

**Plan d'affaires 2009-2011
de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou**

Table des matières

Mot du directeur	3
1. LES FONDEMENTS DU PLAN D'AFFAIRES	4
1.1. Notre mission	4
1.2. Notre vision	4
1.3. Nos valeurs organisationnelles	4
2. L'ARRONDISSEMENT DE LA CITÉ-LIMOILOU EN BREF	5
2.1. Sa situation.....	5
2.2. Son rôle.....	5
2.3. Sa clientèle	6
2.4. Les ressources	6
2.5. Les processus.....	7
3. LES ENJEUX ET ORIENTATIONS	8
3.1. L'analyse des environnements externe et interne	8
3.2. Les enjeux prioritaires de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou.....	8
3.3. Tableau des actions prioritaires	12
4. L'OPÉRATIONNALISATION ET LE SUIVI	19
5. LA COLLABORATION	20
Annexe 1 : Carte de l'arrondissement de La Cité-Limoilou.....	21
Annexe 2 : Organigramme de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou.....	22
Annexe 3 : Profil de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou	23
Annexe 4 : Tableau de la répartition des effectifs réguliers dans l'Arrondissement de La Cité-Limoilou en 2009.....	28
Annexe 5 : Tableau sur l'évolution budgétaire des arrondissements de La Cité et de Limoilou pour les années 2006 à 2008.....	28
Annexe 6 : Tableau sur l'évolution des effectifs pour les arrondissements de La Cité et de Limoilou pour les années 2006-2008	29
Annexe 7 : Liste de la flotte des véhicules et équipements de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou (Travaux publics et loisirs)	30
Annexe 8 : Liste des équipements récréatifs de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou	31

Mot du directeur

Il me fait plaisir de vous présenter le plan d'affaires 2009-2011 du nouvel Arrondissement de La Cité-Limoilou qui a vu le jour officiellement le 1^{er} novembre 2009.

Bien qu'il était plutôt particulier d'élaborer un plan d'affaires dans les circonstances actuelles de la fusion des arrondissements de La Cité et de Limoilou, je suis particulièrement satisfait qu'il ait pu être réalisé avec la participation active des deux équipes de direction et d'une grande partie du personnel des quatre divisions. D'autant plus que pour la majorité, ce travail sur l'élaboration du plan d'affaires fut la première occasion de travailler au sein de leur nouvelle équipe. J'en profite donc pour remercier les employés de leur précieuse participation.

Le plan d'affaires 2009-2011 de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou a bien sûr été élaboré en continuité des plans d'affaires 2005-2008 des arrondissements de La Cité et de Limoilou. En prenant compte des défis particuliers découlant de la fusion à réaliser, ainsi que des orientations Ville et autres facteurs de notre environnement externe et interne, nous avons retenu 5 enjeux qui ont découlé en 9 orientations et 40 actions à réaliser. Les 5 enjeux sont donc :

- l'intégration des arrondissements de La Cité et de Limoilou;
- établissement impacts des spécificités de l'arrondissement;
- un milieu de vie accueillant, stimulant et harmonieux;
- mobilisation des employés;
- un arrondissement performant.

Tant la nouvelle équipe de direction de l'Arrondissement que l'ensemble du personnel associé à la démarche ont profité de ce temps de réflexion pour échanger sur leurs préoccupations, leurs valeurs et leurs façons de faire afin de se donner, en bout de ligne, ce « plan de match » partagé que constitue le plan d'affaires.

Ainsi, avec la pleine collaboration de chacun des membres de l'équipe de l'Arrondissement et des orientations bien définies par le plan d'affaires et partagées par le personnel, il nous est possible de relever ce beau défi que représente le nouvel Arrondissement de La Cité-Limoilou.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Lavoie', with a large, stylized initial 'J'.

Jean Lavoie
Directeur de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou

1. LES FONDEMENTS DU PLAN D'AFFAIRES

1.1. Notre mission :

Dans un contexte urbain et patrimonial, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou assure des services de proximité de qualité à ses citoyens, répondant ainsi aux besoins des différentes clientèles tout en favorisant le maintien et le développement d'un milieu de vie et d'affaires dynamique et harmonieux.

1.2. Notre vision :

Reconnu comme une organisation performante, mobilisée et engagée, contribuant au rayonnement mondial de la ville, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou favorise un milieu de vie accueillant et stimulant qui sait répondre aux besoins et attentes de ses citoyens.

