



# Planification stratégique 2022-2030

*Rapport de bilan et d'analyse diagnostique*

Présenté en  
collaboration par

**VOTEPOUR.CA**

**vignola**

Stratégies d'affaires  
Mise en marché

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Contexte et cadre de réalisation</b>	<b>03</b>
<b>1. Bilan du plan stratégique de développement durable 2012-2020</b>	<b>05</b>
1.1 Retour sur l'ancienne planification	06
1.2 Ce qui retient notre attention	15
<b>2. Portrait de la ville de Rimouski</b>	<b>16</b>
2.1 Éléments contextuels	17
2.2 Volet géographique	18
2.3 Volet sociodémographique	19
2.4 Volet économique	23
2.5 Volet administration municipale	25
<b>3. Défis à relever</b>	<b>29</b>
3.1 Méthodologie	30
3.2 Défis territoriaux	31
3.3 Défis internes	44
<b>4. Éléments stratégiques à intérêt</b>	<b>47</b>
4.1 Chantiers prioritaires transversaux	48
<b>Annexes</b>	<b>49</b>
Carte des secteurs	50
Lexique	51
Sources	52



# CONTEXTE ET CADRE DE RÉALISATION

## CONTEXTE

- Arrivée au terme de son plan stratégique de développement durable 2012-2020, la Ville de Rimouski désire entreprendre une nouvelle démarche de planification stratégique en y intégrant des consultations auprès de ses employés, de ses citoyens, de ses élus, de ses partenaires et des organismes présents sur son territoire, ainsi qu'auprès de toutes autres parties prenantes pertinentes. À ce titre, diverses consultations ont été menées et une démarche de consultation citoyenne a été effectuée dans le cadre du présent mandat.
- L'exercice de planification stratégique 2030 vise à mettre en lumière les enjeux prioritaires à adresser au cours des prochaines années ainsi qu'à définir une vision stratégique de développement. La planification stratégique 2030 permettra de mobiliser les parties prenantes à la concrétisation de celle-ci tout en étant en adéquation avec les intérêts de la population.

## CADRE DE RÉALISATION

- La présente démarche est divisée en quatre phases principales :

1

### PHASE DE BILAN

Cette phase permet de réaliser le bilan de l'ancienne planification stratégique ainsi que de dresser un portrait des défis actuels auxquels la Ville devra porter une attention particulière.

2

### PHASE DE CONSULTATION

À cette étape, le processus de création de la planification stratégique s'ouvre à la population.

3

### PHASE DE RÉDACTION ET DE VALIDATION

Les enjeux prioritaires ayant été validés, cette phase permet de définir les orientations stratégiques et les stratégies afférentes à mettre en place pour concrétiser la vision de développement de la Ville.

4

### PHASE D'ADOPTION DE LA POLITIQUE ET D'ACCOMPAGNEMENT



# CONTEXTE ET CADRE DE RÉALISATION

- Pour assurer le succès de cette démarche, l'équipe de Votepour.ca, avec la collaboration de Vignola stratégies d'affaires, a entrepris plusieurs activités de consultation auprès des différentes parties prenantes impliquées à l'échelle de la Ville de Rimouski. Parmi les activités réalisées lors de la phase de bilan et de diagnostic notons :

- 11** entrevues individuelles avec les élus municipaux
- 1** atelier-rencontre avec le comité de direction de la Ville de Rimouski
- 11** entrevues de groupe avec les équipes des différents départements de la Ville
- 4** groupes de discussion avec des parties prenantes regroupant plus de 25 participants
- 1** sondage auprès des employés avec 289 réponses
- 5** ateliers avec le comité de pilotage  
et plusieurs séances de travail internes

## **Note aux lecteurs :**

***Certaines informations et/ou certains résultats de sondage aux employés présentés dans ce rapport n'ont pas encore été diffusés. Donc, plusieurs informations qu'il contient sont confidentielles jusqu'à nouvel avis. Il s'agit notamment des résultats du sondage aux employés réalisé pour le présent mandat et d'un sondage soumis aux familles et aînés de Rimouski par l'administration municipale en 2022. Le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.***





**1.  
BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE  
DE DÉVELOPPEMENT DURABLE  
2012-2020**

---

# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

- Avant de s'attarder aux défis actuellement rencontrés par la Ville de Rimouski, il convient de dresser le bilan du Plan stratégique de développement durable 2012-2020 afin de porter un regard sur le chemin parcouru au cours des dernières années.
- ***En l'absence d'indicateurs de performance visant à effectuer le suivi de l'ancienne planification, le présent bilan repose sur l'appréciation des élus, du comité de pilotage et des équipes de la Ville de Rimouski.***

## COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

### UNE PLANIFICATION À PORTÉE TRÈS LARGE, RENDANT AINSI PLUS DIFFICILE SON APPLICATION

- Tous s'entendent pour dire que, bien que pertinente, la planification 2012-2020 adressait de nombreux champs d'intervention.
- Plusieurs personnes ont souligné que les orientations proposées étaient très larges, donc pas suffisamment spécifiques pour amener vers un choix dans les actions à entreprendre. Il était alors difficile de déterminer les projets à prioriser. Toutefois, 32 % des répondants au sondage aux employés étaient d'avis que le plan leur avait été utile dans l'exercice de leur fonction, contre 25 % qui étaient de l'avis contraire. Il faut noter que 36 % des répondants ne se sont pas prononcés et 7 % ont répondu ne pas savoir.
- Plusieurs employés ont constaté un décalage entre la planification stratégique passée et les dossiers qu'ils avaient à traiter.
- La dernière planification stratégique s'est matérialisée par l'intermédiaire de plans d'action annuels au sein de l'ensemble des départements mais sans mesures de rendement. Les cibles à atteindre reliées à l'atteinte des objectifs enlignés avec la planification stratégique n'ont pas été déterminé au préalable.

### UNE PLANIFICATION GÉNÉRIQUE

- La couleur rimouskoise aurait pu être davantage exploitée dans le cadre de l'ancienne planification stratégique. Certaines orientations soulevées auraient pu être applicables à d'autres municipalités.

# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

## COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

### DES LACUNES DANS LE SUIVI DE RÉALISATION

- L'absence d'outils de suivi et de cibles ont été soulevées comme une faiblesse importante puisqu'il devenait difficile d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs fixés.
- Les moyens de mise en œuvre et de suivi du plan stratégique 2012-2020, lorsque mis en place, n'ont pas fait l'unanimité au sein des équipes de la Ville. Le sondage destiné à l'administration municipale indique que 44 % des employés et 41 % des cadres étaient d'avis que les outils étaient complètement ou plutôt adéquats, contre 16 % des employés et 23 % des cadres qui considéraient que les outils étaient complètement ou plutôt inadéquats. Les autres répondants ne se sont pas prononcés.

### DES PROGRÈS RÉALISÉS ET DES DÉFIS QUI DEMEURENT D'ACTUALITÉ

- Bien qu'il soit difficile de porter un regard factuel sur l'atteinte des objectifs, il a été mentionné que de nombreux progrès ont été effectués de manière générale sur les différentes orientations stratégiques passées.
- Certains éléments de l'ancienne planification demeurent d'actualité. Le sondage destiné aux employés va également en ce sens. À titre d'exemple, plusieurs sont d'avis que le développement durable demeure pertinent, qu'il devrait se retrouver de manière transversale dans la Vision Rimouski2030 et qu'il est temps de se doter d'un plan d'intervention en ce sens.

*Au besoin, les résultats complets du sondage vous seront remis ultérieurement.*



# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

## QU'EN EST-IL DE L'ATTEINTE DE LA VISION RIMOUSKI 2020?

### Rappel de la Vision 2020

La Ville sera innovante, elle encouragera l'expression de notre culture et la participation citoyenne. Rimouski sera un modèle d'entraide entre les personnes, elle privilégiera le respect de la nature et la conservation du patrimoine. Le territoire rimouskois sera aménagé et développé de façon durable et intégré tout en valorisant ses milieux naturels, ruraux et urbains.

L'activité économique rimouskoise sera façonnée par les principes liés au développement durable; elle favorisera la mise en valeur des ressources et de l'expertise locale et elle utilisera la science et la recherche comme levier de prospérité. Rimouski assumera pleinement ses responsabilités de capitale régionale en offrant des services adéquats et adaptés aux besoins de la population et elle supportera les collectivités avoisinantes. Ainsi, Rimouski maintiendra l'humain et la famille au centre de ses préoccupations et elle consolidera sa réputation de ville où il fait bon vivre et se réaliser pleinement.

## COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

- À l'image de la planification 2012-2020, le manque de « *focus* » de la Vision 2020 a été soulevé à plusieurs reprises.
- Ceci dit, la Ville a été en mouvement face au développement de Rimouski, et en ce sens, plusieurs avancées ont été réalisées, et ce notamment en ce qui a trait à la participation citoyenne.
- Plusieurs éléments de la vision demeurent pertinents à l'heure actuelle et semblent faire consensus, dont :
  - la volonté de rester innovant;
  - l'importance d'avoir en tête l'humain et/ou le citoyen au cœur des actions;
  - l'importance accordée au maintien de la qualité de vie;
  - le rayonnement de Rimouski en tant que capitale régionale.



# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

1

## LA CITOYENNE ET LE CITOYEN : DES PARTENAIRES DE LA VIE ET DE L'ACTION MUNICIPALES

« La participation citoyenne a grandement évolué depuis 2012. Il faut faire les choses autrement et impliquer davantage les citoyens, tout en exposant les limites ou les paramètres sur lesquels ils peuvent avoir un impact. »

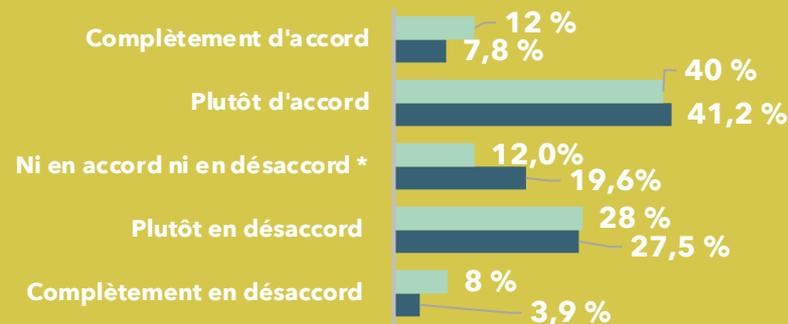
**Un employé de la Ville**

- Depuis 2012, plusieurs améliorations ont été dénotées en lien avec l'implication des citoyens dans l'action municipale. Les citoyens sont davantage consultés qu'ils ne l'étaient auparavant. Toutefois, la mobilisation de la population dans la vie politique municipale demeure difficile. Obtenir le pouls de la majorité silencieuse quand seule une petite minorité exprime ses opinions haut et fort devient un enjeu persistant.
- Ainsi, l'atteinte de cet axe a été partielle. D'ailleurs, le sondage aux employés révèle qu'il s'agit de l'axe ayant le plus haut taux de désaccord en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs de l'ancienne planification.
- De plus, il peut s'avérer complexe de trouver l'équilibre entre la consultation citoyenne et l'autonomie de l'administration dans la réalisation des projets.
- Une réelle volonté d'impliquer le citoyen de manière stratégique a été soulevée à plusieurs reprises, à condition que celui-ci puisse prendre conscience des contraintes avec lesquelles l'administration municipale doit jongler. Pour ce faire, des efforts d'éducation devront être déployés.
- La majorité des élus composant le conseil municipal étaient dès lors d'avis qu'ils pourraient jouer un rôle d'éducation, de sensibilisation et/ou d'information auprès des citoyens, sur les fondements des décisions prises.



Regard sur le sondage aux employés

49 % des employés et 52 % des cadres estiment que l'objectif a été atteint.



# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

2

**UN TERRITOIRE À AMÉNAGER ET À DÉVELOPPER DE FAÇON DURABLE ET INTÉGRÉE**

« Parfois, on a l'impression que l'aménagement et la séquence de travaux ne sont pas pensés dans une optique de maximisation de l'expérience citoyenne. Mais on manque de vision dans nos stratégies d'aménagement. »

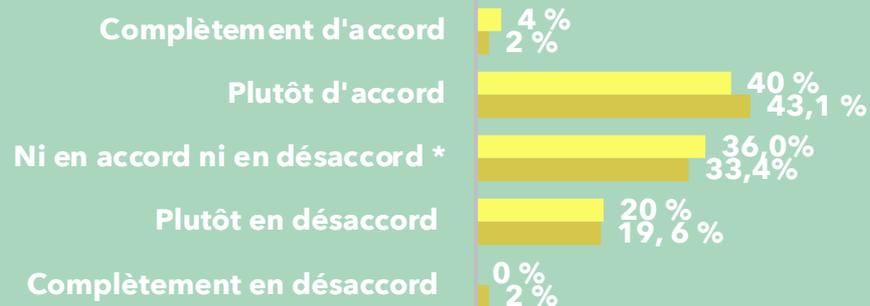
**Un partenaire de la Ville**

- L'aménagement d'un espace d'exception au cœur du centre-ville fait encore aujourd'hui partie intégrante de la vision de la mairie. En effet, la Ville de Rimouski souhaite agir à titre de leader dans la dynamisation des lieux. De plus, la Ville cherche également à mettre de l'avant le patrimoine bâti et à associer son centre-ville à un carrefour de la culture rimouskoise.
- Les défis rattachés au transport en commun et au transport actif semblent être toujours d'actualité. Le réseau de transport en commun de Rimouski n'est pas très développé. Les Rimouskois utilisent majoritairement leur voiture pour se déplacer.
- Toutefois, l'aménagement durable du territoire rimouskois peut parfois être limité par les expertises disponibles sur place et les coûts supplémentaires pouvant être engendrés. C'est notamment le cas pour la reconversion de bâtiments. Un certain manque de cohérence dans les projets mis en place a été soulevé.
- Les employés sont d'avis que **cet axe est un des trois axes qui demeurent d'actualité et sont à prioriser dans le présent mandat.**



Regard sur le sondage aux employés

**45,1 % des employés et 44 % des cadres estiment que l'objectif a été atteint.**



# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

3

**UNE ÉCONOMIE RESPONSABLE, DYNAMIQUE ET CRÉATIVE**

« Rimouski doit s'assurer de rester attractive par rapport aux autres municipalités, si l'on souhaite faire face à cet enjeu de main-d'œuvre. »

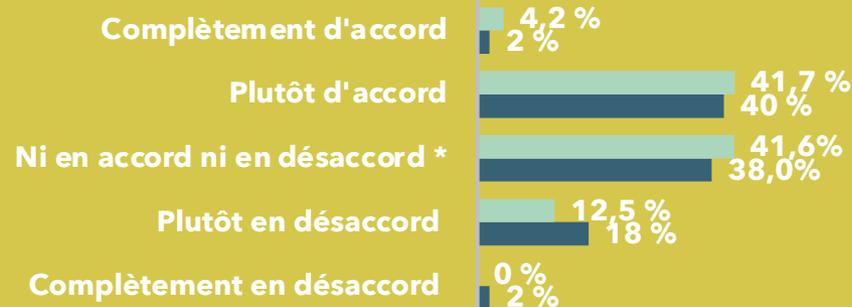
**Un élu**

- Cet axe demeure pertinent dans une optique d'amélioration continue. En effet, l'ensemble des parties prenantes rencontrées sont d'avis que la Ville de Rimouski se doit de rester attractive pour les entreprises et ses habitants.
- L'économie bleue, dont les biotechnologies marines, demeure pour Rimouski un levier dont il est judicieux de tirer profit.
- Toutefois, plusieurs facteurs contextuels, dont la crise du logement et la pénurie de main-d'œuvre, commencent à affecter la croissance de la ville.
- Toutes les parties prenantes rencontrées sont d'avis que la Ville de Rimouski doit agir et réagir afin de valoriser davantage sa position de capitale régionale, et ce, dans une optique de maximisation de son rayonnement.



Regard sur le sondage aux employés

**42 % des employés et 45,9 % des cadres estiment que l'objectif a été atteint.**



\* Comprend les réponses je ne sais pas

■ Cadres ■ Employés

# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

4

UNE COMMUNAUTÉ OÙ LE BIEN-ÊTRE, LA SANTÉ, LA CULTURE ET LA QUALITÉ DE VIE SONT AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS

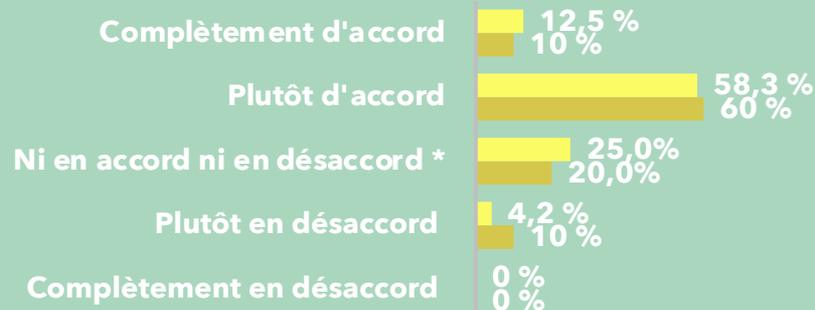
« On est fier de notre Ville et de pouvoir bénéficier d'une aussi belle qualité de vie. »  
**Un employé de la Ville**

- Le maintien et l'amélioration de la qualité de vie des Rimouskois sont des préoccupations constantes. À ce titre, selon le sondage aux employés, il s'agit **d'un des trois axes qui demeurent d'actualité et sont à prioriser dans le présent mandat.**
- 60 % des répondants au sondage aux employés sont d'avis que les objectifs 2012-2022 en ce qui a trait à cet axe ont été atteints.
- La pandémie aurait toutefois amené un climat de vie plus négatif. Certains médias renforcent une image négative de la vie à Rimouski.



Regard sur le sondage aux employés

70 % des employés et 70,8 % des cadres estiment que l'objectif a été atteint.



# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

5

## UN MILIEU DE VIE À PRÉSERVER ET À VALORISER

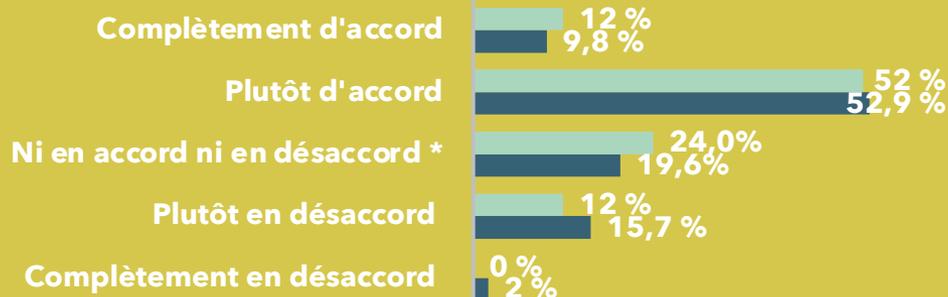
« Il est plus que temps d'entreprendre un VRAI VIRAGE en développement durable et d'aller au-delà des mots. Les citoyens doivent embarquer avec nous. »  
**Un employé de la Ville**

- Plusieurs actions ont été entreprises au cours des dernières années en lien avec cet axe. En effet, la saine gestion des matières résiduelles et la rédaction en cours de la politique de l'arbre sont de beaux exemples.
- Toutefois, le rayonnement de ces initiatives auprès de la population, pour qui le concept de développement durable peut demeurer flou, pourrait rayonner davantage.
- Plusieurs s'entendent pour dire qu'il est temps d'entreprendre un réel changement de posture à ce niveau. Pour le faire, le développement durable doit être impliqué au sein d'un plan transversal qui viendrait circonscrire les actions concrètes à entreprendre.
- Les citoyens doivent aussi participer aux changements, même si cela peut occasionner des frictions. En effet, dans certains cas, le bien commun devra surpasser le bien individuel.
- La protection et la valorisation de l'environnement constituent également **un des trois axes prioritaires à aborder dans le présent mandat.**



Regard sur le sondage aux employés

**62,7 % des employés et 64 % des cadres estiment que l'objectif a été atteint.**



# 1.1 RETOUR SUR L'ANCIENNE PLANIFICATION

6

UNE  
ADMINISTRATION  
PERFORMANTE,  
INNOVANTE,  
COHÉRENTE ET AU  
SERVICE DE LA  
COMMUNAUTÉ

« Les gens ici sont prêts à s'engager pour notre ville. Il faut toutefois s'assurer de nous donner les moyens de nos ambitions. »

**Un employé de la Ville**

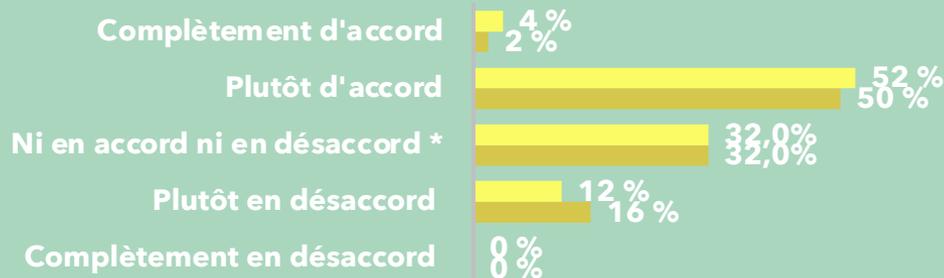
- Directement concernés par cette orientation, les différents départements de l'administration municipale s'entendent pour dire que cet axe est toujours d'actualité. Plusieurs zones d'optimisation existent à l'heure actuelle, et ce notamment en ce qui concerne le travail en silo et la communication interne.
- En ce qui concerne la relation avec les citoyens, plusieurs outils sont en cours d'élaboration afin de mettre en place un dialogue bidirectionnel.
- Afin de garantir la réalisation de la présente planification stratégique, l'administration devra s'assurer de disposer des bons supports, des bonnes pratiques et des bons outils pour mener à bien les projets à venir.

L'analyse des défis internes présentée dans la section intitulée **Défis à relever** détaille plus précisément les zones d'optimisation mentionnées ci-haut.



Regard sur le sondage aux employés.

52 % des employés et  
56 % des cadres  
estiment que l'objectif  
a été atteint.



\* Comprend les réponses je ne sais pas

■ Cadres ■ Employés

## 1.2 CE QUI RETIENT NOTRE ATTENTION

---

- Une planification stratégique 2012-2020 à large portée qui a engendré des difficultés supplémentaires à la priorisation des actions.
- Plusieurs avancements ont été constatés au cours des dernières années, notamment au niveau de la considération des besoins du citoyen dans la prise de décision.
- Un manque de suivi (reddition de comptes) concernant la mise en place de la planification qui ne permet pas de statuer précisément sur l'atteinte des objectifs.
- L'importance de réfléchir à l'implantation de saines pratiques permettant une implication active des citoyens au sein de la vie municipale.
- La volonté d'avoir une planification 2022-2030 à l'image de ceux de Rimouski.
- L'importance d'entreprendre un réel changement de posture en développement durable et de l'intégrer de manière transversale.
- Le maintien de la qualité de vie des Rimouskois, l'importance d'aménager le territoire de façon durable et l'optimisation de la performance de l'administration sont des défis qui ont encore leur place dans la présente planification.





## 2. PORTAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

---

# 2.1 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

## ÉLÉMENTS CONTEXTUELS



- Réalisé en vue de mettre en lumière certaines caractéristiques pertinentes pour le mandat actuel, le présent portrait de la ville de Rimouski n'a pas l'ambition d'être une analyse exhaustive de l'ensemble des éléments constitutifs de la ville. Détaillé dans les pages qui suivent, ce portrait est scindé en quatre volets : géographique, sociodémographique, économique et administration municipale.
- Afin de contextualiser l'environnement dans lequel se trouve la ville de Rimouski, nous faisons ressortir préalablement quelques données clés sur la région.

### LE BAS-SAINT-LAURENT EN QUELQUES CHIFFRES



#### Géographique

- Le Bas-Saint-Laurent est une région située au bord du fleuve Saint-Laurent, par les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de Chaudière-Appalaches, le Nouveau-Brunswick et les États-Unis. La région est d'une superficie de 22 183 km<sup>2</sup> et regroupe 8 MRC<sup>1</sup>.

#### Démographique



- Le Bas-Saint-Laurent compte 199 097 habitants en 2021, soit environ 2 % de la population du Québec<sup>2</sup>.
- Rimouski regroupe 85 % de la population de la MRC de Rimouski-Neigette<sup>4</sup>.
- Les 65 ans et plus composent 27,7 % de la population de la région, soit une proportion plus élevée que celle du Québec en entier<sup>2</sup>.

