

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## 2020 - 2030



# TABLE DES MATIÈRES

3	Message de la mairesse et du directeur général
4	Membres du conseil municipal
5	Valeurs
6	Mission
7	Vision
8	Mise en contexte
14	Forces, défis et opportunités
15	Orientations prioritaires



# MESSAGE DE LA MAIRESSE



La planification stratégique est un outil de mobilisation organisationnelle inhérent à toute administration municipale en période de changement. La nouvelle gouvernance à l'œuvre depuis l'automne 2017 et la révision du schéma d'aménagement qui s'est amorcée au début de l'année 2019 posent les jalons d'une démarche sans précédent engagée dans la saine gestion et la transparence. C'est donc avec fierté que nous présentons cette planification stratégique inspirée des consultations publiques « Saguenay 2035 » et d'un travail de réflexion échelonné sur deux ans avec tous les membres du conseil municipal et les directions des services municipaux.

Pour faire face aux enjeux complexes auxquels est confrontée la septième plus grande ville du Québec, notamment la décroissance démographique et un manque de diversification économique, les membres de notre organisation et nos partenaires doivent faire converger les efforts vers des résultats ciblés et être constamment à l'écoute des besoins évolutifs des citoyens. La Ville de Saguenay est ainsi animée par un souci d'adapter sa structure administrative et son offre de services aux meilleures pratiques d'efficacité et d'efficience, dans le respect de la capacité de payer des citoyens. Il faut faire mieux et se concentrer sur l'atteinte de notre vision déclinée en orientations prioritaires.

Plus que jamais, nos actions pour bâtir une ville attrayante, responsable et en santé économiquement seront tributaires de nos facultés d'innover, de performer, de communiquer et de travailler en synergie. Les nombreux défis et attentes de la communauté, bien reflétés dans cette planification stratégique, permettront à tous les acteurs du milieu de répondre à ces attentes, toujours dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie des citoyennes et citoyens de la Ville de Saguenay et qu'ils soient fiers d'y résider et d'appartenir à notre communauté.

Josée Néron



# MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

La saine gestion municipale est étroitement liée à la gouvernance démocratique et à l'adhésion aux décisions qui sont prises par les élus. Ces femmes et ces hommes ont été choisis par la population pour la représenter et défendre ses intérêts.

Le palier politique municipal est le plus près des gens et doit ainsi veiller à concrétiser leurs priorités. Dans cet objectif, le palier administratif collabore efficacement au travail des membres du conseil municipal en mettant toutes ses ressources à leur disposition.

Nous devons garder à l'esprit la mission principale de toute organisation municipale : fournir aux citoyennes et citoyens des services de qualité au meilleur coût possible. De nombreux éléments doivent être considérés pour ce faire, et c'est là l'essentiel du travail quotidien des employés municipaux dans le respect des exigences exprimées par les élus.

Dans cette perspective, la direction générale s'engage à mettre en oeuvre cette planification stratégique que les élus de Saguenay ont adoptée. Évidemment, tous les efforts seront déployés dans le respect de la contribution de chaque employé au sein d'une administration dynamique et à l'écoute.

Tous les paramètres ont été considérés afin que Saguenay se développe continuellement et demeure un milieu de vie enviable.

Jean-François Boisjoly

## MEMBRES DU CONSEIL MUNICIPAL



**JULIE DUFOUR**  
DISTRICT 2

Présidente de l'arrondissement  
de Jonquière



**MICHEL THIFFAULT**  
DISTRICT 3



**KEVIN ARMSTRONG**  
DISTRICT 4



**CARL DUFOUR**  
DISTRICT 5

Membre du comité exécutif



**JEAN-MARC CREVIER**  
DISTRICT 6

Membre du comité exécutif



**MARC PETTERSEN**  
DISTRICT 7



**SIMON-OLIVIER CÔTÉ**  
DISTRICT 8



**MICHEL TREMBLAY**  
DISTRICT 9

Président de l'arrondissement  
de Chicoutimi



**BRIGITTE BERGERON**  
DISTRICT 10



**MARC BOUCHARD**  
DISTRICT 11

Vice-président du  
comité exécutif



**MICHEL POTVIN**  
DISTRICT 12



**RAYNALD SIMARD**  
DISTRICT 13

Membre du comité exécutif



**ÉRIC SIMARD**  
DISTRICT 14

Président de l'arrondissement  
de La Baie



**MARTIN HARVEY**  
DISTRICT 15

# VALEURS

Les valeurs d'une organisation agissent comme points de repère pour ses membres et conditionnent leur attitude, leur comportement et les principes guidant leurs décisions. Ces six convictions inspirent et soutiennent le travail des membres du conseil municipal et du personnel de la Ville de Saguenay et reflètent ce qu'ils sont.