1.3. Nos valeurs organisationnelles :

Résolument tournés vers le service à la clientèle, l'Arrondissement et ses employés privilégient les valeurs suivantes dans le cadre de ses activités et de ses contacts avec les citoyens.

- 1.3.1. Le leadership : Le personnel de l'Arrondissement démontre sa capacité à trouver des solutions originales et pratiques à des problématiques, à innover afin d'augmenter sa performance, à mobiliser les divers intervenants.
- 1.3.2. Le professionnalisme : Dans le travail effectué dans le cadre de leurs fonctions, les employés de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou font preuve de transparence, d'équité, de rigueur et de courtoisie, apportent un traitement juste des demandes des clientèles de l'Arrondissement et fournissent aux élus des avis bien documentés.
- 1.3.3. Le respect : Le personnel de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou s'acquitte de ses tâches dans le respect de ses interlocuteurs, respect envers les citoyens mais également envers le travail des autres employés de la Ville de Québec. En retour, il s'attend à ce que l'on fasse preuve de ce même respect envers lui.
- 1.3.4. L'engagement du personnel : Le personnel de l'Arrondissement se dédie à la prestation de services aux citoyens. Il offre des services de qualité en tenant compte des spécificités de ses interlocuteurs pour répondre à leurs besoins, dans le cadre des compétences de l'Arrondissement.
- 1.3.5. La reconnaissance : La direction est consciente de l'importance de l'apport des employés dans la performance de l'Arrondissement et de la nécessité de souligner la qualité de leur travail. L'ensemble du personnel de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou reconnaît l'apport des bénévoles et des organismes au bien-être de la collectivité.

2. L'ARRONDISSEMENT DE LA CITÉ-LIMOILOU EN BREF

2.1. Sa situation :

L'Arrondissement de La Cité-Limoilou comprend les territoires de la Haute-Ville, de la Basse-Ville et de Limoilou. Il est divisé en 9 quartiers : Saint-Sacrement, Montcalm, Saint-Jean-Baptiste, Vieux-Québec-Cap-Blanc-Colline-Parlementaire, Saint-Roch, Saint-Sauveur, Vieux-Limoilou, Lairet et Maizerets. L'arrondissement de La Cité-Limoilou dénombre 109 711 résidents et résidentes (données de 2008), ce qui le place au premier rang des arrondissements de la ville de Québec quant au poids démographique, avec 21,85 % de la population totale de la ville. L'arrondissement de La Cité-Limoilou comprend 6 districts électoraux.

2.2. Son rôle :

La première responsabilité de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou est d'offrir les services de proximité aux citoyens et citoyennes de l'arrondissement. Les compétences du conseil d'arrondissement sont définies par la *Charte de la Ville de Québec* :

1. le zonage et l'urbanisme;
2. la sécurité incendie et la sécurité civile;
3. l'enlèvement des matières résiduelles;
4. le développement économique local, communautaire, culturel et social;
5. la culture, les loisirs et les parcs d'arrondissement;
6. la voirie locale, dont l'entretien du réseau local et le déneigement.

Le personnel de l'arrondissement assure la prestation des services qui relèvent de sa compétence, en conformité avec les orientations données par le conseil d'arrondissement, prépare les dossiers avec professionnalisme au conseil d'arrondissement et lui fournit des avis bien documentés permettant de prendre des décisions éclairées. Sous l'autorité du directeur de l'arrondissement, les employés sont répartis entre 4 divisions.

2.2.1.Division des relations avec les citoyens et soutien administratif :

Cette division planifie et assure la prestation de services directs à la population ainsi que les services de soutien administratif requis au bon fonctionnement de l'Arrondissement.

Ses activités couvrent notamment l'accueil des citoyens et les demandes d'information courantes ainsi que l'inscription à certaines activités municipales et la perception de certaines redevances. Elle est également responsable des activités de communications, de consultations publiques et du soutien aux conseils de quartier, de la réception et du traitement des demandes, des requêtes et des plaintes des citoyens et, le cas échéant, en fait le suivi auprès des services municipaux concernés.

2.2.2.Division de la culture, du loisir et de la vie communautaire :

Cette division est responsable de l'offre de services à la population en matière d'activités de loisirs, de culture, d'entraide et d'action communautaire. Elle est aussi responsable des parcs ainsi que des équipements culturels et récréatifs situés dans l'arrondissement. Elle assure le soutien technique et financier ainsi que l'encadrement nécessaire dans la réalisation de ces activités. Elle collabore avec les organismes de l'arrondissement pour connaître leurs besoins, leur apporter le soutien approprié et coordonner leurs actions.