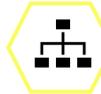
#### Socioéconomique



- Selon les données d'une étude réalisée par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), l'activité économique de la région est stimulée par les MRC de Rivière-du-Loup et de Rimouski-Neigette.
- En 2018, le PIB du Bas-Saint-Laurent a augmenté de 3,1 %. Cette croissance reste moins importante que celle de l'ensemble du Québec (+ 5,1 %). Le secteur des services représente environ 70,56 % du PIB de la région<sup>2</sup>.

## 2.2 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

### VOLET GÉOGRAPHIQUE



- La ville de Rimouski est située en bordure du fleuve Saint-Laurent et est entourée de plaines rurales. Sa superficie<sup>4</sup> est définie comme suit :

#### UNE VILLE MARITIME



Superficie terrestre : 335 km<sup>2</sup>, dont 50 km<sup>2</sup> de superficie urbaine



Superficie marine : 197 km<sup>2</sup>

- Plusieurs centres de recherche reconnus et établissements scolaires spécialisés dans le milieu maritime sont implantés à Rimouski, tels le Centre de recherche sur les biotechnologies marines et l'Institut maritime du Québec. À ce titre, la ville s'est forgé une identité maritime forte tout en valorisant le potentiel naval environnant.

#### UNE VILLE FUSIONNÉE

- La ville de Rimouski regroupe 11 districts électoraux. Certains de ces districts étaient par le passé des municipalités à part entière. Cette situation explique en partie le dédoublement de certaines installations. La carte des districts est disponible en annexe.
- Les consultations réalisées avec les élus ont mis de l'avant un sentiment d'appartenance et de fierté encore bien présent des citoyens envers leur secteur. Toutefois, bien qu'une certaine amertume face à la fusion puisse persister du côté d'une partie de la population, cette situation ne semble pas problématique outre mesure pour le futur de Rimouski.

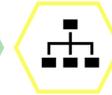
#### UNE CAPITALE RÉGIONALE

- La ville offre de nombreux services administratifs, sociaux et commerciaux et permet ainsi à l'ensemble de la population de l'Est-du-Québec d'y avoir accès. Cette situation lui confère son statut de **capitale régionale**. Malgré son éloignement relatif des grands centres urbains, la ville demeure facilement accessible par la route, en train, en traversier et de manière aérienne.



# 2.3 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

## VOLET SOCIODÉMOGRAPHIQUE



### PORTRAIT DÉMOGRAPHIQUE EN BREF (STATISTIQUE QUÉBEC, 2021) : 49 881 HABITANTS



- 86 % de la population de la MRC de Rimouski-Neigette
- Population stable depuis 2011
- 23<sup>e</sup> ville la plus peuplée du Québec
- Ville la plus peuplée de la région

### LES MÉNAGES RIMOUSKOIS EN UN CLIN D'ŒIL

21 %



des ménages sont composées de 4 personnes et plus

53 %



des couples sont sans enfant

56 %



de la population est mariée ou en union libre

### Types de ménages



Couple sans enfant

30 %



Couple avec enfant

18,5 %



Famille monoparentale

7,5 %



Personne seule

39 %



Autres

5 %



Maison individuelle

49 %

## 2.3 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

### VOLET SOCIODÉMOGRAPHIQUE



#### UNE CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE QUI RALENTIT

- Alors que le nombre d'habitants à Rimouski a crû de 3,8 % entre 2011 et 2016, dépassant ainsi la moyenne nationale établie à 3,3 % (Statistique Canada), cette croissance démographique semble avoir ralenti.
- Entre 2016 et 2021, le taux de croissance de la population rimouskoise était de seulement 0,6 %; taux très faible si on le compare à celui à l'échelle du Québec qui est de 4,1 %<sup>5</sup>.
- L'évolution de la population à Rimouski a donc ralenti et n'a pas dépassé les 50 000 habitants<sup>2</sup>, bien qu'elle s'en approche.

#### UNE POPULATION VIEILLISSANTE

- L'accroissement naturel de la population concerne la différence entre les naissances et les décès. **La MRC de Rimouski-Neigette et la MRC de Rivière-du-Loup sont celles qui obtiennent le taux de croissance le plus faible parmi l'ensemble des 104 MRC du Québec<sup>6</sup>.** Rimouski ne fait pas exception.



51,60 % (2021)  
51,77 % (2012)



48,40 % (2021)  
48,23 % (2012)

Répartition de la population par sexe<sup>2</sup>  
Ville de Rimouski



0-19 ans  
18 % (2021)  
18,50 % (2012)



20-59 ans  
46,50 % (2021)  
54,32 % (2012)



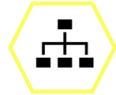
60 ans et plus  
35,50 % (2021)  
27,18 % (2012)

Répartition de la population par catégorie d'âge<sup>2</sup>  
Ville de Rimouski

- Alors que la proportion d'hommes et de femmes reste similaire entre les deux années, celle de la répartition par âge a évolué. La population active (20-59 ans) de 2021 est en déclin avec une diminution de 7,52 %. Tandis que la population des plus de 60 ans est en forte augmentation et présente un fort écart de 36,55 % par rapport à 2012. Concernant les personnes âgées de 0 à 19 ans, elles ne connaissent qu'une hausse minime de 1,49 %.

## 2.3 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

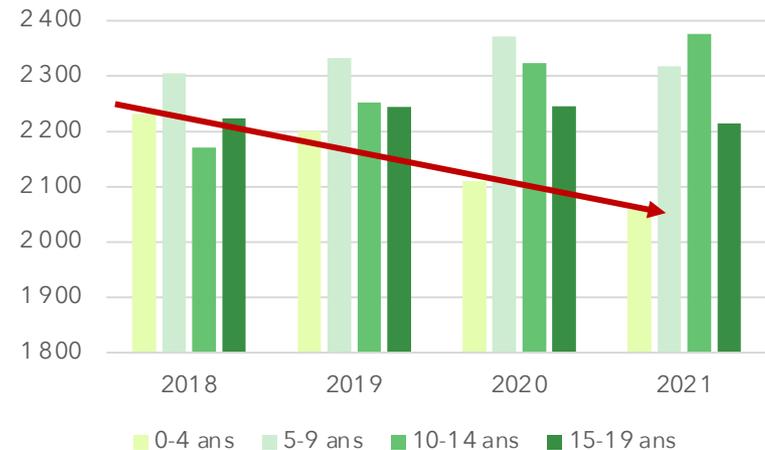
### VOLET SOCIODÉMOGRAPHIQUE



#### UNE POPULATION INFANTILE DÉCROISSANTE

- Le graphique ci-contre démontre bien la forte décroissance de la population 0-4 ans au fil des années. Comparativement aux autres capitales régionales (Sherbrooke, Granby et Trois-Rivières), Rimouski fait partie des villes qui comptabilisent une population infantile de 0 à 4 ans en constante diminution<sup>2</sup>.

Évolution de la population infantile de 2018 à 2021



#### UNE MIGRATION INTERNATIONALE ESSENTIELLE, MAIS EN BAISSÉ

- Face au phénomène de vieillissement de la population auquel est confrontée Rimouski, la migration revêt une place importante à l'échelle de la ville tout comme elle l'est à l'échelle de sa MRC.
- La ville de Rimouski est devenue en 2017 la **14<sup>e</sup> ville d'accueil pour les réfugiés pris en charge par l'État**, aux côtés des villes de Trois-Rivières, Sherbrooke et Granby. Ces 14 villes ont été choisies par l'État grâce à la présence d'infrastructures d'accueil et d'intégration déjà établies.
- Le nombre d'immigrants accueillis au sein de la MRC demeure faible comparativement aux MRC des villes de Trois-Rivières, Sherbrooke et Granby<sup>2</sup>.
- De plus, le solde migratoire (voir le graphique à la page suivante) de la MRC reste positif, ce qui est un indicateur de la capacité de rétention de la région.

## 2.3 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

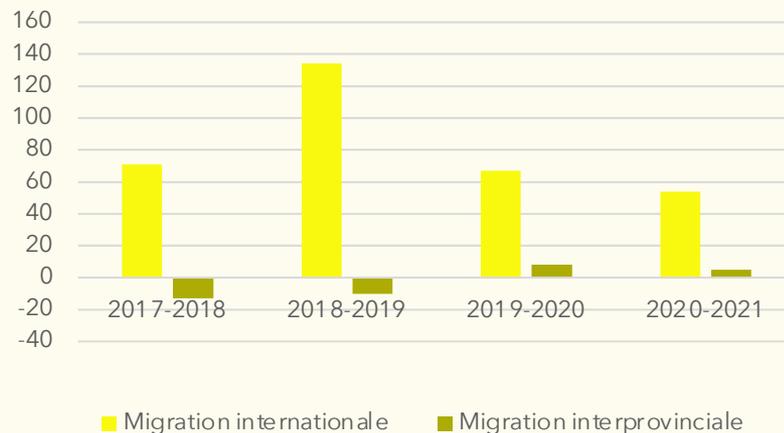
### VOLET SOCIODÉMOGRAPHIQUE



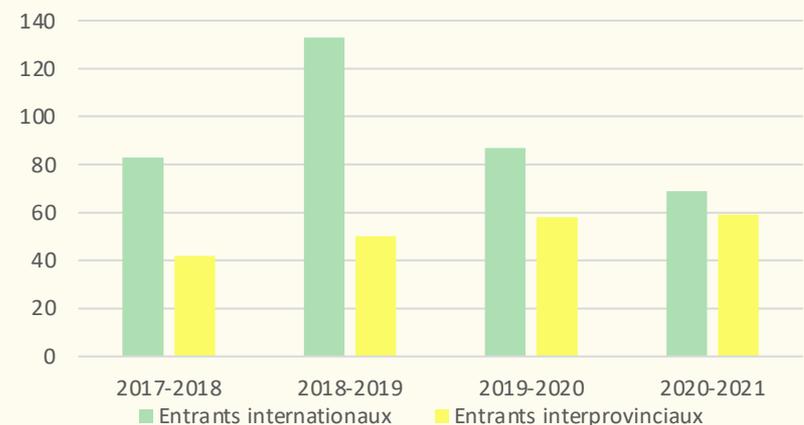
#### UNE MIGRATION INTERNATIONALE ESSENTIELLE MAIS EN BAISSÉ (suite)

- Toutefois, la migration internationale a diminué à partir de 2019, suivant la réduction temporaire du seuil d'admission d'immigrants<sup>7</sup>. Un des autres facteurs clés à prendre en considération est la fermeture des frontières lors de la pandémie de la COVID-19. Les frontières ayant rouvert, il est pertinent de rester alerte à l'évolution de l'immigration.
- Au sein de la région, le groupe d'âge majoritaire est les 25-34 ans, ce qui permet ainsi de contrer le vieillissement de la population. La population immigrante du Bas-Saint-Laurent provient principalement de deux zones géographiques, soit l'Afrique centrale et méridionale et l'Europe occidentale et septentrionale, contrairement aux autres régions administratives qui accueillent une population immigrante plus diversifiée. Dans l'ensemble, la France est le pays d'origine du plus grand nombre d'immigrants qui s'installent à Rimouski<sup>7</sup>.

Solde migratoire de la population internationale et interprovinciale au sein de la MRC de Rimouski-Neigette<sup>2</sup>



Nombre d'entrants internationaux et interprovinciaux au sein de la MRC de Rimouski-Neigette<sup>2</sup>



## 2.3 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

### VOLET SOCIODÉMOGRAPHIQUE



#### UNE MIGRATION INTERPROVINCIALE EN PROGRESSION

- Comme observé à l'échelle de la province, la migration interprovinciale a connu un changement de paradigme. En effet, depuis 2019, le solde migratoire interprovincial pour la MRC est positif. Toutefois, le nombre d'entrants interprovinciaux demeure faible par rapport aux entrants internationaux.

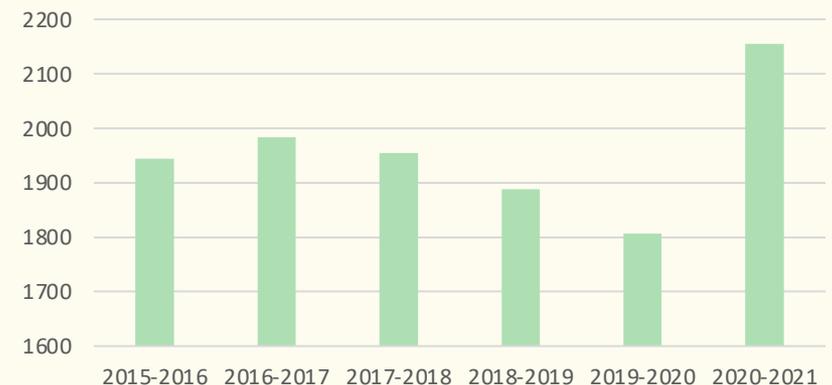
#### UNE IMPORTANTE MIGRATION INTERRÉGIONALE AU QUÉBEC

- La migration interrégionale au Québec est celle qui génère le plus d'entrants comparativement à la migration internationale et interprovinciale. Le solde migratoire demeure positif au travers des années. On dénote une croissance d'entrants en 2020-2021 explicable en partie par la pandémie.