## INTÉGRITÉ



Adopter une conduite intègre sur le plan de l'éthique et de la transparence. Prendre des décisions avec honnêteté, rigueur et justice, en évitant les situations de conflits d'intérêts.

## INNOVATION



Sortir des sentiers battus, se remettre en question et expérimenter de nouvelles façons de faire. Être créatif pour maintenir la qualité des services aux citoyennes et citoyens.

## PERFORMANCE



Viser l'excellence dans une approche d'amélioration continue et de gestion axée sur les résultats. Faire preuve de courage et de responsabilité dans l'établissement de standards élevés et d'indicateurs d'efficience concrets et mesurables.

## LEADERSHIP RÉGIONAL



Assumer le rôle de métropole du Saguenay–Lac-Saint-Jean par des initiatives sociales et économiques concertées. Prioriser le développement durable de la région et de ses ressources en construisant la fierté de vivre à Saguenay.

## ENGAGEMENT



Travailler en équipe et s'investir avec enthousiasme et discrétion dans l'atteinte de la vision. Avoir un sentiment d'appartenance dans la réussite collective.

## ORIENTATION CITOYENNE



Offrir des services empreints de professionnalisme, d'ouverture et d'écoute. Agir avec considération et diligence pour assurer un haut niveau de satisfaction des besoins et attentes de la population dans le respect de la capacité de payer des contribuables.

Collaborer dans un souci de participation, d'inclusion et d'accessibilité.

# MISSION

Dans une perspective de développement durable, la Ville de Saguenay offre des services municipaux de qualité et équitables et assure le développement cohérent de son territoire.

Pour ce faire, la Ville :

- Valorise la participation citoyenne;
- Cible les besoins et y répond avec efficacité et efficience;
- Mise sur l'expertise et les compétences de son personnel;
- Met en valeur ses spécificités à titre de porte d'entrée du nord québécois :
  - ville culturelle et communautaire;
  - ville de plein air et de sport;
  - ville éducative;
  - ville industrielle et intermodale (aéroport, autoroute, réseau ferroviaire, port en eau profonde).



## SAGUENAY 2035 : L'ATTRACTIVITÉ NATURELLE DE LA VITALITÉ URBAINE

L'enjeu principal de la Ville de Saguenay au cours des prochaines années est démographique. Pour répondre aux enjeux de vieillissement et de stagnation de la population, la Ville doit se démarquer et attirer de nouvelles personnes résidentes et entreprises sur son territoire. La proximité de la nature et la vivacité de tous ses secteurs urbains témoignent de la richesse de Saguenay : vivre en ville en pleine nature.

**Au cœur d'un immense parc naturel, la métropole régionale de Saguenay rayonne par le dynamisme de sa population et la force de son économie.**

La présence de la forêt, d'un bassin hydrographique unique et d'un fjord exceptionnel positionne Saguenay dans un environnement qu'il importe de conserver, réputé pour la beauté de ses paysages. Septième plus grande ville en termes de population et deuxième ville industrielle en termes d'investissement au Québec, la ville la plus populeuse de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean doit assumer pleinement son rôle de locomotive du développement et de la diversification économique de la région.

**À titre de capitale boréale, Saguenay, avec sa créativité et son économie novatrice, poursuit son rôle de chef de file dans l'économie du savoir.**

Le dynamisme dont fait preuve sa population, tant sur le plan économique, à l'exemple de l'entrepreneuriat, que culturel, s'exprime par la diversité économique, sociocommunautaire et culturelle et oriente les secteurs existants vers l'innovation. Grâce à ses institutions d'enseignement, Saguenay s'affirme comme pôle de recherche et d'enseignement supérieur au Québec et veut se distinguer à titre de « ville étudiante » et de « ville intelligente ».

**Saguenay se développe de façon responsable et durable par sa gestion cohérente avec son environnement et ses valeurs.**

Par sa gouvernance, la Ville exerce une gestion responsable en ce qui a trait aux finances publiques et à l'environnement. Sa planification tient compte des principes de développement durable et assure que ses actions soient pérennes et efficaces. La situation géographique de Saguenay lui procure un avantage stratégique face aux impacts des changements climatiques et en fait un pôle d'accueil et de refuge pour les migrants.