2.2.3. Division de la gestion du territoire :

La Division de la gestion du territoire exerce les compétences de l'Arrondissement dans les domaines de l'urbanisme, du développement économique local, du contrôle de la circulation et du stationnement et des brigades scolaires.

Elle collabore, avec les autres unités administratives de la Ville, à l'établissement des processus opérationnels et administratifs reliés à la prestation des services à la population en ces domaines.

Elle s'occupe de la gestion des demandes de permis de construction et de leur délivrance. Elle exerce également une responsabilité en matière d'inspection des travaux de construction et de qualité de l'environnement relevant de l'Arrondissement.

2.2.4. Division des travaux publics :

Cette division est responsable de la gestion et de la réalisation des travaux suivants : l'enlèvement des ordures ménagères, le déneigement, l'entretien et la réparation du réseau de distribution de l'eau potable et du réseau d'évacuation des eaux usées, l'entretien des parcs, des espaces verts (sauf les travaux spécialisés), des voies publiques locales ainsi que des artères sur le territoire de l'arrondissement.

2.3. Sa clientèle :

Dans ses opérations quotidiennes, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou est en relation avec plusieurs types de clientèle. Outre les services de proximité qu'il offre aux résidents et résidentes, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou dessert également les citoyens corporatifs (gens d'affaires, organismes ou entreprises), les organismes publics et les institutions, les travailleurs sur son territoire, les visiteurs locaux et les touristes. Pour les fins de ce document, le terme citoyen englobe toutes les clientèles ci-dessus. De plus, les autres services de la Ville et les autres arrondissements de la Ville de Québec font à l'occasion partie de sa clientèle.

2.4. Les ressources :

En 2010, l'enveloppe de base pour le budget de l'Arrondissement sera d'environ 42 750 000 \$. De ce montant, environ 63 % est consacré à la Division des travaux publics.

Le personnel de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou est composé, au 30 juin 2009 de 276 personnes (un tableau détaillé de la répartition des employés est disponible à l'annexe 4), sans compter le personnel temporaire.

L'Arrondissement de La Cité-Limoilou est présentement en processus d'intégration ce qui impliquera une restructuration et une révision des façons de faire pour l'ensemble de l'organisation. Cela aura des répercussions sur les budgets, le plan d'effectifs et le PTI. Il est donc difficile de prévoir au moment de produire le présent document, l'évolution de ces activités durant les trois prochaines années. Un plan de main-d'œuvre est présentement en préparation.

2.5. Les processus :

Le tableau suivant identifie les principaux processus relatifs aux activités de l'Arrondissement :

PROCESSUS IMPORTANTS	INDICATEURS DE PERFORMANCE ¹
Collecte des matières résiduelles	Nombre de requêtes reçues ventilées par type de collecte et par type d'intervention. Nombre de réclamations à la suite des bris de contenants.
Déneigement : • Chaussées • Trottoirs • Liens piétonniers • Escaliers	Coût au mètre carré* de voie déneigée par centimètre de neige. Nombre de voyages de neige transportée (régie et contrat).
Entretien : • Réseau de voirie • Réseau d'égout et d'aqueduc	Nombre de bris d'aqueduc.
Émission de permis	Délai de première réponse aux demandes de citoyens ventilée par catégorie de demande de permis.
Circulation et transport	Délai pour la modification à la circulation et au stationnement
Modification de zonage	Délai de première réponse au citoyen. Délai d'adoption du règlement de la modification réglementaire.
Gestion des dérogations mineures	Délai de première réponse. Délai d'approbation.
Accueil des citoyens	Délai d'attente des citoyens (appels téléphoniques). Taux d'abandon téléphonique après le délai prévu. Nombre de requêtes mal dirigées.
Global	Nombre de plaintes par secteur d'activité. Taux de satisfaction des citoyens envers les différents services offerts par l'Arrondissement.
Gestion de l'offre d'activités en loisirs	Nombre de documents prêtés dans les bibliothèques de l'arrondissement. Nombre d'inscriptions ou participations ventilées par activité offerte.

¹ On retrouve dans ce tableau des indicateurs déjà établis. D'autres sont à établir à partir d'actions identifiées au plan d'action du plan d'affaires.