Solde migratoire de la population interrégionale au Québec, au sein de la MRC de Rimouski-Neigette<sup>2</sup>



Nombre d'entrants interrégionaux au sein de la MRC de Rimouski-Neigette<sup>2</sup>



## 2.4 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

### VOLET ÉCONOMIQUE



#### DES INDICATEURS SOCIOÉCONOMIQUES AU VERT

- En matière de vitalité économique, la ville de Rimouski fait partie du 2<sup>e</sup> quintile à l'échelle provinciale<sup>1</sup>.
- En 2016\*, le taux de chômage de la ville était de 7,5 % et était comparable à celui au niveau provincial de 7,2 %. Par contre, le taux d'emploi, soit le nombre de personnes occupées exprimé en pourcentage de la population âgée de 15 ans et plus, était légèrement plus faible que celui de la province, avec des taux respectifs de 55,7 % et 59,5 %<sup>10</sup>.
- Le **revenu total médian particulier** de la ville de Rimouski est en croissance. Il est passé à 40 800 \$ en 2020, se situant au même niveau que celui du Québec. Quant au **revenu total médian par ménage** en 2020, celui de Rimouski est supérieur à celui de la région administrative, mais est inférieur à celui du Québec<sup>5</sup>.
- Comparativement à l'année 2015, le revenu total médian particulier a augmenté de 20 % environ, et le revenu total médian par ménage de 15 %.

**40 800 \$ (2020)**  
**32 975 \$ (2015)**  
(particulier)

Province de Québec

**37 600 \$ (2020)**  
**30 538 \$ (2015)**  
(particulier)

Bas-Saint-Laurent

**40 800 \$ (2020)**  
**34 077 \$ (2015)**  
(particulier)

Rimouski

**72 500 \$ (2020)**  
**59 822 \$ (2015)**  
(ménage)

Province de Québec

**61 600 \$ (2020)**  
**52 426 \$ (2015)**  
(ménage)

Bas-Saint-Laurent

**66 000 \$ (2020)**  
**57 408 \$ (2015)**  
(ménage)

Rimouski

Source : Recensement de 2021, Statistique Canada

\* Les données à l'échelle municipale issues du recensement de 2021 ne sont pas encore disponibles.

## 2.4 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

### VOLET ÉCONOMIQUE



#### UNE POPULATION VIEILLISSANTE QUI VA AVOIR UN IMPACT SUR L'ÉCONOMIE DE LA RÉGION

- Comme indiqué en amont, 35,5 % de la population de 2021 est âgée de 60 ans et plus<sup>2</sup>. L'importance du vieillissement de la population associé à la pénurie de main-d'œuvre représente un risque pour la croissance de l'économie rimouskoise, et ce, si elle ne parvient pas à combler les manques par l'intermédiaire de l'immigration.

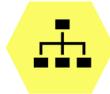
#### UN RALENTISSEMENT PROJETÉ POUR LA RÉGION

- La croissance économique du Bas-Saint-Laurent est appelée à ralentir après avoir observé un rebond en 2021. Cette tendance sera également perceptible à l'échelle de la province. La hausse des taux d'intérêt, l'inflation élevée, la rareté de main-d'œuvre et les problématiques de chaîne d'approvisionnement font partie des facteurs qui freineront la croissance du PIB de la région<sup>11</sup>.



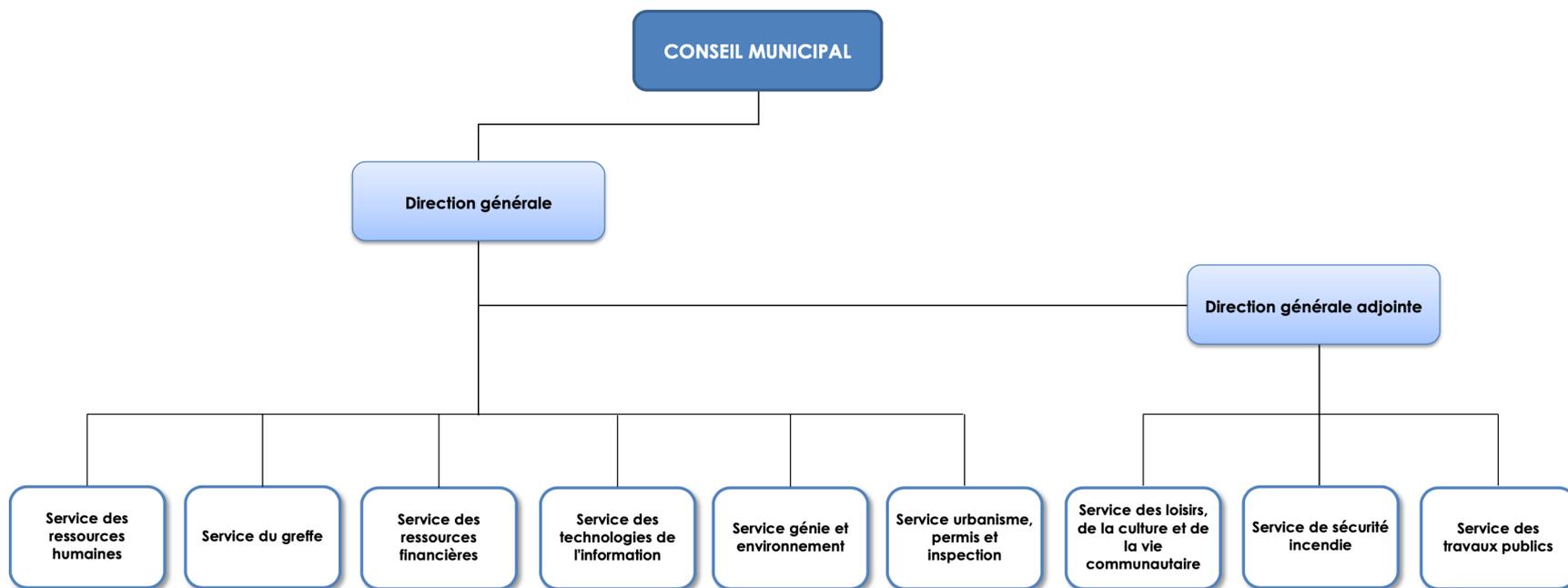
# 2.5 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

## VOLET ADMINISTRATION MUNICIPALE



### ORGANIGRAMME GÉNÉRAL

- La Ville de Rimouski compte **plus de 450 employés** municipaux, dont environ 125 employés temporaires, répartis dans les départements suivants :



## 2.5 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

### VOLET ADMINISTRATION MUNICIPALE



**UNE VILLE QUI  
PREND EN  
CONSIDÉRATION LE  
BIEN-ÊTRE DE SES  
CITOYENS**

- Rimouski est considérée comme la 3<sup>e</sup> ville québécoise où il est bon de prendre sa retraite<sup>9</sup>. Dans ce classement, les critères suivants sont pris en compte : prix moyen d'un loyer et de l'achat d'une maison, diverses taxes, le taux d'accessibilité pour rejoindre le lieu de travail à pied, à vélo et en transport commun, et les précipitations annuelles.
- Grâce au programme de soutien **Municipalité Amie des Aînés (MADA)**, dont Rimouski fait partie depuis 2010, la population âgée bénéficie d'aide et de soutien au quotidien. D'après des chercheurs de l'Université de Sherbrooke spécialisés dans le vieillissement des populations, ce projet provincial a permis **d'accroître les investissements** locaux et régionaux et de **développer de nouvelles collaborations** entre les acteurs.
- L'augmentation de la population âgée implique une adaptation des services et des logements pour une population plus vieillissante : prix réduit pour le transport collectif, jardins adaptés, parcours santé, maison des aînés, aide au maintien à domicile, logements abordables, loisirs adaptés.
- À ce jour, la ville de Rimouski comptabilise :
  - 11 résidences privées pour aînés, soit 27,5 % des résidences de la région du Bas-Saint-Laurent<sup>10</sup>;
  - Une maison des aînés et alternative (projet 2022)<sup>10</sup>;
  - Un projet de résidence pour aînés en cours (Groupe FARI).
- Quant aux familles, le programme **Municipalité amie des enfants (MAE)**, mis en place par le Carrefour action municipale et famille (CAMF), a pour objectif de soutenir les municipalités dans « l'amélioration de la qualité du milieu de vie des familles, des enfants et des aînés du Québec ». Par ce programme, Rimouski **fait preuve de considération et d'intégration** du public enfant (0-17 ans) dans l'élaboration de ses services.
- En 2017, la ville s'est d'ailleurs classée au 68<sup>e</sup> rang sur 219 des meilleures villes canadiennes où élever des enfants<sup>4</sup>.

## 2.5 PORTRAIT DE LA VILLE DE RIMOUSKI

### VOLET ADMINISTRATION MUNICIPALE



#### UNE VILLE QUI SE DISTINGUE À PLUSIEURS ÉGARDS

- La Ville de Rimouski a gagné plusieurs prix et distinctions depuis 2003, impliquant l'amélioration de la vie quotidienne des citoyens, et ce, dans divers secteurs. Nous avons souhaité attirer l'attention sur trois domaines pertinents où la Ville de Rimouski a su se démarquer :
  - **Le développement durable** : Faire preuve de leadership dans la sensibilisation de la population aux bonnes pratiques environnementales et de développement durable (2019). Le prix a été remis par l'Alliance des villes des Grands Lacs et du Saint-Laurent, qui compte plus de 130 villes membres situées aux États-Unis et au Canada. L'obtention de ce prix démontre la portée du secteur environnemental au sein du milieu municipal ainsi que l'engagement des citoyens dans ce processus.
  - **Nouvelles technologies** : L'ergonomie du site internet, de la plateforme Espace citoyens ainsi que la création d'une application mobile en lien avec le stationnement ont permis d'améliorer l'accessibilité à l'information pour les citoyens et, par le fait même, d'améliorer la qualité de vie des citoyens. Dans cette catégorie, deux prix ont été remportés par la Ville de Rimouski : le 1<sup>er</sup> dans le cadre du Prix Excellence du RIMQ - Catégorie Défi municipal, le 2<sup>e</sup> lors du concours provincial des Plumes d'excellence de l'Association des communicateurs municipaux du Québec (2020).
  - **Implication citoyenne** : Intégration de l'ensemble de la communauté rimouskoise dans la démarche **Chantier Cap sur 2020**. Cette initiative a été soulignée lors d'un Gala de l'Institut d'administration publique du Québec. Depuis, l'opinion citoyenne est intégrée dans la construction de plans stratégiques (2013).





