la réalisation des projets structurants et la concertation avec les partenaires issus du domaine du développement économique.

La pérennité des infrastructures

Les infrastructures répondent aux besoins de la population en général et elles sont nécessaires à la citoyenne et au citoyen dans l'accomplissement de son travail et de ses loisirs, dans la production des biens et services, dans le transport des personnes et des marchandises.

Des infrastructures en bon état sont vitales pour l'évolution d'une ville moderne et sont un atout qui contribue au rayonnement international d'une capitale.

Au fil du temps, les infrastructures ont pris de l'âge et des investissements importants sont nécessaires pour les réhabiliter et les remplacer. En parallèle, de nouvelles infrastructures doivent être construites pour permettre l'expansion d'une ville qui veut se tailler une place enviable au niveau socioéconomique.

Plusieurs interrogations se sont posées au sujet de l'état des infrastructures de la région de Québec, particulièrement au regard des réseaux souterrains.

Au départ, la loi prévoyait, dans l'établissement des actifs et des passifs des villes, l'introduction des déficits d'entretien reliés aux infrastructures. Le manque de données et la complexité de cette tâche a amené le gouvernement à éliminer cette exigence. Il demeure, cependant, qu'aux fins de planification et d'établissement des priorités d'investissements du PTI, il est nécessaire de définir l'état relatif des divers réseaux. Le Comité de transition a donc commandé deux études : l'une sur l'état des réseaux, et l'autre sur l'alimentation en eau potable.

On trouvera en documents complémentaires les Études et Rapports sur les infrastructures.

L'organisation de l'ingénierie

La mission du Service de l'ingénierie sera d'assurer la pérennité ainsi que le développement des infrastructures indispensables aux besoins de la population, tout en donnant priorité à la qualité du milieu de vie, à l'utilisation efficiente des ressources et de nouvelles technologies.

À cette fin, il convenait de regrouper l'ensemble des expertises de la ville nouvelle au sein d'un Service centralisé, mais dont les équipes techniques, appelées à collaborer de plus près avec le Service des travaux publics et la Section des réseaux, soient localisées dans trois divisions territoriales : Est, Ouest et le Centre.

Les responsabilités du Service de l'ingénierie sont de planifier, de concevoir et de réaliser avec efficacité, et en concertation avec l'ensemble de l'organisation de la ville nouvelle, la construction, la réhabilitation et le remplacement des infrastructures afin d'assurer leur

déploiement et leur maintien en bon état. Il assure aussi les activités de cartographie et d'arpentage qui serviront à la production d'outils à référence spatiale des infrastructures, des propriétés et du territoire de la ville nouvelle.

Le facteur déterminant dans l'organisation de la structure et le mode de fonctionnement de l'ingénierie est le regroupement par fonction des compétences au sein du service. Cela présente pour avantages :

- ✓ Un regroupement de personnels professionnels compétents qui permet de mieux réaliser les mandats du service.
- ✓ Un regroupement qui permet une meilleure répartition des tâches et de diminuer les délais de traitement des dossiers.
- ✓ Un regroupement de personnels professionnels et techniques au sein d'une même équipe, ce qui donne plus de souplesse face à la diversité des mandats.
- ✓ Un regroupement qui facilite l'émergence de solutions innovatrices et créatives dans de nouvelles approches.

L'ampleur des investissements nécessaires pour assurer la pérennité des infrastructures démontre clairement l'importance d'un effort de gestion accru de ces actifs dont la valeur atteint plusieurs milliards de dollars. Dans ce contexte, la connaissance des infrastructures et le développement d'outils de gestion appropriés sont des éléments incontournables pour le nouveau Service de l'ingénierie.

Le Service de l'ingénierie devra donc :

- ✓ Concevoir une expertise interne pour s'assurer de répondre efficacement aux besoins de ses usagers et ses usagers.
- ✓ Connaître les infrastructures dont il doit assurer la pérennité.
- ✓ Créer des outils de gestion qui assureront la pérennité des infrastructures de façon efficace et efficiente.

Le réseau artériel

En vertu de la loi, la ville nouvelle doit déterminer, parmi les rues et les routes dont elle est responsable en vertu de l'article 467.16 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C.19), celles qui forment le plan de son réseau artériel et celles qui forment le réseau dont les Conseils d'arrondissement ont la responsabilité de la gestion. Elle doit également établir des normes minimales de gestion de ces réseaux.

Le Conseil de ville exerce sur le réseau artériel les compétences de la ville nouvelle en matière de voirie, de signalisation, de contrôle de la circulation et du stationnement.

Considérant que la loi n'a pas établi de balises quant à la définition du réseau artériel, les spécialistes se sont basés sur les enjeux anticipés relativement au transport et au développement.

Le réseau artériel est composé des voies urbaines qui possèdent l'une ou plusieurs des caractéristiques suivantes comme en fait foi la carte du réseau artériel.

- ✓ Servir de liens intermunicipaux ou interarrondissements.
- ✓ Supporter les principaux circuits de transport en commun (c'est-à-dire, les parcours à fréquence élevée et à gros volume d'usagères et d'usagers).
- ✓ Assumer des fonctions commerciales ou institutionnelles, structurantes à l'échelle de la ville nouvelle.
- ✓ Générer de forts débits de tous types de véhicules (entre 5 000 et 30 000 par jour).

La carte illustre le réseau artériel préparé par un Groupe de travail multidisciplinaire et entériné par le Comité de transition en vue de la préparation d'un projet de règlement qui sera déposé au Conseil de ville, au début janvier.

On trouvera en document complémentaire la *Carte du réseau artériel*.

Les compétences du Conseil de ville touchent la conception du réseau artériel et sa gestion.

En ce qui a trait à la conception, les décisions concernent notamment :

- ✓ La définition des besoins et des programmes.
- ✓ Le design et la géométrie des rues composant le réseau artériel.
- ✓ La signalisation.
- ✓ L'éclairage.
- ✓ Le paysage et le mobilier urbains.
- ✓ Les circuits de transport en commun (collaboration avec la STCUQ).

En ce qui a trait à la gestion, les décisions peuvent concerner :

- ✓ Le marquage.
- ✓ La signalisation (incluant les plaques d'identification de noms de rues).
- ✓ Les feux de circulation (programmation et synchronisation).
- ✓ Les normes de stationnement.
- ✓ Les limites des vitesses de circulation.
- ✓ La circulation des véhicules lourds et des véhicules hors normes.
- ✓ Les normes de déneigement (harmonisation) et d'entretien.
- ✓ Les permis d'occupation de la chaussée.
- ✓ Etc.

Par ailleurs, le Conseil municipal aura la responsabilité d'approuver le règlement général sur la circulation et le stationnement.

La loi précise que les Conseils d'arrondissement exercent sur les rues et les routes, qui ne sont pas reconnues comme réseau artériel, les compétences de la ville nouvelle en matière de voirie, de signalisation, de contrôle de la circulation et de stationnement.

L'approvisionnement en eau potable

Compte tenu du nouveau cadre de gestion formé par le regroupement des treize municipalités de la région de Québec, l'approvisionnement et l'utilisation de l'eau potable de la ville nouvelle demandait une approche globale sous tous ses aspects. L'étude confiée à l'INRS-Eau avait comme objectifs de :

- ✓ Établir la situation actuelle au regard de la demande et des ressources disponibles.
- ✓ Examiner la capacité des installations existantes à fournir de l'eau potable qui rencontrent les nouvelles normes, et de proposer des pistes de solution.
- ✓ Définir les axes d'intervention en vue d'une gestion intégrée des infrastructures et des correctifs à apporter à l'ensemble du réseau.

À partir du portrait général de la situation et des données recueillies auprès des municipalités, l'équipe de l'INRS-Eau a établi une série de constats et d'enjeux sur les sources d'approvisionnement, la production et le traitement de l'eau, la consommation et la distribution.

Il en ressort principalement les éléments suivants :

- ✓ L'approvisionnement en eau par le bassin de la rivière Saint-Charles (60 %) est à la limite de son potentiel et pourrait être soulagé en utilisant davantage les eaux de la rivière Montmorency et celles du Saint-Laurent.
- ✓ Les traitements actuels aux usines de Québec et de Sainte-Foy satisfont aux nouvelles normes de qualité; les eaux de Charlesbourg et de Beauport partiellement traitées nécessitent, toutefois, des équipements plus adéquats et de nouveaux investissements.
- ✓ La municipalité de Val-Bélair, isolée du réseau, s'alimente par des puits dont le débit est insuffisant et la qualité vulnérable (TCE).
- ✓ Certaines municipalités éprouvent des difficultés à faire face à la demande de pointe, principalement en période de remplissage des piscines.
- ✓ Bien qu'en général la consommation résidentielle apparaisse raisonnable (à une exception près), la consommation institutionnelle, commerciale et industrielle devrait être mieux contrôlée.
- ✓ Plusieurs municipalités ont des taux de fuites relativement bas, tandis que, pour d'autres, ce taux dépasse les 30 % du volume distribués; ce qui met en lumière un état structural déficient qui demande à être corrigé.
- ✓ Un meilleur fonctionnement du réseau par interconnexion s'impose pour pallier certains problèmes de pression et de débit.
- ✓ Le contrôle de la qualité en réseau représente un défi, vu la disparité des pratiques actuelles et les exigences des nouvelles normes en cette matière.

Recommandations faites dans le rapport INRS-Eau :

- Construire une usine unique dans le secteur Est de la ville nouvelle s'approvisionnant à la rivière Montmorency et devant desservir Charlesbourg et Beauport, ainsi que la partie Est de l'actuelle Ville de Québec. Cette solution a l'avantage d'utiliser une

source de qualité, la rivière Montmorency, de résoudre les problèmes d'alimentation de Charlesbourg et de Beauport, et de diminuer quelque peu la pression sur le bassin versant de la rivière Saint-Charles.

- Revoir la localisation de la prise d'eau de l'usine de Sainte-Foy, afin de tenir compte des effets appréhendés, des changements climatiques sur le front salin, ainsi que des rejets de l'usine d'épuration des eaux puisque l'alimentation des secteurs Centre et Ouest de la ville nouvelle sera assurée par les usines de Québec et de Sainte-Foy.
- Examiner plus attentivement la possibilité d'ajouter un traitement d'appoint à l'usine de Sainte-Foy afin de diminuer les risques pour la santé publique résultant de la présence d'un nombre très important de sources potentielles de polluants dans le bassin du fleuve Saint-Laurent.
- Assurer la pérennité de l'approvisionnement actuel en eaux souterraines par l'établissement de mesures de protection appropriées compte tenu des besoins importants auxquels la ville nouvelle devra faire face, et malgré qu'on envisage de consolider l'approvisionnement en eaux de surface.
- Instaurer diverses mesures visant à gérer de façon optimale les réseaux, à rationaliser la demande et à minimiser le taux de fuite en réseau. Pour ce faire, il faut :
 - Mettre en place un programme d'économie d'eau potable pour les secteurs non résidentiels (en priorité) et résidentiels.
 - Gérer la demande en période de pointe.
 - Optimiser la gestion des réservoirs.
 - Établir un programme de suivi de l'état structural des réseaux afin de maintenir le taux de fuite à un niveau acceptable.

L'état des infrastructures

La région de la Capitale n'échappe pas au phénomène généralisé des carences d'entretien des infrastructures municipales. Or, plusieurs indices montrent que les treize villes qui forment la nouvelle Ville de Québec ont, à des degrés divers, du rattrapage à faire en matière de réhabilitation de leurs réseaux routiers et souterrains.

Pour gérer cet état de fait, ainsi que les disparités entre les arrondissements, la ville nouvelle doit mettre en place un système d'analyse de l'information sur l'état des infrastructures qui facilitera la prise de décisions quant aux investissements nécessaires pour en assurer la pérennité.

Le Comité de transition a demandé à un groupe de travail en ingénierie d'effectuer une analyse du bilan relativement à l'état des infrastructures souterraines et routières de la ville nouvelle, dont la valeur est estimée à plus de 3,6 milliards de dollars.

Ce mandat a été confié à un sous-groupe de travail en ingénierie composé de spécialistes en réhabilitation et en systèmes informatisés de gestion des données d'état. Ce mandat comportait deux volets :

- ✓ Le bilan de l'état des infrastructures et intégration des savoir-faire en matière de décisions concernant leur réhabilitation.
- ✓ L'évaluation de l'état des infrastructures et planification des investissements nécessaires pour en assurer la pérennité.

Le premier volet a été réalisé par l'ingénieur Denis Gagnon, de Lorretteville, dans le contexte, d'un projet d'intervention de son programme de maîtrise à l'ENAP. Le second volet fait l'objet d'une synthèse des expertises recueillies auprès des villes. Le rapport sera présenté au nouveau Conseil municipal au moment de l'analyse du budget d'immobilisations (PTI).

L'étude a dressé certains constats qui permettront de recommander des actions pertinentes au Conseil de ville.

Ces constats auront des incidences importantes dans la prise de décision concernant les priorités d'intervention en matière de réfection des infrastructures d'aqueduc, d'égouts et de voirie. Les données spécifiques particulières dans des bases de données nécessaires à la prise de décision quant à la réfection des infrastructures d'aqueduc, d'égouts et de voirie, sont insuffisantes puisqu'elles n'existent pas pour 31 % des réseaux. Près de la moitié des données disponibles dans des bases de données structurées ne sont que des données descriptives plutôt que des données d'état physique ou fonctionnel. Les données d'état physique et d'état fonctionnel sont disponibles respectivement pour seulement 20 % et 19 % des réseaux.

Le jugement des spécialistes (modèle intuitif) constitue le seul modèle de décision pour 51 % des réseaux où les priorités d'intervention pour la réfection des infrastructures d'aqueduc, d'égouts et de voirie commandent des décisions. De plus, l'intégration des états individuels des réseaux s'effectue de façon intuitive pour établir les priorités d'intervention dans 80 % des réseaux.

Le faible niveau de connaissances des infrastructures, auquel s'ajoute un manque évident de gestion des données d'état dans des systèmes intégrés de gestion de l'information, amène les auteurs de l'étude à faire les recommandations suivantes :

- Créer un programme de collecte des données historiques (mémoire du personnel) touchant les infrastructures routières, d'aqueduc et d'égouts.
- Créer un programme d'examen de l'état des infrastructures et développer une base informatisée de données à cet égard.

- Mettre progressivement en place un Système intégré d'aide à la décision permettant d'établir, dans un premier temps, l'état individuel des infrastructures routières, d'aqueduc et d'égouts et, dans un deuxième temps, l'état intégré de ces infrastructures.

6.5 Travaux publics

La loi partage les responsabilités entre la ville nouvelle et les arrondissements en matière de voirie, ce terme étant plus ou moins bien précisé.

Afin d'harmoniser et de rationaliser des opérations des travaux publics sur le terrain, et de mieux utiliser les effectifs, quatre principes de base ont été définis :

- ✓ Fournir un service de qualité efficient et adéquatement adapté aux attentes de chaque arrondissement.
- ✓ Utiliser efficacement l'ensemble des ressources.
- ✓ Mettre en place une gestion et des méthodes d'opération harmonisées sur tout le territoire.
- ✓ Favoriser l'approche client selon les compétences respectives de la ville nouvelle et des arrondissements en matière de voirie.

Deux options d'organisation ont été évaluées par le Groupe de travail :

- ✓ Une gestion intégrée avec un point de services par arrondissement.
- ✓ Une gestion centralisée mais déconcentrée avec différents points de services répartis stratégiquement sur le territoire.

Les arguments suivants ont milité en faveur de cette dernière approche :

- ✓ La quantité d'interventions sur l'ensemble du territoire, pour un grand nombre d'activités effectuées par le Service des travaux publics nécessite la présence de plusieurs points de services de façon à minimiser les déplacements et le temps de réponse.
- ✓ La mise en commun des équipements et des ressources fournit globalement des avantages opérationnels et économiques et facilite l'affectation du personnel.
- ✓ La meilleure façon de réaliser des économies est d'optimiser l'utilisation des effectifs sur l'ensemble du territoire. Il en est de même pour les équipements.
- ✓ L'intégration des interventions de type « voirie » (réseau routier) avec celle « d'aqueduc et d'égout » augmente considérablement l'efficacité et l'efficience.

- ✓ Les activités « déneigement » peuvent être bonifiées par la mise à contribution du plus grand nombre d'effectifs manuels possibles (voirie, aqueduc et égout, espaces verts, etc.).
- ✓ La configuration du territoire des arrondissements n'ayant pas été établie en fonction d'une optimisation des opérations, on a avantage à pouvoir offrir les services selon des territoires d'opération différents de ceux des arrondissements.
- ✓ L'entretien du réseau artériel devrait être exécuté à partir des mêmes points de services que l'entretien des réseaux locaux.
- ✓ L'entretien des rues et des réseaux, sur tout le territoire, doit être harmonisé rapidement afin de limiter les disparités dans les niveaux de services et d'éviter qu'on ne retrouve les infrastructures dans des états différents après quelques années, ce qui aurait des conséquences sur le programme d'immobilisation de la ville nouvelle.
- ✓ Le mode décentralisé n'impose pas un nombre minimal de points de services, mais il permet des regroupements différents selon les activités ainsi qu'une solution de transition harmonieuse dans le temps entre le nombre actuel de points de services et le nombre optimal à viser.

D'autres considérations ont influencé l'organisation du Service de travaux publics et le partage des compétences :

- ✓ Les activités en rapport avec les équipements de traitement des eaux potables et usées ainsi que ceux des réseaux principaux devraient être concentrées.
- ✓ Chaque point de services du Service des travaux publics doit disposer d'un soutien mécanique pour faire face aux réparations mineures et d'un magasin possédant un minimum d'inventaire approprié.
- ✓ Le Service des travaux publics doit disposer d'un soutien technique minimum approprié à ses activités.

Les activités devant être effectuées par le Service des travaux publics sont les suivantes :

- ✓ L'entretien des réseaux d'aqueduc et d'égout (sanitaire et pluvial).
- ✓ L'entretien des bornes-fontaines et compteurs d'eau.
- ✓ L'entretien des branchements d'aqueduc et d'égout.
- ✓ La recherche et réparation des fuites.
- ✓ La télé-inspection.
- ✓ Le déneigement.
- ✓ L'entretien des surfaces (rues, trottoirs, stationnements publics et pistes cyclables).
- ✓ La signalisation et parcomètres.
- ✓ Le contrat d'entretien lié aux activités de travaux publics (scellement de fissures).
- ✓ L'opération des équipements de type incinérateur, centre de tri, site d'enfouissement, usine de traitement des eaux potables, station d'épuration des eaux usées.
- ✓ La collecte des matières résiduelles effectuée en régie, et gestion des contrats de disposition et d'élimination des matières résiduelles.

RECOMMANDATIONS

Actuellement, les services des travaux publics sont offerts à partir de quinze centres de services, dont trois sur le territoire de l'ancienne Ville de Québec. S'ajoutent à cet inventaire les équipements importants tels les usines de production et de traitement des eaux, un incinérateur, deux usines d'épuration, un site d'enfouissement et un centre de tri.

- Scinder le territoire en quatre divisions territoriales (les secteurs Est, Nord, Centre et Ouest). Chaque secteur est secondé par au moins deux points de services distincts selon des particularités géographiques des secteurs. Cette approche permet de débiter l'harmonisation de façon graduelle en conservant au début l'ensemble des locaux pour tendre vers un nombre optimal. Elle a comme avantage d'adapter l'organisation du Service des travaux publics selon les contraintes syndicales, physiques et organisationnelles.

On trouvera en document complémentaire une *Carte explicative en quatre couleurs*.

- Continuer à effectuer l'ensemble des opérations à partir des centres de services en place au 31 décembre, afin de garantir une continuité dans les interventions, particulièrement en matière de déneigement exception faite de Lac-Saint-Charles et Saint-Émile, pour lesquels les effectifs seront réaffectés au centre de services de Loretteville.
- Cette organisation demeurera en place jusqu'à la fin de la saison hivernale.
- Étudier, au regard de leur pertinence et des économies potentielles, pour évaluer quels points de services devront être maintenus ou non. Le nouveau déploiement devra être complété pour le 30 septembre 2002, afin que tout soit prêt à temps pour les opérations de l'hiver suivant.

6.6 Équipements motorisés

La flotte de véhicules de la ville nouvelle sera constituée de plus de 1 800 équipements motorisés immatriculés, d'une valeur de plus de 200 millions de dollars, et d'autant d'équipements non immatriculés.

L'âge d'un grand nombre de ces véhicules dépasse celui de leur vie utile, ce qui a une répercussion directe sur les coûts de réparation et engendre des pertes de temps. Actuellement, la réparation des équipements est effectuée de manière différente dans

chacune des treize villes. Quatre villes possèdent des ateliers mécaniques complets permettant la réparation et l'entretien de tous les types de véhicules (Québec, Beauport, Charlesbourg et Sainte-Foy). Les autres villes effectuent les réparations de base sur les véhicules standards, tandis que les villes de Lac-Saint-Charles, Saint-Émile et Saint-Augustin-de-Desmaures ne possèdent pas de main-d'œuvre spécialisée en mécanique et confient les travaux à des entreprises privées. L'approche organisationnelle centralisée, assortie des services déconcentrés, devrait faciliter la mise en application du principe de gestion intégrée de la flotte.

Le Service de la gestion des équipements motorisés a pour responsabilités de mettre en application les programmes appropriés pour la gestion, l'entretien, l'adaptation et la sécurité des équipements motorisés; il lui revient également de gérer le gaz et les carburants nécessaires à leur fonctionnement. Le Service est aussi responsable de la formation des opératrices et des opérateurs des divers véhicules ou équipements motorisés.

La répartition des activités

Quatre ateliers principaux ont été ciblés : Québec (Marie-de-l'Incarnation), Beauport, Charlesbourg et Sainte-Foy. Les opérations de réparation mécanique étant reliées directement à celles des travaux publics, particulièrement en saison hivernale, le statu quo sera maintenu pour l'hiver 2001. La majorité de la main-d'œuvre déjà affectée dans des ateliers demeura donc en place jusqu'en avril. Étant très spécialisés, l'entretien et la réparation des véhicules d'incendie seront concentrés dans les ateliers de Québec et de Sainte-Foy. Tout au long de l'année, en fonction des modifications potentielles des centres de services des travaux publics, le personnel affecté aux centres secondaires pourra être rapatrié à l'atelier principal du secteur responsable.

La gestion du carburant

Le Comité de transition a accepté une recommandation visant à acquérir et à mettre en place un système de gestion du carburant. Ce système offre la possibilité de vérifier la consommation de différents véhicules tout en s'assurant d'obtenir des données permettant d'entreprendre leur entretien. Pour ce faire, les données doivent s'intégrer à un système de gestion informatisé de la flotte. Ce système gère l'entretien préventif, les ordres de travail de réparation, les coûts d'entretien et de réparation, les heures d'utilisation, bref toutes les informations pertinentes qui aident à opérer et à rationaliser une flotte d'équipements. Ce système devra être implanté rapidement.

Le Service des équipements motorisés devra, en tenant compte des services opérationnels :

- Analyser la possibilité de réduire le nombre d'ateliers de réparation.
- Optimiser l'utilisation des ressources spécialisées en régie par opposition à l'utilisation des services extérieurs.

- Finaliser l'inventaire de l'ensemble des équipements motorisés.
- Implanter un système de gestion des carburants et un système de gestion informatisée des équipements motorisés.

6.7 Immeubles

Les biens immobiliers sont des actifs essentiels pour permettre à une ville de rendre des services de grande qualité à ses citoyennes et ses citoyens. L'ensemble des biens immobiliers de la nouvelle Ville de Québec est évalué globalement à 595 millions de dollars. La ville nouvelle sera propriétaire de 285 000 m² d'espaces répartis dans 115 bâtiments. En plus, elle héritera d'un nombre important portefeuille de terrains vacants dont la mise en valeur peut s'avérer stratégique pour son développement. Cet état de situation démontre l'importance d'appliquer une gestion intégrée à tous les biens immobiliers. À cet effet, il était indispensable de s'assurer :

- ✓ Couvrir l'ensemble des biens (bâtiments, parcs, équipements, etc.) par la constitution d'une unité administrative.
- ✓ Faire relever toutes les fonctions reliées à ces biens à cette même unité, à savoir : l'acquisition, la disposition, l'entretien, la réparation et la location des espaces.
- ✓ Doter cette unité de l'objectif de maximiser le temps d'utilisation de l'ensemble des immeubles.

