



# Plan stratégique

2025-2029

# Table des matières

<b>Message du président-directeur général et du président du conseil d'administration</b> .....	<b>3</b>
<b>L'organisation en bref</b> .....	<b>4</b>
Mission - Vision - Valeurs - Chiffres clés	
<b>Analyse de l'environnement</b> .....	<b>6</b>
Contexte externe - Contexte interne	
<b>CHOIX STRATÉGIQUES</b> .....	<b>8</b>
<b>Enjeu stratégique 1 : Rôle de la CCNQ, 30 ans plus tard</b> .....	<b>9</b>
Orientation 1 : Mieux cadrer le rôle de la CCNQ	
• Objectif 1.1 - Redéfinir le rôle de la CCNQ	
<b>Enjeu stratégique 2 : Notoriété et expérience CCNQ</b> .....	<b>10</b>
Orientation 2 : Accroître la notoriété de la CCNQ et de ses lieux	
• Objectif 2.1 - Mettre en valeur les lieux et activités CCNQ	
Orientation 3 : Rendre incontournables les propriétés de la CCNQ	
• Objectif 3.1 - Valoriser l'expérience « capitale »	
• Objectif 3.2 - Maximiser l'expérience citoyenne	
• Objectif 3.3 - Engager les parties prenantes	
Orientation 4 : Offrir au personnel une expérience distinctive	
• Objectif 4.1 - Indice de mobilisation du personnel	
<b>Mise en œuvre</b> .....	<b>16</b>
<b>ANNEXE - Tableau synoptique du plan stratégique 2025-2029</b>	

# Message du président-directeur général et du président du conseil d'administration



Le président-directeur général  
**André Roy**



Le président du conseil  
d'administration  
**Me Pascal Raby**

Au cours des 30 dernières années la CCNQ a su démontrer sa pertinence en mettant en valeur les attributs de la capitale nationale du Québec et en assurant sa promotion. Parmi ses réalisations, plusieurs ont marqué l'imaginaire, comme la promenade Samuel-De Champlain, une ancienne zone industrielle rebutante transformée, en à peine 15 ans, en un lieu de loisir et de détente populaire.

Fort du travail accompli et des résultats obtenus dans ses planifications stratégiques antérieures, l'actuel plan s'inscrit dans une continuité qui met l'accent sur une présence plus marquée de l'offre citoyenne et une accessibilité accrue des parcs et espaces verts de la CCNQ.

Les années 2025 à 2029 seront aussi une occasion pour la CCNQ de se questionner sur son rôle pour refléter, au mieux, les attentes des autorités gouvernementales et des parties prenantes.

Enfin, la mise en œuvre de cette planification stratégique ne pourrait se concrétiser sans l'apport concerté et le savoir-faire du personnel de la CCNQ, la confiance des membres de son conseil d'administration et l'appui indéfectible des autorités gouvernementales.

# L'organisation en bref

---

## MISSION

La Commission de la capitale nationale du Québec (CCNQ) veille à ce que la capitale soit aménagée et développée en mettant en valeur ses attributs de lieu central d'exercice du pouvoir politique et administratif et de symbole national de rassemblement de tous les citoyens du Québec. Elle en assure également la promotion.

Créée par le gouvernement du Québec le 22 juin 1995, la CCNQ s'est vue, dès ses origines, confier une mission et un rôle fort étendus. Elle veille essentiellement « à ce que la capitale soit aménagée et développée en mettant en valeur ses attributs de lieu central d'exercice du pouvoir politique et administratif et de symbole national de rassemblement de tous les citoyens du Québec ». Pour y parvenir, des pouvoirs lui sont dévolus, notamment en matière de conservation, de mise en valeur et d'aménagement au sens large.

Cette mission est également assortie d'une obligation d'assurer la promotion de la capitale. À cet effet, la CCNQ peut contribuer à l'organisation et à la promotion d'activités et de manifestations à caractère historique, culturel et social destinées à mettre en valeur la capitale.

La Commission veille aussi à l'entretien et à la mise en valeur des lieux de sépulture des premiers ministres du Québec. On lui prête également un rôle-conseil auprès du gouvernement du Québec sur différents aspects inhérents à l'aménagement et à la mise en valeur des attributs d'une capitale, comme les voies qui y donnent accès, la désignation des parcours cérémoniels, la localisation des missions diplomatiques et des organisations internationales, de même que les conditions d'une présence internationale.

---

## VISION

La CCNQ et ses réalisations sont source de fierté et contribuent fortement au rayonnement de la capitale nationale du Québec.