**La population de Saguenay participe et contribue à l'enrichissement du sentiment de fierté d'une collectivité toujours plus grande et diversifiée.**

Dans un souci d'attractivité et de participation à la vie démocratique, les citoyennes et citoyens de la Ville de Saguenay s'impliquent activement dans l'amélioration de leur collectivité par l'ouverture, l'inclusion et l'accessibilité de la Ville. Leur engagement permet d'accroître le sentiment d'appartenance à la communauté et le respect du vivre-ensemble. La force de travail est mobilisée vers un but commun : renverser la tendance de décroissance démographique.

**La synergie entre ses milieux de vie renforce son caractère de ville exceptionnelle et recherchée.**

Tirant avantage de la complémentarité des anciennes municipalités, des quartiers et des arrondissements, les secteurs unifiés de la ville se distinguent par leur identité de marque et répondent aux besoins de la population qu'ils desservent en plus de contribuer à leur bien-être.

# VISION



# MISE EN CONTEXTE

L'élaboration d'une planification stratégique est un exercice rigoureux permettant de déterminer les objectifs à court, moyen et long termes d'une organisation et de cibler les ressources nécessaires à la réalisation d'une vision rassembleuse, cohérente et ambitieuse, qui reflète les préoccupations, les désirs et les besoins de la communauté. Cette feuille de route permet, grâce à des valeurs partagées et des orientations prioritaires, de faire converger les objectifs tant politiques qu'administratifs et de se concentrer sur des gestes structurants. Corollairement, l'engagement de tous est indispensable afin d'obtenir une planification stratégique efficace et de la faire évoluer si nécessaire pour qu'elle demeure un réel support à la gestion de la Ville. Il s'agit d'un outil collectif de référence, de prise de décision et de communication.

Le premier plan stratégique de la Ville de Saguenay a été adopté en 2003 et révisé en 2006. Depuis 2007, l'exercice de planification n'avait pas eu lieu alors que l'équipe de direction est demeurée stable et focalisée sur l'intégration des services et des activités en fonction des priorités annuelles. Depuis 2017, le changement de paradigme de gestion des affaires publiques à la Ville, illustré notamment par l'entreprise de nombreux chantiers pour réformer en profondeur les institutions, et une nouvelle vision de développement conjuguée au besoin d'identifier les priorités du conseil municipal ont commandé l'élaboration d'une nouvelle planification stratégique. Une nouvelle vision de développement et un besoin d'identifier les priorités du conseil municipal ont commandé l'élaboration d'une planification stratégique.

Animées par une consultante reconnue et experte en transformation organisationnelle, deux rencontres avec l'ensemble des élus du conseil municipal ont eu lieu les 7 et 12 septembre 2018.

Une approche appuyée sur le modèle des organisations performantes et sa grille d'analyse de maturité organisationnelle a permis d'échanger sur une mission et des valeurs communes, d'identifier les principaux enjeux et d'élaborer des orientations prioritaires. Les diagnostics effectués par la même firme de consultation en 2006 et 2010 ont pu être actualisés.

Subséquemment, une première ronde de rencontres de type « 360° », entre des directeurs de services et des cadres, s'est tenue en mars 2019. Une deuxième ronde avec plus d'une trentaine de cadres sélectionnés aléatoirement et la direction générale a eu lieu pour évaluer les lacunes de l'organisation en toute transparence et ouverture aux remises en question. Ces rencontres se sont déroulées en présence d'une personne-ressource chargée de l'analyse de la performance organisationnelle.

Parallèlement, la firme CONVERCITÉ, spécialisée en organisation et animation de démarches participatives dans des projets en planification, gestion et aménagement du territoire, a été mandatée en janvier 2019 par la Ville de Saguenay pour l'accompagner dans un processus de consultation publique sur l'élaboration d'un énoncé de vision stratégique, dans le cadre de la révision du schéma d'aménagement et de développement. En outre, des portraits diagnostics thématiques, réalisés par le Service de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, ont été bonifiés par cette consultation : ce sont près de 800 citoyens, partenaires stratégiques, représentants d'entreprises et d'organismes qui ont exprimé leurs préoccupations, leurs désirs et leurs besoins à l'égard du développement de la Ville de Saguenay. Ce document tient compte aussi de ces échanges.

