



PLAN STRATÉGIQUE actualisé

2019-2020

Adopté le 24 janvier 2019

TABLE DES MATIÈRES

Contexte général	5
Gouvernance	6
Réalisation	7
Enjeux, orientations stratégiques et axes d'intervention	8

Enjeu 1 CRÉER DES EXPÉRIENCES DISTINCTIVES DANS LA CAPITALE

Axe d'intervention 1	Faire une démarche d'évaluation des actifs commerciaux et des ressources disponibles et proposer une structure efficiente d'exploitation	10
Axe d'intervention 2	Promouvoir l'exploitation de nos espaces commerciaux et des occupations	11
Axe d'intervention 3	Être un acteur de changement dans le rayonnement de la capitale nationale	12

Enjeu 2 FAIRE DU LITTORAL DU SAINT-LAURENT UN LIEU D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉ

Axe d'intervention 4	Finaliser les travaux d'éclairage de la promenade Samuel-De Champlain phase 2	13
Axe d'intervention 5	Entreprendre les travaux de réalisation de la promenade Samuel-De Champlain phase 3	14
Axe d'intervention 6	Assurer l'entretien de la promenade Samuel-De Champlain	15

Enjeu 3 ÊTRE RECONNU PAR LES QUÉBÉCOIS COMME L'ORGANISME QUI LEUR OFFRE UNE CAPITALE MÉMORABLE ET INSPIRANTE

Axe d'intervention 7	Promouvoir la capitale nationale et valoriser la contribution de la Commission	16
Axe d'intervention 8	Conseiller le gouvernement sur l'aménagement, l'embellissement et la promotion de la capitale nationale	17
Axe d'intervention 9	Actualiser l'image de marque de la capitale nationale	18

Enjeu 4 DEVENIR UN CHEF DE FILE EN MATIÈRE D'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE

Axe d'intervention 10	Définir une vision à long terme et planifier les stratégies pour l'atteindre	19
Axe d'intervention 11	Faire une démarche de planification stratégique	20
Axe d'intervention 12	Mettre en place une culture de gouvernance efficiente et éthique	21

Les conditions de succès	22
--------------------------------	----



© CCNQ, Kedit

CONTEXTE GÉNÉRAL

Le 26 novembre 2015, le conseil d'administration de la Commission de la capitale nationale du Québec (Commission) adoptait la *Planification stratégique 2016-2021*.

Plusieurs événements survenus depuis ont modifié de manière considérable l'environnement et le contexte permettant la réalisation de la planification stratégique. Considérant les changements mis en place, la Commission a jugé pertinent de faire une actualisation de sa planification stratégique pour répondre à la conjoncture et pour lui permettre d'entreprendre une nouvelle démarche en profondeur pour les années 2020-2025.

Concrètement, la mission de la Commission n'a pas changé. Par contre, un énoncé de vision et des objectifs intermédiaires ont été rédigés pour tenir compte de la nouvelle conjoncture et des enjeux organisationnels que la Commission doit intégrer dans la gestion de ses activités.



GOUVERNANCE

En juin 2018, le Vérificateur général du Québec (VGQ) a déposé son rapport visant l'audit de performance sur la gouvernance et la gestion des activités de la Commission, qui s'est tenu de septembre 2017 à mai 2018. Le VGQ a fait des constats préoccupants sur la gouvernance et certains processus et a émis des recommandations pour régulariser la situation.

Dans cette foulée, la présidente et directrice générale a poursuivi ses travaux de restructuration en modifiant en profondeur la structure de gouvernance administrative, le 20 juin 2018.

Sur la base des recommandations du VGQ, la Commission a rédigé un plan d'action triennal détaillé. En juillet 2018, le plan d'action a été déposé aux instances concernées et plusieurs actions ont été lancées pour respecter les échéanciers fixés.