Le principe organisationnel préconisé a donc été l'organisation d'une gestion centralisée mais des services déconcentrés. Ses avantages étaient multiples :

- ✓ La création d'un guichet unique pour l'ensemble des utilisatrices et des utilisateurs, peu importe le bien en cause ou la nature du service attendu.
- ✓ Une connaissance globale et complète de tous les besoins.
- ✓ Une concentration des ressources qui facilite l'alignement des priorités et l'élimination des doublons d'activités.
- ✓ L'uniformisation des normes de qualité.
- ✓ Une maximisation de l'efficacité des ressources tout en réduisant les coûts d'opération.

Le Service de la gestion des immeubles a pour responsabilité d'acquiescer, de disposer et d'entretenir les biens immobiliers de la ville nouvelle, notamment les bâtiments, les terrains, les monuments, les terrains de jeux, les parcs, le mobilier urbain, les signaux lumineux et les réseaux d'éclairage. Il alloue les espaces aux individus et aux organismes qui les utilisent et leur fournit un soutien technique, si nécessaire.

La gestion des bons de travail

La gestion intégrée de l'ensemble des immeubles de la ville nouvelle et leur entretien généreront un nombre important de bons de travail dont le suivi ne peut s'effectuer adéquatement que par un système informatisé. À cet effet, le Comité de transition a approuvé, après recommandation du Groupe de travail sur les TIT, l'utilisation du progiciel d'entretien préventif « MAXIMO », déjà en place dans la Ville de Sainte-Foy.

L'utilisation optimale des édifices

Les décisions touchant la destination de l'ensemble des immeubles sont basées sur un inventaire complet de tous les biens immobiliers de la ville nouvelle ainsi que la définition de leurs potentiels (capacité, localisation, état, etc.) et de leurs contraintes (accessibilité, âge, entretien, etc.).

Les principes de base qui ont guidé la location des immeubles sont les suivants :

- ✓ Une utilisation optimale des édifices.
- ✓ Un minimum de déplacements de personnel.
- ✓ Des facilités de déploiement des liens informatiques.

L'hôtel de ville

- ✓ Un lieu symbolique en relation avec l'image de la nouvelle Ville de Québec.
- ✓ Une Salle du conseil pour 40 élus et 90 places pour les citoyennes et les citoyens.
- ✓ La possibilité d'accueillir des services de la Direction générale, du Greffe, de la Planification et des Communications.

L'hôtel de ville actuel de Québec fut choisi en raison de sa localisation centrale et de son potentiel. Cependant, la Salle du conseil doit être réaménagée afin de pouvoir asseoir tous les élus. Des solutions en vue d'augmenter la capacité d'accueil des citoyennes et des citoyens devront être étudiées.

Les Bureaux administratifs

- ✓ Les déménagements et les réaménagements de locaux minimisés.
- ✓ Les liens fonctionnels respectés.

Les Bureaux d'arrondissement

- ✓ Une localisation centralisée par rapport au bassin de la population et des pôles d'activités.
- ✓ Une facilité d'accès, d'accueil et de stationnement.

- ✓ La disponibilité d'une salle pour le Conseil d'arrondissement (± 100 m²).
- ✓ La possibilité d'accueillir de 40 à 50 postes de travail.
- ✓ Les coûts d'aménagement minimisés.

Les choix retenus pour les Bureaux d'arrondissement sont les suivants :

- ✓ Arrondissement n° 1 – édifice de la CUQ.
- ✓ Arrondissement n° 2 – hôtel de ville de Vanier.
- ✓ Arrondissement n° 3 – hôtel de ville de Sainte-Foy avec un pôle satellite à l'hôtel de ville de Sillery.
- ✓ Arrondissement n° 4 – hôtel de ville de Charlesbourg.
- ✓ Arrondissement n° 5 – hôtel de ville de Beauport.
- ✓ Arrondissement n° 6 – édifice de la Caisse populaire, sur la 1^{re} Avenue et les locaux de la Banque nationale dans l'édifice Le Flandre.
- ✓ Arrondissement n° 7 – hôtel de ville de Loretteville avec un pôle satellite à l'hôtel de ville de Lac-Saint-Charles.
- ✓ Arrondissement n° 8 – hôtel de ville de Cap-Rouge avec trois pôles satellites, un à l'hôtel de ville de Val-Bélair, un à l'hôtel de ville de L'Ancienne-Lorette et un à l'hôtel de ville de Saint-Augustin-de-Desmaures.

Le Service de police

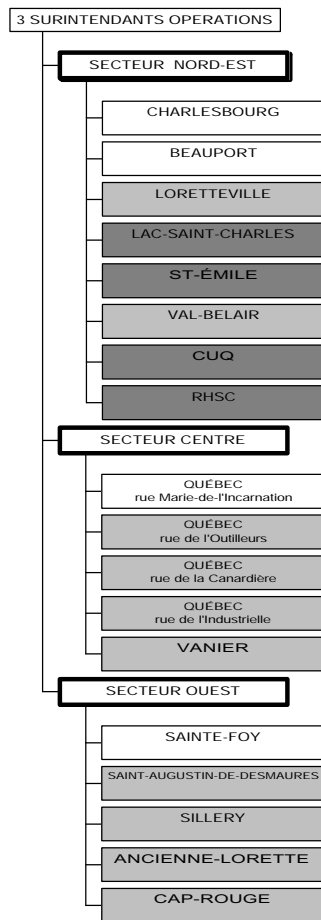
L'orientation envisagée vise à établir un rapprochement avec les nouvelles structures que constituent les arrondissements. Durant la période de transition, cinq postes seront maintenus en opération :

- ✓ La Centrale de police du parc Victoria desservira les arrondissements n°s 1, 2 et 6, et accueillera les enquêtes spécialisées et la direction du Service.
- ✓ Le poste de police de Sainte-Foy desservira l'arrondissement n° 3 et l'arrondissement n° 8 temporairement. Il accueillera également la gestion de la gendarmerie et une partie de l'administration.
- ✓ Le poste de police de Charlesbourg desservira l'arrondissement n° 4.
- ✓ Le poste de police de Beauport desservira l'arrondissement n° 5.
- ✓ Le poste de police de la Haute-Saint-Charles desservira l'arrondissement n° 7.

De plus, l'ancien poste de police à L'Ancienne-Lorette sera éventuellement aménagé pour desservir l'arrondissement n° 8.

Le Service des équipements motorisés

Ce Service sera divisé en trois secteurs d'opération (Nord-Est, Centre et Ouest), mais les services seront offerts à partir de quatre ateliers principaux : Charlesbourg, Beauport, Sainte-Foy et Québec (Marie-de-l'Incarnation).



BLANC: ATELIERS PRINCIPAUX
OMBRAGÉ: SOUTIEN MÉCANIQUE À COORDONNER AVEC TRAVAUX PUBLICS
FONCÉ: AUCUNE PRÉSENCE MÉCANIQUE

Figure 6 : Service de la gestion des équipements motorisés

Le Service des travaux publics

Ce Service sera divisé en quatre secteurs d'opération (Nord, Est, Centre et Ouest). Le graphique suivant illustre la répartition des différents ateliers à partir des bâtiments existants.

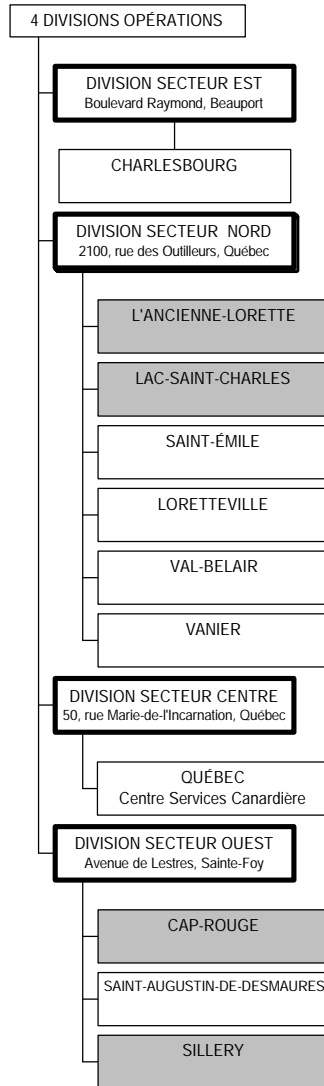


Figure 7 : Travaux publics – Points de service

Le Service de protection contre l'incendie

Le Service de protection contre l'incendie étant divisé en trois secteurs, (Centre, Est et Ouest), il a été convenu que, pour répondre aux objectifs de cinq minutes d'intervention pour les risques immédiats et de neuf minutes pour la force de frappe, il était nécessaire de maintenir quinze des seize casernes actuellement en opération (les effectifs de la caserne de Lac-Saint-Charles seront transférés à Saint-Émile et Charlesbourg).

Quant aux activités administratives de formation et de prévention, actuellement situées dans la caserne de la rue Saint-Jean, il faudra les déplacer, compte tenu des nouveaux besoins.

6.8 Technologies de l'information et des télécommunications

Objet

L'évolution fulgurante des technologies de l'information, au cours des dernières années, a nécessité une révision fondamentale du rôle et de la structure traditionnelle des services informatiques. En effet, les technologies de l'information sont désormais omniprésentes dans la prestation de service aux citoyennes et aux citoyens. Cette réalité se manifeste dans un rôle de soutien et, de plus en plus, dans un rôle de relation directe avec la population par l'entreprise d'Internet. C'est pourquoi les études sur les organisations performantes nous rappellent que les technologies de l'information, longtemps considérées comme un soutien à la stratégie de l'entreprise, doivent maintenant faire partie de cette stratégie.

La mise en place du Service des technologies de l'information et des télécommunications (TIT) de la nouvelle Ville de Québec résulte de l'intégration des meilleures pratiques d'une quinzaine de villes et organismes à vocation urbaine. Le Service, tel qu'il a été conçu, repose sur l'amalgame des services en place et sur le document *Orientations de base et principes généraux devant guider l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle* où on pouvait lire : « L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et des communications doit être développée pour atteindre le plus haut niveau possible de qualité et d'efficience des services ».

Au cours de la dernière décennie, la téléphonie, la radiocommunication, la reprographie, l'audiovisuel et la photographie sont passées au mode numérique. Ce changement amène des occasions d'affaires pour les organisations. En effet, toutes les données numériques sont traitées par des microprocesseurs en tout point semblables à ceux des ordinateurs de bureaux. Par exemple, la voix, les images et les documents peuvent voyager sur les mêmes fibres optiques, être redirigés par les mêmes commutateurs et être emmagasinés sur les mêmes unités de stockage. Pour atteindre l'efficience et réaliser des économies, il faut une gestion unifiée de ces technologies.

Cheminement

Ce qui était très clair dès l'ébauche des premières esquisses de ce nouveau Service, est non seulement la volonté d'être branché sur les nouvelles technologies, mais d'abord et surtout de rejoindre la population et les instances décisionnelles. C'est pourquoi le Comité de transition a conçu un modèle de gouverne où une première instance issue de la haute direction, donne les grandes lignes directrices tandis qu'une deuxième, issue des directions des services clients, évalue et propose des possibilités d'amélioration grâce aux technologies; une troisième s'assure de l'arrimage constant des décisions sur les activités quotidiennes du Service. Ce modèle de gouverne vise à obtenir des TIT la contribution la plus forte possible pour l'organisation.

Bien que la gestion du Service des TIT soit principalement centralisée, la prestation des services est décentralisée dans plusieurs points de services permettant ainsi d'assurer un maximum d'efficacité dans les opérations de soutien aux utilisatrices et aux utilisateurs.

Le Service des TIT a pour responsabilité de préparer et de mettre en application un plan intégré de gestion des informations et des technologies afférentes, dont la géomatique. À cette fin, il conçoit, développe, implante et actualise les systèmes d'information et de télécommunications et fournit un soutien adéquat aux utilisatrices et aux utilisateurs. Il assure aussi l'exploitation des centres et des réseaux informatiques.

Les systèmes et technologies à livrer

Le chantier des TIT a reçu pour mandat du Comité de transition de concevoir et de mettre en place les systèmes et les technologies informatiques devant permettre à la ville nouvelle de fonctionner, en janvier 2002, dans les meilleures conditions possibles.

Plus de 20 groupes de travail ont été formés afin d'examiner, conjointement avec les divers services utilisateurs, les systèmes les mieux adaptés. Les spécialistes ont ciblé dix-sept systèmes d'information à implanter dont onze ont été jugés prioritaires. Voir la figure 2 à la page suivante.

Les solutions retenues émergent, pour la plupart, des villes et des organismes actuels. Elles sont parfois transitoires, parfois permanentes, en fonction des délais fixés pour leur mise en place.

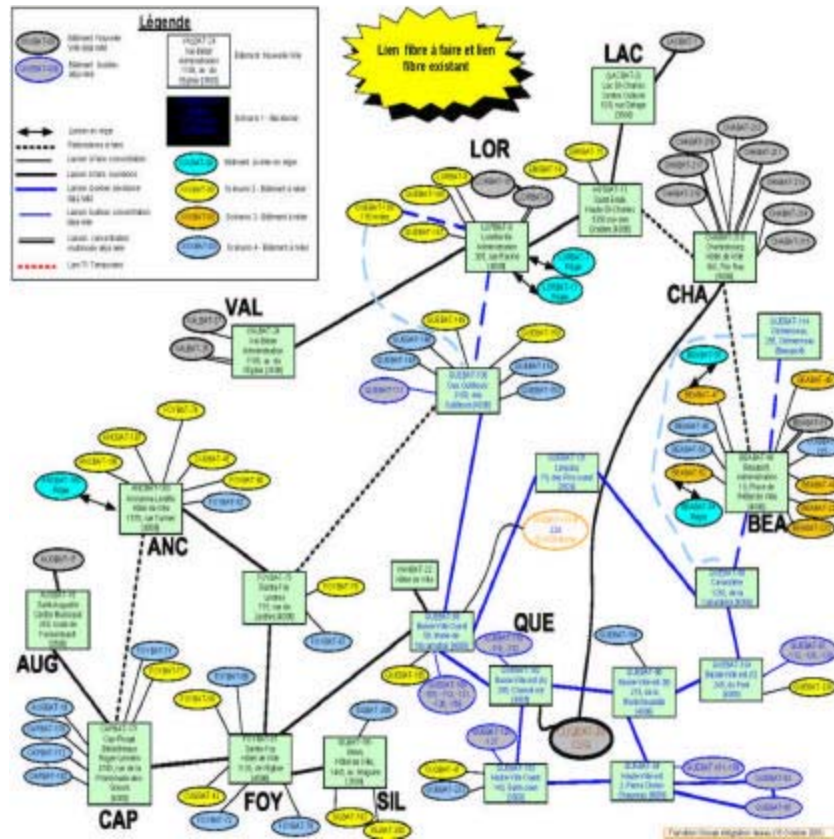


Figure 8 : Systèmes d'information à être implantés

Le réseau de fibre optique

Compte tenu de l'immensité du territoire et des orientations organisationnelles et fonctionnelles retenues (mise en place de guichets de services, gestion décentralisée ou décentrée), il s'avère nécessaire d'implanter des liens de communication qui permettent un accès rapide à toute l'information (données, voix et images), quel que soit le lieu où les personnes qui l'utilisent se situent.

Ainsi, 135 liens inter-édifices sont nécessaires; la moitié existe déjà en fibre optique, l'autre reste à implanter. Après l'évaluation de plusieurs systèmes, il a été retenu d'acquiescer un réseau de fibre optique en propriété pour 68 liens inter-édifices. L'ensemble de ce nouveau réseau permet un accès, à la vitesse de la lumière, aux dix-huit systèmes de gestion en développement.

Le réseau régional de radiocommunication

Les services de première ligne sur le terrain (publics, pompiers, travaux publics) requièrent un système mobile de communication permettant les échanges vocaux partout sur le territoire, afin de coordonner l'action des effectifs en cas de force majeure. Le Comité de transition a donc accepté la recommandation du Groupe de travail d'étendre le système déjà en place dans les villes de Québec et de Sainte-Foy; système numérique qui permet notamment la confidentialité des communications policières.

Les grands enjeux à considérer pour l'an 2002 traduisent les facteurs critiques du succès de l'intégration des technologies de l'information et des télécommunications. Ainsi, il faut :

- Finaliser les projets d'intégration en cours et participer au transfert des employés municipaux.
- Unifier et standardiser les infrastructures technologiques, en particulier le réseau informatique, la téléphonie et la radiocommunication.
- Remplacer les systèmes d'information transitoires par des systèmes permanents.
- Poursuivre le déploiement du plan de formation du personnel.
- Doter le Service de TIT de méthodes de travail et d'une organisation interne optimales.

7. Culture, loisirs et vie communautaire (Sous-comité)

MANDAT ET ORGANISATION

Mandat

Le mandat défini pour le Sous-comité « Culture, loisirs et vie communautaire » était de préciser la mission, le modèle d'organisation et d'offre de service dans les domaines suivants :

- ✓ Les arts, la culture, les bibliothèques et le patrimoine.
- ✓ Les loisirs, les sports, le plein air et les activités récréatives.
- ✓ L'intervention communautaire et le développement social.

La Charte de la Ville de Québec donne à la ville nouvelle une compétence en matière de culture, de loisirs et de parcs, de même qu'en matière de développement communautaire, économique culturel et social (articles 72, 75 et 85 à 94).

Les Conseils d'arrondissement ont également des compétences dans l'organisation des loisirs sportifs et culturels, ainsi que dans la gestion des parcs et des équipements d'arrondissement. Ils interviennent, en outre, dans le développement économique local, communautaire, culturel et social (articles 114, 120 et 121).

Composition du Sous-comité

Présidente : Marie Leclerc
Membre : Louise Quesnel

Personnel

Adjoint : Serge Paquin
Secrétaire : Janique Sinette
Stagiaire : Marc-André Roy

Fonctionnement

Les travaux du Sous-comité ont été alimentés et enrichis des commentaires, des avis, des analyses et des recherches issue de la Table de concertation des Directrices et des Directeurs de culture, loisirs et vie communautaire des treize villes.

Cette Table existait avant le projet de réforme, et elle jouait un rôle important au sein de l'Association québécoise du loisir municipal : la concertation est un acquis pour ces gestionnaires, qui ont déposé au gouvernement un énoncé de politiques de loisirs pour le Québec, portant le titre de *Loisir, communauté locale et qualité de la vie*. Au cours des

travaux du Sous-comité, cet énoncé a constitué une référence privilégiée. La Table de concertation des Directrices et des Directeurs s'est réunie à dix reprises.

De plus, le Sous-comité a mis en place treize Groupes de travail, certains d'entre eux de façon ponctuelle, mais la plupart ont poursuivi leur démarche tout le long de l'année 2001, au cours des nombreuses réunions. Tous les travaux de ces groupes ont été étudiés par la Table de concertation, et la plupart ont fait l'objet de recommandations au Comité de transition. En outre, le Sous-comité a tenu quatre rencontres publiques au cours des mois d'avril et de mai avec les organismes communautaires bénévoles, afin de les informer de sa démarche et de recueillir leurs préoccupations. Il a aussi reçu une importante correspondance, à laquelle le Sous-comité a donné suite. Enfin, la Présidente a participé officiellement à quatre colloques tenus par des organismes du monde des loisirs et de la culture.

On trouvera en document complémentaire la liste de ces groupes de même que leur composition.

En matière de loisirs, de culture et de vie communautaire, la nouvelle Ville de Québec est face à des enjeux de divers niveaux.

Les treize villes actuelles, se sont donné, au cours de leur évolution respective, treize façons de faire, et autant d'organisations administratives. Les relations entre chacune de ces villes et les organismes culturels, de loisirs ou communautaires ne reposent pas sur les mêmes bases. Le soutien technique, financier ou administratif n'est pas établi de la même façon. Les ententes avec les commissions scolaires sur le partage de terrains, de locaux ou de budgets sont aussi très différentes. Les bases budgétaires, les sources de revenus, les grilles de tarification, de même que l'inventaire des services offerts aux personnes ou aux organismes varient considérablement. Les politiques, les orientations et les procédures aussi. Mettre en commun toutes ces parties et toutes ces approches n'est pas une mince tâche; cela exigera quelques années.

En outre, certains dossiers d'envergure ont été traditionnellement pris en charge par une seule ville ou par quelques villes seulement. La gestion et le soutien de certains équipements, tels des centres communautaires, des bases de plein air, des sentiers, des salles de spectacle ou des plages, le soutien aux artistes professionnels et l'intervention concertée sur des problématiques sociales, en sont des exemples éloquentes.

De plus, le redéploiement des treize organisations, en huit arrondissements et des services centraux, permet de considérer plus globalement les responsabilités inhérentes à ces secteurs. Les normes de services, le réseautage des bibliothèques, le développement culturel, l'offre de services en matière de logement et de développement social, ainsi que les rapports à privilégier avec les organismes bénévoles en sont les défis les plus immédiats.

Les nouvelles responsabilités confiées par la loi à la ville nouvelle, dont la mise en place du Conseil des arts de Québec, ainsi que les pouvoirs respectifs du Conseil municipal et des Conseils d'arrondissement, obligent à bien définir les rôles des instances

administratives et politiques. Enfin, les grandes orientations de base, les principes généraux et les enjeux reconnus par le Comité de transition apportent aussi un éclairage particulier à l'organisation des services de loisirs, de culture et de vie communautaire.

Orientations

La culture, les loisirs et la vie communautaire sont des activités et des services de proximité. Ils concernent, quotidiennement et au premier degré, tous les citoyens et les citoyennes dans leur milieu de vie.

Le Sous-comité a donc recommandé à la ville nouvelle qu'elle reconnaisse les principes suivants en matière de culture, de loisirs et de vie communautaire :

- ✓ La nouvelle Ville de Québec se doit d'accroître la qualité de vie des citoyennes et des citoyens et leur sentiment d'appartenance tant par l'excellence des services et un souci de démocratie, d'équité et d'efficacité, que par le respect des particularités de chaque arrondissement.
- ✓ La ville nouvelle se reconnaît des responsabilités importantes et particulières en matière d'art, de culture, de loisirs, de sports et de développement social et communautaire.
- ✓ Cette responsabilité s'exprime tantôt par la reconnaissance des besoins et par l'offre de services, tantôt par le soutien ou le développement.

7.1 Bénévolat et organismes partenaires

Objet et cheminement

Le Sous-comité a dressé un bilan quant à la participation et à l'engagement des citoyennes et des citoyens dans le domaine de la culture, des loisirs et de la vie communautaire. Ce bilan fait état de plus de 1 500 organismes partenaires dans les treize villes existantes, regroupant au-delà de 36 000 bénévoles.

Soulignons que l'offre de services en matière de culture, de loisirs et de vie communautaire de même qu'en développement social, est assurée sur tout le territoire de la ville nouvelle à plus de 80 %, par des organismes bénévoles partenaires.

Plusieurs organismes partenaires bénéficient d'aide financière, technique ou professionnelle de la part des municipalités. Ils sont également encadrés par des politiques et des procédures, et soumis à des normes et à des tarifs d'utilisation ou de participation.

Conclusion

Confiant de maintenir cet engagement des citoyennes et des citoyens, afin de minimiser les inconvénients qui pourraient être causés aux organismes bénévoles à l'occasion de la mise en place de la ville nouvelle, le Comité de transition retient le principe de respecter les engagements de la saison 2001-2002 des villes actuelles dans l'offre de services en culture, loisirs et vie communautaire et le soutien matériel, financier et technique, pour la saison d'activités automne-hiver 2001-2002.

7.2 Organisation fonctionnelle et structure administrative

Objet

La structure administrative préconisée pour la culture, les loisirs et l'intervention communautaire et sociale s'inspire des indications de la loi sur le développement d'une identité propre et d'un sentiment d'appartenance de la population à la ville nouvelle. Cette structure favorise l'accessibilité et la participation des citoyennes et des citoyens.