## MÉTHODOLOGIE



# COUP D'OEIL SUR SAGUENAY

**1 165 KM<sup>2</sup>**

PLUS DU DOUBLE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

**4 496** ENTREPRISES

**70 000** EMPLOIS

**2** SITES DE PÊCHE  
BLANCHE EN EAU  
PROFONDE

RÉSEAU D'ÉGOUT DE  
**1 822 KM**

**400 KM**  
DE SENTIERS DE MOTONEIGE

**164 KM**  
DE PISTES CYCLABLES

**3** INSTITUTIONS  
D'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR

RÉSEAU ROUTIER DE  
**1 392 KM**

**141** PARCS

# DÉMOGRAPHIE

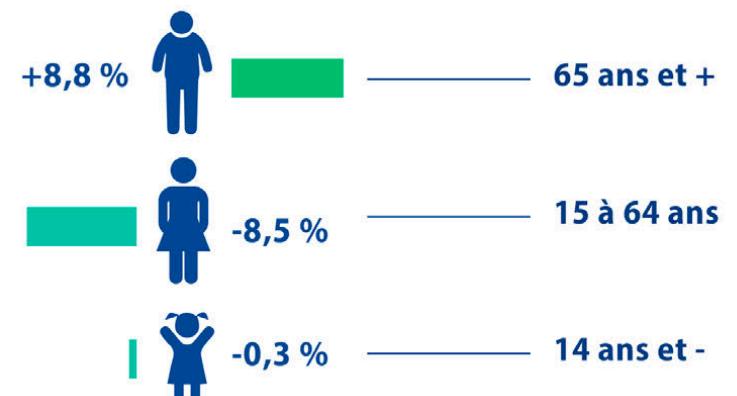
- Nombre de personnes résidentes en 2018 : 146 593 (53 % de la population régionale)
- Trois arrondissements : Chicoutimi (67 612, incluant Laterrière et Canton Tremblay), Jonquière (60 230, incluant Lac-Kénogami et Shishaw) et La Baie (18 751)
- Solde migratoire interrégional : - 2 206 personnes résidentes entre 2013 et 2018 (- 410 jeunes âgés entre 20 et 29 ans en 2016)
- Solde migratoire international : 1,4 % (moyenne provinciale : 13,7 %)  
– 2 585 habitants issus de l'immigration en 2016, soit 1,8 % de la population de Saguenay
- Âge médian de la population : 46,1 ans, 1/5 de la population a 65 ans et plus (d'ici 2036, 1/3 de la population aura 65 ans et plus)
- Taux d'activité en 2016 : 59,4 % (moyenne provinciale : 64,1 %) – 3,79 personnes actives pour une personne aînée (moyenne provinciale : 3,87)
- Taux de personnes sans diplôme (école de métiers, cégep, université) : 10,6 % (moyenne provinciale : 13,3 %)

Moyenne de la croissance de la population entre 2006 et 2016



10 plus grandes villes du Québec

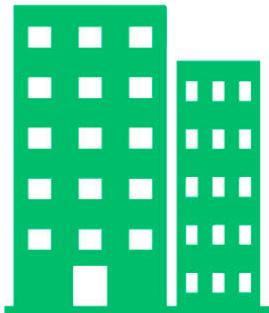
Ville de Saguenay



Projections futures de la population à Saguenay (2018 à 2036)

# ÉCONOMIE

- Revenu moyen d'un ménage en 2016 : 58 720 \$ (moyenne provinciale : 59 822 \$)
- Indice de vitalité économique : 10<sup>e</sup> rang sur 10 villes de plus de 100 000 habitants (0,57), richesse foncière : -3 %
- Commerce : 5 centres-villes (985 entreprises, 12 874 emplois, 18,6 % des emplois de la ville) et 7 artères commerciales (655 entreprises, 11 300 emplois, 16 % des emplois de la ville)
- Industrie de l'aluminium : 5<sup>e</sup> producteur mondial, 3 alumineries en opération (dont l'usine Vaudreuil, seule raffinerie d'alumine au Canada), grappe industrielle, centres et groupes de recherche spécialisés (Elysis)
- 1<sup>re</sup> région forestière du Québec, 3 scieries et une papetière en opération
- Industrie agroalimentaire : 16 723 hectares de culture, augmentation potentielle de 30 % du nombre d'emplois entre 2016 et 2025 en culture biologique, mobilisation Zone boréale
- Industrie numérique : 130 % d'augmentation du nombre d'emplois depuis 2006 (CGI, Ubisoft, incubateur numérique)
- Industrie touristique : attractions durant les 4 saisons (croisières internationales, écotourisme, festivals et motoneiges)
- Zone industrialo-portuaire (approvisionnement en eau de procédé, en gaz naturel et en hydroélectricité) et 3 parcs industriels



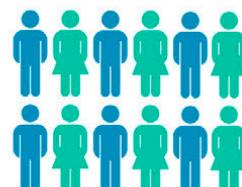
Très petite entreprise  
(1 à 9 employés, 68 %)



9 739 emplois  
(14 %)



Petite entreprise  
(10 à 99 employés, 30 %)



33 896 emplois  
(48 %)