# 3. DÉFIS À RELEVÉ

---

# 3.1 DÉFIS À RELEVER

## MÉTHODOLOGIE

---

- Fort d'une meilleure compréhension du portrait de la ville de Rimouski, nous nous penchons dans cette section sur les différents défis territoriaux et défis internes rencontrés par la Ville. Cet exercice vise à identifier les éléments à surveiller pour les prochaines années et à mettre en valeur certains leviers stratégiques.
- Les défis territoriaux sont abordés par thématiques d'intérêt tandis que les défis internes sont rattachés aux embûches rencontrées par l'administration municipale.
- Les thématiques analysés sont les suivantes\* :
  - Logement et habitation
  - Développement social
  - Parcs et espaces verts
  - Développement économique
  - Gestion des déchets et matières résiduelles
  - Transport et mobilité +
  - Protection de l'environnement
  - Aménagement, urbanisme et design urbain
  - Développement des loisirs et culture

*\* Les constats face au service aux citoyens dont les constats sont abordés dans les défis internes.*



# 3.2 DÉFIS À RELEVER

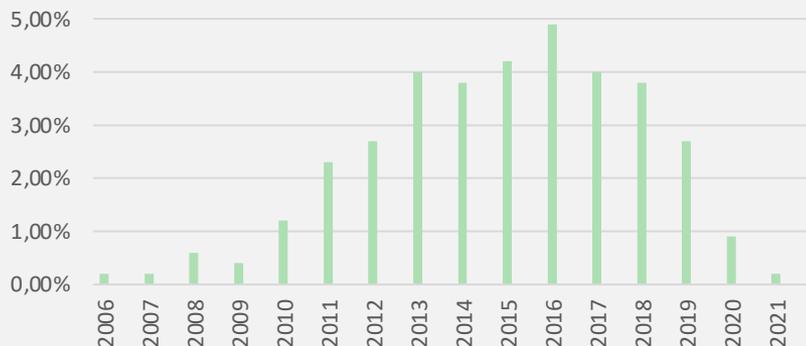
## DÉFIS TERRITORIAUX

### LOGEMENT ET HABITATION

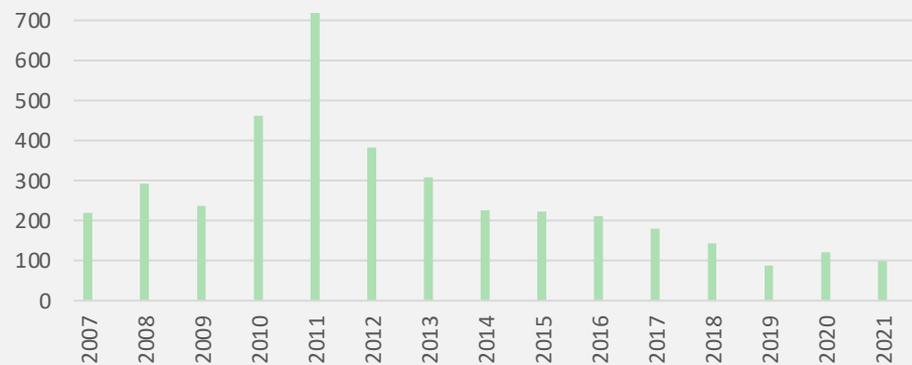
#### LE DÉFIS DE LOGEMENT, UNE PRIORITÉ

- L'ensemble des personnes rencontrées sont d'avis que les défis de logement à Rimouski sont criants. Le taux d'inoccupation des logements est très faible, atteignant en moyenne 0,2 % en 2021. Les logements de type 3 ½ et plus sont davantage touchés par cette situation avec un taux pouvant atteindre les 0 %. <sup>14</sup>
- Une demande supérieure à l'offre, la volonté du gouvernement d'amener une transition des logements sociaux vers des logements abordables, les problèmes de chaînes d'approvisionnement (ex. : pénurie de certains matériaux et coûts à la hausse) et la pénurie de main-d'œuvre peuvent expliquer en grande partie cette crise. <sup>14</sup>
- De plus, la ville de Rimouski a enregistré une baisse des mises en chantier dans les dernières années. Le nombre de mises en chantier en 2019 était à son plus bas depuis 2007. Par le passé, l'augmentation du nombre de mises en chantier a permis d'accroître le taux d'inoccupation en augmentant l'offre de logements. <sup>14</sup>
- Toutefois, le nombre de terrains disponibles diminue rapidement à l'intérieur du périmètre urbain de la ville. Certains s'entendent pour dire que les limites du périmètre seront atteintes d'ici 10 ans.

Évolution du taux d'inoccupation, Rimouski <sup>14</sup>



Évolution du nombre de mises en chantier, Rimouski <sup>14</sup>



## 3.2 DÉFIS À RELEVER

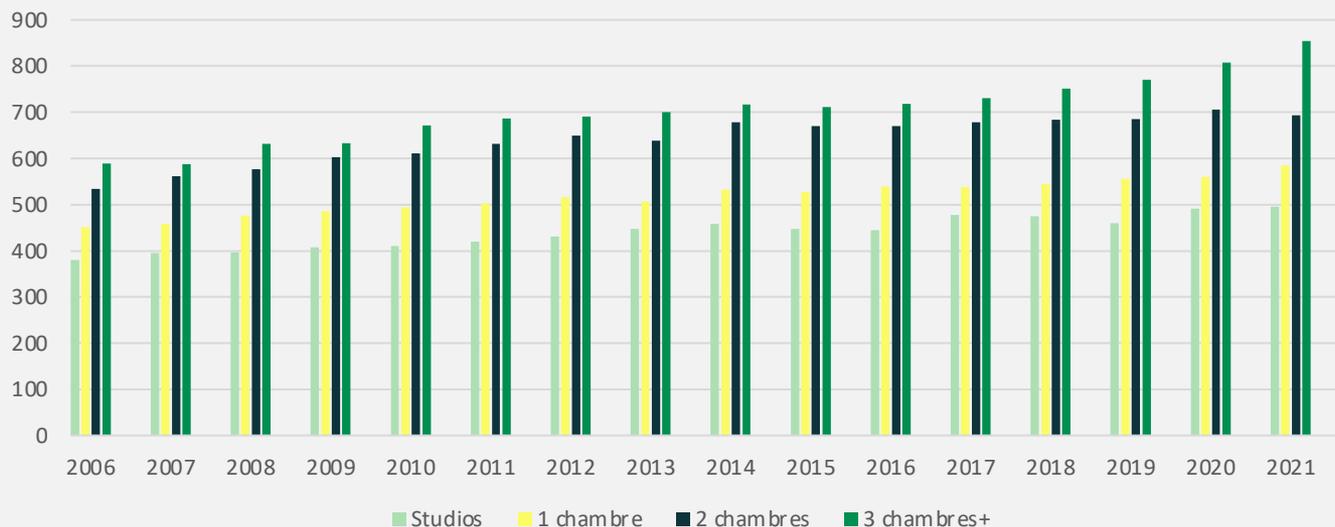
### DÉFIS TERRITORIAUX

#### LOGEMENT ET HABITATION

##### LE COÛT DES LOYERS EN HAUSSE

- Un des effets néfastes de la crise du logement est l'augmentation du coût des loyers. Entre 2012 et 2021, alors que les coûts des studios et des logements à une chambre ont enregistré respectivement une hausse moyenne de 15 % et de 13 %, les logements de 3 chambres et plus ont connu la plus forte hausse. Le loyer moyen a augmenté de 24 %, passant de 691 \$ à 845 \$. Le coût pour un logement de 2 chambres a quant à lui enregistré la plus faible hausse, augmentant de 7 % sur cette période.<sup>14</sup>
- Cette crise du logement a donc des conséquences exacerbées pour les personnes vivant en situation précaire<sup>11</sup>.

Évolution du coût du loyer par catégorie de logement, Rimouski<sup>14</sup>



## 3.2 DÉFIS À RELEVER

### DÉFIS TERRITORIAUX

#### LOGEMENT ET HABITATION

##### **DIMINUTION DES HÉBERGEMENTS TOURISTIQUES**

- Le secteur touristique vit également à son échelle des enjeux de logement. Historiquement, la ville de Rimouski devait jongler avec des enjeux de disponibilité pendant la période estivale. Toutefois, la fermeture pour une durée indéterminée de l'Hôtel des Gouverneurs est venue exacerber ce problème puisque cet établissement offrait 150 chambres<sup>13</sup>.
- La Société de promotion économique de Rimouski (SOPER) estime qu'il faudrait près de 300 unités d'hébergement supplémentaires pour répondre à la demande. Ce manque est un frein à la croissance de la région d'un point de vue touristique.

##### **DES RÉPERCUSSIONS TRANSVERSALES MAJEURES**

- Au-delà d'avoir des effets négatifs sur le pouvoir d'achat des ménages, les défis de logement freinent la croissance de la ville de Rimouski. En effet, il devient plus difficile d'attirer et de retenir de nouveaux arrivants, qu'ils soient immigrants, travailleurs, étudiants ou touristes, quand la pénurie de logements est à ce point importante.



## 3.2 DÉFIS À RELEVER

### DÉFIS TERRITORIAUX

#### PARCS ET ESPACES VERTS

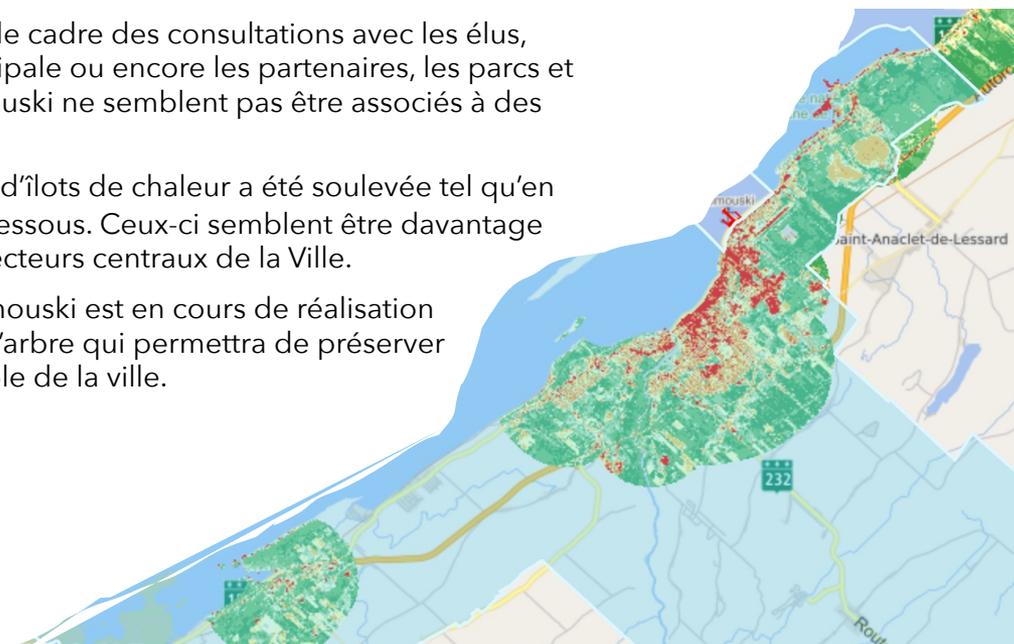


#### INFRASTRUCTURES ACTUELLES

- 104 parcs et espaces verts se situent sur le territoire de la ville de Rimouski.

#### DES AMÉLIORATIONS CONTINUES À CONSIDÉRER

- Peu mentionnés dans le cadre des consultations avec les élus, l'administration municipale ou encore les partenaires, les parcs et espaces verts de Rimouski ne semblent pas être associés à des défis majeurs.
- Toutefois, la présence d'îlots de chaleur a été soulevée tel qu'en témoigne la carte ci-dessous. Ceux-ci semblent être davantage concentrés dans les secteurs centraux de la Ville.
- De plus, la Ville de Rimouski est en cours de réalisation de sa 1<sup>re</sup> Politique de l'arbre qui permettra de préserver le patrimoine arboricole de la ville.



Source : Carte interactive, Portail données (2012)

**Note : La consultation citoyenne nous permettra de compléter notre compréhension des défis rencontrés en lien avec ce champ de compétence.**

## 3.2 DÉFIS À RELEVER

### DÉFIS TERRITORIAUX

#### GESTION DES DÉCHETS ET MATIÈRES RÉSIDUELLES

#### PLUSIEURS AVANCÉES RÉALISÉES

- **Aucun défi relatif à la gestion des déchets et des matières résiduelles n'a été identifié lors de nos consultations.**
- Ceci dit, le leadership et la proactivité de la Ville dans ce champ de compétence ont été salués à plusieurs reprises. Depuis 2012, plusieurs projets à caractère environnemental en lien avec les matières résiduelles ont été mis en place par la Ville. Parmi ceux-ci :
  - Distribution de compost gratuit depuis 2014
  - Mise en place de l'outil de rappel automatisé ReCollect et d'un outil d'aide au tri
  - Collecte des matières organiques aux immeubles résidentiels de 7 à 12 logements
  - Bannissement des sacs de plastique à usage unique (projet écoresponsable 2020; entrée en vigueur en 2021)
  - Bacs à marée pour le ramassage des déchets sur le littoral (projet écoresponsable 2021)
- Aujourd'hui, la ville de Rimouski demeure au premier rang des villes de sa catégorie pour le plus faible taux d'enfouissement de déchets.



## 3.2 DÉFIS À RELEVER

### DÉFIS TERRITORIAUX

#### PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT (eau potable et assainissement, qualité de l'air, milieux naturels, etc.)