3. LES ENJEUX ET ORIENTATIONS

3.1. L'analyse des environnements externe et interne :

Des bilans pour les plans d'affaires des arrondissements de La Cité et de Limoilou ont été produits et sont disponibles sur demande

Afin de déterminer les enjeux et les orientations de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou, les gestionnaires de l'Arrondissement ont procédé à l'analyse des éléments, tant externes qu'internes, qui pourraient avoir des impacts sur ses activités. Cette analyse a permis d'identifier des opportunités et de menaces pour l'organisation. Les sujets retenus pour l'étude de l'environnement externe sont :

- plan stratégique et politiques de la Ville;
- l'intégration des arrondissements de La Cité et de Limoilou;
- l'échéance électorale;
- les relations avec les services centraux;
- le cadre législatif;
- les restrictions budgétaires/plan de main-d'œuvre (réduction de postes);
- nouvelles exigences en matières d'attentes signifiées auprès de nos clients/de nos fournisseurs;
- conséquences à l'Arrondissement de l'adoption du plan stratégique de la Ville de Québec 2009-2011;
- augmentation du Plan triennal des immobilisations (PTI);
- politique d'embauche/recrutement du personnel de première ligne;
- modifications éventuelles suite aux révisions de processus de certains services;
- la crise financière et ses impacts possibles sur la population de l'arrondissement/sur les commerces;
- impact des priorités du comité d'amélioration de la performance;
- impact des projets de la Déclaration de services/du nouveau GRC-OT (système de gestion des requêtes);
- impacts des besoins et attentes de nos clients;
- problématiques particulières de quartier.

Pour ce qui est de l'environnement interne, les sujets suivants ont été utilisés pour notre analyse :

- le leadership organisationnel;
- la planification stratégique;
- l'attention accordée au client;
- la mesure, l'analyse et la gestion de l'information;
- l'attention accordée aux ressources humaines;
- la gestion des processus importants et de soutien.

3.2. Les enjeux prioritaires de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou :

En tenant compte de l'analyse des environnements interne et externe, des opportunités et des menaces identifiées, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou a retenu cinq enjeux pour les trois prochaines années :

- **L'intégration des arrondissements de La Cité et de Limoilou :**

Depuis novembre 2009, les modifications de *La Charte de la Ville de Québec* sont entrées en vigueur, ce qui implique que les arrondissements de La Cité et de Limoilou sont fusionnés et ne forment qu'un seul arrondissement. Depuis la création de la nouvelle Ville de Québec en 2002, ces

deux arrondissements, quoique issus tous les deux de l'ancienne Ville de Québec, ont évolué différemment.

Confrontées à des réalités différentes, les équipes de chacun des deux arrondissements ont développé des façons de faire et des approches adaptées aux problématiques particulières de leur territoire. Ces approches, sans être diamétralement opposées, nécessiteront une période d'adaptation de part et d'autre afin de réaliser la cohésion de la nouvelle équipe.

De nouveaux territoires à découvrir, de nouveaux dossiers à approfondir, des clientèles différentes, le personnel de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou devra intégrer tous ces éléments tout en continuant d'offrir un service de qualité à la population. L'intégration des arrondissements de La Cité et de Limoilou sera un dossier majeur pour l'Arrondissement de La Cité-Limoilou dans les prochains mois.

De cet enjeu découle deux orientations :

- Favoriser l'intégration harmonieuse des employés;
- Harmoniser les pratiques et les processus avec la préoccupation service à la clientèle.

• **Établissement des impacts des spécificités de l'arrondissement :**

L'analyse de l'environnement a mis en lumière de nombreuses spécificités de l'arrondissement. Il apparaît des plus importants que ces spécificités soient bien inventoriées et documentées afin de permettre l'établissement d'un plan de main-d'œuvre adéquat découlant d'une analyse de risque de bonne qualité, ainsi que de permettre la mise en place de processus de fonctionnement performants et bien adaptés. En effet, pensons aux impacts qu'ont sur les opérations de l'une ou l'autre des divisions, les éléments suivants :

- nombre de visiteurs et de travailleurs non-résidents;
- utilisation à très grande échelle du stationnement sur rue conditionnant certaines opérations d'entretien de la chaussée;
- l'implication de la commission d'urbanisme et de conservation dans l'émission de la majorité des permis;
- l'étroitesse des rues et nombreux réseaux souterrains d'utilité publique occupant une grande partie de l'espace;
- très grand nombre d'organismes sociocommunautaires sur le territoire;
- profil sociodémographique;
- etc.