Cheminement

Des enjeux particuliers ont été identifiés et reconnus en matière de développement culturel. La structure comprend donc deux Services centraux : le Service de la culture et le Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire ainsi que huit Divisions d'arrondissement.

Conclusion

Les Services centraux assumeront la recherche, le développement, la planification, la concertation et l'harmonisation des interventions; ces activités serviront essentiellement à appuyer les services mis en place dans les arrondissements. Les Divisions d'arrondissement assureront l'offre d'activités ainsi que des services de qualité et de proximité pour les citoyennes et les citoyens dans leur milieu; leur mandat et leurs ressources humaines intégreront les dossiers culturels, de loisirs et de vie communautaire.

7.3 Politiques et plans

Objet et cheminement

Un inventaire des plans d'interventions et des politiques administratives ou sectorielles des treize villes regroupées a été complété . De plus, le Sous-comité a rédigé un document de réflexion assorti de recommandations sur les valeurs, les

principes et les orientations qui devraient être privilégiés dans l'élaboration des politiques de la ville nouvelle en matière de culture, de loisirs, de sports et d'intervention communautaire et sociale.

Un plan d'action et des priorités ont été également suggérés afin qu'un équilibre puisse rapidement s'établir entre le respect des particularités des arrondissements et leur identité; des orientations de développement pour tout le territoire de la ville nouvelle ont également été proposées.

RECOMMANDATIONS

- Doter rapidement la ville nouvelle d'une politique unique de reconnaissance des organismes partenaires, pour tous les secteurs d'intervention municipale.
- Entreprendre, dans les meilleurs délais, les consultations du milieu en vue de l'élaboration de politiques dans les domaines de la culture, de l'activité physique et des sports et du développement social, ainsi que dans la définition de normes minimales de services.

7.4 Ententes avec les commissions scolaires

Objet

En vertu de la Charte de la Ville de Québec, la ville nouvelle doit assumer les ententes et les protocoles en vigueur dans les treize villes actuelles (articles 5 et 6). De plus, les objectifs d'équité et d'accessibilité dans l'offre de services aux citoyennes et aux citoyens obligent à procéder, dans les plus brefs délais, à une certaine harmonisation dans le contenu et les modalités de ces ententes.

Cheminement

Les récentes modifications à la *Loi sur l'instruction publique*, de même que les fusions des commissions scolaires de la région, incitent à la révision de la situation. Un inventaire des ententes scolaires-municipales existantes a été dressé. Il existe actuellement près d'une centaine de protocoles et d'ententes liant les villes, les commissions scolaires et certaines institutions. Elles portent principalement sur la location ou l'échange de locaux et de plateaux d'activités et sur la concertation dans la mise en place d'activités pour les jeunes. Cependant, les contextes de collaboration se sont élargis dans certains milieux jusqu'à l'échange de ressources ou la construction conjointe d'équipements communautaires, culturels ou sportifs.

Les moyens d'harmonisation privilégiés touchent l'échange de services et de ressources afin d'améliorer l'accessibilité et la rentabilité des équipements publics, municipaux ou scolaires, et de simplifier également la gestion de ces ententes.

Il est suggéré de poursuivre les discussions avec les autorités des trois commissions scolaires du territoire afin d'harmoniser le plus possible les protocoles les liant à la ville nouvelle.

7.5 Développement social

Objet

A l'occasion des travaux sur la réorganisation municipale, le Sous-comité « Culture, loisirs et vie communautaire » a mis en place un Groupe de travail ayant pour mandat de lui proposer des orientations en rapport avec la préoccupation du développement social. Pour ce faire, le Groupe de travail sur le « Développement social » s'est appuyé sur :

- ✓ La Charte de la Ville de Québec et, plus particulièrement, sur les articles 72, 75, 93, 114 et 120 qui donnent à la ville nouvelle compétences, obligations et pouvoirs particuliers dans le domaine du développement communautaire, économique et social.
- ✓ Les orientations et les principes généraux du Comité de transition qui posent le défi d'une ville nouvelle axée sur la qualité et l'efficacité des services aux citoyennes et aux citoyens, tant les personnes que les groupes et les associations, en vue de la réalisation d'objectifs sociaux, économiques, culturels, environnementaux et fiscaux.
- ✓ Le concept de développement durable, lequel préconise l'amélioration de l'équité sociale et de l'efficacité économique dans le maintien de l'intégrité de l'environnement. Pour ce faire, le développement durable mise notamment sur le renforcement du réseau d'entraide sociale.

Cheminement

Les Services municipaux des loisirs et de la vie communautaire visés par la ville nouvelle se sont déjà orientés, dans une très large mesure, vers des missions centrées sur le mieux-être des citoyennes et des citoyens et la qualité de vie, et qui privilégient la mobilisation et l'engagement communautaire. Parmi les principaux domaines d'intervention, l'entraide communautaire, principalement auprès des personnes les plus démunies et exclues de la société situe le développement social comme une préoccupation spécifique devant teinter l'organisation des services.

Conclusion

Le Sous-comité propose la mise en place d'une structure et des ressources nécessaires afin de remplir adéquatement ce mandat. Il retient l'approche du

réseautage et de la concertation de tous les partenaires publics et privés en la matière, afin d'agir sur les problématiques sociales et de développer une réponse concertée et adaptée aux besoins de la population.

On trouvera en document complémentaire le rapport intitulé *Le développement social dans la nouvelle Ville de Québec*.

RECOMMANDATIONS

- Prévoir les ressources appropriées d'intervenir en matière de développement social.
- Donner suite à l'accord de principe du Comité de transition à l'Institut national de santé publique du Québec pour son projet de recherche axé sur l'environnement local et la santé dans la nouvelle Ville de Québec.

7.6 Habitation et logement social

Objet

Les besoins en logements abordables et de bonne qualité qui se dégagent de l'analyse effectuée par le Groupe de travail « Habitation et logement social » est éloquent. Ce groupe de travail réunissait deux membres du Comité de transition de la Ville de Québec, et mettait à contribution des personnes ressources oeuvrant au développement durable et au développement social.

On sait que la situation du logement est problématique pour la population à faible revenu sur le territoire de l'ensemble du Québec, y compris celui de la nouvelle Ville de Québec.

La *Loi portant sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais* stipule que la nouvelle Ville de Québec doit participer à l'effort de création de logements sociaux entrepris par la Société d'habitation du Québec. La ville nouvelle doit verser, annuellement, à un fonds de développement du logement social un montant au moins égal à la contribution de base requise pour permettre la réalisation des logements octroyés. Par ailleurs, depuis le début de l'été 2001, les journaux font état d'une situation de crise dans le logement qui s'est manifestée au moment des déménagements de juillet. En mai 2001, la coalition Habitation Ville Nouvelle a adressé des demandes au sujet du logement social au Comité de transition.

Sur le territoire de la ville nouvelle, le logement social représente actuellement quelque 15 400 unités, soit 7,2 % de tous les logements qui y sont situés. Environ 7 300 de ces logements sont gérés par les municipalités, et 8 100 par les coopératives d'habitation et les organismes à but non lucratif.

On dénombre, sur le territoire de la ville nouvelle, environ 2 000 ménages admissibles à une habitation à loyer modéré, dont les noms figurent sur la liste d'attente. Le nombre de logements qui se libèrent annuellement serait d'environ 700. Il manquerait donc 1 300 logements HLM pour répondre au besoin. Annuellement, quelque 500 ménages sont en attente d'un logement coopératif ou appartenant à un organisme à but non lucratif. Par ailleurs, la désinstitutionnalisation des hôpitaux psychiatriques et la non institutionnalisation engendrent aussi des conséquences majeures sur les besoins de logement de ces ménages.

Il faut noter que le territoire de l'actuelle Ville de Québec compte plus des deux tiers de tous les logements sociaux situés sur celui de la ville nouvelle, alors qu'on y trouve seulement le tiers de la population. Cette situation est caractéristique des villes-centres en général. La nouvelle dynamique créée par le regroupement des municipalités doit conduire à rééquilibrer la distribution des logements sociaux sur le territoire des villes nouvelles.

Les municipalités ont toutefois des moyens limités. Elles ne peuvent pas tout faire elles-mêmes et doivent compter sur un partenariat étroit avec les secteurs public, privé et communautaire pour que tous les besoins puissent être satisfaits.

On trouvera en document complémentaire le *Rapport du Groupe de travail « Habitation et logement social de la ville nouvelle »*.

Cheminement

Tenant compte des éléments contenus dans la description de la situation et de l'évaluation des besoins présents, le Groupe de travail « Habitation et logement social » recommande à la nouvelle Ville de Québec de :

- ✓ Créer une Commission permanente sur l'habitation et le logement social.
- ✓ Adopter une politique d'habitation énonçant les grandes orientations qui devront prévaloir sur son territoire. Cette politique devrait comporter les objectifs poursuivis en matière d'habitation et de logement social et faire l'objet d'une consultation conforme aux principes de sa politique de consultation publique.
- ✓ Maintenir, au moins, à leur niveau actuel, les montants figurant aux budgets des villes qui constitueront la ville nouvelle pour le maintien des programmes de soutien à l'habitation, notamment pour la rénovation résidentielle et la construction de nouveaux logements dans les zones sensibles.
- ✓ Confier à la Division de l'habitation et des interventions immobilières le mandat d'appuyer le travail de la Commission de l'habitation et du logement social et de définir les stratégies en matière d'habitation et de logement social, et ce, en concertation avec l'Office municipal d'habitation, le Service de l'aménagement du territoire, le Service des loisirs et de la vie communautaire et les arrondissements.

RECOMMANDATIONS

En conséquence, le Comité de transition recommande de :

- Donner suite aux propositions pour des projets d'habitation reçues au Comité de transition et transmises à la ville nouvelle.
- Prévoir, dans le fonds du logement social de la nouvelle Ville de Québec, une somme d'au moins 5,6 millions de dollars, dont 1,4 million provenant de ses fonds propres, pour permettre la réalisation des unités octroyées par la Société d'habitation du Québec en 2001 dans les limites du programme AccèsLogis ou de tout autre programme de création de logements sociaux.

7.7 Équipements et parcs

Objet

A fin de répondre aux besoins des citoyennes et des citoyens, la qualité et l'accessibilité des équipements culturels, sportifs et communautaires, ainsi que celles des parcs, doivent être considérés comme complémentaires à l'offre d'activités et de services.

La Charte de la Ville de Québec prévoit que la ville nouvelle doit identifier les équipements culturels et de loisirs qui relèvent du Conseil municipal et ceux qui relèvent des Conseils d'arrondissement.

Cheminement

Le Groupe de travail « Parcs et équipements » a procédé à l'inventaire de tous les parcs et des équipements en culture et loisirs. Il a préparé un vocabulaire commun, des critères de classification et, enfin, les listes des équipements relevant du Conseil municipal ou des Conseils d'arrondissement.

RECOMMANDATIONS

À la suite du dépôt de ce rapport, le Comité de transition de la Ville de Québec recommande à la ville nouvelle de :

- Adopter, par règlement, une liste des parcs et des équipements culturels ou de loisirs relevant du Conseil de ville. Pour cette première liste, il a semblé évident que dans

plusieurs cas, les arrondissements étaient mieux placés et pouvaient plus efficacement gérer, opérer et entretenir les bâtiments, les équipements ou les parcs à caractère municipal. Pour chacun de ces équipements, la gestion par l'arrondissement sera convenue par entente avec l'arrondissement en cause. Par ailleurs, cette liste a été révisée afin d'y inclure l'ensemble des succursales de la Bibliothèque de Québec, celles-ci étant l'objet d'un contrat avec un seul gestionnaire et fonctionnant en réseau.

- Adopter, par règlement, une liste des parcs et des équipements culturels ou de loisirs relevant de chacun des Conseils d'arrondissement.
- Reconnaître le statut spécial du Centre communautaire Michel-Labadie, lui permettant de desservir les arrondissements nos 2 et 7. Les Directeurs des deux arrondissements ont reçu le mandat de proposer une formule de gestion et de programmation de ce centre afin de répondre aux besoins de la population.

De plus, le Sous-comité a conçu un modèle de partage des responsabilités entre les Services municipaux en ce qui a trait à la gestion et à l'entretien des équipements et des parcs. Ce modèle met à profit l'expertise des Services ou des Divisions intéressés, visant à maximiser la qualité des services à la population, tout en tenant compte des ententes déjà en vigueur avec divers organismes du milieu en cette matière.

On trouvera en document complémentaire le *Rapport « Bâtiments, équipements et parcs »*.

7.8 Harmonisation des activités

Objet

Un inventaire des tarifs des activités et de l'accès aux équipements ayant cours actuellement a aussi été dressé. La disparité entre l'offre de services, les approches et les coûts de l'ensemble des villes actuelles apparaît très grande. Les principes d'équité et d'accessibilité obligent donc à une démarche d'harmonisation sur l'ensemble du territoire.

En vertu de la Charte de la Ville de Québec, les Conseils d'arrondissement possèdent des compétences, des pouvoirs et des obligations en matière de culture, de loisirs et de parcs d'arrondissement pour ce qui est des équipements sous leur responsabilité (articles 85 et 114). En outre, la Charte prévoit que la ville nouvelle fixe la dotation annuelle des Conseils d'arrondissement et qu'elle établit les éléments de péréquation entre les arrondissements (article 123). Le Conseil d'arrondissement est, par ailleurs, responsable de son budget, dans le respect des normes minimales fixées par le Conseil municipal quant au niveau des services que les arrondissements doivent offrir (article 124). Enfin, les Conseils d'arrondissement peuvent imposer des tarifications pour financer ces services et ces activités (article 125), ou même demander à la ville nouvelle des sommes additionnelles, ou encore le pouvoir de taxer lui permettant d'augmenter le niveau de services (article 126).

C'est donc en concertation et en collaboration que les autorités de ces différents paliers d'intervention analysent et harmonisent la tarification de certaines activités et l'accès à certains équipements.

RECOMMANDATIONS

Le Comité de transition de la Ville de Québec recommande de :

- Supprimer la surtarification inter-arrondissements, tel que prévu par la loi; appliquer également ce principe aux activités des organismes partenaires reconnus par la nouvelle Ville de Québec. Que le principe de surtarification soit maintenu pour les personnes qui ne résident pas dans la ville nouvelle.
- Offrir en priorité les activités et les équipements administrés par les arrondissements aux résidentes et aux résidents de ces arrondissements, tout en demeurant accessible à l'ensemble de la population dans la mesure où les ressources le permettent. Que les activités et les équipements municipaux soient offerts de façon universelle à toutes les personnes qui résident dans la ville nouvelle, sans ordre de priorité.
- Offrir gratuitement l'abonnement (incluant la carte de membre) et l'utilisation d'Internet dans tout le réseau de bibliothèques publiques de la ville nouvelle. L'uniformisation des autres tarifs (considérés comme les tarifs secondaires, par exemple les amendes, le prêt de best-sellers, etc.) devra, à moyen terme, compenser la perte des revenus actuels d'abonnement.
- Poursuivre, pour le fonctionnement harmonieux des activités :
 - Les travaux permettant l'établissement de normes minimales de services, principalement dans les secteurs d'activités à caractère libre (natation, piscine, activités de plein air) et du programme vacances-été.
 - L'étude des solutions d'harmonisation des activités à accès libre et du programme vacances-été afin de proposer des solutions d'harmonisation.
 - L'étude des solutions d'harmonisation de tarifs d'utilisation des plateaux et des locaux culturels, sportifs et communautaires.

Objet et cheminement

Dans l'ensemble des interventions en ce domaine, l'objectif poursuivi par le Sous-comité visait à favoriser la participation et l'amélioration de la condition physique des citoyennes et des citoyens, tout en soutenant le perfectionnement et le développement de l'excellence.

Conclusion

Pour répondre à cet objectif, la ville nouvelle devrait donc assurer :

- ✓ L'amélioration de l'accessibilité aux activités et aux équipements à participation libre.
- ✓ La mise en place de politiques, de programmes et de structures de soutien et de développement à l'intention de l'élite sportive.

Objet

La spécificité, la popularité et les impacts sociaux, économiques et touristiques importants de ces secteurs d'intervention obligent à une approche spécifique. Ils justifient la mise en place d'un Service municipal de la culture, distinct de celui des loisirs et de la vie communautaire, tel que mentionné à la section *structure administrative* (7.2) de ce chapitre.

Cheminement

Le nouveau Service de la culture a reçu le mandat suivant :

- ✓ Élaborer la politique municipale en matière d'arts et de culture, et contribuer à la mise en œuvre des initiatives municipales en ce domaine.
- ✓ Contribuer, de concert avec ses partenaires, dont le Conseil des arts de Québec, au soutien des artistes, des entreprises et des organismes culturels.
- ✓ Favoriser l'accès de la population aux arts et à la culture.
- ✓ Appuyer la connaissance, la conservation et la diffusion du patrimoine.

Le Service est responsable de la politique concernant les bibliothèques et les projets d'art public dans la ville nouvelle. Il fournit, le soutien administratif requis par le Conseil des

arts de Québec et soutient également les arrondissements dans la réalisation de leur mandat en matière de culture.

Plus particulièrement, en matière de patrimoine, le Service favorisera la mise en place d'un réseau des centres d'interprétation et d'exposition, ainsi que la gestion intégrée de l'animation ou de l'interprétation des arrondissements historiques et des bâtiments patrimoniaux, et ce, en collaboration avec les arrondissements.

Par ailleurs, il a été convenu, avec le ministère de la Culture et des Communications, d'une entente de collaboration transitoire d'une année. Celle-ci permettra de conserver le statu quo dans les projets, les programmes et les activités déjà inclus dans les ententes signées avec sept des villes actuelles, tout en préparant une politique culturelle unifiée pour la ville nouvelle. Une nouvelle entente globale et adaptée sera à négocier pour les années 2003 et subséquentes, découlant de l'adoption de cette politique. La ministre de la Culture et des Communications, madame Diane Lemieux, a écrit, le 27 septembre dernier, au Président du Comité de transition, pour confirmer sa volonté d'aller de l'avant en injectant des crédits de 3,5 millions de dollars au cours de l'année 2002 pour financer sa part de l'entente 2002-2003, dans la mesure où la ville nouvelle investit la même somme.

En matière de bibliothèques, rappelons que deux systèmes sont en vigueur pour gérer les vingt-huit points de services actuellement sur le territoire de la ville nouvelle. Ainsi :

- ✓ Les douze unités de la Bibliothèque de Québec, comprenant une bibliothèque centrale, sont gérées au moyen d'une entente contractuelle avec l'Institut canadien de Québec.
- ✓ Les seize unités relevant des treize villes actuelles continueront d'être administrées comme auparavant.

Signalons que la Ville de Lac-Saint-Charles est desservie par le Centre régional de services aux bibliothèques publiques Québec-Chaudière-Appalaches (CRSBPQ) et la Ville de Saint-Émile, par l'Institut canadien de Québec. Afin de donner suite aux recommandations du Groupe de travail sur les organismes paramunicipaux qui visent plus particulièrement l'Institut canadien de Québec, le Sous-comité a mis en place cinq chantiers lui permettant d'analyser tous les aspects du fonctionnement des bibliothèques tant pour les collections, l'informatique, l'administration, les services techniques, qu'en ce qui a trait à l'accueil et au service destiné au public.

Le Comité de transition ayant déjà recommandé la gratuité d'accès aux bibliothèques publiques, le Sous-comité « Culture, loisirs et vie communautaire » propose, pour sa part :

- ✓ La mise en réseau de toutes les bibliothèques, l'universalité d'accès pour les citoyennes et les citoyens membres, et la circulation complète des documents dans l'ensemble du territoire de la ville nouvelle. Les modalités de gestion intégrées de ce réseau seront précisées au Conseil municipal pour adoption au cours du printemps 2002.

En vertu de la Charte de la Ville de Québec, le Comité de transition doit assurer le passage harmonieux des administrations des treize villes actuelles vers la ville nouvelle. Il a reçu comme mandat de voir à ce que les citoyennes et les citoyens subissent le moins d'inconvénients possible attribuables à la transition, et à ce que la quantité et la qualité des services qu'ils utilisent soient maintenues, sinon améliorées.

Au regard de la culture, des loisirs et de la vie communautaire, cet objectif soulève des défis particuliers tant pour les administratrices et les administrateurs municipaux que pour les organismes bénévoles partenaires.

Les orientations et les partenaires

Tout au long de la démarche du Sous-comité, les organismes et les bénévoles ont exprimé leurs inquiétudes et leurs attentes quant à la collaboration à maintenir ou à développer avec la ville nouvelle et ses nouvelles structures.

Le défi immédiat, en début d'année 2002, est de rassurer ces partenaires. Le Conseil municipal devra rapidement faire connaître la place et l'importance qu'il accorde au bénévolat, déjà très présent dans tous les secteurs de l'intervention municipale : on y dénombre au-delà de 1 500 organismes regroupant plus de 36 000 bénévoles actifs dans les villes actuelles.

La ville nouvelle devra rapidement définir les orientations qu'elle privilégie pour l'organisation des activités et l'offre de services à la population. Ainsi, a-t-elle l'intention de favoriser la participation et la prise en charge de leurs loisirs par les citoyennes et les citoyens, regroupés en organisme ? Comment compte-t-elle agir en ce sens ? Quelles exigences pose-t-elle pour reconnaître ces organismes comme partenaires ? Voilà quelques questions auxquelles les organismes attendent des réponses de la ville nouvelle.

En ce sens, l'un des enjeux repose sur une politique de reconnaissance des organismes bénévoles partenaires de la ville nouvelle, quel que soit leur domaine d'intervention.

De plus, dans les domaines particuliers que sont les arts, la culture et le patrimoine, d'une part, et les activités physique, sportive et de plein air, d'autre part, des politiques municipales sont attendues par les milieux intéressés. Ces politiques permettront de situer les domaines en cause dans l'organisation, l'action et le développement de la ville nouvelle.

Rappelons que, sur le plan culturel, la négociation et la signature d'une entente de développement entre la ville nouvelle et le ministère de la Culture et des Communications

exigent l'élaboration préalable d'une politique de la culture par la ville nouvelle, et que huit des villes actuelles disposent de leur propre politique culturelle.

En matière d'activités physique, sportive et de plein air, les attentes sont aussi grandes. Que ce soit les personnes qui travaillent à l'amélioration de la condition physique des citoyennes et des citoyens, ou les organismes de soutien et de développement de l'excellence, tous sont unanimes à réclamer des orientations, des structures et des programmes adaptés leur permettant de maintenir et d'améliorer, si possible, leur action auprès de l'ensemble de la population.

Une administration réinventée

La Charte de la Ville de Québec confie des compétences, des obligations et des pouvoirs à la ville nouvelle en matière de développement communautaire culturel et social et de gestion des parcs et des équipements. La structure proposée par le Comité de transition crée huit divisions dans les arrondissements, responsables de l'offre d'activités et de services, du soutien aux organismes locaux et de la gestion des équipements locaux. Cette structure crée également un Service de la culture et un Service des loisirs, des sports et de la vie communautaire, responsables de la planification et du développement des orientations globales dans leur champ d'intervention, mais aussi de la concertation, du soutien aux arrondissements et de la gestion des équipements municipaux. Enfin, elle rattache le Conseil des arts au Conseil municipal.

En matière d'organisation administrative, le défi principal sera de définir clairement le partage de responsabilités et de mettre en place les mécanismes de collaboration entre les deux paliers d'intervention, par exemple :

- ✓ Des ententes et des processus de collaboration entre les arrondissements, de même qu'entre les services et les arrondissements.
- ✓ Des mécanismes automatiques et simples de consultation et de concertation sur les politiques et les programmes.
- ✓ Des structures et des mécanismes de complémentarité favorisant le développement de l'excellence sportive et des arts professionnels, et les programmes pour soutenir ce développement.
- ✓ Des protocoles entre les arrondissements et les services dans l'ensemble de la structure de la ville nouvelle, pour la gestion et le développement des équipements municipaux des arrondissements.
- ✓ Des moyens facilitant la mobilité des ressources humaines, l'échange d'expertise et d'expériences.
- ✓ Des outils, informatisés ou non, de suivis de gestion communs avec les partenaires institutionnels ou communautaires.