---

## VALEURS

### **Exemplarité**

La CCNQ conduit l'ensemble de ses opérations en appliquant, sans compromis, de hauts standards, et ce, dans un souci d'excellence inspirant pour tous : une signature CCNQ.

### **Collaboration constante**

La CCNQ voit une réelle plus-value dans la collaboration de tous, que ce soit à l'interne, avec son effectif pluridisciplinaire, ou avec les parties prenantes externes.

### **Audace**

Les projets menés par la CCNQ sont teintés d'audace, tout en respectant les paramètres applicables à chacun, qu'ils soient budgétaires, patrimoniaux ou liés aux principes de développement durable.

## CHIFFRES CLÉS<sup>1</sup>

**156**  
hectares

Superficie totale des  
12 parcs et 2 boisés  
propriétés de la CCNQ

**174**  
M\$

Valeur des  
propriétés

**732**

Nombre d'activités  
dans ses parcs

**19**  
M\$

Budget de  
fonctionnement

**5**  
M\$

Budget annuel pour  
le maintien des actifs

**70**

Nombre d'employés  
réguliers et  
occasionnels

### Promenade Samuel-De Champlain

**954 408**

Nombre  
de visites

**100 %**

Taux de  
satisfaction

**48 800**

Nombre de visites  
à l'Observatoire  
de la Capitale

<sup>1</sup>Données 2024-2025.

# Analyse de l'environnement

## CONTEXTE EXTERNE

La CCNQ existe parce que l'État québécois l'a souhaité, et le souhaite toujours, 30 ans plus tard. C'est un geste politique assumé, rappelant qu'une capitale a à la fois une portée symbolique et un enracinement à exercer. Contrairement à sa « sœur » d'Ottawa, la CCNQ n'a pas de pouvoir coercitif, notamment en matière d'aménagement. De fait, elle exerce une influence certaine auprès de ses parties prenantes, principalement institutionnelles. D'ailleurs, son expertise est reconnue et recherchée, et au fil des ans, la CCNQ a été instigatrice de plusieurs projets phares dans la capitale, comme la mise en lumière de bâtiments et d'infrastructures, ainsi que la réalisation des fresques historiques et de nombreuses œuvres commémoratives. Grâce à son impulsion, le visage de Québec, en particulier sur la colline Parlementaire, a changé considérablement en 30 années. Ces réalisations, par ailleurs, profitent à l'ensemble des Québécois et aux touristes de passage, tant par la beauté des lieux que par leur interprétation désormais possible. L'Observatoire de la Capitale est un de ces lieux privilégiés par les touristes, avec près de 50 000 visites par année.

Avec le temps aussi, la CCNQ s'est vu confier davantage de mandats spécifiques par le gouvernement du Québec, confirmant son rôle d'exploitant d'espaces publics de nature capitale. Ces propriétés, pour la plupart des parcs et espaces verts patrimoniaux, font l'objet systématiquement d'une mise à niveau importante afin d'assurer leur accessibilité et leur utilisation populaire. C'est ainsi que la CCNQ accueille plus de 700 activités culturelles et sportives sur ses terrains, chaque année, sans compter la présence d'événements majeurs, comme le Festival d'été de Québec, qui drainent des dizaines de milliers de spectateurs pendant la saison estivale et, dans une moindre mesure, l'hiver. L'accueil de ces activités participe à la vitalité économique et culturelle de Québec et de sa région. Toutefois, la CCNQ doit établir ses priorités, pour l'entretien et la bonification de ses espaces, en fonction de la capacité de ses ressources, qu'elles soient financières ou humaines.

### **Frapper l'imaginaire, au profit de la population**

Des projets majeurs que la CCNQ s'est vu confier par le gouvernement du Québec, la promenade Samuel-De Champlain demeure, à ce jour, son héritage le plus spectaculaire. Ce projet, dont la 1<sup>re</sup> phase fut livrée pour le 400<sup>e</sup> anniversaire de Québec, trouve son aboutissement 15 ans plus tard par la concrétisation de la phase 3, marquant du coup la réhabilitation des 6,8 km d'une ancienne zone industrielle. La qualité exceptionnelle de cette dernière portion, offrant une plage, des jets d'eau et un bassin de baignade, confirme cette volonté initiale de « Redonner le fleuve aux Québécois ». Déjà plusieurs prix nationaux et internationaux figurent au palmarès des honneurs pour cette réalisation, mais au-delà des reconnaissances, c'est le succès populaire et l'appropriation de ce nouvel espace qui compte, avec près d'un million de visites annuelles. Après cet objet marquant de son savoir-faire et de sa capacité à exercer un partenariat porteur, la CCNQ a maintenant le mandat de penser à ce que sera la poursuite de cette réappropriation du fleuve Saint-Laurent du côté est, entre d'Estimauville et le parc de la Chute-Montmorency. Convaincue de la mise à profit des consultations tenues avec les parties prenantes dans ses dossiers, dont les principaux bénéficiaires et utilisateurs, elle désire dès lors intensifier celles-ci pour tracer le futur.