#### LA NÉCESSITÉ D'AGIR

- À maintes reprises, les consultations ont soulevé l'importance et la nécessité d'agir en ce qui a trait à la protection de l'environnement. Pour ce faire, la mise en place d'une stratégie ou d'une politique de développement durable transversale et concertée a été soulevée comme essentielle.
- Bien que quelques avancées aient été réalisées sur ce plan, comme abordé précédemment, il apparaît prioritaire de mettre le développement durable et la protection de l'environnement au cœur de l'intervention municipale. À ce titre, la Ville a dressé tout récemment son premier bilan des émissions corporatives de gaz à effet de serre. Cet inventaire servira de référence pour le futur.
- Les changements climatiques vont devenir de plus en plus perceptibles au sein de la ville : augmentation du niveau de la mer, sécheresse, vagues de chaleur, inondations.
- Toutefois, plusieurs embûches à la réalisation d'un tel virage ont été évoquées, dont les coûts supplémentaires à défrayer, le manque d'expertise (interne et externe à la Ville) et la mobilisation citoyenne. En effet, afin que les choses changent, c'est l'ensemble des Rimouskois qui doivent changer leur façon de faire.
- La mobilisation et la sensibilisation représentent le nerf de la guerre. Par suite, les communications externes de l'administration municipale ont un rôle à jouer, tout comme les élus de par leur proximité avec les citoyens.
- De plus, la Ville s'intéresse à l'écofiscalité qui vise à encourager une transition verte au sein de la population par la mise en place de mesures fiscales.



# 3.2 DÉFIS À RELEVER

## DÉFIS TERRITORIAUX

### DÉVELOPPEMENT DES LOISIRS ET CULTURE

#### UNE VILLE RICHE EN INFRASTRUCTURES

- La ville de Rimouski doit son rôle de capitale régionale notamment au nombre d'infrastructures présentes sur son territoire. Toutefois, quelques personnes consultées ont soulevé la désuétude de certains équipements sportifs et le nombre insuffisant de lieux dédiés à la création artistique.

<p><b>Infrastructures hivernales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 pistes de ski de fond</li> <li>• 11 patinoires extérieures</li> <li>• 1 allée glacée</li> <li>• 1 glissade avec remontée mécanique</li> </ul>	<p><b>Musées et salles d'exposition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 musée</li> <li>• 1 galerie d'art</li> <li>• Expositions d'art public extérieures</li> </ul>
<p><b>Infrastructures intérieures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 arénas</li> <li>• 4 courts de tennis</li> <li>• 2 piscines</li> </ul>	<p><b>Infrastructures théâtrales et cinématographiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 cinémas, dont un de répertoire</li> <li>• 4 chorales</li> <li>• Opéra de Rimouski</li> <li>• 6 salles de diffusion</li> <li>• 2 théâtres</li> </ul>
<p><b>Infrastructures extérieures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 parc de planche à roulettes</li> <li>• 30 terrains de jeux</li> <li>• 3 piscines</li> <li>• 10 courts de tennis</li> <li>• 4 terrains de balle</li> <li>• 3 terrains de baseball</li> <li>• 16 terrains de soccer</li> <li>• 1 parcours des Braves</li> </ul>	<p><b>Infrastructures littéraires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 bibliothèques</li> </ul>
<p><b>Complexes sportifs, gymnases et écoles sportives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 complexe sportif</li> <li>• 13 gymnases</li> <li>• École de danse Quatre temps</li> </ul>	<p><b>Infrastructures patrimoniales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Société rimouskoise du patrimoine</li> <li>• 2 sites historiques</li> </ul>
	<p><b>Infrastructures musicales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orchestre symphonique de l'Estuaire</li> <li>• Orchestre des jeunes du Québec maritime</li> <li>• École de musique du Bas-Saint-Laurent</li> <li>• Conservatoire de musique</li> </ul>
	<p><b>Festival et événements culturels majeurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 événements culturels majeurs</li> <li>• Forum culture Rimouski</li> <li>• Prix culturels rimouskois</li> <li>• Centre de congrès</li> </ul>

# 3.2 DÉFIS À RELEVER

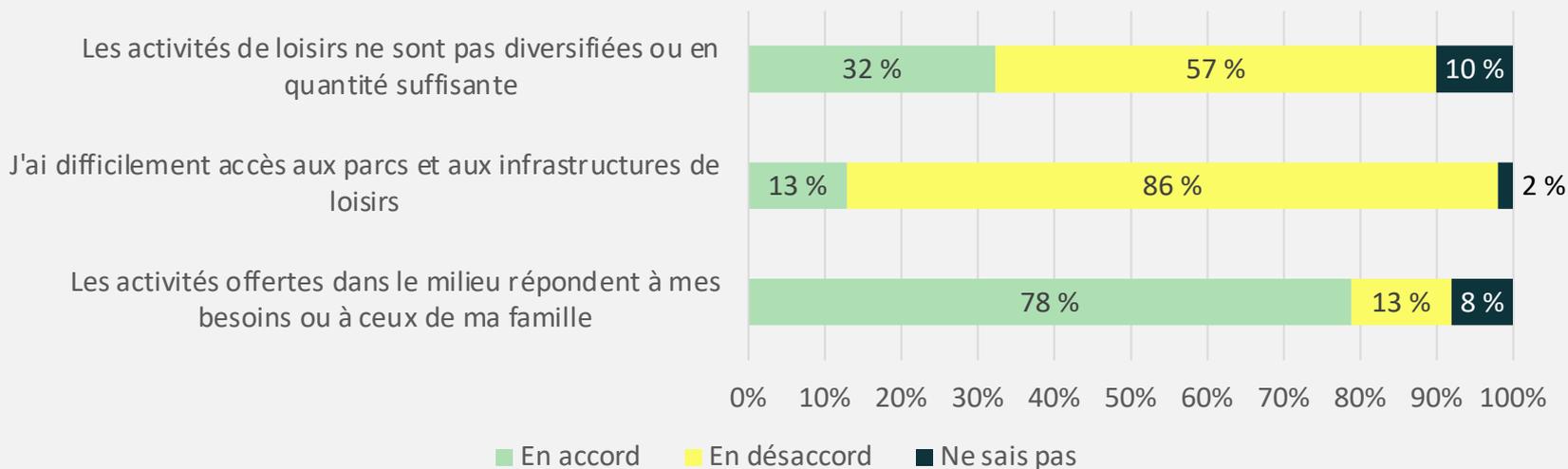
## DÉFIS TERRITORIAUX

### DÉVELOPPEMENT DES LOISIRS ET CULTURE

**UNE OFFRE SATISFAISANTE ET UN CITOYEN QUI SOUHAITE SE PRONONCER**

- Un sondage destiné aux familles et aux aînés de la ville de Rimouski et réalisé en 2022 par l'administration municipale a permis de mettre en lumière que les citoyens aimeraient être consultés sur les enjeux rattachés aux loisirs, à la culture et à la vie communautaire. Ce volet fait également partie des 4 enjeux qui devraient être priorités dans le futur plan d'action pour la famille et les aînés, en 2<sup>e</sup> place après l'habitation.
- Ce sondage met aussi en évidence que les citoyens semblent satisfaits de l'offre de loisirs. Aucun défi n'a d'ailleurs été soulevé en ce sens lors de nos consultations. Toutefois, un manque d'espaces dédiés à la création a été signalé par les acteurs du milieu.

**Niveau d'accord avec les énoncés suivants** (sondage destiné aux familles et aux aînés, Rimouski)



## 3.2 DÉFIS À RELEVER

### DÉFIS TERRITORIAUX

#### DÉVELOPPEMENT DES LOISIRS ET CULTURE

##### UNE VOLONTÉ DE METTRE DE L'AVANT LA CULTURE

- La présente vision du maire soulève la volonté de mettre en valeur le patrimoine bâti. À ce titre, le centre-ville devrait devenir le quartier culturel de la ville via le projet de réaménagement de la place des Anciens-Combattants, incluant la cathédrale située en face.
- Dans le milieu, un questionnement subsiste relativement à la capacité d'attirer de nouvelles clientèles, le bassin potentiel de visiteurs ne s'accroissant pas au même rythme que l'offre culturelle. Cet enjeu de cannibalisation est également présent pour ce qui est de l'offre de loisirs. De plus, plusieurs organisations ont soulevé la difficulté de faire venir les familles aux activités culturelles, surtout lorsqu'une distance importante les sépare de l'activité.
- Finalement, plusieurs acteurs s'entendent pour dire que l'innovation en culture n'est pas mise de l'avant par la Ville.

##### UNE INTÉGRATION DE LA CULTURE À TRAVAILLER

- Plusieurs personnes consultées nous ont mentionné qu'il existe un manque d'intégration de la culture en sein de l'offre touristique. Des maillages entre ces deux secteurs pourraient être bénéfiques et renforcer l'attractivité de la ville.



## 3.2 DÉFIS À RELEVER

### DÉFIS TERRITORIAUX

#### DÉVELOPPEMENT SOCIAL

##### DE NOUVEAUX BESOINS

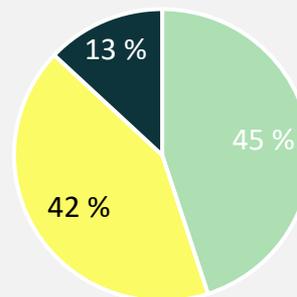
- Dans les dernières années, une croissance de la demande en provenance de nouvelles clientèles, notamment des familles avec enfant et de jeunes travailleurs, a été observée.
- Les organismes ne sont pas suffisamment outillés pour répondre aux besoins de ces personnes. Les subventions et la capacité d'agir des organisations sont limitées, ce qui engendre un effet négatif sur leur capacité à répondre à la demande.
- De plus, une hausse du nombre de jeunes vivant avec des problématiques particulières a également été soulignée.

##### UN DÉFI DE COMMUNICATION

- Les échanges avec les différentes parties prenantes du milieu ont permis de constater que la population n'est pas toujours au fait des services offerts. D'ailleurs, 45 % des répondants au sondage destiné aux familles et aînées sont d'avis qu'il est difficile d'obtenir de l'information sur les services offerts dans leur milieu.

##### Niveau d'accord avec l'énoncé suivant :

Il est difficile d'obtenir des informations sur les services offerts aux familles et aux aînés.  
(Sondage destiné aux familles et aux aînés, Rimouski.)



■ En accord ■ En désaccord ■ Ne sait pas



## 3.2 DÉFIS À RELEVER

### DÉFIS TERRITORIAUX

#### DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



#### INFRASTRUCTURES ACTUELLES

- 2 centres commerciaux
- 2 parcs industriels
- 1 parc technologique : technopole maritime

#### L'ENJEU DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- Sans grande surprise, l'enjeu de main-d'œuvre n'épargne pas Rimouski. La démographie de la ville ainsi qu'un nombre insuffisant de nouveaux arrivants ne permettant pas de combler l'ensemble des besoins font partie des facteurs expliquant la situation. Cet enjeu entraîne donc la réduction de certains services\*.
- Quoi qu'il en soit, l'ensemble des intervenants consultés s'entendent pour dire que le rayonnement de la ville et l'amélioration de son attractivité font partie de la solution au problème.

#### L'ATTRACTIVITÉ DE RIMOUSKI À RISQUE?

- **Le manque flagrant de places en CPE** ainsi que la crise du logement aggravent cet enjeu d'attractivité. Présentement, 12 garderies et CPE se trouvent sur le territoire.<sup>15</sup> En effet, il devient difficile d'attirer de nouveaux travailleurs quand les services de soutien ne sont pas présents. De plus, l'attraction de talents n'est pas tout. Il est essentiel d'assurer une intégration saine des nouveaux arrivants.
- Bien que le maintien d'une économie diversifiée soit sain, l'expertise maritime ancrée à Rimouski est un levier de développement important. D'ailleurs, le service de Novarium va contribuer à renforcer le positionnement de cette ville puisqu'il s'agit d'un accélérateur marin à portée provinciale et internationale.

\* Pour plus de données sur les indicateurs démographiques et économiques du secteur, voir le portrait de Rimouski dans la section précédente.

## 3.2 DÉFIS À RELEVER

### DÉFIS TERRITORIAUX

#### TRANSPORT ET MOBILITÉ +



#### INFRASTRUCTURES ACTUELLES

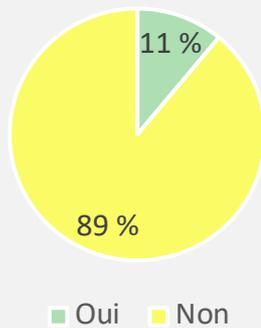
- Transport en commun : 3 circuits Citébus, un service de taxi sur réservation, un service de transport adapté.
- Mobilité durable : 60 km de pistes cyclables et 90 km de sentiers pédestres.