Les personnes qui interviennent en matière de culture, de loisirs et de vie communautaire agissent en première ligne pour offrir une réponse directe aux besoins des citoyennes et des citoyens, et elles constituent une clé pour la qualité de la vie. Ces personnes sont cependant très dépendantes de tous les autres Services municipaux : finances, communications, travaux publics, immeubles, police et protection contre l'incendie,

ressources humaines, environnement, aménagement du territoire, événements spéciaux, etc. En ce sens, les Services et les Divisions des domaines de la culture, des loisirs et de la vie communautaire peuvent être considérés comme les porteurs de certaines attentes de la population et des organismes partenaires.

L'obligation de négocier et d'établir des protocoles de collaborations internes avec tous ces Services afin de statuer sur les mécanismes appropriés, les canaux de communication, les échéanciers, ainsi que sur les délais d'intervention et de réponse, constitue un important défi auquel l'ensemble des responsables devront apporter une grande attention.

De plus, l'objectif de gérer de façon à intégrer les Services et les activités nécessite la formation des ressources humaines et le respect des compétences.

Enfin, sur le chapitre des ententes scolaires-municipales, une disparité importante dans les procédures et les coûts rattachés à l'utilisation des locaux ou des équipements scolaires et municipaux a pour conséquence d'en réduire l'accessibilité d'une partie de la population dans certains milieux. L'harmonisation des ententes scolaires-municipales constitue un autre défi majeur.

L'harmonisation et l'équité

La Charte de la Ville de Québec, prévoit que la ville nouvelle établit des normes minimales quant au niveau de services que chacun des Conseils d'arrondissement doit offrir. En matière de culture, de loisirs et de vie communautaire, il y a lieu de définir clairement les services de base accessibles universellement, et qui s'appliquent aux activités et aux équipements.

L'offre de services et les activités, de même que la gestion des équipements relèvent principalement des arrondissements; quant à la tarification, elle est du ressort des Conseils d'arrondissement. Cependant, des activités comme les bains et le patinage libres (intérieurs et extérieurs), ou le programme vacances-été (terrains de jeux), sont actuellement offerts dans tous les arrondissements à des tarifs et des conditions très variés. Il en va de même pour les équipements tels les arénas, les piscines, les terrains de balle ou de soccer qui ne sont pas accessibles aux organismes, ni aux citoyennes et aux citoyens, de façon équivalente et équitable d'un arrondissement à l'autre. Afin de définir les bons objectifs en cette matière, des analyses devront être poursuivies. Ces analyses sont d'autant plus nécessaires que la ville nouvelle doit établir les bases à partir desquelles les arrondissements seront dotés de ressources financières.

Le Comité de transition a proposé au Conseil de ville d'harmoniser les pratiques et les tarifs du réseau des bibliothèques publiques. Bien que ces tarifs pourront être uniformisés rapidement et que l'ensemble des bibliothèques seront accessibles à l'ensemble des citoyennes et des citoyens, il y aura lieu de poursuivre les cinq chantiers sur les opérations du réseau des bibliothèques (collections, informatique, administration, services techniques, accueil et animation) afin de déposer, dès le printemps 2002, une proposition de gestion intégrée de ce réseau.

À court terme, il faudra permettre la libre circulation des documents et des abonnés dans les 28 points de services. Il faudra, de plus, harmoniser la réglementation et les pratiques administratives. Enfin, il y aura lieu d'uniformiser les technologies de l'information nécessaires à l'inventaire, au traitement, au prêt et à la circulation des documents.

Québec, une ville culturelle et de patrimoine

À partir d'une préoccupation particulière pour le développement culturel et le soutien aux artistes, la Charte de la Ville de Québec met en place le Conseil des arts de Québec et crée le Fonds du Conseil des arts de Québec. La proposition retenue par le Comité de transition préconise une structure légère pour cet organisme, doublée d'un soutien et d'une collaboration étroite avec le Service de la culture. Aussi, les mandats et les rôles de chacun devront être clairement répartis, et un plan de développement de ces structures adoptées.

Dans un même ordre d'idées, et tel que signalé précédemment, les négociations d'une nouvelle entente avec le ministère de la Culture et des Communications devront être entreprises, dès le printemps 2002, pour les années 2003 et les suivantes. Rappelons que, pour 2002, les ententes actuellement en vigueur dans sept des villes regroupées sont transférées à la ville nouvelle en une seule entente transitoire, tandis qu'une politique culturelle sera préparée et adoptée par la ville nouvelle.



8. Information, consultation et vie démocratique (Sous-comité)

MANDAT ET ORGANISATION

Mandat

Le Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique » avait comme objectif général d'examiner et de formuler des recommandations concernant l'information et la consultation des citoyennes et des citoyens de la ville nouvelle.

Ces objectifs particuliers consistaient à :

- ✓ Concevoir une politique de communication et mettre en place, pour le 1^{er} janvier 2002, les outils de communication de la ville nouvelle (bulletin d'information, site Internet), ainsi que la nouvelle structure du Service des communications.
- ✓ Préparer, pour décembre 2001, des outils d'information, dont une brochure destinée à la population et dans laquelle on retrouvera les renseignements suivants : composition du Conseil municipal et des Conseils d'arrondissement, les services municipaux, les services disponibles dans chaque Bureau d'arrondissement, les numéros de téléphone essentiels, les cartes géographiques de la ville nouvelle et des arrondissements.
- ✓ Préparer, pour décembre 2001, des outils d'information à l'intention du personnel de la ville nouvelle : renseignements de base sur le fonctionnement de la ville nouvelle.
- ✓ Proposer un plan d'action permettant de créer l'image corporative de la ville nouvelle (son identité visuelle) et de concevoir des outils de promotion appropriés : papeterie, cartes d'affaires, brochure corporative.
- ✓ Examiner les processus de consultation des anciennes villes et proposer des recommandations ayant trait à la consultation publique dans la ville nouvelle.

Pour réaliser son mandat, le Sous-comité s'est appuyé sur différents articles de la Charte de la Ville de Québec. Cette loi donne compétence à la ville nouvelle en matière de consultation de la population, notamment par la création des Conseils de quartier (articles 35 et 36). Par ailleurs, la loi donne compétence à l'arrondissement dans les domaines suivants : les services à la population (article 114), la consultation de la population en matière d'urbanisme en vertu de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (article 115), ou encore en vertu des règlements d'emprunt (article 128).

Le document adopté par le Comité de transition et intitulé *Orientations de base et principes généraux devant guider l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle* a constitué un important outil de référence dans la réalisation du mandat du Sous-comité.

Composition du Sous-comité Présidente : Louise Quesnel
Membre : Marie Leclerc

Personnel Adjoint : André Martel
Secrétaire : Janique Sinette
Stagiaire : Jasmin Savard
Étudiant chercheur : Lukasz Michalski

Activités

Les principales activités du Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique » ont touché les domaines suivants :

- ✓ La place des communications dans la structure administrative de la ville nouvelle.
- ✓ L'information.
 - Politique d'information de la ville nouvelle.
 - Outils d'information de la population et du personnel de la ville sur le fonctionnement de la ville nouvelle.
- ✓ La création du site Internet.
- ✓ La promotion : image visuelle de la ville nouvelle.
- ✓ La consultation publique.
 - Le cadre juridique de la consultation publique.
 - La politique de la consultation publique.
 - Les Conseils de quartier.
 - Les dispositions transitoires concernant les instances consultatives à maintenir.
 - La consultation pour les amendements au règlement d'urbanisme.
 - Le processus de révision du schéma d'aménagement de la CUQ.
 - Les processus démocratiques et les nouvelles technologies de l'information et des communications.
- ✓ Les services à la population.

Cheminement

Afin de réaliser son mandat, le Sous-comité s'est doté d'une Table de concertation composée des treize responsables des communications et de la consultation publique des municipalités et de la CUQ, soit sept femmes et six hommes. En ce qui a trait à son mandat, la Table joue un rôle consultatif auprès du Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique ». Elle a établi des priorités de travail, reçu les rapports des groupes de travail et formulé des avis sur les propositions transmises par les Groupes de travail et le Sous-comité. Ayant à sa tête la Présidente du Sous-comité, la Table de concertation a tenu treize réunions.

Afin d'appuyer les travaux de la Table de concertation, sept groupes de travail ont été constitués. Ainsi, plus de 40 personnes provenant des domaines de l'information, de la

consultation, des technologies de l'information, des services juridiques, de l'aménagement du territoire et des loisirs des différentes municipalités et de la CUQ ont travaillé au sein de l'un ou l'autre des comités. De février à juin 2001, les Groupes de travail ont effectué des inventaires, analysé les différentes problématiques et formulé des avis et des recommandations dans chacun de leur domaine à l'intention du Comité de transition. Par la suite, des « équipes projets » ont été constituées afin de mettre en œuvre les décisions du Comité de transition, notamment en ce qui a trait à la réalisation du site Internet de la ville nouvelle, l'organisation des services aux citoyennes et aux citoyens, la préparation de brochures d'information à l'intention de la population et du personnel de la ville nouvelle, la production de la papeterie de la ville nouvelle, la rédaction de décrets concernant la consultation publique, la rédaction d'un projet de politique de consultation publique et la préparation d'un projet de carte des quartiers. Signalons qu'à lui seul, le projet « Organisation des services à la clientèle » a mobilisé plus de 120 individus tant pour la formation des personnes préposées à l'information et aux requêtes que pour la constitution d'une banque d'information sur le fonctionnement et les services de la ville nouvelle.

En ce qui a trait à la consultation publique, précisons que le Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique » a tenu des rencontres de travail avec les représentantes et les représentants des Conseils de quartier de l'actuelle Ville de Québec, des groupes de femmes et de l'Association des urbanistes et aménagistes municipaux du Québec. En outre, le Sous-comité a invité les membres des instances consultatives des municipalités qui formeront la ville nouvelle à participer à une rencontre d'information sur les propositions à l'étude par le Sous-comité en matière de consultation publique. Cette rencontre s'est tenue le 15 mai 2001 et a réuni un peu plus de 75 représentantes et représentants des instances consultatives.

8.1 Communications

Objet

Proposer une vision intégrée des communications et des relations avec la population, en vue de déterminer les modalités de leur insertion fonctionnelle dans l'organigramme de la ville nouvelle et d'établir la structure administrative conséquente.

Cheminement

La communication et les relations avec la population ont été abordées comme deux fonctions stratégiques indissociables. La première permet la diffusion de l'information générale à la population et celle qui est nécessaire à sa participation à la vie démocratique. La seconde s'inscrit dans le processus d'information et de rétroaction qui permet de connaître les attentes et les besoins de la population à l'égard de la ville concernant une décision à prendre dans un futur prévisible.

Afin de remplir cette mission, le Sous-comité a proposé une organisation fonctionnelle du Service des communications comportant des fonctions centrales (fonction conseil, en ce qui regarde la consultation au niveau de la ville, promotion corporative, production multimédia, services à la population et soutien aux services municipaux), de même que des fonctions d'arrondissement (accueil et information, soutien aux consultations dans l'arrondissement et dans les quartiers).

L'analyse des communications et des relations avec la population dans les treize municipalités touchées par la réorganisation municipale a montré qu'il s'agit d'activités caractérisées par une proximité avec les responsables administratifs et politiques de chaque ville (Chefs de services, Directeur général, Maire). La question de l'insertion de ces fonctions dans l'organigramme administratif revêtait donc une valeur stratégique certaine.

Conclusion

Dans la structure administrative de la ville nouvelle, adoptée par le Comité de transition le 10 juillet 2001, le Service des communications a été placé sous la Direction générale adjointe aux services de soutien. Par ailleurs, les activités d'accueil, d'information et de consultation et celles liées à la gestion des requêtes et des plaintes ont été confiées à la Division des relations avec les citoyens et soutien administratif de chaque arrondissement.

8.2 Information

Objet

Dans ce domaine, le Sous-comité a poursuivi les objectifs suivants :

- ✓ Préparer une proposition de politique d'information de la ville nouvelle;
- ✓ Définir les outils de communication qui seront utilisés pour informer, à la fin de l'année 2001, la population et le personnel de la ville nouvelle sur le fonctionnement de cette dernière.

Cheminement

A cet effet, deux Groupes de travail ont été constitués. Le premier était responsable de la préparation d'un projet de politique d'information, tandis que le second devait produire deux brochures d'information disponibles dès janvier 2002 : l'une destinée aux citoyennes et aux citoyens, et l'autre à l'intention du personnel de la ville nouvelle.

L'un des Groupes de travail a amorcé les travaux concernant la préparation du projet de politique d'information et établi les objectifs suivants :

Au regard des clientèles externes, la politique vise à :

- ✓ Appuyer le développement d'une image cohérente et intégrée de la ville nouvelle.
- ✓ Favoriser la diffusion de l'information et en faciliter l'accessibilité.
- ✓ Mettre en place les conditions propices au développement du sentiment d'appartenance des citoyennes et des citoyens.
- ✓ Stimuler la participation des citoyennes et des citoyens à la vie démocratique.

À l'interne, la politique d'information vise à :

- ✓ Contribuer à créer, à développer et à maintenir le sentiment d'appartenance chez le personnel de la ville nouvelle.
- ✓ Favoriser l'instauration d'un climat de travail convivial qui repose notamment sur les valeurs suivantes : l'ouverture, la participation, la stimulation et la créativité.
- ✓ Permettre au personnel de la ville nouvelle de situer la portée de son travail dans le contexte de la mission de la ville et de celle de son unité administrative.
- ✓ Faciliter la prise de décisions éclairées à tous les paliers de la ville nouvelle en favorisant la participation de son personnel.
- ✓ Encourager l'amélioration constante des services offerts à la population.

La préparation du projet de politique se poursuivra en 2002 et devrait être disponible aux autorités politiques dans la première moitié de l'année 2002.

Une brochure d'information à l'intention de la population

La rédaction d'une brochure d'information constituait l'un des outils de communication jugé nécessaire pour informer adéquatement les différents publics cibles dès janvier 2002, c'est-à-dire la population, les commerces, les industries et les institutions de la ville nouvelle.

Distribuée porte-à-porte, à la fin de l'année 2001, la brochure avait comme objectifs de :

- ✓ Fournir des informations de première main aux citoyennes et aux citoyens afin de leur permettre de se repérer facilement dans la nouvelle Ville de Québec, dès le moment où celle-ci assumera les services à la population, le 1er janvier 2002 : principaux numéros de téléphone, ressources disponibles dans les arrondissements, présentation de la nouvelle administration.
- ✓ Rassurer la population en ce qui a trait aux services de proximité.

Le principal défi consistait à rédiger une brochure qui soit facile à consulter tout en offrant une information sur mesure pour les citoyennes et les citoyens de chaque arrondissement. Pour y parvenir, huit brochures (une par arrondissement) ont été produites, ce qui a permis de personnaliser le contenu informatif du bloc « Arrondissement ». Chaque brochure était identifiée par le numéro de l'arrondissement, le tout complété par des

photos représentatives de celui-ci. En utilisant ce procédé, la ville nouvelle confirme implicitement qu'elle tient à être proche des gens, dans la simplicité et l'efficacité.

On trouvera en documents complémentaires les brochures intitulées *On habite*, pour chacun des huit arrondissements.

D'autres outils d'information à l'intention de la population

Par ailleurs, dès le début de 2002, différentes activités sont prévues afin d'informer la population sur les activités municipales :

- ✓ Un journal municipal – Bulletins d'information d'arrondissement : adoption de nouvelles orientations au regard de la production et de la diffusion du journal municipal et de bulletins d'information d'arrondissement. Une formule transitoire est en préparation de manière à assurer une première publication dès janvier 2002.
- ✓ Un dépliant d'information sur le budget 2002, inséré avec le compte de taxes.
- ✓ Un dépliant d'information sur la composition, le fonctionnement et le déroulement des séances du Conseil municipal et des Conseils d'arrondissement : diffusion janvier 2002.
- ✓ Une brochure d'information et publications d'appoint sur les services : diffusion automne 2002.

Une brochure d'information à l'intention du personnel de la ville nouvelle

Au début de l'année 2002, l'ensemble du personnel de la ville nouvelle recevra une brochure d'information sur le fonctionnement de la ville. Cette brochure a comme objectifs de :

- ✓ Fournir des informations générales sur le fonctionnement de la ville nouvelle.
- ✓ Rappeler la raison d'être de la ville nouvelle, l'importance du personnel, les bénéfices attendus par les citoyennes et les citoyens.
- ✓ Rassurer le personnel de la ville nouvelle quant au processus de réorganisation administrative (rappel des conditions de travail, déménagement des services, transfert des employés, etc.).

Cette brochure constitue, en quelque sorte, la première version d'un guide du personnel de la ville nouvelle. Elle reflète l'information qui était à jour avant d'aller sous presse, soit vers la mi-décembre 2001.

On trouvera en document complémentaire le *Guide du personnel, quelques repères utiles*.

D'autres outils d'information à l'intention du personnel

Par ailleurs, à la fin de l'année 2001 et au début de l'année 2002, afin d'informer le personnel sur une base régulière dans le contexte de l'organisation et des premiers mois de fonctionnement de la ville nouvelle, une équipe multiservices est à préparer un projet concernant les moyens d'information à mettre en place dès le début de l'année 2002.

La création du site Internet

Dans ce domaine, les objectifs visés consistaient à :

- ✓ Proposer les éléments nécessaires à la création du site Internet de la ville nouvelle.
- ✓ Coordonner la mise en ligne du site Internet afin qu'il soit fonctionnel dès le 1^{er} janvier 2002.
- ✓ Superviser la préparation des contenus.

La mise en ligne du site Internet de la nouvelle Ville de Québec a été définie par le Comité de transition comme l'un des outils de communication nécessaires pour informer adéquatement les différents publics cibles dès janvier 2002. Signalons que neuf des treize villes de la CUQ disposent d'un tel moyen d'information et qu'un groupe de travail a été constitué pour réaliser le projet. Un plan de communication, rédigé afin de guider la mise en place du site Internet, définit notamment les objectifs de base du site : informer, promouvoir et soutenir la vie démocratique, interagir avec la population et les diverses instances, offrir des services en ligne.

Le 1^{er} janvier 2002, les citoyennes et les citoyens de la nouvelle Ville de Québec auront accès au site Internet de la ville nouvelle selon les paramètres définis, à l'exception des services en ligne dont le développement est prévu pour 2002 et 2003.

Le site Internet comprend quatre modules :

- ✓ Le module « Ma ville » présente des informations sur le fonctionnement de la ville nouvelle, les arrondissements, les Conseils de quartier, la circulation et le transport, l'environnement, l'évaluation foncière et les taxes, l'habitation, la culture, les loisirs, les sports et la vie communautaire, les permis, les programmes et subventions.
- ✓ Le module « Organisation » présente le fonctionnement de la ville nouvelle, la Mairie, le Conseil municipal, le Comité exécutif, les Conseils d'arrondissement, les instances de consultation publique, le budget, les Services et les Organismes municipaux, etc.
- ✓ Le module « Affaires » présente un portrait économique de la ville nouvelle, ses atouts majeurs, ses services, l'aide aux gens d'affaires, les grands projets, le processus d'appels d'offres.
- ✓ Le module « Exploration » présente Québec comme ville internationale, ses attraits touristiques, son histoire et son patrimoine, sa vie culturelle.

S'ajoutent à ces modules une section actualités, une carte interactive, les agendas des réunions des Conseils et diverses utilisations des références annoncées.

L'adresse du site Internet sera www.ville.quebec.qc.ca. Les internautes qui taperont les adresses des sites Internet des villes actuelles seront redirigés sur le site de la ville nouvelle. En 2002 et 2003, on intégrera des contenus propres à différents domaines tels :

- ✓ L'histoire de chaque arrondissement.
- ✓ Le patrimoine, l'architecture et l'archéologie de la ville nouvelle.

- ✓ La Charte de la Ville de Québec.
- ✓ Les programmes de subventions.

En outre, des services pourraient être offerts en ligne : paiements des taxes et billets de contravention, inscriptions à des activités, offres et demandes d'emploi, etc.

8.3 Promotion : image visuelle de la ville nouvelle

Objet

Dans ce domaine, l'objectif visé consistait à proposer un plan d'action concernant la création de l'image corporative de la ville nouvelle (identité visuelle, signature, armoiries, drapeau) et la conception des outils de promotion appropriés (papeterie, cartes d'affaires, brochure corporative).

Cheminement

Le Comité de transition, après échanges, avec le Maire et le Chef de l'opposition de la ville nouvelle, a adopté le logo de l'ancienne Ville de Québec comme image corporative transitoire. Cette façon de faire laissera à la nouvelle administration de la ville nouvelle le temps nécessaire pour analyser le dossier et prendre une décision sur la signature permanente : logo, drapeau, armoiries.

Les décisions nécessaires ont été prises afin de s'assurer que, dès le 1^{er} janvier 2002, la signature corporative sera utilisée sur :

- ✓ La papeterie, les cartes d'affaires, les enveloppes.
- ✓ Les affiches servant à l'identification de chacun des Bureaux d'arrondissement.

Part ailleurs, les dispositions nécessaires ont été adoptées afin que les constats d'infraction et autres documents légaux, notamment l'émission des permis, soient délivrés au nom de la nouvelle Ville de Québec.

Conclusion

En 2002 ou au cours des années subséquentes, la ville nouvelle devra prendre une décision concernant la signature visuelle permanente. À cet effet, le Comité de transition remet à la ville nouvelle un rapport comprenant différentes hypothèses de travail quant au choix de l'identité visuelle et à la démarche appropriée pour effectuer un inventaire exhaustif des applications visuelles de la signature. Ce rapport contient des informations sur les coûts liés à la création d'une nouvelle image corporative et pour la production d'un cahier des normes graphiques.

Le Comité de transition recommande de réserver la décision quant au choix de l'identité visuelle permanente au futur Conseil municipal.

8.4 Consultation publique

Objet

Dans ce domaine, les objectifs visés consistaient à :

- ✓ Définir les principes qui devront guider la consultation publique dans la ville nouvelle.
- ✓ Dresser l'inventaire et examiner les processus de consultation des villes actuelles et de la CUQ.
- ✓ Formuler des recommandations ayant trait à la consultation publique dans la ville nouvelle.

Cheminement

Pour rencontrer ces objectifs, il importe de préciser que le document d'orientations du Comité de transition de la Ville de Québec place les relations avec la population au centre des préoccupations de la ville nouvelle, c'est-à-dire que ces relations auront une influence sur les décisions de la ville. Afin de donner forme à cette orientation sur le plan des caractéristiques organisationnelles, le document propose, notamment, de mettre en place les moyens, pour les citoyennes et les citoyens, de participer aux processus décisionnels et de faire connaître leurs besoins, leurs attentes et leur degré de satisfaction. Il propose de plus que ces moyens soient bien connus et faciles d'accès afin que la population soit incitée à les utiliser et à participer à la vie démocratique.

En vue d'atteindre les objectifs fixés, trois Groupes de travail ont été formés. Leur mandat consistait à :

- ✓ Analyser les aspects juridiques de la consultation et de la vie démocratique dans la ville nouvelle. Les membres de ce groupe comprenaient un certain nombre de personnes responsables des consultations et quelques membres des Groupes de travail sur le cadre juridique et sur l'organisation politique du Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle ».
- ✓ Proposer les limites des quartiers de la ville nouvelle, limites qui serviront d'assise à la création des Conseils de quartier, en conformité avec les dispositions de l'article 35 de la Charte de la Ville de Québec.

- ✓ Élaborer, à l'intention du Conseil municipal de la ville nouvelle, les grands principes devant guider la consultation publique, en conformité avec les dispositions de l'article 36 de la Charte de la Ville de Québec tel que modifié par l'article 11 du décret du gouvernement du Québec concernant la Charte de la Ville de Québec.

Le Groupe de travail sur la consultation a étudié les dispositions légales en vigueur dans les municipalités (*Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU), *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités*, *Loi sur les cités et villes*, *Loi sur la CUQ* et Charte de la Ville de Québec), et les dispositions fixées dans la Loi 2000, chapitre 56, Annexe II. L'analyse de ces cadres juridiques a rapidement fait ressortir le besoin de préciser les modalités de l'intégration de deux traditions en matière de processus de consultation, soit celle qui est enchâssée dans les dispositions de la Charte de la Ville de Québec, et celle qui est établie par la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*. La question de l'intégration des deux traditions juridiques s'est posée particulièrement dans le cas des processus de consultation pour les projets de modifications aux règlements d'urbanisme. Compte tenu de cette orientation, les travaux en cette matière ont été réalisés en collaboration avec des personnes ressources en urbanisme.