Une capitale doit offrir ce qu'il y a de mieux à sa population et à ses visiteurs, car comme toute capitale digne de ce nom, c'est son image de marque. Cela se traduit par les hauts standards qu'elle s'impose et impose dans les projets qu'elle réalise; il n'y a pas de compromis possible sur la qualité des installations, pérennes et durables. Bref, c'est ce qui la distingue : la signature CCNQ.

## CONTEXTE INTERNE

En ce qui concerne l'aménagement, la CCNQ est une organisation qui réfléchit à ce que devrait être la capitale. De façon régulière, sur ses planches à dessin, des concepts sont élaborés et des visions sont partagées. La réalisation ou non de ces idées est liée à la volonté gouvernementale, aux priorités établies et évidemment aux budgets qui lui sont octroyés à cette fin. Pour parer à cette fluctuation de mandats qui lui sont confiés au fil du temps, la CCNQ maintient une petite équipe multidisciplinaire, qui chapeaute ces mandats et, principalement, s'entoure de professionnels externes. C'est aussi pour la CCNQ une façon de participer à la vitalité économique de la région et d'être reconnue pour son expertise en matière d'aménagement et de conservation du patrimoine bâti.

Comme mentionné précédemment, la dernière phase de réalisation de la promenade Samuel-De Champlain achevée en 2023, avec l'ajout des stations de la Côte, de la Voile et de la Plage, fut un projet hors normes à réaliser pour la CCNQ. Sans aucun doute, cela demeure une démonstration d'un savoir-faire « capitale », un succès sur toute la ligne, tant sur le plan de la qualité supérieure des installations que du succès populaire. Près de deux ans plus tard, le carnet de projets de la CCNQ s'aligne sur une autre réalisation d'envergure, avec la réhabilitation du littoral du Saint-Laurent côté est, ainsi que la réalisation de mandats plus routiniers, tournant principalement autour de la mise à niveau

de ses propriétés. Toutefois, même si les budgets de maintien de ses actifs et d'entretien régulier de ses propriétés font l'objet d'une mise à jour annuelle, certains parcs publics depuis leur transfert à la CCNQ, comme le parc des Moulins, n'ont pas eu toute l'attention requise.

Dans sa mission de promouvoir la capitale, la CCNQ déploie dans ses espaces des outils et des services d'interprétation permettant à la population et aux visiteurs de comprendre la portée de ses installations « capitale » et de l'histoire des lieux. Des bornes interactives, des parcours scolaires, des panneaux d'interprétation, de même qu'un site Internet bien étayé favorisent ainsi la découverte du riche patrimoine dont la CCNQ a la garde. Le site Cartier-Roberval, dont les travaux ont été achevés en 2022, de même que l'exposition qui lui est consacrée au Musée de la civilisation, illustrent encore une fois le devoir de mémoire de la CCNQ en cette matière. La poursuite de cette mission passera inévitablement par un déploiement numérique, déjà amorcé dans le plan stratégique 2020-2025.

La CCNQ maintient à son actif des livrables qui sont à la fois porteurs, en lien avec sa mission première, et de qualité « capitale », à l'intérieur des ressources humaines et financières dont elle dispose.



# Choix stratégiques



## Enjeu stratégique 1

# Rôle de la CCNQ, 30 ans plus tard

Le contexte environnemental, depuis la création de la CCNQ en 1995, a largement évolué, si bien que certains éléments de sa mission initiale sont aujourd’hui moins manifestes et davantage atténués. À titre d’exemple, comme en témoignent certains volets de l’article 15 de la loi constitutive de la CCNQ, le rôle-conseil de la CCNQ auprès du gouvernement québécois est moins assumé qu’il ne l’a déjà été. En effet, la CCNQ s’est vu confier la gestion de projets et de propriétés de nature « capitale ». Son parc immobilier est considérable et une partie importante de ses ressources financières et humaines est dévolue à son maintien, à sa bonification et à sa promotion. Dans ce contexte, nul doute que la CCNQ a toujours sa pertinence. Toutefois, après 30 ans d’existence, elle doit réviser sa mission et son rôle initialement libellé pour adapter ses priorités en fonction de sa nouvelle réalité.