#### UNE STRATÉGIE DE MOBILITÉ DURABLE À RÉFLÉCHIR

- Les consultations ont soulevé des défaillances en lien avec la mobilité interrégionale au départ de Rimouski. Les liens vers l'Est-du-Québec, la Côte-Nord ou encore les liens vers d'autres centres urbains ont été définis comme non optimaux. Bien que divers moyens de transport soient mis à la disposition des citoyens, la voiture demeure de loin le moyen de transport priorisé.
- Des lacunes en lien avec le transport en commun nous ont été rapportées. Selon les résultats du sondage effectué auprès des familles et des aînés, les citoyens dépendent clairement de leur voiture pour leurs déplacements. Ainsi, 89 % des répondants n'ont pas utilisé le service de taxibus dans la dernière année.
- Néanmoins, la nécessité de développer une mobilité durable a été soulevée à plusieurs reprises, ce qui est cohérent avec les résultats ci-après. Le manque d'interconnexion des pistes cyclables semble également être problématique.

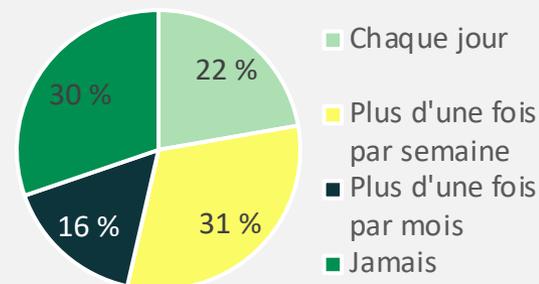
#### Au cours de l'année, avez-vous utilisé les services de transport en commun Citébus ou taxibus?

(Sondage destiné aux familles et aux aînés, Rimouski.)



#### À quelle fréquence utilisez-vous la marche ou le vélo pour vos déplacements?

(Sondage destiné aux familles et aux aînés, Rimouski.)



# 3.2 DÉFIS À RELEVER

## DÉFIS TERRITORIAUX

### AMÉNAGEMENT, URBANISME ET DESIGN URBAIN

#### LA DYNAMISATION DU CENTRE-VILLE

- Plusieurs projets en lien avec la dynamisation du centre-ville sont en cours tels que le réaménagement et la transformation de la place des Anciens-Combattants et la transformation de la cathédrale. Les intervenants rencontrés s'entendent sur la nécessité de renforcer l'offre en animations dans le secteur et la circulation piétonne. Cette portion du territoire doit idéalement être un lieu rassembleur pour la ville en plus d'être un poumon vert.

#### LES DÉFIS DE LA DENSIFICATION

- Il nous a été mentionné que le périmètre urbain de Rimouski deviendrait à saturation d'ici 10 ans. Il est alors plus que temps d'agir et de déterminer les bonnes stratégies pour soutenir le développement de la ville.
- Par ailleurs, densifier un territoire n'est pas chose facile, et l'acceptabilité sociale de certains projets peut être difficile à atteindre. En effet, bien que les résidents soient d'avis qu'il est nécessaire d'offrir plus de logements et de services, plusieurs ne veulent pas que ces nouveaux projets viennent changer la dynamique de leur quartier, même sur une base temporaire. Par conséquent, des projets immobiliers ont été bloqués dans les dernières années.
- Bien que plusieurs secteurs aient été catégorisés de dortoirs, il ne semble pas y avoir d'enjeu majeur d'accès à des commerces locaux. Le nombre de commerces varie d'un quartier à l'autre, mais un minimum de services semble être offert sur le territoire.
- De plus, des défis rattachés à la requalification du patrimoine bâti ont été mentionnés en ce qui a trait aux coûts supplémentaires rencontrés et à l'expertise disponible de la région.

#### LA VISION À DÉTAILLER

- Un plan d'urbanisme est en cours de rédaction. Toutefois, les parties prenantes s'entendent sur la nécessité de développer une vision d'aménagement et d'urbanisme qui met l'expérience citoyenne au cœur du PPU.
- Les personnes responsables de la mise en œuvre des projets souhaitent quant à elles voir davantage de projets se concrétiser.



# 3.3 DÉFIS À RELEVER

## DÉFIS INTERNES

- Les consultations réalisées nous ont permis de dresser plusieurs constats en lien avec l'environnement interne de l'administration municipale. Ces constats sont d'autant plus pertinents considérant que l'équipe interne sera responsable de mettre en place le présent plan.
  - Les employés sont dévoués et ont à cœur de bien servir le citoyen. Le cadre de travail semble être apprécié puisque la majorité des employés ayant répondu au sondage se disent satisfaits de la culture organisationnelle de la Ville et se sentent accomplis au travail. Néanmoins, certains employés ont mentionné que les conditions de travail à la Ville commençaient à être moins compétitives.
  - Plusieurs employés nous ont fait part de la pression grandissante qu'ils ressentaient. Cette pression est notamment due à une charge de travail de plus en plus élevée à cause de la pénurie et l'absence de main-d'œuvre vécue à l'interne ainsi qu'à des exigences grandissantes.

### DES ÉQUIPES ENGAGÉES, MAIS SURSOLLICITÉES

Niveau d'accord avec les énoncés suivants (sondage aux employés, Ville de Rimouski)

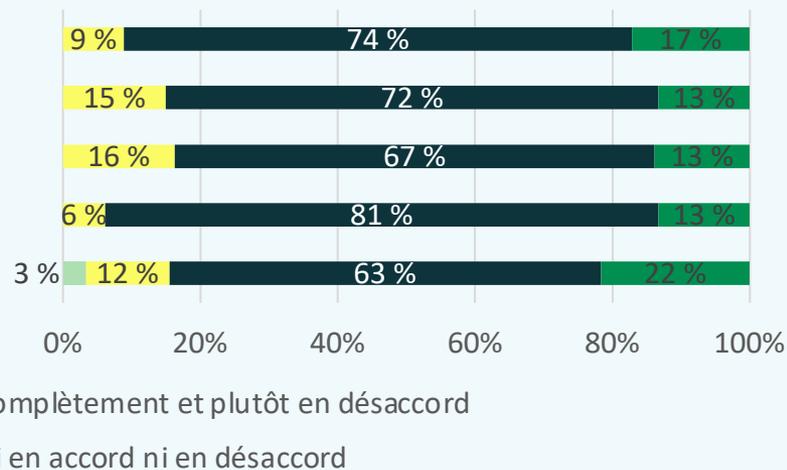
Vous appréciez la culture organisationnelle de la Ville de Rimouski

Vous vous sentez accompli dans votre travail

Votre charge de travail est acceptable

Vous avez les ressources nécessaires pour bien faire votre travail

Les objectifs qui vous sont fixés sont clairs et vous savez pourquoi les atteindre



# 3.3 DÉFIS À RELEVER

## DÉFIS INTERNES

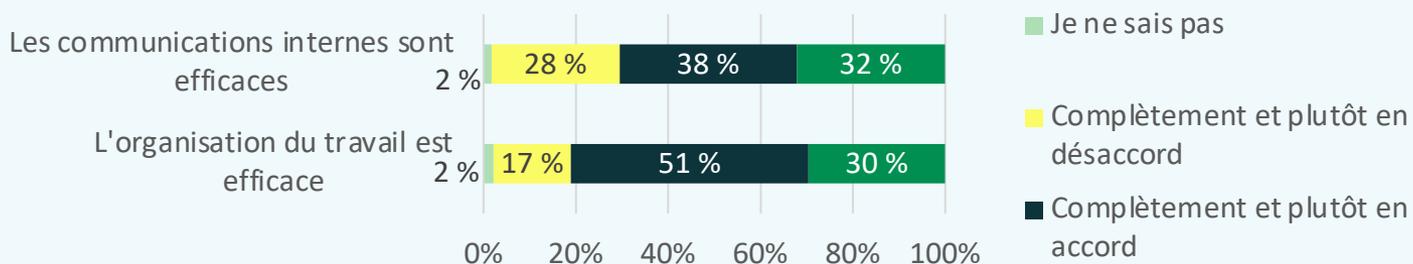
### LA PEUR DE DÉPLAIRE

- Les intervenants externes ont parlé du manque de leadership de la Ville dans les dernières années par peur de déplaire. À ce titre, de nombreux intervenants nous ont mentionné la volonté de connaître l'opinion de la majorité silencieuse afin de ne pas rester campé sur certaines positions dès que l'opposition s'exprime.
- À l'interne, cette problématique a été verbalisée à travers la volonté de faire des choix stratégiques dans les projets et l'incapacité à dire non. Quoi qu'il en soit, l'ensemble s'entend pour dire que la Ville se doit de clairement faire des choix pour l'intérêt commun, de les assumer et de les expliquer à la population.

### LES PROCESSUS ET COMMUNICATIONS ENTRE LES SERVICES INTERNES À OPTIMISER

- Les défis communicationnels sont perceptibles sur deux plans. Dans un premier temps, la Ville de Rimouski fait face à des enjeux de communication interne. Le travail en silos semble persister à différents niveaux, nuisant ainsi à l'efficacité organisationnelle. Bien que la collaboration interservices se répande de plus en plus, les zones d'optimisation sont nombreuses. À ce titre, plusieurs processus et outils nécessitent des améliorations.
- Pour ce qui est des élus, plusieurs sont d'avis que le processus de passation des responsabilités n'est pas suffisamment documenté pour les accompagner dans leur nouveau rôle et demanderait donc une amélioration. Les résultats du sondage auprès des employés confirment que les communications internes doivent être optimisées.

Niveau d'accord avec les énoncés suivants (sondage aux employés, Ville de Rimouski)



# 3.3 DÉFIS À RELEVER

## DÉFIS INTERNES

---

### LE DÉFI DES COMMUNICATIONS STRATÉGIQUES

- Dans un second temps, les communications stratégiques sont également à optimiser, car une certaine distance entre le citoyen et l'administration municipale semble s'être installée. Le discours négatif prend plus de place dans l'environnement extérieur, ce qui a un impact sur le moral des équipes internes (ex.: pression pour livrer un service répondant aux attentes toujours plus élevées du citoyen).
- En plus de mettre de l'avant les qualités de la Ville de Rimouski et ses bons coups, il est important d'établir **une communication bidirectionnelle** fluide entre les deux parties.
- La Ville est déjà en action pour relever ce défi. À ce titre, la Ville est désormais certifiée Entreprise en santé.

### LE DÉFI DE L'AGILITÉ

- Plusieurs parties prenantes externes ont mentionné la lourdeur administrative à laquelle il devait faire face pour donner vie à leur projet. Cette lourdeur, jumelée à un manque de latitude relativement aux règlements en place, semble être à l'origine d'une frustration pour une partie des entreprises transigeant avec la Ville. Il s'agit donc d'un frein au développement économique de la région.
- De plus, ce manque d'agilité ne peut pas être compatible avec la volonté d'innovation qui est si chère à la région. Elle est en partie expliquée par les processus en place et la peur de déplaire.
- Toutefois, les contraintes opérationnelles, légales et financières que la Ville doit gérer ne peuvent pas être ignorées.





# 4. ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES À INTÉRÊT

---

## 4.1 CHANTIERS PRIORITAIRES TRANSVERSAUX

---

Le présent diagnostic a permis d'extraire certains enjeux transversaux qui touchent les défis des champs de compétences municipales soulevés précédemment.

- **Le maintien de l'attractivité de la ville de Rimouski :** Le contexte actuel de pénurie de logements, de hausse du coût de la vie, de rigidité administrative et de diminution des services en raison de la pénurie de travailleurs affecte le niveau d'attractivité de la ville. Toutefois, en tant que capitale régionale, Rimouski a plusieurs atouts. Il convient donc de trouver les meilleurs moyens pour maintenir son attractivité.
- **L'amélioration de la qualité de vie pour les citoyens de Rimouski :** Organismes, partenaires et citoyens reconnaissent que Rimouski est une ville avec une qualité de vie agréable. Le maintien et l'amélioration de cette qualité de vie sont recherchés par plusieurs et touchent divers champs de compétences municipales.
- **L'efficacité de l'administration municipale :** Cette recherche d'une meilleure efficacité se retrouve sur différents plans. Dans un premier temps, l'administration est d'avis qu'elle se doit d'être plus agile et d'agir moins en silo. Dans un second temps, tous les milieux (communautaires, culturelles, économiques, etc.) doivent se concerter davantage afin de mutualiser des ressources et répondre ainsi à des besoins complémentaires.
- **La pertinence de traiter le développement durable de manière transversale :** Abordée dans l'ancienne planification, la volonté d'entreprendre le virage en développement durable a été réitérée. Ce virage doit être renforcé et se concrétiser de manière transversale dans l'ensemble des interventions de la Ville.