Dans la foulée du travail sur le cadre juridique, le Comité de transition a adopté des résolutions concernant l'obligation pour la ville nouvelle d'adopter une politique de consultation publique, notamment en matière de modifications aux règlements d'urbanisme, aux Conseils de quartier, aux comités et aux commissions auxquels siègent des citoyennes et des citoyens. Ces dispositions, intégrées à la Charte de la Ville de Québec par décret, donneront lieu à des gestes concrets, en 2002, quant à l'adoption par le Conseil municipal de la Politique de consultation, d'un règlement sur la création et le fonctionnement des Conseils de quartier, et l'adoption, également, d'un règlement sur le maintien de certaines instances consultatives existant dans les municipalités actuelles.

La politique de consultation publique

L'article 36 de la Charte de la Ville de Québec, établit la compétence et la responsabilité de la ville nouvelle en matière de consultation publique. Le projet de politique de consultation publique donne suite à cet article de la loi et définit le cadre d'exercice de la consultation publique.

Le projet de politique de consultation publique s'appuie sur l'expérience des municipalités en cette matière. Ainsi, la Charte de la Ville de Québec oblige celle-ci à adopter une politique de consultation publique dans laquelle on précise les sujets sur lesquels la ville nouvelle entend consulter, ainsi que la manière dont elle entend le faire. Par ailleurs, on observe, dans plusieurs municipalités de la CUQ, le recours à différents processus de consultation dans des domaines très variés qui modèlent le milieu de vie. Même si ces pratiques de consultation ne sont pas encadrées formellement dans une politique de consultation, elles traduisent néanmoins la volonté de ces municipalités d'être à l'écoute des citoyennes et des citoyens et d'établir avec eux un dialogue en dehors des périodes électorales. Ce dialogue porte sur un ensemble de questions qui vise le milieu de vie des citoyennes et des citoyens, et non seulement sur les objets réglementaires ayant trait à l'aménagement et à l'urbanisme.

Conclusion

Le projet de politique vise donc à préserver et à favoriser le développement de l'expérience démocratique qui a cours dans plusieurs municipalités.

La politique proposée présente le cadre d'exercice de la consultation publique. Elle définit les responsabilités de chacun à l'égard de la consultation et les exigences en ce qui a trait aux règles à mettre en place pour assurer le bon fonctionnement des consultations et la transparence des processus utilisés. De plus, la politique propose un ensemble de moyens de consultation qui permettra aux autorités compétentes, (Conseil municipal, Comité exécutif, Conseil d'arrondissement), d'utiliser l'outil de consultation approprié en considérant l'objet de consultation. Ces moyens concernent les consultations obligatoires en matière d'urbanisme, consultations menées par l'entremise du Conseil de quartier et de l'assemblée publique de consultation de l'arrondissement. En outre, la politique prévoit la création des commissions consultatives pour le traitement des grandes orientations ou des politiques globales de la ville nouvelle, et le recours au processus d'audiences publiques pour les questions qui touchent plusieurs quartiers, arrondissements, ou encore toute la ville. La question des référendums consultatifs tenus par les élus, et exécutoires en matière d'urbanisme et d'emprunts, reste à discuter.

RECOMMANDATION

Le Comité de transition recommande au Conseil municipal l'adoption d'un règlement sur la politique de consultation publique.

8.5 Conseils de quartier

Objet

Afin de donner suite à la Charte de la Ville de Québec sur la création et le fonctionnement des Conseils de quartier, deux projets de règlement sont en préparation à la ville nouvelle.

Cheminement

Ainsi, le projet de règlement sur la création des Conseils de quartier définit les étapes à franchir pour la création d'un Conseil de quartier, notamment, la requête des citoyennes et des citoyens à cet effet et la mise en place d'une Assemblée

d'information et de consultation à l'issue de laquelle un scrutin est tenu pour se prononcer sur la création d'un tel Conseil.

Par ailleurs, le projet de règlement sur le fonctionnement des Conseils de quartier précise leurs règles de fonctionnement, entre autres : la définition d'un membre du Conseil de quartier, la convocation et la tenue de l'assemblée générale des membres, la composition et le mandat du Conseil d'administration, la compétence de l'assemblée générale et celle du Conseil d'administration, les règles de fonctionnement, etc.

Conclusion

Ces projets seront soumis pour adoption au Conseil municipal au début de l'année 2002.

RECOMMANDATION

Le Comité de transition recommande au Conseil municipal d'adopter un règlement sur la création et le fonctionnement des Conseils de quartier.

8.6 Délimitation des quartiers

Objet

La Charte de la Ville de Québec stipule que « Le Conseil municipal doit, par règlement, diviser le territoire en quartiers à l'intérieur desquels peut être constitué un Conseil de quartier ».

Dans le but de donner suite à cet article, un projet de carte des quartiers a été préparé. Les critères suivants ont guidé la délimitation des quartiers :

Le sentiment d'appartenance

Les éléments par lesquels la population se reconnaît spontanément : la paroisse, l'organisation locale de loisirs, l'organisation communautaire, le cœur du quartier : rue principale, place publique.

Les limites des arrondissements

Dans la mesure du possible, et à moins que la limite de l'arrondissement ait comme conséquence de diviser un quartier existant, un quartier ne devrait pas chevaucher deux arrondissements.

Les limites aux fins de loisirs et autres limites territoriales des villes actuelles

Limites territoriales d'une corporation de loisirs.
Limites territoriales des quartiers.
Limites territoriales des villes.

Les barrières physiques

Les barrières naturelles : rivières, falaises.
Autres barrières physiques : boulevards, autoroutes, (il ne s'agit pas d'un critère absolu; même si une voie de circulation est venue sectionner un quartier, cette voie n'a pas nécessairement altéré le sentiment d'appartenance au même quartier, par exemple le quartier Les Saules et l'autoroute de la Capitale).

Cheminement

Le projet de carte a fait l'objet d'un processus de validation auprès des personnes suivantes : Greffières et Greffiers, Directeurs généraux, responsables des loisirs et de l'urbanisme des villes actuelles, Directrice et Directeurs d'arrondissement. Les Présidentes et les Présidents des Conseils de quartier existants ont également été rencontrés.

À la suite de ce travail, le Comité de transition a autorisé la rédaction d'un projet de règlement sur la division du territoire de la ville nouvelle en 37 quartiers. La délimitation suggérée vise à assurer la plus grande homogénéité socioéconomique possible des quartiers, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance à un milieu de vie. Une grande partie des limites proposées s'appuie sur les limites territoriales des villes actuelles ou des quartiers de l'actuelle Ville de Québec. Dans les autres cas, la délimitation des quartiers s'appuie sur les plans d'urbanisme ou la délimitation territoriale utilisée pour l'organisation des loisirs.

On trouvera en document complémentaire le *Rapport sur la délimitation des quartiers sur la nouvelle Ville de Québec*.

Conclusion

Adopter le règlement et annoncer le processus de création des Conseils de quartier.

RECOMMANDATION

Le Comité de transition recommande au Conseil municipal d'adopter un règlement sur la division du territoire de la ville nouvelle en 37 quartiers aux fins de la création des Conseils de quartier.

8.6A Dispositions transitoires relatives aux conseils de quartier de l'actuelle Ville de Québec

La Charte de la Ville de Québec établit les procédures pour la création des Conseils de quartier dans la ville nouvelle.

Toutefois, en considérant qu'il y a lieu de ne pas créer de vide juridique à l'égard du rôle joué par les Conseils de quartier qui existent présentement sur le territoire de l'actuelle Ville de Québec, un décret introduit les dispositions transitoires permettant le maintien de ces conseils de quartier. Ainsi, un conseil de quartier, déjà en place le 31 décembre 2001, continue d'exister et d'exercer ses compétences sur le territoire pour lequel il a été créé jusqu'à ce qu'un conseil de quartier, créé conformément aux articles 35.1 à 35.7 de la Charte, acquière ses propres compétences sur tout le territoire (ou en partie) pour lequel il a compétence.

Ces articles prévoient également qu'un Conseil de quartier existant le 31 décembre 2001 continue d'être assujéti aux règles relatives à son fonctionnement et à sa composition en vigueur le 31 décembre 2001, mais devient assujéti aux règles relatives à la formation, à la composition et au fonctionnement d'un conseil de quartier édictées par le Conseil municipal de la nouvelle Ville de Québec, dès l'entrée en vigueur d'un règlement à cet effet adopté en vertu des articles 35.12 et 35.13 de la Charte.

Conclusion

Afin d'assurer aux Conseils de quartier déjà en place une qualité de services équivalente à celle dont ils bénéficiaient, la ville nouvelle verra à leur octroyer les ressources nécessaires.

8.6B Dispositions transitoires relatives aux instances consultatives à maintenir

Plusieurs municipalités ont créé des instances consultatives afin d'obtenir l'opinion de la population sur différentes questions ou pour soutenir la réalisation de projets. Dans le but de préserver cette expertise, et ce, pour une période transitoire jusqu'au moment où la nouvelle Ville de Québec adoptera une politique de consultation publique, il a été convenu de préparer un projet de règlement sur le maintien des instances consultatives existantes au 31 décembre 2001, afin qu'elles continuent à accomplir le mandat pour lequel elles ont été constituées et qui n'est pas encore réalisé à cette date.

En procédant de la sorte, la ville nouvelle pourra profiter de cette période transitoire pour valider le mandat des commissions et des comités, leur composition, leur fonctionnement et leur territoire.

Le projet de règlement sur le maintien des instances consultatives propose que quatorze instances consultatives existant dans les municipalités soient maintenues sur leur territoire d'origine et demeurent consultatives au Conseil d'arrondissement ou au Conseil municipal.

Ces instances, à l'intérieur desquelles on retrouve des citoyennes et des citoyens, ont pour fonction de donner des avis ou de formuler des recommandations à l'intention des autorités municipales sur les modifications réglementaires, les orientations ou les politiques municipales, ou à l'occasion de la mise en œuvre de projets et de politiques, ou encore pour mener des activités de concertation. Ces instances sont liées à des activités en cours dans les municipalités actuelles.

Afin d'assurer aux instances consultatives existantes une qualité de services équivalente à celle dont elles bénéficiaient, la ville nouvelle verra à leur octroyer les ressources nécessaires.

RECOMMANDATION

Le Comité de transition recommande au Conseil municipal d'adopter un règlement visant à maintenir les instances consultatives existantes dans les municipalités, sur leur territoire d'origine et jusqu'à ce que leur mandat soit réalisé.

8.6C Consultation publique sur les projets de modification des règlements d'urbanisme

Pour assurer la conciliation des différents mécanismes de consultation prévus par la Charte de la Ville de Québec, le Sous-comité propose à la ville nouvelle un cheminement à l'intérieur duquel les instances consultatives exercent un rôle à différentes étapes du processus de modification des règlements d'urbanisme.

Ce cheminement s'appuie sur l'engagement des Conseils de quartier immédiatement après la considération par le Comité exécutif d'un projet nécessitant une modification au règlement d'urbanisme, et sur la consultation de la population des zones touchées par la dite modification à l'occasion d'une assemblée publique qui suit le dépôt de l'avis de motion au Conseil municipal.

Là où il y a un Conseil de quartier, celui-ci est consulté sur tous les projets devant faire l'objet d'une assemblée publique de consultation en vertu des articles 125 à 127 de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (L.R.Q., chapitre A-19.1). Ces projets sont transmis par le Comité exécutif au Conseil de quartier pour avis. Cette consultation du Conseil de quartier intervient avant le dépôt du premier projet au Conseil municipal.

Malgré ce qui précède, le Conseil municipal peut autoriser le Comité exécutif à soustraire de la consultation du Conseil de quartier en cause certains projets de règlements devant faire l'objet d'une assemblée publique de consultation en vertu des articles 125 à 127 de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*.

Par ailleurs, dès qu'un projet devant faire l'objet d'une assemblée publique de consultation en vertu des articles 125 à 127 de la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (L.R.Q., chapitre A-19.1) est adopté une première fois par le Conseil municipal, une assemblée publique de consultation a lieu dans l'arrondissement. Le rapport de consultation est transmis au Conseil d'arrondissement et au Comité exécutif pour être acheminé, avec le deuxième projet de règlement, au Conseil municipal. La procédure d'approbation référendaire qui peut s'en suivre est sous la responsabilité de l'arrondissement.

Il y aura lieu, en 2002, de mettre en application le cheminement proposé et d'en faire une évaluation en 2003.

Le Comité de transition transmet aux autorités compétentes le cheminement brièvement exposé ici en faisant appel à la collaboration interservices, notamment pour ce qui est de la consultation et de l'urbanisme.

8.6D Processus de révision du schéma d'aménagement de la CUQ

À l'occasion du travail effectué sur le cadre juridique, les personnes ressources du Sous-comité se sont rendues compte que la réorganisation municipale en cours en 2001 coïncide avec l'une des dernières étapes de la première révision du schéma d'aménagement de la CUQ, adopté en 1985. Le processus de révision en est rendu, en 2001, à l'étape de la consultation publique. Selon les dispositions légales prévues dans la Loi 2000, chapitre 56, annexe II, la ville nouvelle fera office de Municipalité régionale de comté (MRC) afin de poursuivre le processus de révision du schéma d'aménagement enclenché par la CUQ. Par ailleurs, la ville nouvelle devrait aussi adopter un plan d'urbanisme pour la totalité de son territoire et procéder à l'harmonisation nécessaire des règlements d'urbanisme.

Une demande de décret a été adressée à la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole afin de rendre facultative la révision du schéma d'aménagement. Cette demande n'ayant pas été acceptée, la ville nouvelle demeure dans l'obligation de compléter la révision du schéma pour juin 2002.

La ville nouvelle devra, en conséquence, statuer sur les suites à donner au processus de révision du schéma d'aménagement, notamment en ce qui concerne la consultation publique qui était normalement prévue si le processus de révision conduit par la CUQ avait suivi son cours.

8.6E Processus démocratique et nouvelles technologies de l'information et de la communication

Le Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique » a accueilli un stagiaire étudiant au programme de baccalauréat en science politique. Ses travaux ont conduit à la rédaction d'un bilan sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information dans les processus démocratiques : diffusion de l'information en ligne, militantisme électronique, scrutin électronique, sondage et référendum électronique.

8.7 Service de la population

Objet

Dans ce domaine, les objectifs visés consistaient à :

- ✓ Proposer l'organisation des services à la population fournie par les Bureaux d'arrondissement (accueil, information disponible, distribution de formulaires et dépliants, réception et gestion des requêtes et plaintes, délivrance des permis et certificats).
- ✓ Proposer l'articulation des services à la population entre la ville nouvelle et l'arrondissement.
- ✓ Dresser un inventaire et définir un système de gestion des demandes (information, services, requêtes et plaintes); préciser les mécanismes permettant de traiter les différentes demandes en première ligne.

Les principes suivants, parce que jugés primordiaux ont guidé la mise en place des services à la population :

- ✓ Le maintien de la prestation de services à la population comme elle en bénéficiait avant la création de la ville nouvelle, afin que les citoyennes et les citoyens se reconnaissent au sein de la nouvelle organisation (qualité de services sans rupture et maintien des repères; respect des habitudes établies par les organisations antérieures afin d'éviter les zones de confusion).
- ✓ L'introduction du changement pour favoriser l'émergence rapide et la reconnaissance de la nouvelle réalité organisationnelle. Dans un premier temps, il s'agit d'harmoniser

les systèmes et les processus de travail, et d'introduire des paramètres de gestion assurant une uniformisation progressive de ceux-ci de manière à ce que la population en reconnaisse les avantages.

Cheminement

L'organisation des services à la population s'articule autour de trois volets : les mécanismes d'accueil et les heures d'ouverture des services, la téléphonie, la gestion de la relation avec la population. Ainsi, pour ce qui est des mécanismes d'accueil, ceux-ci s'appuient principalement sur les Bureaux d'arrondissement qui devront offrir différents services de proximité. En matière de téléphonie, des mesures ont été envisagées concernant les demandes d'information et les plaintes, les lignes infos et pour assurer la réponse téléphonique le soir et la fin de semaine. En ce qui a trait à la relation avec la population, il s'agissait de mettre en place, pour le 1^{er} janvier 2002, un système commun informatisé de gestions des demandes de renseignements, des requêtes et des plaintes, et de constituer, également, une banque d'informations informatisée accessible prioritairement aux personnes responsables de l'information, des requêtes et des plaintes.

Concrètement, le 1^{er} janvier 2002, les Bureaux d'arrondissement seront fonctionnels et accessibles à la population, physiquement ou par téléphone. Les citoyennes et les citoyens pourront y faire une demande de permis, obtenir de l'information et du soutien pour les activités de loisirs, obtenir une information sur la ville nouvelle, l'arrondissement, les services, y formuler une requête, une plainte, etc.

Chaque arrondissement disposera d'un numéro de téléphone (de 691-6001 à 691-6008). De plus, un numéro de téléphone permettant d'obtenir de l'information générale pour l'ensemble de la nouvelle Ville de Québec (691-4636) sera en opération ainsi qu'un numéro pour les renseignements et plaintes (691-6000). Après les heures de bureau et durant la fin de semaine, un numéro de téléphone pour les urgences (voirie, aqueduc, égouts et déneigement) sera en fonction (691-6206). Les appels téléphoniques reçus sur les numéros de téléphone d'une ancienne ville seront réacheminés automatiquement vers les nouveaux numéros. Enfin, les internautes pourront communiquer avec la nouvelle Ville de Québec.

Par ailleurs, afin de connaître sur une base régulière les attentes des citoyennes et des citoyens et les endroits d'où proviennent les appels, un système informatisé et centralisé de gestion des demandes d'information, de requêtes et de plaintes sera fonctionnel dès le 1^{er} janvier 2002.

En outre, afin d'appuyer efficacement les personnes responsables de l'information, dès le 1^{er} janvier 2002, une banque d'informations informatisée sur plate forme Intranet sera disponible.

Conclusion

Dans les premiers mois de l'année, les principaux services aux citoyennes et aux citoyens seront reliés au système de gestion informatique des demandes d'information, de requêtes et de plaintes, notamment le Service des travaux publics et le Service de l'environnement. Ce lien commun permettra d'améliorer l'efficacité et l'administration des services à la population.

Dans les premiers mois de l'année, les principaux services aux citoyennes et aux citoyens seront reliés au système de gestion informatique des demandes d'information, de requêtes et de plaintes, notamment le Service des travaux publics et le Service de l'environnement. Ce lien commun permettra d'améliorer l'efficacité et l'administration des services à la population.



MANDAT ET ORGANISATION

Mandat

Selon les responsabilités qui lui ont été dévolues en matières financières et fiscales, le Comité de transition poursuivait les objectifs suivants :

- ✓ Autoriser les décisions qui engagent le crédit municipal au-delà de 2001.
- ✓ Dresser le budget 2002 de la ville nouvelle.
- ✓ Harmoniser les rôles d'évaluation des municipalités.
- ✓ Proposer une structure fiscale en respectant les modalités d'application du plafonnement et du plancher du fardeau fiscal.
- ✓ Prévoir des crédits pour le Fonds du Conseil des arts de Québec.
- ✓ Constituer un Fonds de développement du logement social.
- ✓ Déterminer la formule permettant de fixer la dotation des arrondissements.
- ✓ Proposer une méthode quant au financement des dettes.
- ✓ Évaluer les coûts de transition.
- ✓ Préparer le programme triennal d'immobilisations 2002 – 2003 – 2004.
- ✓ Analyser certains dossiers particuliers :
 - Gestion des risques.
 - Gestion des provisionnements.
 - Services bancaires.

Composition du Sous-comité

Président : André Letendre
Membre : Alain Soucy

Personnel

Adjoint : Alain Thériault
Conseillers : Jean-Paul Boucher
Jean-Charles Lafond
Secrétaires : Josée Goulet
Béatrice LaFlamme (déc.)
Isabelle Samson (janv. – nov.)

Objet

Toute décision par laquelle la CUQ, une municipalité visée par le regroupement ou un organisme de celles-ci engageait son crédit pour une période se prolongeant au-delà du 31 décembre 2001, devait, pour être valide, être autorisée par le Comité de transition, si elle était prise le ou après le 15 novembre 2000, date du dépôt du projet de *Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*.

De plus, toute convention collective ou tout contrat de travail, conclu ou modifié à partir du 15 novembre 2000, devait être autorisé par le Comité de transition s'il avait pour effet d'augmenter les dépenses relatives à la rémunération et aux avantages sociaux.

Cheminement

Toute demande d'engagement de crédit était reçue par le Secrétaire du Comité de transition. Cette demande était acheminée, par la suite, à un groupe de travail du Sous-comité « Finances et fiscalité » aux fins d'analyse et de recommandation au Comité de transition.

Conclusion

En date du 21 décembre 2001, le Comité de transition s'est prononcé sur 917 engagements de crédit, dont 222 règlements d'emprunt pour un montant total de 267 895 140 \$. Ces engagements de crédit ont fait l'objet d'une décision comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 7 : Portrait des engagements de crédit

ENGAGEMENT	NOMBRE
Accepté	890
Refusé	9
Modifié	3
Non applicable	15
TOTAL	917

Objet

Le cadre légal impose au Comité de transition d'établir le budget de la ville nouvelle et d'adopter les projets de résolution sur lesquels s'appuie le projet de budget. Par contre, il revient au Conseil municipal de l'approuver avec ou sans modification. Si ce budget n'est pas adopté le 1^{er} janvier 2002, le quart des crédits prévus au budget établi par le Comité de transition est réputé adopté. Il en est de même le 1^{er} avril, le 1^{er} juillet et le 1^{er} octobre si, à chacune de ces dates, le budget n'est pas adopté.

Cheminement

La préparation du budget 2002 de la ville nouvelle a exigé un travail de collaboration et de concertation entre les personnes représentant le Comité de transition, les municipalités, la CUQ et la nouvelle Ville de Québec.

Un plan d'action, approuvé le 20 février dernier, a déterminé les activités à réaliser, les ressources humaines, financières et technologiques à utiliser ainsi que l'échéancier à respecter. Cette planification stratégique a permis d'agir, de façon cohérente et efficace, en ciblant, dès le début, les actions prioritaires et aussi les difficultés auxquelles le Comité de transition devait faire face.

Les principales étapes liées à la préparation du budget ont été les suivantes :

- ✓ La définition d'une structure budgétaire et d'un système de codification.
- ✓ Le choix d'un système informatique pour l'enregistrement des données.
- ✓ La consolidation des données budgétaires 2001 des municipalités et de la CUQ.
- ✓ L'approbation des orientations budgétaires relatives au budget 2002.
- ✓ La proposition d'un budget basé sur l'organisation administrative de la ville nouvelle et le partage des compétences entre le Conseil de ville et le Conseil de chaque arrondissement, selon les propositions retenues au cours des travaux du Comité de transition.
- ✓ L'analyse de la proposition budgétaire 2002.
- ✓ L'approbation du projet de budget 2002 par le Comité de transition.
- ✓ La présentation du budget 2002 à la ville nouvelle.

Conclusion

Le budget 2002 de la nouvelle Ville de Québec a été établi et approuvé par le Comité de transition, le 19 novembre dernier. Il a été, également, soumis à la ville nouvelle aux fins d'adoption par le Conseil municipal, avec ou sans modification.

Ce budget de fonctionnement s'élève à 784,3 millions de dollars comparativement au budget consolidé 2001, de 787,8 millions, des municipalités et de la CUQ. Cette diminution budgétaire de 3,5 millions représente une baisse de 0,5 %.

9.3 Harmonisation des rôles d'évaluation des municipalités

Objet

La création de la nouvelle Ville de Québec pose le problème de l'harmonisation des rôles d'évaluation. Cette harmonisation devient nécessaire dans la mesure où la structure de taxation de la ville nouvelle doit viser des immeubles dont les valeurs au rôle se situent dans la même proportion que la valeur marchande.