### ORIENTATION 1

#### MIEUX CADRER LE RÔLE DE LA CCNQ

L’échiquier sur lequel évolue la CCNQ ne ressemble en rien à celui qui existait en 1995. Des fusions municipales est née une Ville de Québec plus large et mieux nantie pouvant, aujourd’hui, planifier ses aménagements et agir sur un territoire autrefois occupé par 14 municipalités. Après avoir entrepris plusieurs travaux de nature « capitale » dès sa création, notamment sur la colline Parlementaire, la CCNQ a vu l’apport de l’État, via la Commission, sur les projets régionaux structurants s’exercer en fonction des priorités établies.

Cette pensée « capitale » au départ portée presque exclusivement par la CCNQ est aujourd’hui une réalité bien exprimée sur l’ensemble de son territoire, mais parfois variable selon les projets et les partenaires. Le rôle d’influence est plus que jamais important et doit demeurer au centre des actions de la CCNQ.

#### Objectif 1.1 – Redéfinir le rôle de la CCNQ

L’article 14 du chapitre II de la loi constitutive permet à la CCNQ d’exercer ses pouvoirs en matière d’aménagement, d’amélioration du patrimoine et de conservation en lien avec ses fonctions de capitale. L’exercice de ces pouvoirs, à quelques exceptions près, n’est pas du premier ressort de la CCNQ. Au fil des années, son rôle se résume davantage à un rôle d’influence qu’à un véritable leadership, notamment en ce qui a trait au financement des projets. Il y a par conséquent lieu de redéfinir le rôle de la CCNQ à la lumière des changements qui se sont opérés au cours des années et des parties prenantes qui collaborent elles aussi à la mise en valeur des attributs « capitale » du territoire.

Comme organisme soumis à la *Loi sur les sociétés d’État* depuis juin 2022, la CCNQ doit actualiser sa mission, notamment en évaluant son efficacité et sa performance par des mesures d’étalonnage. C’est un vaste chantier, partiellement amorcé en 2024-2025, qui trouvera son aboutissement à la dernière année de ce plan stratégique par la formulation d’un nouvel énoncé de mission et de rôle que l’on souhaitera transposer dans la loi constitutive.

INDICATEURS	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029
1. Taux d’avancement de la définition du rôle de la CCNQ	10 %	25 %	50 %	75 %	100 %

## Enjeu stratégique 2

# Notoriété et expérience CCNQ

Malgré ses 30 ans d'existence et des réalisations hors du commun, la CCNQ peine à accroître sa notoriété. Tantôt confondue avec la Ville de Québec, tantôt avec le gouvernement du Canada, la CCNQ comme entité ne rayonne pas autant qu'elle le mériterait. Les sommes consenties à la promotion sont au demeurant modestes, la CCNQ n'ayant pas à proprement parler de vocation commerciale et étant essentiellement dépendante de fonds publics. Toutefois, les lieux qu'elle exploite sont au profit de l'ensemble de la population et méritent d'être connus et fréquentés davantage, encore plus à l'heure où les objectifs gouvernementaux de développement durable y sont liés. Les lieux sont par conséquent la clé vers cet effort d'associer la CCNQ à ses réalisations. D'ailleurs, des sondages réalisés par le passé et jusqu'à tout récemment, en 2024, un constat se dégage : les visiteurs apprécient grandement leur expérience dans les parcs et espaces verts de la CCNQ, mais n'associent pas spontanément la CCNQ à ceux-ci. De plus, ils sont encore peu connus.

De ces mêmes sondages, une tendance forte se dégage : les gens se sentent bien dans les lieux de la CCNQ et y vivent une expérience hors du commun. Par conséquent, la CCNQ cherche à maintenir et à bonifier cette expérience, principalement par le développement de son offre de services à la population.

Enfin, l'expérience CCNQ vaut également pour les personnes qui y travaillent. Une attention toute spéciale est apportée à la valorisation et à la reconnaissance de leurs actions.



## ORIENTATION 2

### ACCROÎTRE LA NOTORIÉTÉ DE LA CCNQ ET DE SES LIEUX

La CCNQ exploite des sites relativement marquants, avec une valeur « capitale » qui varie d'un endroit à un autre : l'héritage patrimonial (aménagement, préservation, bâtiments) et l'héritage symbolique (bâtiments témoins, lieux de pouvoir) sont associés de près aux héritages politique et historique de la capitale. C'est par la découverte de ces lieux et des outils d'interprétation qui y sont proposés que les visiteurs saisissent la portée et la richesse de ceux-ci. Parmi les lieux phares de la CCNQ, on trouve la promenade Samuel-De Champlain et le parc du Bois-de-Coulonge.