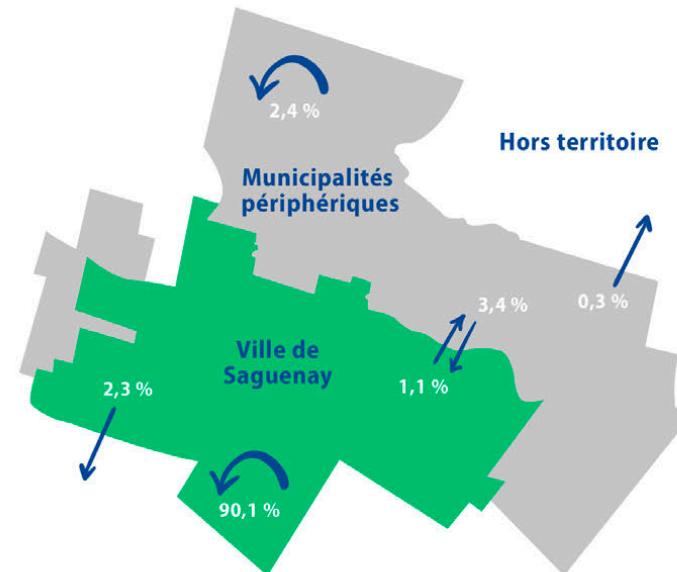


## Évolution du PIB de Saguenay entre 2007 et 2016

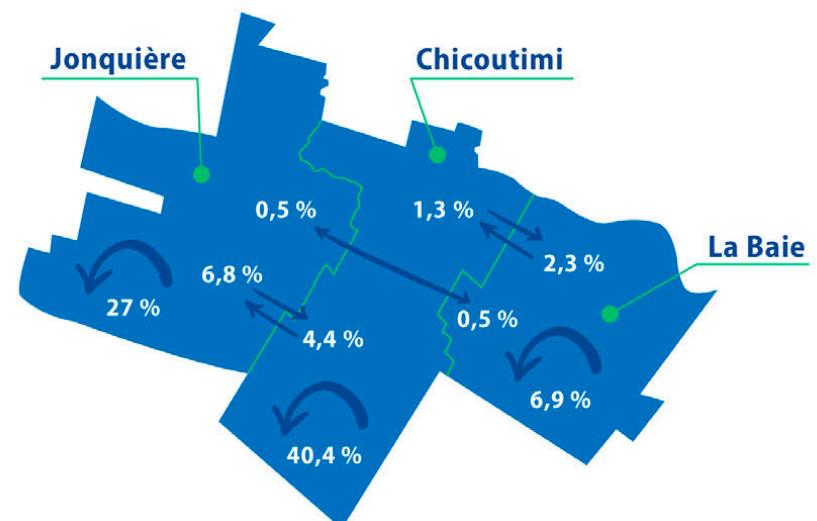
Ensemble des industries +17,1 %  
Industries productrices de biens - 4,4 %  
Industries productrices de services +30,8 %

# TRANSPORT

- Taux de motorisation des ménages : 1,53 véhicule
- Déplacements en automobile : 86 % (71 % seul, 15 % en covoiturage)
- Déplacements en transport actif (marche, vélo) : - de 8 %
- Nombre de travailleurs consacrant moins de 30 minutes en déplacement domicile-travail : 50 % (moyenne provinciale : 28 %)
- Évolution du parc automobile entre 2012 et 2017 : 3,5 % (variation de la population : 0,5 %)
- Évolution de l'achalandage du transport en commun entre 2016 et 2019 : +30 %



Répartition régionale des échanges quotidiens



Répartition régionale des échanges quotidiens dans la ville de Saguenay

## HABITATION

- Population vivant seule : augmentation d'ici 2036
- Nombre de mises en chantier : hausse suffisante pour couvrir les 15 prochaines années de demandes de terrains disponibles (1 600 terrains disponibles à la construction)
- Taux d'inoccupation : 4,9 % en 2017, 1,4 % en 2011, 7 % en 2016
- Nombre de ménages : croissance d'ici 2030 (1 142 nouveaux entre 2016 et 2036, dont 982 d'ici 2021) plus importante dans les secteurs périphériques que urbains
- Nombre de résidents en logements collectifs privés : augmentation de 38,5 % depuis 2011 (taux d'inoccupation nul en 2018)
- 54 % des gens habitant en zone rurale et prévoyant déménager pensent s'établir en zone urbaine ou semi-urbaine
- Hausse de la demande depuis 2006 des logements sociaux, communautaires et abordables, passée de 2 841 logements à 3 301 logements en 2017, soit une augmentation de 16,2 % et cela même si le taux de familles à faible revenu a diminué de 2,2 entre 2006 (7,1) et 2015 (4,9)