Dans un premier temps, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou doit donc identifier ses particularités et ses spécificités. Certaines sont connues, mais plusieurs restent à préciser. Et comme l'identification des spécificités n'est qu'une étape, elle doit être suivie par l'identification des impacts de ces spécificités.

D'autre part, il est important de garder à l'esprit que l'arrondissement est formé de quartiers ayant aussi leurs particularités. En ayant bien documenté celles-ci, l'Arrondissement pourra exercer ses activités de façon adaptée.

Dans ce contexte, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou a identifié deux orientations en lien avec cet enjeu :

- documenter les spécificités de l'arrondissement dans la ville et leurs impacts sur l'organisation;

- documenter les spécificités des quartiers dans l'arrondissement pour établir adéquatement nos plans d'intervention et notre prestation de services.

- **Un milieu de vie accueillant, stimulant et harmonieux**

La mission première d'un arrondissement est d'offrir des services de proximité à la population. Par la qualité de ces services, l'arrondissement contribue au bien-être des résidents et résidentes des quartiers qui forment l'arrondissement.

Les décisions prises par l'Arrondissement et les orientations qu'il met de l'avant ont des impacts directs sur la qualité de vie des résidents, mais également des travailleurs, des organismes qui œuvrent dans les quartiers et sur les visiteurs, que ce soit des personnes des autres arrondissements qui viennent pour une sortie ou une balade ou des touristes de l'extérieur de la ville. Le défi est de taille puisqu'il faut maintenir un équilibre entre les besoins des différentes clientèles. Il est parfois facile d'oublier que certains secteurs sont également des milieux de vie pour des centaines de personnes qui résident dans ces secteurs.

Cet enjeu est très important car il est en relation directe avec le service à la clientèle. Les services offerts doivent être adaptés aux différentes clientèles et répondre à leurs besoins. L'Arrondissement de La Cité-Limoilou doit également tenir compte, dans la prestation de services, de ses limites, tant financières qu'humaines.

C'est dans ce contexte que l'orientation suivante a été associée à l'enjeu de la prestation de services :

- Offrir un service de qualité aux citoyens, en tenant compte de leurs besoins, mais également des limites organisationnelles de l'Arrondissement.

- **Mobilisation des employés**

À la base de toute organisation, on retrouve le personnel. Des employés motivés, engagés et faisant montre de professionnalisme contribuent à la performance et aux bons résultats de l'organisation. Très conscient de ce fait, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou a identifié l'attention portée au personnel comme étant un enjeu majeur devant faire partie de son plan d'affaires.

Plusieurs défis devront être relevés dans ce domaine. On prévoit qu'une partie importante du personnel actuel prendra sa retraite dans les prochaines années. Tous les départs ne seront pas remplacés et l'organisation subira une perte importante de l'expertise. Des employés seniors quitteront l'Arrondissement sans qu'une relève expérimentée soit en place, prête à prendre le relai.

Autre défi de taille, attirer des travailleurs à l'Arrondissement et les retenir. Plusieurs facteurs (coût du stationnement, complexité de l'environnement, problèmes de circulation,...) peuvent devenir des obstacles quand vient le temps de choisir un lieu de travail. Plusieurs candidats hésitent à venir travailler à l'Arrondissement car ils considèrent souvent que les conditions de travail sont meilleures dans les autres arrondissements.

La question de la reconnaissance du travail des employés est un élément central dans l'attention portée au personnel. En reconnaissant le travail effectué par le personnel, on contribue à la motivation et au renforcement de l'engagement de chacun des employés.

L'attraction et la rétention du personnel est donc un facteur important pour maintenir la performance de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou au cours des prochaines années et c'est pourquoi les orientations suivantes ont été intégrées au plan d'affaires 2009-2011 de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou :

- Fournir un environnement favorable et attractif;
- Soutenir le développement du personnel.

- **Un arrondissement performant**

La fusion des arrondissements de La Cité et de Limoilou aura des répercussions directes sur les activités quotidiennes du nouvel arrondissement. Un plus grand territoire, une augmentation considérable de la population ne sont que quelques-uns des défis que devra relever l'Arrondissement de La Cité-Limoilou. De plus, l'Arrondissement devra se mettre en place, tout en maintenant les services à la population, de façon transparente pour les citoyens et autres intervenants.