#### Objectif 2.1 – Mettre en valeur les lieux et activités CCNQ

La mise en valeur des lieux de la CCNQ passe nécessairement par une meilleure connaissance de ceux-ci avant de pouvoir inciter un maximum de visiteurs à les fréquenter. Cela dit, il est aussi possible de découvrir ces mêmes lieux sans pour autant vivre une expérience sur le terrain. Au cours des dernières années, la CCNQ a déployé des ressources afin d'optimiser ses outils de diffusion (Internet et médias sociaux) et les contenus qu'elle y présente. Tous les lieux sont riches en histoire, et les outils d'interprétation, de plus en plus numériques, favorisent une meilleure compréhension de chacun ainsi que leur pertinence « capitale ». L'objectif 2.1 est par conséquent non seulement d'augmenter la notoriété de deux lieux, soit la promenade Samuel-De Champlain et le parc du Bois-de-Coulonge, mais aussi de favoriser l'association entre ceux-ci et la CCNQ.

Un sondage administré à l'automne 2024 a révélé que 55 % des visiteurs de la promenade Samuel-De Champlain pouvaient associer spontanément la CCNQ comme étant son gestionnaire, tandis que 26 % seulement faisaient la même association, de manière

assistée, pour le parc du Bois-de-Coulonge. Des cibles conséquentes ont été prévues pour ces deux lieux pour, outre maintenir cette notoriété, l'augmenter jusqu'à atteindre en 2028-2029 des pourcentages de 58 % (indicateur 2) et de 29 % (indicateur 3).

La connaissance et la reconnaissance de tous les lieux de la CCNQ passent bien évidemment par la consultation des sites Internet, de même que des publications dans les médias sociaux. Un virage numérique, entrepris il y a quelques années, se poursuit en ce sens. Des contenus davantage variés, plus flexibles et plus dynamiques permettront une plus grande appropriation par les utilisateurs. Au 31 mars 2024, le nombre de pages Internet vues s'établissait à 384 679, tandis que la portée sur les médias sociaux était de 1 315 144 pour la plateforme Facebook et de 45 105 pour Instagram, principales plateformes utilisées. L'ambition de ce plan est de porter en fin de parcours à 550 000 le nombre de pages Internet vues (indicateur 4) et d'augmenter de 8 % (indicateurs 5 et 6) la portée actuelle des médias sociaux.

INDICATEURS	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029
2. Taux de notoriété de la promenade Samuel-De Champlain	55 %	55 %	56 %	57 %	58 %
3. Taux de notoriété du parc du Bois-de-Coulonge	26 %	26 %	27 %	28 %	29 %
4. Nombre de pages Internet vues	384 679	400 000	450 000	500 000	550 000
5. Portée de Facebook	1 315 144	Mesure de départ + 2 %	Mesure de départ + 4 %	Mesure de départ + 6 %	Mesure de départ + 8 %
6. Portée d'Instagram	45 105	Mesure de départ + 2 %	Mesure de départ + 4 %	Mesure de départ + 6 %	Mesure de départ + 8 %

---

## ORIENTATION 3

### RENDRE INCONTOURNABLES LES PROPRIÉTÉS DE LA CCNQ

La CCNQ assure l'intendance de certaines des propriétés publiques les plus en vue à Québec, notamment la promenade Samuel-De Champlain reconnue internationalement comme un exemple d'aménagement visant la réappropriation des berges par la population. Malgré les qualités indéniables des autres sites sous sa responsabilité, ceux-ci révèlent un potentiel inexploité en ce qui a trait tant à leur notoriété qu'à leur mise en valeur. Ainsi, l'élaboration de plans de mise en valeur de ces propriétés constitue un outil de choix pour déterminer le devenir de ces sites et les rendre incontournables dans la capitale.

#### Objectif 3.1 – Valoriser l'expérience « capitale »

L'expérience « capitale » se décline bien sûr par la qualité des aménagements des travaux confiés à la CCNQ, mais également par le ressenti des visiteurs. En effet, depuis la création de la CCNQ en 1995, tous les projets qu'elle a réalisés ont fait l'objet d'une attention particulière qui se reflète tantôt dans le choix des matériaux, tantôt par des choix audacieux, ou encore par l'étendue des services et l'accueil offerts. On n'a qu'à penser au projet phare de la promenade Samuel-De Champlain, de la phase 1 à la phase 3, pour constater que, lorsque la CCNQ exécute un projet, elle sait conjuguer une expérience de qualité pour les visiteurs à des infrastructures pratiques et esthétiques. C'est dans cette même veine qu'elle poursuivra au cours des prochaines années ses chantiers amorcés que sont : le parc des Moulins, le parc de la Francophonie, le parc du Cavalier-du-Moulin et le réaménagement du littoral du Saint-Laurent – phase 4.