Le Service de l'évaluation de la CUQ devait confectionner un nouveau rôle d'évaluation, en 2001, pour les municipalités de Charlesbourg, Sillery et Saint-Augustin-de-Desmaures, tel que la loi l'exigeait. Cependant, l'analyse effectuée par le Service arrive à la conclusion que les rôles d'évaluation des treize villes de la CUQ sont sensiblement tous dans une même proportion de la valeur marchande, et ce, pour un même marché de référence, soit celui de 1999 qui a servi de base à la confection des rôles en vigueur pour l'exercice 2001.

Cheminement

Un groupe de travail a été formé en vue de recommander au Comité de transition la mesure la plus adéquate à prendre quant à l'harmonisation des rôles d'évaluation. Seul un décret gouvernemental, conformément à la Charte de la Ville de Québec, pouvait apporter une réponse satisfaisante à ce problème.

Conclusion

Le décret 1260-2001 du gouvernement du Québec, adopté le 24 octobre 2001, détermine que l'ensemble formé des rôles d'évaluation des municipalités constitue le rôle d'évaluation de la nouvelle Ville de Québec pour les exercices financiers de 2002 et 2003. De plus, il impose à la ville nouvelle de faire dresser son premier rôle triennal d'évaluation pour les exercices financiers de 2004, 2005 et 2006.

Objet

Au cours de la période transitoire de dix ans couvrant les exercices financiers de 2002 à 2011, la ville nouvelle doit atteindre l'équité fiscale en appliquant une des deux méthodes proposées en vue de calculer l'augmentation ou la diminution du fardeau fiscal. Les deux méthodes proposées sont la méthode globale (ville par ville) et la méthode individuelle (compte par compte).

L'augmentation du fardeau fiscal à considérer est celle qui découle de la constitution de la ville nouvelle et ne doit pas excéder 5 %. La diminution du fardeau fiscal est constatée d'un exercice financier à l'autre. Pour 2002, la première comparaison est faite entre le fardeau fiscal prévu pour 2002 et celui envisagé pour 2001.

Cheminement

Une étude complète a été effectuée par le Groupe de travail sur la structure de taxation et de tarification de la nouvelle Ville de Québec. À partir du budget 2001 des municipalités, un inventaire des données reliées à la taxation et à la tarification a été effectué. Compte tenu que les mesures fiscales déterminées par le législateur ont été modifiées à quelques reprises, la proposition fiscale globale n'a pu être retenue qu'à toute fin du cheminement du dossier budgétaire.

Conclusion

Dès la première année de la ville nouvelle, le Comité de transition propose l'application de l'équité fiscale basée sur la variation du fardeau fiscal calculée selon la méthode globale (ville par ville).

Objet

Un Conseil des arts de Québec est constitué par la Charte de la Ville de Québec dont le but est d'harmoniser, de coordonner et d'encourager les initiatives d'ordre artistique ou culturel sur le territoire de la ville nouvelle. Ce Fonds est constitué :

- ✓ Des dons, legs et subventions consentis au Conseil des arts.

- ✓ Des sommes votées annuellement à cette fin à même le budget de la ville. Le Conseil de ville peut, par règlement, prescrire un montant minimum qui doit être affecté chaque année.
- ✓ Des sommes mises annuellement à la disposition du Conseil des arts et qui, à la fin de l'exercice financier, n'ont pas été utilisées.

Cheminement

Vu les disponibilités financières de la ville nouvelle, le Groupe de travail sur la préparation du budget a recommandé que le montant des crédits affectés en 2002 au Fonds du Conseil des arts de Québec soit égal à celui versé en 2001 par les municipalités et la CUQ en ce domaine.

Conclusion

Le budget 2002 de la nouvelle Ville de Québec dressé par le Comité de transition affecte un montant de 300 000 \$ au Conseil des arts de Québec.

9.6 Fonds de développement du logement social

Objet

Le législateur a prévu que la nouvelle Ville de Québec doit constituer le Fonds de développement du logement social et lui verser annuellement un montant au moins égal à la constitution de base requise pour permettre les réalisations de logements octroyés par la Société d'habitation du Québec sur son territoire.

Cheminement

En juillet 2001, un Groupe de travail a été formé pour effectuer une analyse sur la situation de l'habitation et du logement social sur le territoire de la ville nouvelle et proposer des recommandations. Conformément au Fonds du développement du logement social, il était recommandé d'affecter une somme d'au moins 1,4 million de dollars.

Conclusion

Un montant de 1 450 000 \$ a été affecté en 2002 au Fonds de développement du logement social de la ville nouvelle.

Objet

Le Comité de transition doit déterminer, suivant la loi, une formule qui permet de fixer la dotation de chacun des Conseils d'arrondissement en établissant, notamment, des éléments de péréquation entre les arrondissements et en tenant compte des services offerts en 2001 par chacune des municipalités regroupées.

Cheminement

La formule de dotation proposée pour les arrondissements tient compte du partage des affaires locales entre le Conseil de ville et le Conseil de chaque arrondissement suivant les hypothèses de travail retenues par le Comité de transition au cours de ses travaux.

Conclusion

Au moment de l'approbation du budget 2002 de la ville nouvelle par le Comité de transition, ce dernier a proposé une formule qui permet de fixer la dotation de chacun des arrondissements. Ainsi, une décision a été prise à l'effet que la nouvelle Ville de Québec attribue à l'arrondissement :

- ✓ Les revenus de toutes les tarifications prévues à l'article 125 de l'annexe II.
- ✓ Les montants qui, avec les revenus de tarifications prévus au paragraphe précédent, permettent de rencontrer les dépenses nécessaires pour assumer les responsabilités et les compétences fixées par la loi ou par un règlement du Conseil, le tout en conformité avec le budget de la ville nouvelle.
- ✓ Si la nouvelle Ville de Québec accepte une demande du Conseil d'arrondissement pour augmenter le réseau des services, elle octroie à l'arrondissement le montant nécessaire et le finance suivant les modes de financement prévus par la loi.

Le montant des dotations alloué en 2002 aux huit arrondissements s'élevé à 76,9 millions de dollars.

9.8 Financement des dettes

Objet

La Charte de la Ville de Québec permet de financer les dettes d'une ancienne municipalité au 31 décembre 2001 par l'une des trois modalités suivantes :

- ✓ Des revenus provenant exclusivement du territoire de la municipalité ou d'une partie de celui-ci.
- ✓ Des revenus particuliers prévus à cette fin.
- ✓ Des revenus provenant, d'une part, exclusivement du territoire de cette municipalité et des revenus provenant, d'autre part, de l'ensemble du territoire de la ville nouvelle. Des règles bien précises déterminent la façon de procéder à un tel partage des dettes.

Cheminement

Dès le début de l'année, une équipe de travail a reçu pour mandat d'analyser les dettes des municipalités et de la CUQ et de faire des recommandations quant à leur financement. La somme de travail s'est avérée plus ardue que prévu étant donné que le législateur a modifié plusieurs fois les règles relatives à la répartition des dettes.

Conclusion

Selon la proposition budgétaire du Comité de transition, chaque municipalité assume la totalité de sa dette au 31 décembre 2001 et les dépenses relatives à cette dette sont financées par des revenus provenant de l'ensemble du territoire de celle-ci.

9.9 Coût de transition

Objet

Il est essentiel, tant pour le gouvernement du Québec que pour les divers Comités de transition, de connaître les activités appelées à être réalisées afin de permettre une transition harmonieuse entre les anciennes municipalités et la ville nouvelle, et afin de prévoir, également, les modalités de financement de celles-ci.

Cheminement

Les coûts de transition ont été fixés par les responsables de chacun des Sous-comités du Comité de transition, en respectant la classification des activités proposées par le MAMM.

Conclusion

Le Comité de transition a précisé les activités jugées incontournables pour la mise en opération de la ville nouvelle et a évalué les coûts de transition à 114 millions de dollars sur une période triennale de 2001 à 2003. Ce montant se répartit de la façon suivante, le gouvernement du Québec, 62 millions et la Ville de Québec, 52 millions.

9.10 Programme triennal d'immobilisations 2002–2003–2004

Objet

Aucune obligation légale n'imposait au Comité de transition de préparer un programme triennal d'immobilisations. Cependant, la nouvelle Ville de Québec doit adopter son programme d'immobilisations au plus tard le 20 décembre de chaque année selon la *Loi sur les cités et villes*.

Cheminement

Un groupe de travail formé des représentantes et des représentants des Sous-comités « Infrastructures et services techniques » et « Finances et fiscalité », a travaillé en collaboration avec le personnel de direction de la ville nouvelle afin de déterminer les projets d'immobilisations et leurs modes de fonctionnement.

Conclusion

Un programme triennal d'immobilisations 2002-2003-2004 a été préparé afin de guider la ville nouvelle quant à la détermination des dépenses reliées aux immobilisations futures et au mode de financement des emprunts à contracter pour ces dépenses.

9.11 Dossiers particuliers

Objet

Pour fournir les meilleures conditions de gestion afin de faciliter la transition entre les administrations existantes et la ville nouvelle, le Sous-comité « Finances et fiscalité » a désigné certains dossiers importants qui devaient être traités au cours de l'année 2001 par le Comité de transition.

Cheminement

Le dossier de la gestion des risques a été analysé en collaboration avec une firme de consultants spécialisée dans ce domaine, compte tenu de l'expertise technique et actuarielle requise.

Quant à la gestion des approvisionnements et des services bancaires, des équipes ont évalué les besoins de la ville nouvelle et recommandé les mesures à prendre en vue d'une administration efficace.

Conclusion

Afin de favoriser le bon fonctionnement de la ville nouvelle quant à sa gestion financière, le Comité de transition a pris des décisions au regard des trois dossiers suivants :

Gestion des risques

Un plan de gestion des risques est proposé à la ville nouvelle pour qu'il soit en vigueur dès le 1^{er} janvier 2002. Ce plan couvre les assurances suivantes :

- ✓ L'assurance des biens.
- ✓ L'assurance responsabilité excédentaire.
- ✓ L'assurance responsabilité des personnes qui administrent et dirigent des organismes de loisir.

Gestion des approvisionnements

La mise en place du Service des approvisionnements répond aux besoins de l'ensemble des services clients, et ce, en vue de mieux fournir des biens et des services.

Services bancaires

Le Comité de transition a accordé à la Banque nationale du Canada l'administration des services bancaires nécessaires aux opérations financières de la nouvelle Ville de Québec.



10. Communications (Sous-comité)

MANDAT ET ORGANISATION

Le Sous-comité « Communications » a été créé dès le début des travaux du Comité de transition pour être responsable de l'ensemble des communications du Comité.

La très grande majorité des travaux de ce Sous-comité ont été réalisés par le personnel embauché à cet effet. Quelques mandats ont été confiés à l'externe, notamment pour la production graphique de documents et leur impression.

Composition du Sous-comité	Président :	Richard Beaulieu
	Directeur des communications :	Clarence White
	Membre :	Claude Pagé
Personnel	Agente et	Nathalie Miller
	Agents d'information :	Paul Ouellet Benôit Routhier
	Secrétaire et	
	Responsable du site Internet :	Marie Lessard

10.1 Plan de communication

Un plan de communication a été préparé et accepté par les membres du Comité. Cet outil a été à l'origine des travaux menés par le Sous-comité.

La mission du Comité de transition de la Ville de Québec

Le Comité de transition a réalisé sa mission grâce à la collaboration des administratrices, des administrateurs et du personnel des treize municipalités, de la CUQ; et du personnel de leurs propres organismes.

Une responsabilité

La *Loi portant réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, Québec et de l'Outaouais* faisait obligation, à l'article 147 de l'annexe II, au Comité de transition de fournir, au cours de son mandat, aux citoyennes et aux citoyens

des municipalités regroupées, toute l'information jugée pertinente pour les tenir au courant du déroulement de sa mission.

Le mandat

Le mandat général du Comité de transition ayant servi d'axe principal à toutes les opérations d'information visait à :

- ✓ Constituer un Comité consultatif formé des Maires des municipalités visées par le regroupement.
- ✓ Disposer des demandes d'engagements de crédit des municipalités excédant le 31 décembre 2001.
- ✓ Organiser la tenue de l'élection du 4 novembre 2001.
- ✓ Étudier les modalités d'engagement de fonctionnaires et d'employés municipaux, depuis le 15 novembre 2000, et transmettre, le cas échéant, des recommandations à la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole.
- ✓ S'entendre avec les associations accréditées sur les modalités d'intégration du personnel syndiqué.
- ✓ Préparer un plan d'intégration du personnel non syndiqué.
- ✓ Nommer le Directeur général, le Greffier et le Trésorier de la ville nouvelle.
- ✓ Prendre connaissance de l'actif et du passif des municipalités et faire des recommandations au futur Conseil de ville à leur égard.
- ✓ Dresser le budget de 2002 et déterminer la formule de dotation de chacun des Conseils d'arrondissement.

Les clientèles

Le plan de communication ciblait ainsi les personnes que le Comité de transition espérait atteindre afin de les tenir informées de ses travaux.

- Les citoyennes et les citoyens

L'ensemble des citoyennes et les citoyens des treize villes.

- Le personnel

L'ensemble du personnel des treize villes et organismes visés par la loi. Il s'agit du personnel syndiqué, cadre et non syndiqué.

- Les élus

Les membres des treize Conseils municipaux, les Maires et les Maires ainsi que les Conseillères et les Conseillers actuellement en place.

- Le monde des affaires.
- Le personnel du Comité de transition.

La stratégie de communication

La stratégie de communication retenue était basée sur une présence constante sur la place publique et dans les milieux intéressés, afin d'éviter la propagation de rumeurs, d'interprétations équivoques ou d'incompréhensions, relativement aux décisions du Comité de transition. Le Comité de transition voulait démontrer qu'il avait la situation bien en main. Pour y arriver, il devait notamment :

- ✓ Publiciser ses travaux.
- ✓ Présenter les orientations proposées et retenues pour la ville nouvelle.
- ✓ Faire connaître l'organisation de la ville nouvelle.
- ✓ Informer la population.
- ✓ Informer la population du découpage des districts électoraux.
- ✓ Susciter la rétroaction afin de connaître les points de vue des citoyennes et des citoyens.

La stratégie de communication devait faire en sorte d'éviter tout débat et tout conflit pouvant soulever des interrogations sur le caractère apolitique de la mission du Comité de transition.

Dans le but d'aider à réaliser ce plan de communication, le Président du Sous-comité a rencontré, dès les premières semaines, les responsables des communications des villes regroupées pour les informer de ses attentes et, surtout, pour leur demander leur collaboration concernant la transmission, vers leur population ou leurs personnels respectifs, de l'information provenant du Comité de transition.

10.2 Activités auprès de la population

Les élus municipaux

Les rencontres du Comité consultatif des maires, au nombre de huit, ont constitué un véhicule privilégié pour tenir informés les mairesses et les maires des municipalités sur l'état des travaux du Comité et les consulter sur certains sujets.

Par ailleurs, le Président du Comité de transition avait informé, par écrit, les Conseillères et les Conseillers municipaux que ses membres étaient disposés à les rencontrer, sur invitation, afin de leur expliquer leur mandat, de les renseigner sur l'état d'avancement de leurs travaux et pour les entendre sur tous les sujets susceptibles de les intéresser. Du début mars à la mi-mai, des rencontres ont donc eu lieu avec les Conseils municipaux qui ont invité le Comité de transition, mis à part les Conseils municipaux des villes de L'Ancienne-Lorette et de Val-Bélair qui n'ont pas jugé bon de la faire.

Les employés municipaux

Tous les cadres et les syndicats représentant le personnel des treize municipalités, ainsi que celui de la CUQ, ont été rencontrés par des membres du Comité de transition, dans le but de faire le point sur le déroulement des travaux et pour les prévenir des procédures mises en place afin de voir à leur intégration dans la ville nouvelle.

Les représentantes et les représentants des organismes communautaires

Après avoir défini les organismes de loisirs, de culture et de vie communautaire, le Comité de transition a organisé des réunions avec les représentantes et les représentants de ces organismes pour les renseigner sur l'avancement de ses travaux, obtenir leurs commentaires et les informer de ses recommandations au Conseil municipal relativement au maintien de leurs activités, pour la première moitié de l'année 2002, et de la disponibilité des crédits pour l'ensemble de l'année. Ces rencontres, au nombre de quatre, ont été aménagées par groupes d'arrondissement.

Les citoyennes et les citoyens

Des assemblées publiques d'information et d'échanges avec les citoyennes et les citoyens de chaque arrondissement ont été tenues. Au nombre de huit, ces rencontres se sont déroulées du début de mai jusqu'à la mi-juin. Environ 1 000 personnes y ont participé à la suite des invitations qui avaient été lancées par le Comité de transition dans les différents médias écrits et électroniques de la région. Rappelons que, précédemment, le Comité de transition avait tenu une assemblée visant les Comités consultatifs, notamment ceux de l'urbanisme et des Conseils de quartier.

Les assemblées publiques avaient pour but d'informer la population sur l'application de la Charte de la Ville de Québec et ses conséquences sur la vie des citoyennes et des citoyens de la grande région de Québec. La création des Conseils d'arrondissement, la délimitation des districts électoraux, la création éventuelle de Conseils de quartier, les conséquences légales de ces nouveautés, les droits et responsabilités des citoyennes et des citoyens étaient au cœur de ces rencontres. Ces soirées ont été couvertes et bien expliquées par les divers médias de la région.

Les associations, clubs sociaux, chambres de commerce et autres

Le Président et les membres du Comité de transition se sont rendus disponibles pour les associations, clubs sociaux, chambres de commerce ou autres pour les informer de l'avancement de leurs travaux. À ce sujet, une rencontre avec les membres des Conseils d'administration des chambres de commerce du territoire visé par le regroupement a été organisée.

Le Président a également participé à une rencontre avec le Club Rotary de Sainte-Foy à la suite de la publication de la proposition budgétaire pour la ville nouvelle.

10.3 Activités de presse

Les activités du Sous-comité « Communications » auprès de la presse ont été fort importantes. Le personnel a répondu quotidiennement aux demandes des représentantes et des représentants des médias et leur a fourni toute l'information disponible afin qu'ils puissent informer la population correctement.

Près d'une centaine de communiqués de presse ont été rédigés et acheminés aux médias. Tous ces communiqués ont été affichés sur le site Internet du Comité de transition.

De plus, le Comité de transition a tenu huit conférences de presse formelles pendant la durée de son mandat. Ces conférences ont été suivies de façon assidue par l'ensemble des médias de la région. Elles avaient pour objectif d'informer la presse ainsi que la population de l'état d'avancement des dossiers du Comité.

Plusieurs journalistes ont demandé périodiquement des entrevues avec le Président ou des membres du Comité de transition afin de discuter de sujets particuliers. Ces demandes ont été acceptées dans la majorité des cas et ont donné lieu à la publication d'articles dans les quotidiens ou à la diffusion d'entrevues à la radio ou la télévision. De plus, à la mi-mars, le Président a rencontré l'équipe éditoriale du journal *Le Soleil*.

10.4 Publications

During son mandat, le Comité de transition a procédé à la publication de certains documents qui s'adressaient soit à un groupe ciblé, soit à l'ensemble de la population du territoire.

Trois documents de type « dépliant » ont été produits. Le premier, titré *Québec ville nouvelle*, a été tiré à 70 000 exemplaires. Ce dépliant présentait les orientations et les principes devant guider l'administration de la nouvelle Ville de Québec. Les deux autres documents de cette nature s'adressaient au personnel des villes regroupées et portaient sur le programme de départ volontaire. Le premier visait le personnel cadre, tandis que le second s'adressait au personnel professionnel et aux fonctionnaires.

Par ailleurs, le Comité de transition a publié deux cahiers d'information visant l'ensemble de la population du territoire des municipalités regroupées. Le premier de ces cahiers, titré *Québec XXI^e siècle, une ville à la mesure de ses citoyens*, a été inséré dans les quotidiens et les hebdomadaires de la région. Cette publication a été produite à la fin juin. Le deuxième cahier, distribué par la poste, au début de septembre, à toutes les adresses

résidentielles, avait pour titre *Québec XXI^e siècle, l'arrondissement, la porte de la ville nouvelle*.

En septembre, octobre et novembre, le Comité avait retenu deux pages dans la revue *Prestige* pour y publier les textes suivants : *Votre ville nouvelle de A à Z*, *Des élus près des citoyens*, et *L'hôtel de ville, le centre de décision*. Enfin, le dépliant *Québec ville nouvelle* a été inséré dans la revue du mois d'août.

10.5 Site Internet

Dès la mi-février, le site Internet du Comité de transition de la Ville de Québec a été rendu disponible aux internautes. Il a été mis à jour quotidiennement et a fait l'objet de près d'un demi million de visites durant la période d'existence du Comité. On y a reproduit toute la documentation pertinente pouvant expliquer les travaux du Comité ainsi que ses décisions. Le personnel des villes regroupées l'a fréquemment visité pour y prendre connaissance de l'état d'avancement des travaux et des renseignements qui lui étaient plus particulièrement adressés. L'adresse du site Internet est la suivante : www.transitionquebec.org. Il sera fonctionnel jusqu'à la fin de l'année 2003.

Par ailleurs, la documentation pertinente a été périodiquement communiquée par voie électronique aux responsables des communications de chaque municipalité qu'elles soient transmises aux personnes intéressées par le biais de leur site Intranet.

À compter de la mi-octobre, 24 bulletins électroniques d'information, *Voix de cité*, ont été rédigés et mis à jour par l'agente et les agents d'information. Ces bulletins ont trouvé leur place sur le site Internet du Comité de transition et s'adressaient de façon prioritaire au personnel des villes regroupées et de la CUQ. Ils avaient pour but de faire connaître l'organisation administrative des services de la nouvelle Ville de Québec.

10.6 Renseignements

Les membres du Sous-comité « Communications » avaient également comme mandat de répondre quotidiennement aux questions des citoyennes et des citoyens concernant la mission du Comité de transition et ses activités. Ces questions pouvaient provenir de demandes téléphoniques, de demandes écrites ou de demandes acheminées au moyen d'Internet. Toutes ces demandes ont été rapidement traitées.

Au cours de leur mandat, les membres du Sous-comité « Communications » ont été chargés de l'organisation, tant physique que matérielle, de l'ensemble des activités extérieures du Comité de transition. Ils ont notamment préparé les assemblées publiques d'information et ont procédé à la location de salles pour le compte d'autres sous-comités. Les membres du Sous-comité ont également organisé la cérémonie d'assermentation des élus de la ville nouvelle et ils ont vu à l'organisation physique de la première réunion du Conseil municipal.

On trouvera en document complémentaire le *Journal de bord des communications*.

Page suivante

MANDAT ET ORGANISATION

La loi faisait obligation au Comité de transition de nommer le Président d'élection et de rémunérer le personnel électoral. L'élection devait être précédée par la division des arrondissements en districts électoraux.

Le Groupe de travail dirigé par le Président du Comité de transition a été constitué. En ont fait partie les Greffières et les Greffiers ainsi que les Secrétaires-trésorières et les Secrétaires-trésoriers des treize municipalités. René Damphousse, Greffier de la Ville de Sainte-Foy, a agi comme Adjoint du Président du Sous-comité.

Le Groupe de travail s'est constitué un sous-groupe de travail pour faciliter les opérations. Ce sous-groupe était présidé par Josette Tessier, Greffière de la Ville de Beauport.

L'obligation de respecter les critères énoncés par les articles 11 et 12 de la *Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités* (L.R.Q., chapitre E-2.2) a rendu l'opération complexe dans certains secteurs en raison, plus particulièrement, des relations historiques prévalant entre les populations visées.

La collaboration du Directeur général des élections a été aussi précieuse qu'appréciée.

Le décret du gouvernement pour officialiser les limites des districts a été adopté le 4 juillet 2001, alors que le Président d'Élection 2001, Pierre F. Côté fut nommé le 19 février 2001.

Mot du Président d'Élection 2001

L'équipe qui a mené à bon port toute cette opération était composée d'un Comité de direction comprenant Josette Tessier, Adjointe principale, René Damphousse, Secrétaire et François Hébert, Assistant trésorier. Cette équipe a travaillé en étroite collaboration avec des adjoints et des assistants dans les huit arrondissements, secondés par un personnel clérical hautement professionnel. Ces seize collaboratrices et collaborateurs, provenaient, en très grande majorité, des greffes de différentes municipalités.