Toutefois, la création du nouvel arrondissement est une occasion unique de réfléchir sur les façons de faire actuelles et de revoir certains processus et d'en mettre en place de nouveaux. Durant leurs années de fonctionnement, les arrondissements de La Cité et de Limoilou ont développé des façons de faire. Leur fusion offrira l'opportunité de comparer les pratiques et de choisir les meilleures d'entre elles.

Une organisation doit, pour rester performante, se remettre continuellement en question quant à ses pratiques et ses façons de faire. La fusion des deux arrondissements est non seulement l'occasion de revoir certains processus critiques, mais également de les documenter afin de les optimiser.

Cet exercice se fait au moment où des services centraux revoient également leurs processus. Dans plusieurs cas, les arrondissements sont directement touchés par ces processus et participent à la démarche de révision. L'Arrondissement de La Cité-Limoilou est souvent interpellé pour siéger sur les comités de révision. Ses particularités font qu'il est souvent essentiel, sinon nécessaire, d'être présent pour faire valoir son point de vue, étant donné que peu d'arrondissements vivent certaines réalités de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou (centre-ville, densité de population, configuration du tissu urbain, complexité des réseaux souterrains, présence importante d'édifices patrimoniaux...). Il est important de tenir compte de certains aspects lors de la révision des processus et seul l'Arrondissement de La Cité-Limoilou peut soulever ces questions, d'où la quasi obligation d'y siéger. Par contre, l'implication demandée est très souvent considérable et le temps consacré à ces comités est du temps qui n'est pas consacré aux dossiers quotidiens. L'Arrondissement de La Cité-Limoilou doit donc trouver un équilibre entre son implication dans les dossiers organisationnels de la Ville et ceux de l'Arrondissement pour assurer le maintien du niveau de service à la clientèle.

Dans un contexte de restrictions budgétaires et de crise économique, la performance de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou repose beaucoup sur sa capacité à trouver des solutions innovatrices afin de maintenir un niveau de services qui répond aux besoins de ses clients. Faire mieux avec moins, voici un des défis que devra relever l'Arrondissement de La Cité-Limoilou dans les prochaines années.

En lien avec cet enjeu, l'Arrondissement de La Cité-Limoilou a identifié les orientations suivantes :

- Offrir un service exemplaire aux citoyens;
- Être reconnue comme une organisation performante.

3.3. Tableau des actions prioritaires :

Enjeux	Orientations	Actions prioritaires	Échéance	Résultats attendus	Collaborateurs
1. L'intégration des arrondissements de La Cité-Limoilou.	1.1 Favoriser l'intégration harmonieuse des employés	1.1.1 Réorganiser le travail dans le respect des individus, en favorisant un milieu professionnel valorisant et stimulant.	2009	Organi-gramme fonctionnel avec une répartition des dossiers.	
		1.1.2 Réaliser des activités favorisant les échanges entre les employés pour mieux se connaître et partager les défis et les valeurs.	2009-2010	Bilans annuels des activités réalisées.	
		1.1.3 Organiser des activités pour partager la connaissance du territoire, des activités et des équipements de l'arrondissement.	2009	Bilan annuel des activités réalisées.	
		1.1.4 Associer le personnel dans la démarche d'intégration.	2009-2010	Bilan des actions prises.	
		1.1.5 Faire le point sur l'avancement de l'intégration auprès des employés à intervalles réguliers.	2010-2011	Bilan sur le processus d'intégration avec mesures d'ajustement.	
	1.2 Harmoniser les pratiques et les processus avec la préoccupation service à la clientèle.	1.2.1 Inventorier les pratiques et processus, identifier les écarts, déterminer et documenter les nouvelles façons de faire.	2009-2010	Cahier des processus en fonction dans l'arrondissement de La Cité-Limoilou.	
		1.2.2 Identifier le niveau de services souhaité et évaluer les écarts en lien avec les limites de l'organisation.	2009-2010	Niveau de services défini.	