Le parc des Moulins (indicateur 7) est un actif important et décentré de la colline Parlementaire, où se trouve la majorité des propriétés de la CCNQ. Bien connu pour sa vocation passée de jardin zoologique, le parc des Moulins n'a pas retrouvé, depuis, une vocation claire. L'arrivée récente de deux écoles à proximité ainsi que le fait que cet espace soit déjà populaire pour la pratique d'activités sportives et de découverte écologique amènent la CCNQ à y investir massivement au cours des prochaines années pour consolider sa vocation citoyenne. Dès la première année de ce plan, les bâtiments abandonnés et emblématiques de ce parc seront consolidés, et un comité-aviseur mis en place assurera une veille sur le réaménagement du parc dans son entièreté.

Le parc de la Francophonie (indicateur 8), à un pas de l'hôtel du Parlement de Québec et face à la place George-V, est devenu vétuste depuis sa création en 1972. À la fois lieu symbolique par son nom, lieu de détente pour les passants et lieu de manifestations festives, ce parc a vu son réaménagement amorcé en 2024 dans le but de lui donner une signature en lien avec sa portée symbolique, sans oublier son aspect convivial pour les gens qui le fréquentent au quotidien.

Les travaux de sauvegarde du parc du Cavalier-du-Moulin (indicateur 9) ont été amorcés en 2023 après avoir découvert que cet ouvrage militaire défensif, datant du 17<sup>e</sup> siècle, était en piètre état. Ces travaux majeurs, qui ont amené la fermeture du parc, vont s'étaler sur cinq autres années. Une fois achevés, ils assureront la sauvegarde de ce vestige unique, tout en favorisant sa redécouverte et son appropriation par la population.

La phase 3 de la promenade Samuel-De Champlain était à peine terminée que déjà le gouvernement du Québec exprimait son intention de poursuivre dans cette vision de « Redonner le fleuve aux Québécois » par la mise en valeur du littoral du Saint-Laurent entre le secteur d'Estimauville et le parc de la Chute-Montmorency, un parcours de 8,5 km. Un appel d'idéation à l'international a permis, en 2024, de retenir un concept qui a été traduit dans un énoncé de vision de développement, qui se concrétise par la réalisation de travaux dès 2025 (indicateur 10).

INDICATEURS	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029
7. Taux d'avancement du réaménagement du parc des Moulins	10 %	35 %	70 %	90 %	100 %
8. Taux d'avancement du réaménagement du parc de la Francophonie	10 %	10 %	20 %	80 %	100 %
9. Taux d'avancement du réaménagement du parc du Cavalier-du-Moulin	20 %	40 %	60 %	80 %	95 %
10. Taux d'avancement de l'étape 1 du réaménagement du littoral du Saint-Laurent – Phase 4	10 %	20 %	50 %	100 %	



### Objectif 3.2 - Maximiser l'expérience citoyenne

La CCNQ a pour mission de mettre en valeur la capitale, mais elle souhaite également que la population puisse profiter de ses lieux à l'année. Ceux-ci sont souvent autant méconnus qu'appréciés des visiteurs. Pour parvenir à augmenter la fréquentation de ses principaux parcs et espaces, la CCNQ mise à la fois sur une promotion adéquate et une animation diversifiée, favorisant l'habitude.

Chaque année, la CCNQ prête gracieusement ses espaces extérieurs à des organismes du milieu pour la tenue d'activités tant communautaires, sportives que caritatives. En accentuant ce partenariat avec les organismes de proximité, la CCNQ souhaite augmenter graduellement le nombre d'activités au cours des prochaines années (indicateur 11) pour le porter à 750 par an d'ici 2029.

En ce qui concerne la promenade Samuel-De Champlain, un sondage administré en 2024, soit un an après l'ouverture de la phase 3, révélait l'atteinte de 954 408 visites. Le sondage mentionnait également un taux de satisfaction de 100 %. L'effet de nouveauté était très certainement un facteur déterminant pour expliquer cet achalandage, c'est pourquoi les cibles de fréquentation (indicateur 12) demeurent conservatrices, sachant aussi que le facteur météo à lui seul peut être déterminant pour l'affluence à la plage, favorable ou défavorable.

Le parc du Bois-de-Coulonge est un parc urbain en plein secteur résidentiel, riche en patrimoine et ancré dans la

tradition des grands jardins. Il demeure, aux yeux de la population, une aire de verdure agréable à fréquenter sur une base régulière, comme en témoigne le sondage de fréquentation réalisé en 2024 avec 463 928 visites annuelles (indicateur 13). Jusqu'à tout récemment, la CCNQ a investi massivement pour mettre à niveau les installations de ce parc, et elle vise, notamment par la tenue d'activités d'animation, à augmenter son attractivité pour un plus large bassin de visiteurs.