La nouvelle façon de procéder, en utilisant la liste électorale informatisée, à l'aide de 476 ordinateurs et en ayant recours à 117 tabulatrices ou urnes électroniques, a été un précédent au Québec. La combinaison de ces deux nouveautés pour plus de 397 000 électrices et électeurs a exigé de nombreux tours de force, des efforts d'adaptation et un travail considérable qui en ont fait un succès. Plus de 1 700 membres du personnel électoral ont évidemment contribué à son entière réalisation.

La collaboration des candidates et des candidats, par l'intermédiaire plus particulièrement des deux partis politiques en présence, a permis que tout se déroule de façon harmonieuse. Nous sommes fiers, également, d'avoir réussi, grâce à beaucoup de rigueur et de travail une fois de plus, à relever ce défi dans les limites des prévisions budgétaires.

Pierre F. Côté, c.r.
Président d'Élection 2001

Un rapport sur Élection 2001 est produit de façon distincte de celui du Comité de transition de la Ville de Québec.

Objet

Les treize villes de la rive nord de Québec touchées par la réforme municipale sont engagées depuis quelques années dans le secteur culturel, principalement sur le chapitre de l'accessibilité de la population à des services de bibliothèques publiques axées sur la promotion de la lecture. Elles interviennent aussi majoritairement dans le loisir culturel, dans la protection et la diffusion du patrimoine et, pour certaines, dans le développement de nouvelles clientèles. Certaines municipalités ont élargi leur champ d'action en adoptant une politique culturelle municipale. Par ailleurs, depuis 1989, l'intervention municipale structurée en matière d'aide à la communauté artistique et culturelle professionnelle et d'appui à son développement est assumée par la Ville de Québec, et dans une action limitée à deux organismes, par la CUQ.

La création d'un Conseil des arts de Québec est souhaitée par le milieu culturel depuis plusieurs années, notamment afin d'instaurer un mode d'attribution du financement distinct des instances politiques. Le milieu culturel cherche aussi à favoriser le développement et la diversification des sources, ainsi que l'augmentation du financement des arts.

La Charte de la Ville de Québec prévoit :

- ✓ Créer le Conseil des arts de Québec ayant pour mandat d'inventorier les personnes qui interviennent dans les domaines artistiques et culturels, d'encourager les initiatives artistiques et culturelles et de subventionner des organismes et des événements.
- ✓ Déterminer son fonctionnement et de nommer ses membres après consultation avec le milieu.
- ✓ Créer le Fonds du Conseil des arts de Québec.

Cheminement

Les orientations de base émises par le Comité de transition reconnaissent les responsabilités importantes et particulières de la ville nouvelle en matière d'arts et de culture, situant le développement de la vie artistique comme l'un des neuf enjeux de son développement. La richesse artistique, culturelle, historique et patrimoniale de la ville nouvelle exige un développement cohérent et une gestion intégrée. La mise sur pied d'un Service de la culture combinée à la création d'un Conseil des arts permet de rencontrer cet objectif.

Le Conseil des arts jouera un rôle privilégié auprès de la clientèle artistique professionnelle. Il gèrera des programmes de soutien récurrents destinés aux organismes de création, de production et de diffusion, axés principalement sur l'excellence artistique et le développement disciplinaire, et jouera également un rôle stratégique dans la promotion et le rayonnement des arts.

Pour assumer pleinement sa mission, le maximum des ressources financières disponibles du Conseil doit être alloué à sa clientèle. Par conséquent, la structure de gestion retenue se veut légère dans le but de limiter les coûts de fonctionnement. Le Service de la culture fournira une part importante du soutien professionnel, technique et administratif. Ce mode d'opération nécessite la mise en place de mécanismes de concertation et d'échanges entre le Service et le Conseil, créant une synergie véritable et constante.

RECOMMANDATIONS

Le Comité de transition de la Ville de Québec recommande de :

- Mise en place du Conseil des arts de Québec.
- Créer le Fonds du Conseil des arts de Québec et sa dotation adéquate.
- Nommer les membres du Conseil des arts de Québec.

De plus, le Comité de transition a pris soin de situer le Conseil des arts de Québec dans la structure administrative, celui-ci relevant immédiatement du Conseil de ville.

13. Secrétariat et greffe

13.1 Procès-verbaux

Mandat

Le Sous-comité « Secrétariat et greffe » était sous la responsabilité du Secrétaire du Comité. En plus des obligations légales dévolues par la loi, le Comité de transition a confié la direction des services administratifs au Secrétaire. Cette fonction comprenait la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informatiques.

Composition du Secrétariat et greffe	Secrétaire du Comité :	Gérald Belley
	Adjointe :	Judith Doyon
	Secrétaires :	Sheila Dumont Thérèse Welsh
	Réceptionniste :	Murielle Gagné
Bureau du Président du Comité	Conseillers :	J.-P. Boucher J.-C. Lafond
	Secrétaires :	Josée Goulet Francine Lemelin

Cheminement

La rédaction des procès-verbaux relevait du Secrétaire du Comité. Ceux-ci étaient rédigés dans la semaine suivant la tenue de la séance et ils étaient adoptés par les membres du Comité à la séance subséquente. Les procès-verbaux contenaient toujours les noms des personnes qui proposaient et appuyaient la résolution. Par la suite, les procès-verbaux étaient disponibles sur le site Internet du Comité. Chaque dossier présenté au Comité devait être accompagné d'une fiche « Communication pour décision ».

Les procès-verbaux, ainsi que les documents relatifs, ont été conservés au bureau du Secrétaire.

Le Comité tenait après les séances officielles des séances plénières. Aucun compte-rendu n'était produit de ces rencontres. Par contre, tout comme lors des séances officielles, chaque dossier présenté au Comité était accompagné d'une fiche intitulée cette fois « Communication pour échange en plénière ». Le Comité de transition a tenu 64 séances officielles et a adopté 1 494 résolutions. La première rencontre s'est tenue le 15 janvier 2001 et la dernière a eu lieu le 27 décembre 2001.

Les engagements de crédits des municipalités et de la CUQ déposés au Comité ont donc pu être traités sauf cinq dossiers incomplets qui ont été transmis au ministère des Affaires municipales et de la Métropole.

On trouvera en document complémentaire le *Suivi des règlements et des résolutions par municipalité*.

13.2 Contrats de services

Le Comité de transition a fait appel à des ressources externes pour réaliser différents mandats. Pour ce faire, les règles en vigueur au gouvernement du Québec ont servi de référence pour mettre en place les modalités d'opération. Ainsi, seize appels d'offres publics et onze appels d'offres sur invitation ont été lancés. En outre, des ententes ont été conclues avec des fabricants de matériel informatique qui ont donné lieu à 26 demandes de prix, de façon à obtenir des coûts compétitifs.

Tableau 8 : Appel d'offres du Comité de transition de la Ville de Québec

OBJET	Type	Date
Applications Oracle – Modules « Approvisionnement » et « Inventaire »	Invitation	Juin
Applications Oracle – Module « Comptabilité par projet »	Invitation	Juin
Applications Oracle – Modules « Grand livre » et « Comptes fournisseurs »	Invitation	Juin
Assurances de dommages – Portefeuille d'assurance des biens	Public	Septembre
Assurances de dommages – Portefeuille d'assurance des biens	Public	Octobre
Assurances de responsabilité civile	Public	Septembre
Assurances des biens et de responsabilité	Public	Septembre
Conception et développement du site Internet de la nouvelle Ville de Québec	Invitation Propositions	Juin
Développement de programmes de chargement de données dans le cadre de l'implantation des applications financières Oracle	Public	Octobre
Développement informatique à l'aide des produits Oracle	Public	Novembre
Fourniture d'équipements reliés aux radiocommunications pour la sécurité publique	Public	Août
Fourniture d'un support technique pour la délimitation et la description des districts électoraux, par arrondissement, de la nouvelle Ville de Québec	Invitation	Février
Impression de documents de papeterie	Public	Novembre
Impression d'une brochure « Guide à l'intention du personnel de la nouvelle Ville de Québec »	Invitation Propositions	Décembre
Impression d'une brochure sur la nouvelle Ville de Québec	Public	Novembre
Installation d'équipements informatiques et d'applications informatiques	Public	Octobre
Installation d'un système de gestion de carburant uniforme à différents sites de la nouvelle Ville de Québec	Public	Décembre
L'acquisition d'un droit d'utilisation de fibres optiques	Public	Juillet
Mandat pour services en assurances collectives	Invitation	Avril
Mise en place des processus et des outils de gestion de projet pour la planification et le suivi des activités du Comité	Invitation Propositions	Février
Production d'un « Cahier d'information pour le Comité de transition de la Ville de Québec » - Cahier sur l'arrondissement	Invitation Propositions	Juillet
Production d'un « Cahier d'information pour le Comité de transition de la Ville de Québec » - Cahier sur le budget	Invitation Propositions	Octobre
Programme Accès-Logis pour la réalisation de logements coopératifs et à but non lucratif	Public Propositions	Novembre
Service d'entretien d'équipements CISCO	Public	Novembre
Service d'entretien d'ordinateurs et périphériques HP900	Public	Novembre
Services bancaires à la nouvelle Ville de Québec	Public	Novembre
Services-conseils pour la mise en œuvre des mesures de gestion du surplus de main-d'œuvre	Invitation	Juillet

Au total, 162 contrats ont été conclus pendant toute la durée du Comité de transition. Certains d'entre eux seront encore actifs après le 31 décembre 2001, alors que la ville nouvelle disposera du budget restant pour les honorer puisque la nouvelle Ville de Québec, constituée en vertu du chapitre 56 des lois du Québec de 2000, succède dans les contrats du Comité aux droits et obligations de celui-ci.

On trouvera en documents complémentaires la *Liste des contrats* selon qu'il s'agisse de contrats imputés au budget de fonctionnement du Comité, au budget de Élection 2001, ou encore au budget de transition.

13.3 Situation financière

Le Comité de transition s'est vu octroyer un budget au début de son mandat pour défrayer les coûts de fonctionnement du Comité. Ce budget se chiffrait à 4 276 800 \$, excluant les taxes, TPS et TVQ applicables. Au cours de l'année, ce budget a fait l'objet d'une révision notamment pour tenir compte des ajustements des dépenses qui étaient plus élevées que prévues et pour assumer les frais reliés aux taxes.

De plus, le gouvernement du Québec a accordé, pour la tenue de l'élection un budget de 3 070 000 \$. Enfin, pour réaliser la mise en place de la ville nouvelle, le Comité a engagé des crédits de transition qui devront être assumés par la ville nouvelle.

Le Comité de transition a décidé de constituer en trois fonds distincts : coûts de fonctionnement, coûts d'Élection 2001 et coûts de transition. Il a choisi la CUQ à titre d'agent payeur.

Par ailleurs, le gouvernement du Québec a retenu les services du Vérificateur général pour la vérification comptable à qui revient la tâche de produire les états financiers.

Tableau 9 : Situation budgétaire du Comité de transition

	Coûts de fonctionnement	Coûts d'Élection 2001	Coûts de transition
Budget initial	4 276 800 \$	3 070 000 \$	
Ajout	1 280 000 \$		
Marge de crédit			5 000 000 \$ (18-07-01)
Marge de crédit			7 000 000 \$ (06-11-01)
Marge de crédit			2 409 000 \$ (21-12-01)
TOTAL	5 556 800 \$	3 070 000 \$	14 409 000 \$

Finalement, il y a lieu de préciser que le MAMM a accordé des subventions au Comité de transition pour couvrir une partie des coûts de transition. Les informations détaillées seront incluses dans le rapport du Vérificateur général.

13.4 Gestion documentaire et archives

Une des premières activités du Comité de transition a été de se doter d'un système de classement pour le courrier reçu et expédié, pour les documents produits par le Comité et ceux qui lui sont acheminés de même que pour les dossiers administratifs du Comité (comme un fichier du personnel) ainsi que pour tous les documents du Secrétariat et greffe tels un registre des résolutions, le cahier des procès-verbaux et ses documents attachés.

Le système de classement choisi par le Comité de transition est de type alphanumérique selon les thématiques propres à chaque sous-comité. Plusieurs préoccupations ont retenu l'attention du Comité de transition dans le choix des ordres de classement, à savoir : le transfert des dossiers actifs à la ville nouvelle à compter de janvier 2002, tels les dossiers du personnel des villes et les contrats de services ou d'approvisionnements, la conservation des documents officiels du Comité de transition par les Archives nationales et la préparation du rapport du Comité de transition devant être déposé à la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole.

13.5 Accès à l'information et protection des renseignements personnels

Le Comité a reçu, tout au cours de son mandat, trois demandes d'accès à l'information dont une provenait d'un média d'information. Les réponses aux requérants ont été transmises dans les délais prévus par la loi.

C'est le Secrétaire du Comité qui avait la responsabilité de l'accès aux documents du Comité.

En ce qui a trait à la protection des renseignements, différentes mesures ont été mises en place, notamment la déclaration des fichiers à la Commission d'accès à l'information contenant des renseignements nominatifs : le fichier du personnel du Comité et la banque de données sur le personnel des villes. De plus, les contrats signés par le Comité contiennent une clause relative à la protection des renseignements. Enfin, des outils ont été prévus comme des déchiqueteurs et des écrans de protection sur certains postes de travail.

L'histoire récente du Québec nous rappelle plusieurs réalisations qui ont eu cours en matière de transformation dans le milieu municipal. Les Villes de Laval (1965), Bécancour (1965) Gaspé et Percé (1970) ont été constituées selon le modèle retenu pour la constitution de la nouvelle Ville de Québec, sauf qu'elles n'ont pas été divisées en arrondissements. La Ville de Laval a été créée à la suite d'un rapport dressé par un comité chargé d'étudier la situation des municipalités de l'Île Jésus. La Ville de Gaspé est née pour faciliter l'implantation du Parc Forillon alors que la Ville de Bécancour a été créée pour faciliter le développement industriel de cette partie du Centre du Québec.

Le Comité de transition de la Ville de Québec était formé de personnes désignées par la ministre d'État aux Affaires municipales et à la Métropole. D'autres expériences ont été tentées ailleurs, en Ontario notamment, où de tels comités ont été constitués d'élus ou encore de Comités possédant les pouvoirs d'un conseil municipal, comme ce fut le cas à Ottawa. On pourrait disserter longtemps sur les différentes approches sans parvenir à départager les mérites des unes et des autres. Toutefois, l'expérience vécue présentement avec la constitution de villes comprenant ou pas des arrondissements, avec le concours de comités de transition, a fait ses preuves sur le plan pratique.

Par ailleurs, on a évoqué, lors de discussions entre les membres du Comité de transition, qu'il serait sans doute à propos de procéder à une révision de la Charte de la Ville de Québec après une période de cinq ans, ce qui donnerait l'occasion de voir si certains aspects de l'organisation de la ville nouvelle et de son fonctionnement ne devraient pas être modifiés.

Les membres du Comité de transition ont évoqué également la possibilité que la nouvelle Ville de Québec se dote d'une protectrice ou d'un protecteur du citoyen. Comme l'actuelle Charte de la Ville de Québec permet de conclure une entente avec le Protecteur du citoyen, on a jugé qu'il n'était pas nécessaire d'aller plus loin sur cette question pour un avenir prévisible.

Quant à la qualité des services, la municipalité de Saint-Augustin-de-Desmaures a obtenu sa reconnaissance du système Organisation internationale de normalisation (ISO). Le Comité de transition croit que cela pourrait être utile, particulièrement pour mesurer la qualité de la fourniture de services par les arrondissements.

Enfin, en ce qui a trait à la ratification des décisions, il serait à propos, comme cela se pratique généralement en semblable matière, qu'une disposition législative rende inattaquables les décisions prises par le Comité de transition mais uniquement quant à leur l'aspect juridique.

RECOMMANDATIONS

Le Comité de transition a décidé, dès le départ, de laisser aux administrateurs élus le soin de nommer les arrondissements au lieu de leur conserver un numéro d'identification.

Les recommandations auxquelles réfère l'article 169 de l'annexe II de la loi, sont incluses dans le rapport d'activités de chacun des Sous-comités formés par le Comité de transition.

Il en va de même pour les recommandations à l'intention du gouvernement peu importe qu'il s'agisse des limites des arrondissements ou encore des modifications législatives introduites en cours de mandat.



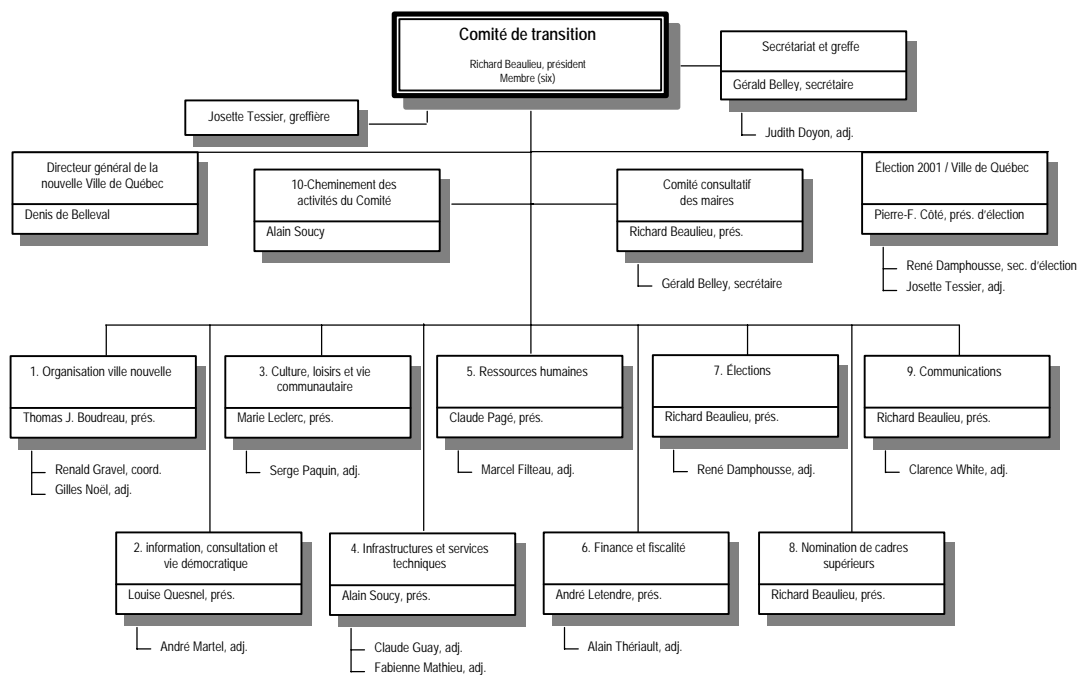


Figure 1 : Organigramme du Comité de transition de la Ville de Québec
Octobre 2001

Liste des recommandations

Organisation de la ville nouvelle

4.4 Communauté métropolitaine de Québec 38

- Amender la loi, afin que le Conseil de la Ville de Québec puisse, au cours de toute séance tenue avant le 1^{er} janvier 2002, désigner parmi ses membres les personnes qui deviendront, à compter du 1^{er} janvier 2002, membres de la CMQ. Cette recommandation a été agréée.
- Amender la loi, afin de permettre au Conseil de la CMQ de prendre, avant le 1^{er} janvier 2002, toute décision relative à l'organisation et au fonctionnement du futur organisme, y compris l'engagement de son personnel cadre. Cette recommandation a été agréée.
- Nommer un Secrétaire par intérim pour la CMQ. M^e Pierre Rousseau a été nommé Secrétaire par intérim, le 15 octobre 2001.
- Amender la loi, afin de permettre au Conseil de la CMQ de nommer une seule personne pour occuper plus d'un des postes suivants : Directrice générale ou Directeur général, Secrétaire et Trésorière ou Trésorier. Cette recommandation a été agréée.
- Amender la loi, afin d'octroyer à la CMQ un délai de deux ans, à compter du 1^{er} janvier 2002, pour établir un plan de gestion des matières résiduelles.
- Soumettre les recommandations suivantes à la CMQ dès ses premières réunions :
 - ? Examiner, pour 2003 et les années subséquentes, les formes possibles d'appui au développement artistique et culturel. À cette fin, convenir d'une définition des activités et des événements d'ordre artistique et culturel.
 - ? Procéder, dès 2002, aux consultations des partenaires en vue de définir la nature exacte des interventions de la CMQ en matière « d'harmonisation des plans d'action des organismes municipaux de promotion et de développement touristiques ».
 - ? Mener des consultations auprès des partenaires et convenir, en 2002, d'une position dans le dossier des équipements et des infrastructures, des services et des activités à caractère métropolitain.
 - ? Examiner, en 2002, les tenants et les aboutissants de sa compétence en matière de transport en commun métropolitain. La CMQ devrait examiner également les modes de financement et de mise en œuvre des actions prévues en cette matière.
 - ? Assumer sa compétence en matière de gestion des matières résiduelles en confiant la réalisation du « Plan de gestion des matières résiduelles » à la nouvelle Ville de Québec.
 - ? Créer, dans les meilleurs délais, le Comité consultatif agricole et nommer ses membres.

- 7 Constituer, dès la création de la CMQ, une ou des commissions sur l'aménagement du territoire, le développement économique et le transport en commun.

4.5 Organismes paramunicipaux 44

- Adopter, à l'égard du personnel des organismes paramunicipaux, l'orientation d'intégrer à la ville nouvelle les personnes en prêt de services de l'actuelle Ville de Québec.
- Rattacher à la ville nouvelle la SOMHADEC selon les dispositions légales semblables à celles qui existent présentement avec la Ville de Québec, jusqu'à ce que la ville nouvelle révisé cette situation, par exemple, lorsque les engagements temporaires dans des complexes immobiliers arriveront à terme.
- Rattacher ExpoCité à la ville nouvelle, en janvier 2002, selon le même environnement juridique que celui qui prévaut actuellement.
- Revoir, à compter de 2002, la situation générale d'ExpoCité, et ce, à la lumière du contexte nouveau.
- Confier à la SPEQM le mandat de la CMQ relatif à la promotion internationale en lui confiant le budget avec une contribution de la nouvelle Ville de Lévis et des trois MRC de la Rive-Nord.
- Réexaminer l'intervention de la SPEQM en fonction de celle des partenaires, et ce, dans le but d'éviter des chevauchements et de favoriser la coordination et la synergie.
- Étudier la possibilité de regrouper, selon l'autorité de la ville nouvelle, la gestion de tous les parcs technologiques et industriels qui ont encore un lien avec les municipalités constituantes.
- Étudier la possibilité de regrouper, sous l'autorité de la ville nouvelle, la gestion de tous les parcs technologiques et industriels, y compris le Parc industriel de Saint-Augustin-de-Desmaures.
- Prêter une attention particulière à l'arrimage d'un CLD unique avec le service qui aura la responsabilité du développement économique sous réserve de la répartition des responsabilités de développement économique sur le territoire en fonction des trois niveaux prévus dans la loi (métropolitain, ville, arrondissement) et des résultats de cette répartition dans la structure administrative de la ville nouvelle. Cet arrimage devra se réaliser dans le respect des champs de compétence de chacun.
- Réexaminer, selon des décisions qui seront prises relativement à la gestion des parcs industriels dans la ville nouvelle, les ententes de gestion des parcs par les anciens CLD en tenant compte que tous les parcs industriels devraient être gérés par une même entité.
- Entreprendre des démarches avec le Groupe de travail chargé de préparer le regroupement des quatre CLD, afin d'examiner la décision la plus appropriée quant au personnel municipal travaillant présentement dans les CLD.

- Transposer tels quels, dans la ville nouvelles, les deux modèles actuels d'organisation des bibliothèques même si, dans les faits, cela correspond à maintenir deux groupes de bibliothèques gérés différemment. Il conviendra de prévoir, pour une période intérimaire, les mécanismes nécessaires à la coordination et au bon fonctionnement de ces deux groupes de bibliothèques.
- Prendre en charge les deux ententes qui lient la Régie à la MRC de la Jacques-Cartier et à la communauté de Wendake.