Enjeux	Orientations	Actions prioritaires	Échéance	Résultats attendus	Collaborateurs
		1.2.3 Maintenir le niveau de services durant la transition.	2009	Taux de satisfaction de la clientèle similaire ou supérieur à celui antérieur à la fusion des arrondissements.	
		1.2.4 Réaliser des activités de communication pour les citoyens.	2009-2010	Plan de communications externes.	
2. Établissement des impacts des spécificités de l'arrondissement.	2.1 Documenter les spécificités de l'arrondissement dans la ville et leurs impacts sur l'organisation.	2.1.1 Inventorier et documenter les particularités retrouvées dans l'arrondissement qui distinguent la charge et la complexité de travail dans l'organisation.	2009-2010	Inventaire documenté.	
		2.1.2 Faire reconnaître ces particularités dans le cadre de l'allocation de ressources et des modes de fonctionnement.	2009-2010	Plan de main-d'œuvre et processus établis.	Direction générale Ressources humaines Aménagement du territoire Ingénierie
	2.2 Documenter les spécificités des quartiers dans l'arrondissement pour établir adéquatement nos plans d'intervention et notre prestation de services.	2.2.1 Identifier et documenter les particularités des quartiers et leurs besoins spécifiques.	2009-2010	Portrait socio-économique et physique des quartiers de l'arrondissement.	
		2.2.2 Élaborer un plan d'action dans chaque division tenant compte des spécificités des quartiers.	2009-2011	Plan d'action des divisions élaboré en ayant comme préoccupation de considérer l'ensemble des quartiers.	

Enjeux	Orientations	Actions prioritaires	Échéance	Résultats attendus	Collaborateurs
3. Un milieu de vie accueillant, stimulant et harmonieux.	3.1 Offrir un service de qualité aux citoyens, en tenant compte de leurs besoins, mais également des limites organisationnelles de l'arrondissement .	3.1.1 Mettre en place des mécanismes de cueillette des attentes et besoins des citoyens en lien avec la mission de l'arrondissement.	2009-2011	Outils d'évaluation du taux de satisfaction des citoyens.	Planification et développement organisationnel Communications
		3.1.2 Assurer la mise en œuvre et le suivi des actions prioritaires des plans directeurs de quartier et des plans sectoriels.	2009-2011	Tableaux de suivi des plans directeurs et des plans sectoriels.	Aménagement du territoire
		3.1.3 Élaborer des plans d'action dans les matières suivantes :		Plans d'action sectoriels avec échéanciers.	
		a) Offre de services en loisir.	2010		Loisirs
		b) Intervention communautaire jeunesse.	2010		Loisirs
	c) Entraide communautaire.	2010		Loisirs	
	d) Développement culturel.	2010		Culture	
	e) Soutien et dynamisme des artères commerciales.	2010		Développement économique	
	f) Mise en œuvre des plans a) à e).	2010-2011		CLD	
		3.1.4 Actualiser le Plan propreté.	2009-2010	Plan révisé avec échéancier, responsables de dossiers et budgets alloués.	

Enjeux	Orientations	Actions prioritaires	Échéance	Résultats attendus	Collaborateurs
		3.1.5 Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de gestion et de développement des établissements d'hébergement touristiques du Vieux-Québec et l'étendre aux quartiers Saint-Jean-Baptiste et Saint-Roch.	2009-2011	Bilans périodiques des actions.	Office du tourisme de Québec Affaires juridiques
		3.1.6 Actualiser et revoir les modalités et les conditions de stationnement dans les quartiers.	2009-2011	Nouvelles règles de stationnement adaptées aux besoins réels de chaque quartier.	Aménagement du territoire
		3.1.7 Évaluer l'application du nouveau cadre réglementaire en urbanisme et zonage, effectuer les changements nécessaires et documenter les interventions retenues.	2009-2010	Bilan de la mise en œuvre du nouveau règlement harmonisé et échéancier des modifications à apporter.	Aménagement du territoire Affaires juridiques
		3.1.8 Améliorer la performance environnementale de l'Arrondissement dans le cadre de ses opérations.	2009-2011	Inventaires annuels des actions réalisées.	Environnement
4. La mobilisation des employés	4.1 Fournir un environnement favorable et attractif.	4.1.1 Mettre en place une politique d'accueil pour le nouveau personnel.	2009	Procédurier d'accueil des employés.	Ressources humaines
		4.1.2 Établir un plan d'action favorisant la santé, la sécurité et le bien-être au travail.	2009-2010	Plan d'action par division.	Ressources humaines