Depuis environ 25 ans, la CCNQ exploite l'Observatoire de la Capitale, qui offre une vue à 360° sur Québec au 31<sup>e</sup> étage de l'édifice Marie-Guyart. Outre la vue incroyable sur la capitale, une exposition permanente et un audioguide complètent le volet interprétation. L'Observatoire accueille majoritairement des touristes de passage à Québec dans une proportion de 70 %. Après une fermeture pandémique de deux ans, la reprise des activités en 2022 permet d'espérer un retour graduel de la clientèle d'ici 2029 (indicateur 14).

En 2022, la CCNQ inaugurerait le site archéologique Cartier-Roberval, avec son pavillon d'accueil et sa passerelle qui surplombent les vestiges enfouis de la première colonie française de 1541. Un parcours d'interprétation permet de saisir toute la portée symbolique de ce lieu, et crée un lien avec l'exposition permanente du Musée de la civilisation qui y consacre une section. Accessible au public pendant six mois seulement, ce site a un fort potentiel touristique et scolaire. Les mesures de terrain ont établi à 26 506 le nombre des visites en 2024 (indicateur 15).

INDICATEURS	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029
11. Nombre d'activités offertes à la population dans les parcs de la CCNQ	732	735	740	745	750
12. Nombre de visites à la Promenade Samuel-De Champlain	954 408	954 408	975 000	985 000	1 000 000
13. Nombre de visites au parc du Bois-de-Coulonge	463 928	463 928	470 000	480 000	500 000
14. Nombre de visites à l'Observatoire de la Capitale	48 800	50 000	55 000	60 000	65 000
15. Taux d'augmentation des visites au site Cartier-Roberval	26 506	Mesure de départ + 2 %	Mesure de départ + 4 %	Mesure de départ + 6 %	Mesure de départ + 8 %

### Objectif 3.3 – Engager les parties prenantes

La CCNQ a, au cours des dernières années, procédé à des consultations ponctuelles, soit auprès de groupes d'intérêt ou de parties prenantes (indicateur 17) et, de façon plus timide, auprès de la population de son territoire. Force est de constater que les actions de la CCNQ ont une incidence directe sur la qualité de vie de la population et qu'à ce titre, elle gagnerait à mieux structurer et intensifier ses consultations citoyennes (indicateur 16). Pour y arriver, la première année d'application de ce plan servira à élaborer et à adopter un cadre de consultation pour augmenter la fréquence par la suite.

INDICATEURS	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029
16. Nombre d'exercices de participation citoyenne	Zéro	1	2	3	4
17. Nombre de rencontres avec les parties prenantes	12	15	18	21	24

## ORIENTATION 4

### OFFRIR AU PERSONNEL UNE EXPÉRIENCE DISTINCTIVE

La CCNQ offre un cadre de travail stimulant pour ses effectifs, mais comme tous les autres organismes publics, elle est confrontée à des enjeux de rétention et d'attraction de la main-d'œuvre. Un récent sondage de mobilisation indique que le personnel de la CCNQ aime y travailler (indice de fidélité de 82 %), mais n'est peut-être pas aussi mobilisé qu'on le souhaiterait (74 %).

#### Objectif 4.1 – Favoriser la rétention

Un plan d'action a été adopté afin de favoriser l'intégration de bonnes pratiques pour atteindre d'ici 2029 (indicateur 18) un taux de mobilisation comparable à celui d'organismes similaires.

INDICATEURS	MESURE DE DÉPART	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028	CIBLE 2028-2029
18. Indice de mobilisation du personnel	74 %	79 %	84 %	85 %	85 %

# Mise en œuvre

Le Plan stratégique 2025-2029 offre à la CCNQ la possibilité de renforcer ses liens avec les parties prenantes et la population québécoise. D'autres projets et initiatives, hors de ce plan stratégique, mais complémentaires, contribuent à l'atteinte de la mission de la CCNQ. Citons, par exemple, le Plan de mobilisation du personnel, le Plan d'action en développement durable (PADD), le Plan d'action à l'égard des personnes handicapées ou le Plan d'action en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. De même, ce Plan stratégique 2025-2029 concorde avec les engagements gouvernementaux. Pour mettre en œuvre son plan, la CCNQ déploiera les efforts afin de le garder actif tout au long de sa réalisation. Des activités de partage viseront à assurer son appropriation autant par les employés que les parties prenantes. Aussi, une reddition de comptes périodique sera réalisée afin d'ajuster, au besoin, les actions.