© CCNQ, Juan Vargas

RÉALISATION

Dans le cadre de la planification stratégique 2016-2021, la Commission a été en mesure de réaliser plusieurs projets pour mettre en valeur la capitale et faire du littoral du Saint-Laurent un lieu d'intervention privilégié. Notamment, la réalisation de la phase 2 et le lancement de la phase 3 de la promenade Samuel-De Champlain, la mise à niveau des écuries du parc du Bois-de-Coulange, plusieurs inaugurations en commémoration et la collaboration à certaines mises en lumière.

Dans un souci de faciliter la transition, la Commission a pris la décision de transformer les quatre objectifs prévus à la *Planification stratégique 2016-2021* en enjeux. Par la suite, la Commission a défini des orientations et des axes d'intervention pour assurer la livraison du plan d'action en réponse au rapport du VGQ jusqu'à l'adoption de la nouvelle planification stratégique.



1

Enjeux

CRÉER DES EXPÉRIENCES DISTINCTIVES DANS LA CAPITALE

Orientation stratégique

OPTIMISER L'EXPLOITATION DE NOS SITES COMMERCIAUX

Axes d'intervention :

1. Faire une démarche d'évaluation des actifs commerciaux et des ressources disponibles et proposer une structure efficiente d'exploitation
2. Promouvoir l'exploitation de nos espaces commerciaux et des occupations
3. Être un acteur de changement dans le rayonnement de la capitale nationale

2

Enjeux

FAIRE DU LITTORAL DU SAINT-LAURENT UN LIEU D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉ

Orientation stratégique

ACCROÎTRE L'ACCESSIBILITÉ ET LA MISE EN VALEUR DU FLEUVE SAINT-LAURENT

Axes d'intervention :

4. Finaliser les travaux d'éclairage de la promenade Samuel-De Champlain phase 2
5. Entreprendre les travaux de réalisation de la promenade Samuel-De Champlain phase 3
6. Assurer l'entretien de la promenade Samuel-De Champlain



3

Enjeux

ÊTRE RECONNU PAR LES QUÉBÉCOIS COMME L'ORGANISME QUI LEUR OFFRE UNE CAPITALE MÉMORABLE ET INSPIRANTE

Orientation stratégique

ASSUMER UN RÔLE CENTRAL DANS LA VALORISATION DE LA CAPITALE NATIONALE

Axes d'intervention :

7. Promouvoir la capitale nationale et valoriser la contribution de la Commission
8. Conseiller le gouvernement sur l'aménagement, l'embellissement et la promotion de la capitale nationale
9. Actualiser l'image de marque de la capitale nationale

4

Enjeux

DEVENIR UN CHEF DE FILE EN MATIÈRE D'EFFICIENCE ORGANISATIONNELLE

Orientation stratégique

TRANSFORMER LES FAÇONS DE FAIRE POUR MAINTENIR DES SERVICES DE QUALITÉ ORIENTÉS SUR LE CITOYEN

Axes d'intervention :

10. Définir une vision à long terme et planifier les stratégies pour l'atteindre
11. Faire une démarche de planification stratégique
12. Mettre en place une culture de gouvernance efficiente et éthique

Orientation stratégique

OPTIMISER L'EXPLOITATION DE NOS SITES COMMERCIAUX

Axe d'intervention

1. Faire une démarche d'évaluation des actifs commerciaux et des ressources disponibles et proposer une structure efficiente d'exploitation

La Commission possède plusieurs actifs commerciaux patrimoniaux qui offrent une valeur patrimoniale exceptionnelle. Cependant, l'exploitation de ses sites ne permet pas de rentabiliser leur utilisation. De plus, on constate également la méconnaissance des citoyens et de la clientèle affaires de l'accessibilité commerciale de ses sites. Dans ce contexte, la Commission s'est engagée, dans sa planification découlant des recommandations du VGQ, à intervenir sur certains aspects spécifiques.

Il est important de spécifier que l'objectif de la Commission vise à assurer minimalement un équilibre budgétaire et une saine gestion des deniers publics.

Pour la période visée, la Commission a décidé de cibler trois objectifs stratégiques visant l'analyse du passé, du présent et du futur.