## PATRIMOINE NATUREL ET BÂTI

- Cœur d'une immense forêt boréale : 3 parcs nationaux, plusieurs zecs, réserve faunique des Laurentides, Fjord du Saguenay et lac Kénogami (réservoir d'eau potable de 70 % de la population)
- Îlots de chaleur : 10 % de la superficie du territoire
- Milieux humides : 10,9 % de la superficie du territoire (123,4 km<sup>2</sup>)
- 23 milieux d'intérêt faunique et forestier, 2 milieux naturels de conservation volontaire, 8 aires protégées reconnues par le ministère
- 4 lieux historiques nationaux du Canada désignés
- 51 sites patrimoniaux cités et 1206 immeubles ayant un statut patrimonial légal, dont le Noyau-Institutionnel-de-Saint-Édouard-de-Port-Alfred
- 13<sup>e</sup> site patrimonial déclaré par le gouvernement du Québec : Arvida
- Espaces et projets de commémoration des tragédies du Déluge de 1996 et du glissement de terrain de Saint-Jean-Vianney
- 291 œuvres d'art public sur le territoire de la ville de Saguenay

## FORCES

- Porte d'entrée et pôle de services du nord québécois
- Morphologie géographique avantageuse pour l'hydroélectricité, propriétaire de 3 centrales
- Présence stratégique de l'UQAC, de la Base des Forces canadiennes de Bagotville, de centres de recherche et de grappes industrielles
- Centres-villes distinctifs à proximité de grands espaces naturels
- Nouveaux secteurs d'activités : tourisme, numérique, technologie médicale
- Accès à la propriété jugé facile (plus grand terrain comme critère important)
- Positionnement fort dans le secteur bioalimentaire
- Potentiel de développement d'une filière d'énergie verte

## DÉFIS EXTERNES

- Rareté de la main-d'œuvre et diversification économique
- Sentiment d'appartenance à la Ville de Saguenay
- Perte de poids démographique
- Stagnation démographique
- Équilibre entre le développement industriel et la protection de l'environnement
- Étalement urbain et faible utilisation des modes de déplacement alternatif à l'auto-solo
- Sécurité des piétons et des cyclistes

## DÉFIS INTERNES

- Saine gestion budgétaire
- Équité fiscale et diversité des revenus
- Fluidité et flexibilité opérationnelles
- Gestion de la relève (324 départs à la retraite d'ici 5 ans)
- Partage efficace des rôles et responsabilités
- Absentéisme et évaluation du personnel
- Alourdissement du fardeau fiscal

## OPPORTUNITÉS

- Nordicité
- 26 800 postes à pourvoir dans la région d'ici 2021
- Densification et revitalisation des quartiers existants (immeubles multiusages, projets intergénérationnels)
- Optimisation des infrastructures et des services (nouvelles technologies, énergies renouvelables)
- Boréalie et industrie agroalimentaire locale innovante à soutenir
- Création de milieux de vie complets et agréables à échelle humaine (pistes cyclables, sentiers piétonniers, parcs et espaces verts, accès à l'eau)
- Implication de la population dans les efforts de mise en valeur du patrimoine bâti et naturel
- Redéploiement des services de transport en commun (corridor d'écomobilité, accès libre, TaxiBus)
- Nouveaux créneaux d'excellence des institutions d'enseignement
- Rayonnement sur la scène culturelle québécoise
- Transformation numérique

# ORIENTATIONS PRIORITAIRES :

## UNE EXPÉRIENCE CITOYENNE ENVIABLE

Saguenay est une ville accueillante, intelligente et moderne, reconnue pour l'excellence et l'accessibilité de ses services et l'identité distinctive de ses milieux de vie. À la fois ville culturelle, ville de plein air et pôle de services du nord québécois, Saguenay présente des possibilités de développement d'une écomobilité intégrée aux besoins et spécificités de son territoire, attirant de nouvelles clientèles et renforçant l'interconnexion des centres-villes effervescents. L'administration municipale déploie une offre bonifiée d'installations, d'outils de communication et de programmes sportifs, communautaires et de loisirs et prône les saines habitudes de vie.