# PLAN STRATÉGIQUE 2025-2029



COMMISSION DE  
LA CAPITALE  
NATIONALE

Québec

## Notre mission

La CCNQ veille à ce que la capitale soit aménagée et développée en mettant en valeur ses attributs de lieu central d'exercice du pouvoir politique et administratif et de symbole national de rassemblement de tous les citoyens du Québec. Elle en assure également la promotion.

## Notre vision

La CCNQ et ses réalisations sont source de fierté et contribuent fortement au rayonnement de la capitale nationale du Québec.

## Nos valeurs

### Exemplarité

La CCNQ conduit l'ensemble de ses opérations en appliquant, sans compromis, de hauts standards et ce, dans un souci d'excellence inspirant pour tous : une signature CCNQ.

### Collaboration constante

La CCNQ voit une réelle plus-value dans la collaboration de tous, que ce soit à l'interne, avec son effectif pluridisciplinaire, ou avec les parties prenantes externes.

### Audace

Les projets menés par la CCNQ sont teintés d'audace, tout en respectant les paramètres applicables à chacun, qu'ils soient budgétaires, patrimoniaux ou liés aux principes de développement durable.

Objectifs	Indicateurs	Mesure de départ	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
<b>ENJEU 1 : RÔLE DE LA CCNQ, 30 ANS PLUS TARD</b>						
<b>Orientation 1 : Mieux cadrer le rôle de la CCNQ</b>						
<b>Redéfinir le rôle de la CCNQ</b>	1. Taux d'avancement de la définition du rôle de la CCNQ	10 %	25 %	50 %	75 %	100 %
<b>ENJEU 2 : NOTORIÉTÉ ET EXPÉRIENCE CCNQ</b>						
<b>Orientation 2 : Accroître la notoriété de la CCNQ et de ses lieux</b>						
<b>Mettre en valeur les lieux et activités CCNQ</b>	2. Taux de notoriété de la promenade Samuel-De Champlain	55 %	55 %	56 %	57 %	58 %
	3. Taux de notoriété du parc du Bois-de-Coulonge	26 %	26 %	27 %	28 %	29 %
	4. Nombre de pages Internet vues	384 679	400 000	450 000	500 000	550 000
	5. Portée de Facebook	1 315 144	Mesure de départ + 2 %	Mesure de départ + 4 %	Mesure de départ + 6 %	Mesure de départ + 8 %
	6. Portée d'Instagram	45 105	Mesure de départ + 2 %	Mesure de départ + 4 %	Mesure de départ + 6 %	Mesure de départ + 8 %
	<b>Orientation 3 : Rendre incontournables les propriétés de la CCNQ</b>					
<b>Valoriser l'expérience « capitale »</b>	7. Taux d'avancement du réaménagement du parc des Moulins	10 %	35 %	70 %	90 %	100 %
	8. Taux d'avancement du réaménagement du parc de la Francophonie	10 %	10 %	20 %	80 %	100 %
	9. Taux d'avancement du réaménagement du parc du Cavalier-du-Moulin	20 %	40 %	60 %	80 %	95 %
	10. Taux d'avancement de l'étape 1 du réaménagement du littoral du Saint-Laurent – Phase 4	10 %	20 %	50 %	100 %	

Objectifs	Indicateurs	Mesure de départ	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
-----------	-------------	------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

## ENJEU 2 : NOTORIÉTÉ ET EXPÉRIENCE CCNQ (SUITE)

<b>Maximiser l'expérience citoyenne</b>	11. Nombre d'activités offertes à la population dans les parcs de la CCNQ	732	735	740	745	750
	12. Nombre de visites à la promenade Samuel-De Champlain	954 408	954 408	975 000	985 000	1 000 000
	13. Nombre de visites au parc du Bois-de-Coulonge	463 928	463 928	470 000	480 000	500 000
	14. Nombre de visites à l'Observatoire de la Capitale	48 800	50 000	55 000	60 000	65 000
	15. Taux d'augmentation des visites au site Cartier-Roberval	26 506	Mesure de départ + 2 %	Mesure de départ + 4 %	Mesure de départ + 6 %	Mesure de départ + 8 %
<b>Engager les parties prenantes</b>	16. Nombre d'exercices de participation citoyenne	Zéro	1	2	3	4
	17. Nombre de rencontres avec les parties prenantes	12	15	18	21	24
<b>Orientation 4 : Offrir au personnel une expérience distinctive</b>						
<b>Favoriser la rétention</b>	18. Indice de mobilisation du personnel	74 %	79 %	84 %	85 %	85 %



# Plan stratégique

2025-2029