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
1.1	Avant le 31 mars 2019, réévaluer toutes les activités planifiées au domaine Cataraqui et autres espaces (Observatoire de la Capitale, parc du Bois-de-Coulonge, quai des Cageux, parc des Moulins) et définir une offre de service	Offre de service	L'offre de service doit inclure l'ensemble des salles et installations appartenant à la Commission
1.2	Au printemps 2019, évaluer la pertinence des activités de l'ensemble des sites de la Commission	% de rentabilité	Réinvestir les gains dans l'amélioration des activités de la Commission
1.3	Au printemps 2019, développer une stratégie marketing pour soutenir la rentabilité des sites commerciaux	Plan marketing	Faire partie de l'offre commerciale de la capitale nationale
1.4	D'ici août 2019, évaluer les actifs principaux de la Commission et prioriser les interventions à effectuer	Rapport de la SQL	Planification triennale

Orientation stratégique

OPTIMISER L'EXPLOITATION DE NOS SITES COMMERCIAUX

Axe d'intervention

2. Promouvoir l'exploitation de nos espaces commerciaux et des occupations

La Commission reconnaît l'importance d'évaluer la valeur commerciale de ses sites. Une stratégie de valorisation doit être planifiée afin de rendre accessibles ses espaces aux Québécois tout en assurant la pérennité financière des lieux.

Au cours des années, la Commission a développé des ententes avec des partenaires récurrents. En considérant cette prémisse, la Commission doit d'abord définir ses nouvelles règles et rencontrer ses partenaires pour présenter ce changement d'approche.

En ce qui concerne la clientèle affaires, c'est un marché peu exploité par la Commission qui offre un excellent potentiel pour soutenir la démarche commerciale. Les partenaires du milieu pourront assurément se révéler un atout pour percer ce type de clientèle.

Concrètement, la Commission souhaite concentrer ses efforts sur trois objectifs stratégiques qui s'inscrivent dans ses engagements auprès du VGQ.

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
2.1	Avant le 31 mars 2019, rédiger une politique d'occupation des parcs et des espaces verts et une directive de location de nos salles et espaces locatifs	Politique et directive	Établir la valeur d'une occupation et définir une liste de prix générique
2.2	Avant le 31 mars 2020, revoir la relation d'affaires avec l'ensemble de nos partenaires en occupation	% de révision des ententes	Uniformiser nos pratiques en matière de visibilité lors des occupations
2.3	Avant le 31 mars 2020, augmenter de manière significative le niveau de location des espaces locatifs	Taux d'occupation	60 % d'occupation de nos espaces locatifs

Orientation stratégique
OPTIMISER L'EXPLOITATION DE NOS SITES COMMERCIAUX

Axe d'intervention

3. Être un acteur de changement dans le rayonnement de la capitale nationale

La Commission doit diversifier son approche communicationnelle et utiliser les nouvelles interfaces pour valoriser ses actifs et mettre en valeur la capitale nationale.

Traditionnellement, la Commission utilise des outils de communication passifs qui permettent un minimum d'agilité dans un environnement où les communications sont extrêmement actives. De plus, la Commission collabore peu avec les partenaires qui s'attardent à la clientèle d'agrément.

Pour entreprendre la suite des choses, la Commission a défini trois objectifs stratégiques qui devraient lui permettre d'améliorer son positionnement.

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
3.1	Dès 2019, créer des alliances stratégiques avec des partenaires commerciaux	Nombre de partenariats stratégiques	Travailler 20 % des partenaires qui représentent 80 % des activités
3.2	D'ici l'été 2019, actualiser le plan de communications en incluant la vision 2030 et l'offre de service CCNQ	Plan de communication	Rédiger le plan de communication
3.3	D'ici le 31 décembre 2019, se positionner dans l'écosystème numérique	Nombre de pages vues, nombre de visite unique et durée de la visite	Offrir une meilleure visibilité de nos espaces commerciaux et de la Commission

Orientation stratégique

ACCROÎTRE L'ACCESSIBILITÉ ET LA MISE EN VALEUR DU FLEUVE SAINT-LAURENT

Axe d'intervention

4. Finaliser les travaux d'éclairage de la promenade Samuel-De Champlain phase 2

Dans le cadre du dossier d'affaires, il était planifié d'inclure un mobilier d'éclairage sur la phase 2 en continuité de la phase initiale.