OBJECTIFS	INDICATEURS	MOYENS
1. Accueillir et accompagner des clientèles diversifiées	1.1 Attraction et rétention des jeunes sur le territoire 1.2 Mobilisation régionale pour l'intégration des personnes immigrantes 1.3 Favorisation de l'accès à un logement abordable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption du plan d'action en immigration</li> <li>Adoption du plan d'action d'accès à l'habitation</li> <li>Élaboration d'une politique et d'un plan d'action jeunesse</li> <li>Soutien au programme Avantages Saguenay</li> </ul>
2. Adapter les infrastructures et les services aux besoins particuliers	2.1 Initiation de projets s'inscrivant dans des politiques familiales (accès des enfants) 2.2 Concertation et engagement proactif dans la démarche « Municipalité amie des aînés » (MADA) 2.3 Mise en œuvre des mesures d'accessibilité et d'intégration des personnes à mobilité réduite	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi du plan d'action MADA</li> <li>Suivi du plan d'action favorisant l'intégration des personnes handicapées (PAIPH)</li> </ul>
3. Animer les centres-villes et la vie de quartier	3.1 Renforcement des pôles commerciaux existants en conformité avec les plans d'urbanisme et d'intégration architecturale 3.2 Verdissement et embellissement des vitrines de la ville 3.3 Promotion de festivals et d'évènements culturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration de plans particuliers d'urbanisme</li> <li>Adoption d'un plan directeur des parcs et espaces verts</li> </ul>
4. Concrétiser la vision Saguenay, ville intelligente	4.1 Intégration des technologies numériques dans l'appareil municipal 4.2 Ouverture des données et appui d'initiatives créatives pour leur utilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implication d'une commission permanente de la Ville de Saguenay</li> <li>Maximisation des initiatives fructueuses déjà entreprises</li> <li>Synergie avec l'incubateur numérique</li> </ul>
5. Optimiser et rendre sécuritaires les modes de transport alternatif	5.1 Planification concertée et déploiement stratégique de réseaux de transports actifs et collectifs 5.2 Apaisement de la circulation (vitesse, bruit et densité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation du comité de circulation</li> <li>Adoption de plans directeurs des aménagements cyclables et piétonniers</li> <li>Collaboration avec la Société de transport du Saguenay</li> <li>Accréditation « Véloroute des bleuets » et « Vélosympathique »</li> </ul>
6. Poursuivre la mobilisation Saguenay, ville étudiante	6.1 Amélioration des structures d'accueil et d'intégration de la population étudiante 6.2 Soutien des établissements de formation dans la promotion et le positionnement de Saguenay	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption du plan d'action « Ville étudiante »</li> <li>Actions en développement économique concertées avec les institutions d'enseignement</li> </ul>
7. Se doter d'équipements adéquats et attrayants	7.1 Construction et mise à niveau des infrastructures et espaces publics 7.2 Intégration des arts à l'architecture municipale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de carnets de santé des bâtiments</li> <li>Suivi et mise à jour du plan triennal d'immobilisation (PTI)</li> </ul>

# ORIENTATIONS PRIORITAIRES :

## UNE GESTION RESPONSABLE DES FINANCES PUBLIQUES, DES INFRASTRUCTURES ET DU PATRIMOINE

Saguenay est une ville durable, innovante et fière de sa prospérité économique, stimulée par les investissements autour de projets structurants. Soutenant Promotion Saguenay dans sa mission et ses interventions ciblées, l'administration municipale encourage l'économie circulaire, la croissance de l'entrepreneuriat et l'utilisation adéquate et cohérente des richesses naturelles et du territoire.