4.7 Service des archives 50

- D'accepter les orientations adoptées par le Groupe de travail sur la gestion des archives.
- Appuyer le Service du greffe et des archives dans la poursuite de ses travaux et de ses études.
- Mettre en place une solution permanente en ce qui a trait au logiciel de gestion documentaire, en tenant compte de l'analyse et des recommandations du Groupe de travail sur la gestion des archives.
- Accueillir favorablement les recommandations du Groupe de travail sur la gestion des archives.

Infrastructures et services techniques

6.1 Aménagement du territoire et urbanisme 83-84

La toponymie et les dédoublements de noms de rues

- Faire reposer le choix des noms à être modifiés sur une procédure claire, transparente et la plus équitable possible. Pour ce faire, chaque cas d'homonyme devra être analysé à partir de critères d'évaluation bien définis.
- Déclencher rapidement une vaste opération qui fera appel à de nombreux partenaires, tant internes qu'externes. L'envergure des changements à réaliser, les échéanciers prévus, et la nécessité de mettre en place un mécanisme consultatif qui offre aux citoyennes et aux citoyens la possibilité d'exprimer leurs suggestions.
- Transmettre au plus tard en avril 2003, à Bell Canada afin qu'il soit en mesure d'intégrer les nouvelles adresses dans sa base de données (qui sert de référence à Postes Canada et au service 911). L'échéancier projeté pour l'officialisation des nouveaux noms de rues et du nom de la ville nouvelle est le 1^{er} juillet 2003. Cette échéance coïncide avec la période des déménagements. Par contre, pour que il faudra que les nouveaux noms de rues lui soient transmis.

Ce comité suggère également à la ville de voir à la possibilité de créer un Bureau spécial de toponymie dans la future administration à cause du caractère particulier de ce dossier de transition, la sensibilité qu'il peut éveiller chez les citoyennes et les citoyens, l'ampleur des tâches et l'échéancier serré.

Les coûts de l'opération sont évalués à 1 500 000 \$ incluant les salaires, le changement des plaques des noms de rues et les démarches associées à la consultation.

Les ajustements aux limites d'arrondissements

- Procéder aux modifications jugées nécessaires, à partir des ajustements proposés sur les limites des arrondissements, tout en tenant compte de la réalité des quartiers.
- Examiner le transfert de la Ville de Val-Bélair dans l'arrondissement n° 7, dont la pertinence a été soulevée par plusieurs personnes au cours des travaux du Comité de transition.

6.4 Infrastructures et ingénierie..... 93

Recommandations faites dans le rapport INRS-Eau :

- Construire une usine unique dans le secteur Est de la ville nouvelle s'approvisionnant à la rivière Montmorency et devant desservir Charlesbourg et Beauport, ainsi que la partie Est de l'actuelle Ville de Québec. Cette solution a l'avantage d'utiliser une source de qualité, la rivière Montmorency, de résoudre les problèmes d'alimentation de Charlesbourg et de Beauport, et de diminuer quelque peu la pression sur le bassin versant de la rivière Saint-Charles.
- Revoir la localisation de la prise d'eau de l'usine de Sainte-Foy, afin de tenir compte des effets appréhendés, des changements climatiques sur le front salin, ainsi que des rejets de l'usine d'épuration des eaux puisque l'alimentation des secteurs Centre et Ouest de la ville nouvelle sera assurée par les usines de Québec et de Sainte-Foy.
- Examiner plus attentivement la possibilité d'ajouter un traitement d'appoint à l'usine de Sainte-Foy afin de diminuer les risques pour la santé publique résultant de la présence d'un nombre très important de sources potentielles de polluants dans le bassin du fleuve Saint-Laurent.
- Assurer la pérennité de l'approvisionnement actuel en eaux souterraines par l'établissement de mesures de protection appropriées compte tenu des besoins importants auxquels la ville nouvelle devra faire face, et malgré qu'on envisage de consolider l'approvisionnement en eaux de surface.
- Instaurer diverses mesures visant à gérer de façon optimale les réseaux, à rationaliser la demande et à minimiser le taux de fuite en réseau. Pour ce faire, il faut :
 - Mettre en place un programme d'économie d'eau potable pour les secteurs non résidentiels (en priorité) et résidentiels.
 - Gérer la demande en période de pointe.
 - Optimiser la gestion des réservoirs.
 - Établir un programme de suivi de l'état structural des réseaux afin de maintenir le taux de fuite à un niveau acceptable.

L'état des infrastructures

- Créer un programme de collecte des données historiques (mémoire du personnel) touchant les infrastructures routières, d'aqueduc et d'égouts.
- Créer un programme d'examen de l'état des infrastructures et développer une base informatisée de données à cet égard.
- Mettre progressivement en place un Système intégré d'aide à la décision permettant d'établir, dans un premier temps, l'état individuel des infrastructures routières, d'aqueduc et d'égouts et, dans un deuxième temps, l'état intégré de ces infrastructures.

6.5 Travaux publics 98

Actuellement, les services des travaux publics sont offerts à partir de quinze centres de services, dont trois sur le territoire de l'ancienne Ville de Québec. S'ajoutent à cet inventaire les équipements importants tels les usines de production et de traitement des eaux, un incinérateur, deux usines d'épuration, un site d'enfouissement et un centre de tri.

- Scinder le territoire en quatre divisions territoriales (les secteurs Est, Nord, Centre et Ouest). Chaque secteur est secondé par au moins deux points de services distincts selon des particularités géographiques des secteurs. Cette approche permet de débiter l'harmonisation de façon graduelle en conservant au début l'ensemble des locaux pour tendre vers un nombre optimal. Elle a comme avantage d'adapter l'organisation du Service des travaux publics selon les contraintes syndicales, physiques et organisationnelles.
- Continuer à effectuer l'ensemble des opérations à partir des centres de services en place au 31 décembre, afin de garantir une continuité dans les interventions, particulièrement en matière de déneigement exception faite de Lac-Saint-Charles et Saint-Emile, pour lesquels les effectifs seront réaffectés au centre de services de Loretteville.
- Cette organisation demeurera en place jusqu'à la fin de la saison hivernale.
- Étudier, au regard de leur pertinence et des économies potentielles, pour évaluer quels points de services devront être maintenus ou non. Le nouveau déploiement devra être complété pour le 30 septembre 2002, afin que tout soit prêt à temps pour les opérations de l'hiver suivant.

Culture, loisirs et vie communautaire

7.3 Politiques et plans 113

En matière de politiques administratives et de plans d'interventions :

- Doter rapidement la ville nouvelle d'une politique unique de reconnaissance des organismes partenaires, pour tous les secteurs d'intervention municipale.
- Entreprendre, dans les meilleurs délais, les consultations du milieu en vue de l'élaboration de politiques dans les domaines de la culture, de l'activité physique et des sports et du développement social, ainsi que dans la définition de normes minimales de services.

7.5 Développement social	115
<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir les ressources appropriées d'intervenir en matière de développement social. • Donner suite à l'accord de principe du Comité de transition à l'Institut national de santé publique du Québec pour son projet de recherche axé sur l'environnement local et la santé dans la nouvelle Ville de Québec. 	
7.6 Habitation et logement social	117
<ul style="list-style-type: none"> • Donner suite aux propositions pour des projets d'habitation reçues au Comité de transition et transmises à la ville nouvelle. • Prévoir, dans le fonds du logement social de la nouvelle Ville de Québec, une somme d'au moins 5,6 millions de dollars, dont 1,4 million provenant de ses fonds propres, pour permettre la réalisation des unités octroyées par la Société d'habitation du Québec en 2001 dans les limites du programme AccèsLogis ou de tout autre programme de création de logements sociaux. 	
7.7 Équipements et parcs	117
<ul style="list-style-type: none"> • Adopter, par règlement, une liste des parcs et des équipements culturels ou de loisirs relevant du Conseil de ville. Pour cette première liste, il a semblé évident que dans plusieurs cas, les arrondissements étaient mieux placés et pouvaient plus efficacement gérer, opérer et entretenir les bâtiments, les équipements ou les parcs. Pour chacun de ces équipements, la gestion par l'arrondissement sera convenue par entente avec l'arrondissement en cause. Par ailleurs, cette liste a été révisée afin d'y inclure l'ensemble des succursales de la Bibliothèque de Québec, celles-ci étant l'objet d'un contrat avec un seul gestionnaire et fonctionnant en réseau unifié. • Adopter, par règlement, une liste des parcs et des équipements culturels ou de loisirs relevant des Conseils d'arrondissement. • Reconnaître le statut spécial du Centre communautaire Michel-Labadie, lui permettant de desservir les arrondissements n^{os} 2 et 7. Les Directeurs des deux arrondissements ont reçu le mandat de proposer une formule de gestion et de programmation de ce centre afin de répondre aux besoins de la population. <p>De plus, le Sous-comité a conçu un modèle de partage des responsabilités entre les Services municipaux en ce qui a trait à la gestion et à l'entretien des équipements et des parcs. Ce modèle met à profit l'expertise des Services ou des Divisions intéressés, visant à maximiser la qualité des services à la population, tout en tenant compte des ententes déjà en vigueur avec divers organismes du milieu en cette matière.</p>	
7.8 Harmonisation des activités	119
<ul style="list-style-type: none"> • Appliquer l'arrêt de la surtarification inter-arrondissements, imposé par la loi à la ville nouvelle, aux activités des organismes partenaires reconnus par la nouvelle Ville de 	

Québec. Que le principe de surtarification soit maintenu pour les personnes qui ne résident pas dans la ville nouvelle.

- Offrir en priorité les activités et les équipements administrés par les arrondissements aux résidentes et aux résidents de ces arrondissements. Que les activités et les équipements municipaux soient offerts de façon universelle à toutes les personnes qui résident dans la ville nouvelle, sans ordre de priorité.
- Offrir gratuitement l'abonnement (incluant la carte de membre) et l'utilisation d'Internet dans tout le réseau de bibliothèques publiques de la ville nouvelle. L'uniformisation des autres tarifs (soit les tarifs secondaires, par exemple les amendes, le prêt de best-sellers, etc.) devra, à moyen terme, compenser la perte des revenus actuels d'abonnement.
- Poursuivre, pour le fonctionnement harmonieux des activités :
 - L'établissement de normes minimales de services, principalement dans les secteurs des activités à caractère libre (natation, piscine, activités de plein air) et du programme vacances-été.
 - L'étude des dossiers des activités à accès libre et du programme vacances-été afin de proposer des solutions d'harmonisation.
 - L'étude sur l'harmonisation de tarifs d'utilisation des plateaux et des locaux culturels, sportifs et communautaires.

Information, consultation et vie démocratique

8.3 Promotion : Image visuelle de la ville nouvelle	135
• Réserver la décision quant au choix de l'identité visuelle permanente au futur Conseil municipal.	
8.4 Consultation publique	137
• Adopter un règlement sur la politique de consultation publique.	
8.5 Conseils de quartier	138
• Adopter un règlement sur la création et le fonctionnement des Conseils de quartier.	
8.6 Délimitation des quartiers	139
• Adopter un règlement sur la division du territoire de la ville nouvelle en 37 quartiers aux fins de la création des Conseils de quartier.	
8.6B Dispositions transitoires relatives aux instances consultatives à maintenir	141
• Adopter un règlement visant à maintenir les instances consultatives existantes dans les municipalités, sur leur territoire d'origine et jusqu'à ce que leur mandat soit réalisé.	

12. Conseil des arts de Québec..... 168

- Créer le Conseil des arts de Québec.
- Créer le Fonds du Conseil des arts de Québec et sa dotation adéquate.
- Nommer les membres du Conseil des arts de Québec.

De plus, le Comité de transition a pris soin de situer le Conseil des arts de Québec dans la structure administrative, celui-ci relevant immédiatement du Conseil de ville.

Conclusion..... 174

Le Comité de transition a décidé, dès le départ, de laisser aux administrateurs élus le soin de nommer les arrondissements au lieu de leur conserver un numéro d'identification.

Les recommandations auxquelles réfère l'article 169 de l'annexe II de la loi, sont incluses dans le rapport d'activités de chacun des Sous-comités formés par le Comité de transition.

Il en va de même pour les recommandations à l'intention du gouvernement peu importe qu'il s'agisse des limites des arrondissements ou encore des modifications législatives introduites en cours de mandat.



Liste du personnel du Comité de transition de la Ville de Québec

Membres

Beaulieu, Richard, Président du Comité de transition et des Sous-comités « Nominations de cadres supérieurs », « Élections » et « Communications »
Boudreau, Thomas J., Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle »
Leclerc, Marie, Sous-comité « Culture, loisirs et vie communautaire »
Letendre, André, Sous-comité « Finances et fiscalité »
Pagé, Claude, Sous-comité « Ressources humaines »
Quesnel, Louise, Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique »
Soucy, Alain, Sous-comités « Infrastructures et services techniques » et « Cheminement des activités »
Belley, Gérald, Secrétaire du Comité de transition

Ville nouvelle

de Belleval, Denis, Directeur général
Tessier, Josette, Greffière

Conseillers du Président

Boucher, Jean-Paul
Lafond, Jean-Charles

Personnel d'encadrement

White, Clarence, Communications

Adjointes et Adjoints

Damphousse, René, Sous-comité « Élections »
Doyon, Judith, Secrétariat et greffe
Filteau, Marcel, Sous-comité « Ressources humaines »
Gingras, Pierre-Paul, Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle »
Gravel, Renald, Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle »
Guay, Claude, Sous-comité « Infrastructures et services techniques »
Martel, André, Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique »
Mathieu, Fabienne, Sous-comité « Infrastructures et services techniques »
Miller, Nathalie, Communications
Noël, Gilles, Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle »
Ouellet, Paul, Communications
Paquin, Serge, Sous-comité « Culture, loisirs et vie communautaire »
Routhier, Benoît, Communications
Thériault, Alain, Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle »

Personnel de soutien

Châlon-Corsiez, Frédérique, Sous-comité « Ressources humaines »
Dubois, Mireille, Sous-comité « Ressources humaines »
Dumont, Sheila, Secrétariat et greffe
Gagné, Murielle, Secrétariat et greffe

Goulet, Josée, Bureau du président
Laflamme, Béatrice, Sous-comité « Infrastructures et services techniques » et Sous-comité « Finances et fiscalité »
Lemelin, Francine, Bureau du Président
Lessard, Marie, Communications
Loudahi, Myriam, Bureau de la Greffière
Paquet, Lyne, « Organisation de la ville nouvelle »
Patenaude, Rita, Bureau de la Greffière
Saillant, Diane, Sous-comité « Ressources humaines »
Samson, Isabelle, Sous-comité « Infrastructures et services techniques » et Sous-comité « Finances et fiscalité »
Simard, Nathalie, « Organisation de la ville nouvelle »
Sinette, Janique, Sous-comité « Information, consultation et vie démocratique » et Sous-comité « Culture, loisirs et vie communautaire »
Tremblay, Diane, Bureau de la Greffière
Welsh, Thérèse, Secrétariat et greffe

Personnel électoral

Côté, Pierre F., Président « Élection 2001 »
Damphousse, René, Secrétaire
Hébert, François, Assistant trésorier
Laliberté, Claude, Assistant secrétaire
Tessier, Josette, Adjointe principale

Adjointes et Adjoints d'arrondissement

Angers, Pierre
Dorais, Jacques
Dugré, François
Dumais, Marie-Josée
Gaudreault, Annie
Giasson, Serge
Laroche, Marcel
Morin, Serge

Assistants et Assistants d'arrondissement

Dorais, Jacques
Frenette, André
Gendron, Yvan
Legendre, Hélène D.
Martel, Gilles
Martineau, Daniel
Parent, Erick
Rhéaume, Élise

Personnel de soutien

Badeau, Louise
Bolduc, Marie
Loudahi, Myriam
Patenaude, Rita

Personnel de soutien des arrondissements

Asselin, Clémence
Boulet, Denise
Gagnon, Diane
Gagnon, Monique
Hamel, Caroline
Lévesque, Martine
Marchand, Danielle
Masson, Mariette
Proulx, Denise

Personnel pour le vote par itinérance

Bélanger, Céline (payée par le Directeur général des élections)
Boutin, Céline
LaFlamme, Béatrice
Roy, Lucien (payé par le Directeur général des élections)



Liste des groupes de travail

SOUS-COMITÉS	GROUPES OU CHANTIERS DE TRAVAIL	AUTRES COMITÉS
Organisation de la ville nouvelle Table de consultation et de concertation des Directeurs généraux	1. Orientation générale 2. Organisation fonctionnelle 3. Structure administrative 4. Organisation politique 5. Cadre juridique 6. Communauté métropolitaine de Québec 7. Organismes paramunicipaux	2.1 Police 9-1-1, brigadiers scolaires 2.2 Protection contre l'incendie 2.3 Sécurité civile 2.4 Direction générale 2.5 Archives 2.6 Office municipal d'habitation
Information, consultation et vie démocratique Table de concertation Responsables des communications	1. Coordination 2. Information 3. Promotion 4. Consultation publique 5. Site internet 6. Service à la clientèle	
Culture, loisirs et vie communautaire Table de concertation Directeurs des loisirs	1. Conseil des arts 2. Équipements, parcs et espaces verts 3. Développement social 4. Activités récréatives, loisir communautaire et de quartier, loisir été, loisir jeunesse 5. Culture, bibliothèque, patrimoine, musée et loisir scientifique 6. Mission, fonctionnement, partage Ville vs arrondissements 7. Sports, activités physiques et plein air 8. Activités et services prioritaires à harmoniser 9. Bénévolat 10. Communauté métropolitaine de Québec	4.1 Programme - vacances - été

SOUS-COMITÉS	GROUPE S OU CHANTIERS DE TRAVAIL	AUTRES COMITÉS
Infrastructures et services techniques	4. Gestion et allocation - Immeubles et équipements Comité de coordination de chantier	4.1 Immeubles 4.1.1 Hôtel de ville - Bâtiments administratifs 4.1.2 Ateliers municipaux 4.1.3 Sécurité publique 4.2 Équipements 4.2.1 Gestion du carburant 4.2.2 Structure de fonctionnement
Ressources humaines Table de consultation et de concertation des ressources humaines Directeurs des ressources humaines	1. Identification des engagements des villes 2. Intégration du personnel syndiqué 3. Intégration du personnel cadre et non syndiqué 4. Conditions de travail des différentes catégories de cadres 5. Représentation syndicale 6. Plan d'effectifs 7. Régime de retraite 8. Les assurances collectives 9. Santé et sécurité au travail 10. Dotation 11. L'équité salariale 12. La gestion du changement 13. Ressources humaines systèmes 14. Ressources humaines activités	2.1 Sept (7) équipes de négociation 3.1 Quatre (4) équipes discussion 4.1 Avantages sociaux, accidents 4.2 Perfectionnement 4.3 Devis et obligation du personnel cadre 4.4 Rémunération
Finances et fiscalité Table de consultation et de concertation	1. Engagements de crédits 2. Budget d'opération 2002 3. Rôles d'évaluation et de perception et structure de taxation et de tarification 4. Analyse des bilans	1.1 Analyse et autorisation 2.1 Revenus 2.2 Dépenses 2.3 Formule de dotation aux arrondissements 2.4 Impact de l'entente financière et fiscale du 28 juin 2000 - Pacte fiscal 3.1 Rôle d'évaluation 3.2 Rôle de perception 3.3 Structure de taxation 3.4 Structure de tarification 4.1 Actif et passif 4.2 Déficit et surplus 4.3 Droits, obligations et charges

SOUS-COMITÉS	GROUPES OU CHANTIERS DE TRAVAIL	AUTRES COMITÉS
Finances et fiscalité	5. Dossiers particuliers	4.4 Répartition des dettes entre les anciennes villes et la nouvelle 4.5 Budget triennal d'immobilisation 2002-2003-2003 5.1 Impact financier des arrondissements modifiés 5.2 Elaboration d'un plan d'assurances générales
Élections	Greffiers des treize (13) villes	
Communications	Responsables des communications	

Liste des documents complémentaires

1. *Loi modifiant diverses dispositions législatives en matière municipale* et deux décrets; le premier *Concernant l'établissement de certaines règles aux fins de la tenue de la première élection générale* et le second *Concernant les relations du travail*.
2. *Notes biographiques* des membres du Comité de transition.
3. *Ordres du jour du Comité consultatif des maires*.
4. Les tableaux de la *Planification de la transition* et de l'Avancement des travaux du Comité de transition.
5. *Liste des membres de la Table de consultation et de concertation des Directeurs généraux* et la *Liste des membres des divers groupes de travail mis sur pied par le Sous-comité « Organisation de la ville nouvelle »*.
6. *Orientations de base et principes généraux devant guider l'organisation et le fonctionnement de la ville nouvelle* ainsi qu'un dépliant qui constitue une version « grand public » de ces orientations et ces principes.
7. *Organigramme général de la nouvelle Ville de Québec* ainsi que les *Organigrammes des services et des arrondissements*, de même qu'un texte décrivant leurs responsabilités.
8. *Charte de la Ville de Québec*.
9. *Rapport sur la mise en œuvre de la Communauté métropolitaine de Québec*, daté du 28 novembre 2001 et ses annexes. Ces documents annexes contiennent le premier *Rapport du Groupe de travail sur la Communauté métropolitaine de Québec* daté du 30 mai 2001.
10. *Rapport du Groupe de travail concernant les organismes paramunicipaux*.
11. *Rapport d'étape du Groupe de travail sur les archives* et *Rapport final du Groupe de travail sur la gestion des archives*.
12. *Tableau de suivi des activités et des biens livrables*, le *Programme d'accueil des élus* et le *Programme d'accueil du personnel*.
13. *Copie du cahier des documents d'appoint*.
14. Composition des chantiers et des groupes de travail.
15. *La toponymie dans la nouvelle Ville de Québec : problématique des dédoublements de noms de rues et gestion de la toponymie*.
16. *Ajustement des limites d'arrondissement*, adopté le 30 octobre 2001.

17. *Concertation régionale pour le développement d'une technorégion.*
18. Études et Rapports sur les infrastructures.
19. *Carte du réseau artériel.*
20. *Carte explicative en quatre couleurs.*
21. Liste de ces groupes de même que leur composition.
22. Le rapport intitulé *Le développement social dans la nouvelle Ville de Québec.*
23. *Rapport du Groupe de travail « Habitation et logement social de la ville nouvelle ».*
24. *Rapport « Bâtiments, équipements et parcs ».*
25. Les brochures intitulées *On habite*, pour chacun des huit arrondissements.
26. *Le Guide du personnel, quelques repères utiles.*
27. *Le Rapport sur la délimitation des quartiers sur la nouvelle Ville de Québec.*
28. *Journal de bord des communications.*
29. *Suivi des règlements et des résolutions par municipalité.*
30. *Liste des contrats* selon qu'il s'agisse de contrats imputés au budget de fonctionnement du Comité, au budget de Élection 2001, ou encore au budget de transition.
31. *Liste des collaboratrices et des collaborateurs.*

Liste des tableaux

Tableau 1 : Effectifs du Comité de transition de la Ville de Québec	20
Tableau 2 : Règles d'intégration par catégorie d'emploi	58
Tableau 3 : Accréditations collectives par catégorie d'emploi	61
Tableau 4 : Échelle salariale des cadres (1 ^{er} janvier 2002)	65-66
Cadres civils	
Emplois de gestion et maîtrise	
Cadres du Service de police	
Cadres du Service de protection contre l'incendie	
Tableau 5 : Plan d'effectifs autorisé au 1 ^{er} janvier 2002	70

Tableau 6 : Portrait du Programme de départ volontaire	73
Tableau 7 : Portrait des engagements de crédit	148
Tableau 8 : Appel d'offres du Comité de transition de la Ville de Québec	170
Tableau 9 : Situation budgétaire du Comité de transition	171

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de Comité de transition	18
Figure 2 : Intégration des activités des sous-comités	26
Figure 3 : Ordre du jour de la rencontre des élués et des élus du 20 novembre 2001	64
Figure 4 : Pourcentage d'intégration du personnel syndiqué en décembre 2001	58
Figure 5 : Carte syndicale 2002	62
Figure 6 : Service de la gestion des équipements motorisés	103
Figure 7 : Travaux publics – Points de service	104
Figure 8 : Systèmes d'information à être implantés	107