Cette opération permettra de conclure le dossier de la phase 2.

Objectif stratégique		Indicateur	Cible
4.1	D'ici l'été 2019, procéder à l'installation du mobilier d'éclairage	Mobilier installé	Assurer la continuité du concept développé

Orientation stratégique

ACCROÎTRE L'ACCESSIBILITÉ ET LA MISE EN VALEUR DU FLEUVE SAINT-LAURENT

Axe d'intervention

5. Entreprendre les travaux de réalisation de la promenade Samuel-De Champlain phase 3

Le 18 avril 2018, le gouvernement du Québec a autorisé le lancement du projet de la phase 3 de la promenade Samuel-De Champlain. Le projet vise le prolongement des deux phases précédentes vers l'est, entre les côtes de Sillery et Gilmour. Le dossier d'affaires prévoit y aménager, principalement, un pôle balnéaire comprenant une plage urbaine, un bassin de baignade et un miroir d'eau.

Les travaux de la promenade seront réalisés en lots de construction sous la supervision d'un gérant de construction. Les premiers appels d'offres ont été lancés en juillet 2018 et certains travaux préparatoires ont débuté dans le secteur de la côte de Sillery en septembre 2018. La Commission a confié la réalisation du projet à la Société québécoise des infrastructures (SQI), mais demeure imputable de la réalisation du projet.

Objectifs stratégiques		Indicateurs	Cibles
5.1	À l'hiver et au printemps 2019, fournir l'ensemble des ententes requises à la SQI pour qu'elle puisse lancer les appels d'offres pour la réalisation des travaux	AOP Échéanciers Coûts	Respecter les délais pour permettre le lancement des travaux dans les échéanciers prévus
5.2	À compter de l'été 2019, accompagner la SQI dans la réalisation des travaux	Échéanciers Coûts	Respecter le dossier d'affaires

Orientation stratégique
ACCROÎTRE L'ACCESSIBILITÉ ET LA MISE EN VALEUR DU FLEUVE SAINT-LAURENT

Axe d'intervention

6. Assurer l'entretien de la promenade Samuel-De Champlain

La promenade Samuel-De Champlain représente une carte de visite incontournable de la capitale nationale. La phase initiale a été livrée il y a maintenant plus de dix ans dans le cadre des festivités entourant le 400^e anniversaire de la Ville de Québec. La Commission doit planifier et déployer des ressources pour maintenir la qualité de ses installations et aménagements.

Elle doit également s'assurer que ses installations demeurent accessibles et sécuritaires pour les citoyens. Par conséquent, la Commission demeure à l'écoute des citoyens et offre un processus de plaintes efficace pour solutionner rapidement les problématiques rencontrées par les usagers.

Pour réaliser cet axe d'intervention, la Commission a ciblé deux objectifs stratégiques.

Objectifs stratégiques		Indicateurs	Cibles
6.1	Sur une base continue, maintenir les investissements pour assurer la valeur des installations et des aménagements	% d'hectares entretenus m2 de plates-bandes réalisées	Maintenir les aménagements et les installations en bonne condition
6.2	Sur une base continue, maintenir le nombre de plaintes citoyennes au minimum	Nombre de plaintes	Diminution du nombre de plaintes par rapport à l'année 2018-2019

Orientation stratégique

ASSUMER UN RÔLE CENTRAL DANS LA VALORISATION DE LA CAPITALÉ NATIONALE

Axe d'intervention

7. Promouvoir la capitale nationale et valoriser la contribution de la Commission

En collaboration avec ses partenaires, la Commission doit prendre des mesures concrètes pour s'assurer de promouvoir le territoire de la capitale nationale. Par la qualité de ses interventions, la Commission doit confirmer son rôle d'influenceur dans la mise en valeur de sa capitale.