OBJECTIFS	INDICATEURS	MOYENS
8. Accompagner les citoyens à réduire leur empreinte écologique	8.1 Mise en place de la collecte et du traitement des matières organiques 8.2 Récupération et valorisation des résidus des CRD et ICI 8.3 Gestion des risques liés aux changements climatiques 8.4 Planification de la transition énergétique et de l'électrification des transports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implication dans les projets de valorisation des résidus industriels</li> <li>Mise à jour du plan de gestion des risques</li> <li>Actions en économie circulaire</li> <li>Suivi du système Écoflo</li> </ul>
9. Adapter les pratiques organisationnelles visant à protéger l'environnement	9.1 Instauration et mise en oeuvre de politiques en approvisionnement responsable, en efficacité énergétique, en économie d'eau potable et visant à réduire l'usage du papier et du plastique 9.2 Élaboration de plans de gestion des matières résiduelles et d'adaptation aux changements climatiques 9.3 Réduction des émissions de gaz à effet de serre produits par l'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi du plan d'action en développement durable 2016-2026</li> <li>Participation à la Stratégie québécoise d'économie d'eau potable</li> <li>Migration vers un conseil sans papier</li> </ul>
10. Freiner l'étalement urbain et maintenir les actifs à long terme	10.1 Limitation de la construction de nouveaux secteurs résidentiels et l'ouverture de nouvelles rues en fonction des besoins 10.2 Réfection coordonnée des chaussées, du réseau d'eaux potables et usées et des immeubles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse d'impact fiscal</li> <li>Révision des programmes d'accès et de rénovation de propriétés</li> <li>Suivi du nouveau schéma d'aménagement</li> <li>Construction d'un nouveau centre de tri</li> </ul>
11. Mettre en valeur les milieux bâties et naturels	11.1 Sauvegarde d'églises et d'autres bâtiments identifiés pour leur fort caractère patrimonial 11.2 Reconnaissance du site d'Arvida et valorisation du site de Saint-Jean-Vianney 11.3 Réduction des surverses et protection des cours d'eau, de leurs berges et des bandes riveraines 11.4 Conservation des milieux humides (plan directeur) et réhabilitation des terrains vacants 11.5 Gestion des terres agricoles et des terres publiques intramunicipales selon la possibilité forestière	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption du « Plan Églises » et de la Politique du patrimoine culturel</li> <li>Suivi du Plan de développement de la zone agricole (PDZA) et du plan d'aménagement forestier intégré technique (PAFIT)</li> </ul>
12. Rechercher la viabilité financière et la mise en place de normes budgétaires rigoureuses	12.1 Gestion de la dette et maintien des réserves financières 12.2 Diminution du taux de taxation pour les classes commerciales et industrielles 12.3 Réduction des iniquités fiscales (rurale-urbaine, intergénérationnelles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption d'une politique fiscale et de gestion de la dette</li> <li>Suivi du plan d'action de Promotion Saguenay (mandats : industrie, commerces et services/entrepreneuriat local et régional/touristique/aéroportuaire/numérique)</li> <li>Élaboration d'un plan directeur de développement économique</li> </ul>

# ORIENTATIONS PRIORITAIRES : UNE GOUVERNANCE PARTICIPATIVE ET EFFICIENTE

Saguenay est une ville engagée, performante et exemplaire, enrichie par la mobilisation de ses partenaires et de sa communauté. Résolument orientée vers des pratiques de gestion transparente et démocratique, Saguenay poursuit son développement d'une organisation souple et ouverte, déterminée à respecter la capacité de payer des citoyennes et citoyens. L'administration municipale est imprégnée d'une culture éthique dans tous ses services et rayonne par son leadership régional visionnaire.

OBJECTIFS	INDICATEURS	MOYENS
13. Encourager la participation citoyenne continue	13.1 Mise en place de politiques et de mécanismes efficaces de consultation publique 13.2 Utilisation significative de la plateforme Web interactive 13.3 Planification de stratégies pour accroître l'implication des jeunes dans la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achat et exploitation des logiciels de consultation</li> <li>Adoption d'une politique de consultation citoyenne</li> </ul>
14. Faciliter l'accès à l'information et encadrer l'accès aux ressources de la Ville	14.1 Simplification des processus et publication proactive des informations publiques 14.2 Révision des politiques de reconnaissance et de soutien aux organismes accessibles à tous 14.3 Mise en œuvre de guichets uniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instauration d'une politique de soutien aux organismes - volet services</li> <li>Envoi de questions en ligne lors des séances du conseil municipal</li> <li>Information sur le site Web dès que disponible</li> </ul>
15. Faire évoluer les pratiques de gestion administrative	15.1 Appréciation du rendement du personnel basée sur des indicateurs concrets et mesurables 15.2 Fluidité des communications entre les services municipaux 15.3 Rétention de l'expertise et du renforcement du sentiment d'appartenance (relève, fidélisation) 15.4 Révision des activités et des rôles et responsabilités des entités de gestion des élus 15.5 Reddition de comptes et bilans de performance des services et des organismes paramunicipaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi de l'implantation du processus d'évaluation</li> <li>Révision systématique des politiques</li> <li>Mise en place d'état de situation/rapport d'analyse</li> <li>Suivi des procès-verbaux des commissions</li> </ul>
16. Implanter un modèle de communication efficace avec la communauté	16.1 Suivi performant des requêtes 16.2 Définition de standards élevés de service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exploitation optimale des outils et logiciels disponibles</li> </ul>
17. Participer aux instances de concertation régionale et provinciale	17.1 Représentation efficace des intérêts de la population de Saguenay 17.2 Établissement d'un dialogue durable avec les communautés autochtones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de la Ville de Saguenay selon les besoins</li> </ul>
18. Renforcer l'image positive de la Ville	18.1 Élaboration d'un plan de communication et de nouvelles normes graphiques 18.2 Mobilisation des acteurs concernés autour d'une ville fusionnée 18.3 Redéfinition de l'image de la Ville	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'une nouvelle image de la ville en 2020</li> <li>Utilisation des nouvelles normes graphiques</li> </ul>