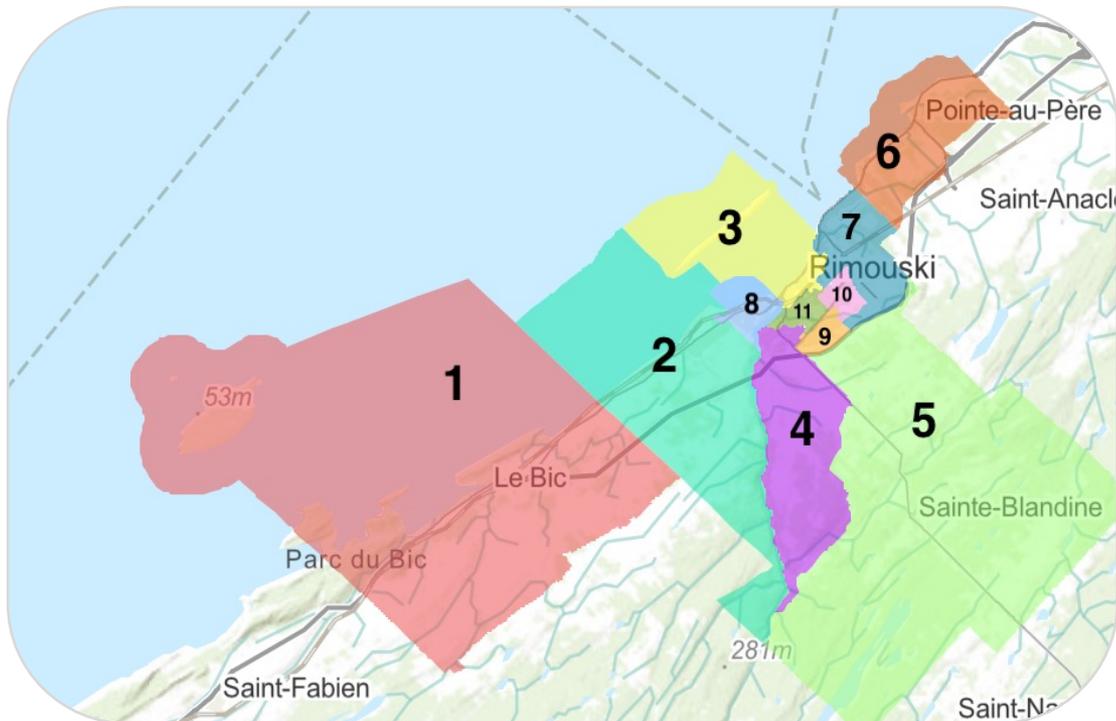
A scenic view of a coastal town, likely Victoria, British Columbia, Canada. The foreground is dominated by tall, golden-brown grasses on a hillside. In the middle ground, there are residential houses with dark roofs and a few multi-story buildings. The background features a large body of water (the harbor) and a distant shoreline with a dense forest of trees under a clear blue sky.

# ANNEXES

- Carte des districts électoraux
  - Lexique
  - Sources
-

# CARTE DES DISTRICTS ÉLECTORAUX

1. Le Bic
2. Sacré-Cœur
3. Saint-Germain
4. Sainte-Odile
5. Sainte-Blandine/Mont-Label
6. Pointe-au-Père
7. Rimouski-Est
8. Nazareth
9. Terrasse Arthur-Buies
10. Saint-Pie-X
11. Saint-Robert



# LEXIQUE

---

- **Taux de croissance** (*INSEE*) : Le taux de croissance d'une grandeur (PIB, chiffre d'affaires, salaire, etc.) mesure son évolution d'une période à l'autre (mois, trimestre, année). Il est très généralement exprimé en pourcentage.
- **Accroissement naturel** (*Statistique Canada*) : Variation de l'effectif d'une population durant une période donnée résultant de la différence entre le nombre des naissances et celui des décès.
- **Solde migratoire** (*Statistique Canada*) : Le solde migratoire définit la différence entre le nombre de personnes entrées et sorties, sur le territoire, au cours de l'année.
- **Âge médian** (*Statistique Canada*) : Âge « x » tel qu'il divise une population en deux groupes d'effectifs égaux; l'un composé uniquement des individus d'âge supérieur à « x », l'autre des individus d'âge inférieur à « x ».
- **Taux d'immigration** (*Statistique Canada*) : Nombre d'immigrants divisé par l'effectif de la population d'accueil au cours d'une période donnée.
- **Vieillesse démographique** (*Statistique Canada*) : Phénomène qui se traduit par l'accroissement de la proportion des personnes âgées au sein d'une population.
- **Indice de vitalité économique** (*Bulletin Indice de vitalité économique*) : L'indice de vitalité économique (IVE) est une mesure relative qui permet de classer les localités les unes par rapport aux autres en fonction de leur vitalité économique. La valeur de l'IVE des localités peut être soit négative, soit positive. Une valeur négative signifie généralement que la localité accuse un retard en matière de vitalité économique par rapport à la majorité des localités québécoises, et à l'inverse, une valeur positive indique que la localité présente un résultat supérieur à la plupart des localités. Plus précisément, l'IVE représente la moyenne géométrique des variables normalisées de trois indicateurs, à savoir le revenu total médian des particuliers de 18 ans et plus, le taux de travailleurs de 25 à 64 ans et le taux d'accroissement annuel moyen de la population sur cinq ans.
- **Revenu disponible** (*Statistique Québec*) : Le revenu disponible représente donc la part du revenu qui reste à la disposition des particuliers pour la consommation de biens et de services, ainsi que pour l'épargne volontaire.
- **Revenu primaire** : Rémunération des salariés, le revenu mixte net et le revenu net de la propriété.
- **Taux d'activité** (*Statistique Canada*) : Le taux d'activité mesure l'ensemble de la population active (qui regroupe les personnes occupées et les chômeurs) par rapport à la taille de la population en âge de travailler. Autrement dit, il s'agit de la proportion de la population en âge de travailler qui travaille ou qui recherche du travail.
- **Taux de chômage** : Nombre de chômeurs exprimé en pourcentage de la population active.
- **Taux d'emploi** : Nombre de personnes actives exprimé en pourcentage de la population de 15 ans et plus.



# SOURCES

---

1. MAMH
2. Institut de la statistique du Québec
3. Ministère de l'Économie
4. Site internet Ville de Rimouski
5. Recensement Canada 2021, Statistique Canada
6. Bulletin d'information du BSL
7. Bulletin sociodémographique, Statistique Québec
8. Étude réalisée par MoneySense, 2017
9. CISSS du Bas-Saint-Laurent
10. Recensement de 2016, Statistique Canada
11. Desjardins : Études régionales - Bas-Saint-Laurent, [www.desjardins.com/ressources/pdf/21BSL-f.pdf?res-](http://www.desjardins.com/ressources/pdf/21BSL-f.pdf?res-)
12. TVA Nouvelles, [www.tvanouvelles.ca/2022/02/28/un-taux-dinoccupation-da-peine-02--a-rimouski](http://www.tvanouvelles.ca/2022/02/28/un-taux-dinoccupation-da-peine-02--a-rimouski)
13. TVA Nouvelles, [www.tvanouvelles.ca/2022/04/27/rimouski-en-deficit-de-chambres-dhotel](http://www.tvanouvelles.ca/2022/04/27/rimouski-en-deficit-de-chambres-dhotel)
14. Document interne - Le logement (lac-à-l'épaule)
15. Ministère de la Famille - Liste des centres de la petite enfance et garderies en fonction



# SOURCES

---

## Autres sources :

- Institut de la statistique du Québec (2021). « Un aperçu de la situation démographique au Québec en 2020 », Bulletin sociodémographique
- Institut de la statistique du Québec (2021). Bulletin statistique régional
- Institut de la statistique du Québec (2020). Le bilan démographique du Québec
- Institut de la statistique du Québec (2022). Revenu disponible par habitant. Bilan de l'année 2020 à l'échelle du Québec et de ses régions
- Institut de la statistique du Québec (2021). Bulletin d'analyse - Indice de vitalité économique des territoires
- Institut de la statistique du Québec (2021). Panorama des régions du Québec
- Institut de la statistique du Québec (2021). Fiches démographiques - Les régions administratives du Québec en 2021
- Carrefour action municipale et famille, présentation PowerPoint « Pourquoi devenir une MAE »
- ST-AMOUR, Martine, et Simon BÉZY (2021). Statistique Québec, « La migration interrégionale au Québec en 2019-2020 : une année défavorable aux grands centres urbains, surtout Montréal »
- MAMH. Dossier Les effets du vieillissement de la population québécoise sur la gestion des affaires et des services municipaux, « Les effets du vieillissement sur les finances et les fiscalités »
- MIFI. Avril 2022. « Présence et portraits régionaux des personnes immigrantes admises au Québec de 2010 à 2019 », Direction de la recherche, de la statistique et de la veille du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration. Gouvernement du Québec
- Ici Bas-Saint-Laurent, Radio Canada. 2022. « Un important développement résidentiel en préparation à Rimouski »
- TVA Nouvelles. « Un taux d'inoccupation d'à peine 0,2 % à Rimouski », [www.tvanouvelles.ca/2022/02/28/un-taux-dinoccupation-da-peine-02--a-rimouski](http://www.tvanouvelles.ca/2022/02/28/un-taux-dinoccupation-da-peine-02--a-rimouski)
- TVA Nouvelles. « Rimouski en déficit de chambres d'hôtel », [www.tvanouvelles.ca/2022/04/27/rimouski-en-deficit-de-chambres-dhotel](http://www.tvanouvelles.ca/2022/04/27/rimouski-en-deficit-de-chambres-dhotel)
- Statistique Canada, Recensement de 2016
- Desjardins. « Études régionales - Bas-Saint-Laurent », [www.desjardins.com/ressources/pdf/21BSL-f.pdf?res-](http://www.desjardins.com/ressources/pdf/21BSL-f.pdf?res-)



# SOURCES

---

- Statistique Québec :
  - [statistique.quebec.ca](http://statistique.quebec.ca)
  - [statistique.quebec.ca/docs-ken/vitrine/vieillissement/index.html?theme=population&tab=6](http://statistique.quebec.ca/docs-ken/vitrine/vieillissement/index.html?theme=population&tab=6)
- Statistique Canada : [www150.statcan.gc.ca](http://www150.statcan.gc.ca)
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation : [www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/regions-administratives/bas-saint-laurent](http://www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/regions-administratives/bas-saint-laurent)
- Ministère de la Famille : [www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Pages/index.aspx](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Pages/index.aspx)
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation :
  - [www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/bas-saint-laurent/portrait-regional/occupation-du-territoire](http://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/bas-saint-laurent/portrait-regional/occupation-du-territoire)
  - [www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/bas-saint-laurent/portrait-regional/dernieres-nouvelles](http://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/bas-saint-laurent/portrait-regional/dernieres-nouvelles)
- Ville de Rimouski : [rimouski.ca](http://rimouski.ca)
- Tourisme Rimouski : [tourismerimouski.com](http://tourismerimouski.com)
- Carte Rimouski : [lap.uqar.ca/AAQ2010/Carte\\_VR\\_Rimouski.pdf](http://lap.uqar.ca/AAQ2010/Carte_VR_Rimouski.pdf)
- Municipalités et villes Amies des Aînés au Québec, Rimouski MADA-QC : [madaquebec.com/rimouski-madaqc/actualites](http://madaquebec.com/rimouski-madaqc/actualites)
- Les meilleures villes canadiennes pour prendre sa retraite, 2017 : [www.moneysense.ca/save/retirement/canadas-best-places-to-retire-2017](http://www.moneysense.ca/save/retirement/canadas-best-places-to-retire-2017)
- SOPER : [soper-rimouski.ca](http://soper-rimouski.ca)
- Centre de services scolaire des Phares : [www.cssphares.gouv.qc.ca](http://www.cssphares.gouv.qc.ca)
- Regroupement québécois des résidences pour aînés : [www.rqra.qc.ca/salle-de-presse/statistiques](http://www.rqra.qc.ca/salle-de-presse/statistiques)
- Centre intégré de santé et de services sociaux du Bas-Saint-Laurent : [www.cisss-bsl.gouv.qc.ca/soins-services/personnes-aines-en-perte-d-autonomie/maison-des-aines-maison-alternative](http://www.cisss-bsl.gouv.qc.ca/soins-services/personnes-aines-en-perte-d-autonomie/maison-des-aines-maison-alternative)



# *vignola*

*Stratégies d'affaires*  
*Mise en marché*