Dans le cadre de cette actualisation, la Commission souhaite consacrer ses efforts à propulser la marque « capitale nationale ».

	Objectif stratégique	Indicateur	Cible
7.1	Dès 1 ^{er} avril 2019, propulser la marque « capitale nationale »	Plan marketing	Faire rayonner la capitale nationale

Orientation stratégique
ASSUMER UN RÔLE CENTRAL DANS LA VALORISATION DE LA CAPITALE NATIONALE

Axe d'intervention

8. Conseiller le gouvernement sur l'aménagement, l'embellissement et la promotion de la capitale nationale

La Commission doit s'assurer de maintenir des relations privilégiées avec les autorités gouvernementales en leur offrant une information précise et contemporaine pour les soutenir.

Le rôle-conseil est une responsabilité qui impose de maintenir notre niveau de connaissance en aménagement, embellissement et promotion à la fine pointe de notre champ d'expertise. Nous devons nous concentrer à accompagner les autorités gouvernementales dans la réalisation de mandats porteurs pour la collectivité.

Objectif stratégique		Indicateur	Cible
8.1	En continu, conseiller le ministre responsable de la région de la Capitale-Nationale, son cabinet et le gouvernement sur les dossiers de « nature capitale »	Nombre de rencontres	8 rencontres par année

Orientation stratégique

ASSUMER UN RÔLE CENTRAL DANS LA VALORISATION DE LA CAPITALE NATIONALE

Axe d'intervention

9. Actualiser l'image de marque de la capitale nationale

La Commission possède plusieurs joyaux du patrimoine de la grande région de Québec qui peuvent servir de levier pour promouvoir la capitale nationale. D'ailleurs, ce mandat est prévu dans la législation visant la Commission.

Dans les faits, la Commission possède une image de marque méconnue qui ne permet pas d'être le levier souhaité pour propulser la capitale nationale du Québec. Des efforts doivent être mis à consolider une marque institutionnelle et en développer une pour la capitale nationale.

La Commission souhaite concentrer ses efforts sur un seul objectif stratégique pour les prochains mois.

Objectif stratégique		Indicateur	Cible
9.1	Avant le 31 mars 2020, découvrir, définir et déployer la marque : « Québec, la Capitale-Nationale »	Guide des normes de la marque capitale nationale	Propulser l'expérience capitale nationale

Orientation stratégique

TRANSFORMER LES FAÇONS DE FAIRE POUR MAINTENIR DES SERVICES DE QUALITÉ ORIENTÉS SUR LE CITOYEN

Axe d'intervention

10. Définir une vision à long terme et planifier les stratégies pour l'atteindre

Dans le cadre de son rapport, le VGQ a soulevé que la Commission n'avait pas de vision à long terme de sa contribution au développement de la capitale nationale. Par conséquent, la Commission doit corriger cette situation dans les meilleurs délais.

Un énoncé de vision représente une projection idéalisée et désirable que nous souhaitons de la capitale nationale dans le temps. Elle doit communiquer une image claire, concise, orientée sur des résultats réalisables et qui favorise la mobilisation pour les acteurs concernés.

La Commission retient trois objectifs stratégiques pour soutenir cet axe d'intervention.

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
10.1	Avant le 31 mars 2019, se doter d'une vision à long terme pour la Commission	Vision 2030	Offrir une vision cohérente entre la mission, la vision, les objectifs, les stratégies et les projets
10.2	Au printemps 2019, se doter d'une vision à long terme en aménagement et en mise en valeur de la capitale nationale	Vision d'aménagement Guide de mise en œuvre	Offrir une vision cohérente entre la mission, la vision de la Commission, les objectifs, les stratégies et les projets d'aménagement et de mise en valeur
10.3	À l'été 2019, effectuer une planification triennale pour le maintien des actifs de la Commission	Plan triennal	Offrir une vision cohérente en matière de maintien des actifs

Orientation stratégique

TRANSFORMER LES FAÇONS DE FAIRE POUR MAINTENIR DES SERVICES DE QUALITÉ ORIENTÉS SUR LE CITOYEN

Axe d'intervention

11. Faire une démarche de planification stratégique

La Commission est à la croisée des chemins en ce qui concerne son identité. Dans un premier temps, elle doit recentrer ses activités sur sa mission. Par la suite, elle doit définir une vision contemporaine et valider si les valeurs de l'organisation sont d'actualité pour soutenir le changement de culture. Finalement, il est essentiel de déterminer des objectifs, des stratégies, des initiatives et des projets qui permettront de respecter l'identité organisationnelle.

Deux objectifs stratégiques soutiennent cet axe.

Objectifs stratégiques		Indicateurs	Cibles
11.1	En janvier 2019, actualiser la planification stratégique 2016-2021 et assurer sa réalisation	Plan stratégique actualisé 2019-2020 Tableau suivi	Assurer une cohésion entre la planification stratégique 2019-2020 et les engagements prévus au plan d'action du VGQ
11.2	D'ici le 31 mars 2020, réaliser une planification stratégique pour les années 2020-2025	Questionnaire Données Planification stratégique	Rédiger un questionnaire Effectuer la collecte de données Rédiger une planification stratégique

Orientation stratégique

TRANSFORMER LES FAÇONS DE FAIRE POUR MAINTENIR DES SERVICES DE QUALITÉ ORIENTÉS SUR LE CITOYEN

Axe d'intervention

12. Être un acteur de changement dans le rayonnement de la capitale nationale

La Commission souhaite entreprendre un vaste chantier afin de répertorier et actualiser l'ensemble de ses processus, et ce, à tous les niveaux de la structure. Cette opération permettra d'optimiser les processus internes et concentrer l'énergie des équipes sur des tâches qui représentent une valeur ajoutée.

La Commission souhaite mettre trois objectifs stratégiques en priorité pour la période visée.

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles
12.1	D'ici l'automne 2019, mettre en place un processus de gestion de projets	Logiciel Processus	Resserrer les processus d'approbation des projets et les étapes pour obtenir les autorisations nécessaires
12.2	D'ici le printemps 2019, mettre en place un processus de gestion des contrats	Logiciel Processus	Assurer le respect de la réglementation
12.3	D'ici l'été 2019, mettre en place une fiche des écarts budgétaires	Fiche	Justifier les dépassements de coûts et assurer des suivis aux instances

« L'intention sans action n'est qu'un rêve.

En bout de ligne, ce n'est pas ce qu'on veut faire ou prévoit faire, mais ce qu'on fait, qui fait la différence ».

Mark Sanborn
(Extrait : Le facteur Fred)



© CCNQ, Jean-Philippe Labrie

LES CONDITIONS DE SUCCÈS

La Commission possède en ses rangs tous les outils nécessaires pour faire de ce Plan stratégique actualisé 2019-2020 un pont vers l'avenir et une réussite dans l'intérêt des citoyens du Québec. La communication devra être omniprésente dans l'organisation pour assurer une gestion efficace du changement. Un leadership fort et une bonne distribution des rôles et responsabilités entre les niveaux politique, administratif et opérationnel seront le mortier de cette nouvelle structure de l'organisation.

Sur la base de ce plan stratégique actualisé et de l'implication du personnel, de l'équipe de direction et des membres du conseil d'administration, nous serons en mesure de bâtir la Commission de la capitale nationale du Québec de demain.

La Commission de la capitale nationale du Québec compte sur une solide expertise professionnelle et une équipe impliquée qui croit au fondement de la mission et des projets qui en découlent.

Le conseil d'administration a adopté le Plan stratégique actualisé 2019-2020 lors de sa séance du 24 janvier 2019.