Enjeux	Orientations	Actions prioritaires	Échéance	Résultats attendus	Collaborateurs
		4.1.3 Mettre en place une politique de reconnaissance pour le travail des employés.	2009-2010	« Politique » de reconnaissance de l'arrondissement.	
		4.1.4 Élaborer un plan de main-d'œuvre conséquent avec les spécificités de l'arrondissement.	2009	Plan de main-d'œuvre documenté.	Direction générale Ressources humaines
		4.1.5 Établir un système de rétroaction auprès des employés qui ne sont plus en progression salariale.	2009-2010	Procédurier de suivi auprès des employés.	
	4.2 Soutenir le développement du personnel.	4.2.1 Établir un plan de formation par poste et par individu et s'assurer de sa mise en œuvre.	2009-2010	Plan d'actions pour la formation des employés et bilan annuel.	Services des ressources humaines
		4.2.2 Mettre en place des outils améliorant la communication interne.	2009-2011	Plan de communication interne.	
		4.2.3 Organiser des activités pour les employés permettant de connaître le travail de leurs collègues.	2009-2011	Plan d'actions et bilan.	
5. Un arrondissement performant	5.1 Offrir un service exemplaire aux citoyens.	5.1.1 Établir un plan de communication externe.	2010	Plan de communication externe.	
		5.1.2 Élaborer une politique de reconnaissance des organismes de loisirs, culture et vie communautaire ainsi que réviser la tarification des locaux et des programmes de subvention.	2010	Politique de reconnaissance des organismes.	Loisirs

Enjeux	Orientations	Actions prioritaires	Échéance	Résultats attendus	Collaborateurs
		5.1.3 Déployer la <i>Déclaration de services aux citoyens</i> .	2009-2011	Bilan périodique de l'application de la Déclaration de services avec mesure du taux de satisfaction.	Groupe service clientèle
		5.1.4 Produire un plan d'action pour l'amélioration du service à la clientèle dans le contexte du nouveau plan de main-d'œuvre municipal.	2010	Plan d'action.	
		5.1.5 Implanter les chantiers 12 et 14 dans le cadre de l'émission des permis.	2009-2011	Bilan de l'implantation des chantiers 12 et 14.	Aménagement du territoire Planification et développement organisationnel
		5.1.6 Former et sensibiliser le personnel sur le service à la clientèle.	2009-2011	Bilans annuels.	Ressources humaines Groupe service à la clientèle
	5.2 Être reconnue comme une organisation performante.	5.2.1 Mettre en place et réaliser un plan d'action annuel dans chaque division.	2009-2011	Plan d'action des divisions.	
		5.2.2 Revoir le processus d'élaboration et suivi des projets entre les services et l'Arrondissement.	2009-2010	Plan d'action du partage des responsabilités (CollaborAction).	Aménagement du territoire Ingénierie Gestion des immeubles Environnement Développement économique

Enjeux	Orientations	Actions prioritaires	Échéance	Résultats attendus	Collaborateurs
		5.2.3 Réviser l'organisation du travail à la Division des travaux publics, en lien avec la nouvelle législation, l'étude Promaintech Novaxa Inc. et les chantiers « Ville ».	2009-2011	Organi-gramme révi-sé qui tient compte des différentes contraintes de la Division et du plan d'action.	Direction générale Ressources humaines Travaux publics Planification et développement organisationnel
		5.2.4 Faire une analyse de risque en documentant nos activités essentielles et en établissant les charges de travail de façon à permettre des choix éclairés.	2009-2010	Rapport d'analyse de risque des activités essentielles.	
		5.2.5 Élaborer et faire le suivi d'un tableau de bord des indicateurs de gestion et de performance.	2009-2010	Tableau de bord couvrant l'ensemble des activités de l'arrondissement.	

4. L'OPÉRATIONNALISATION ET LE SUIVI

Dans un contexte d'intégration de deux arrondissements et la mise en place d'une nouvelle unité administrative, la mise en application du plan d'affaires revêt un aspect particulier et permet de mieux guider les différents intervenants dans leurs actions. En identifiant les priorités et les actions qui en découlent, le plan d'affaires trace les lignes à suivre et les besoins et les conditions nécessaires pour atteindre les cibles déterminées.

Mais afin d'atteindre ces cibles, certaines conditions doivent être en place. Ces conditions sont :

- la stabilisation du personnel de l'Arrondissement;
- la répartition appropriée entre les tâches courantes et les demandes externes;
- la collaboration et la concertation entre les différentes divisions de l'Arrondissement, ainsi qu'avec les services de la Ville de Québec;
- Une répartition équitable des ressources humaines et financières.

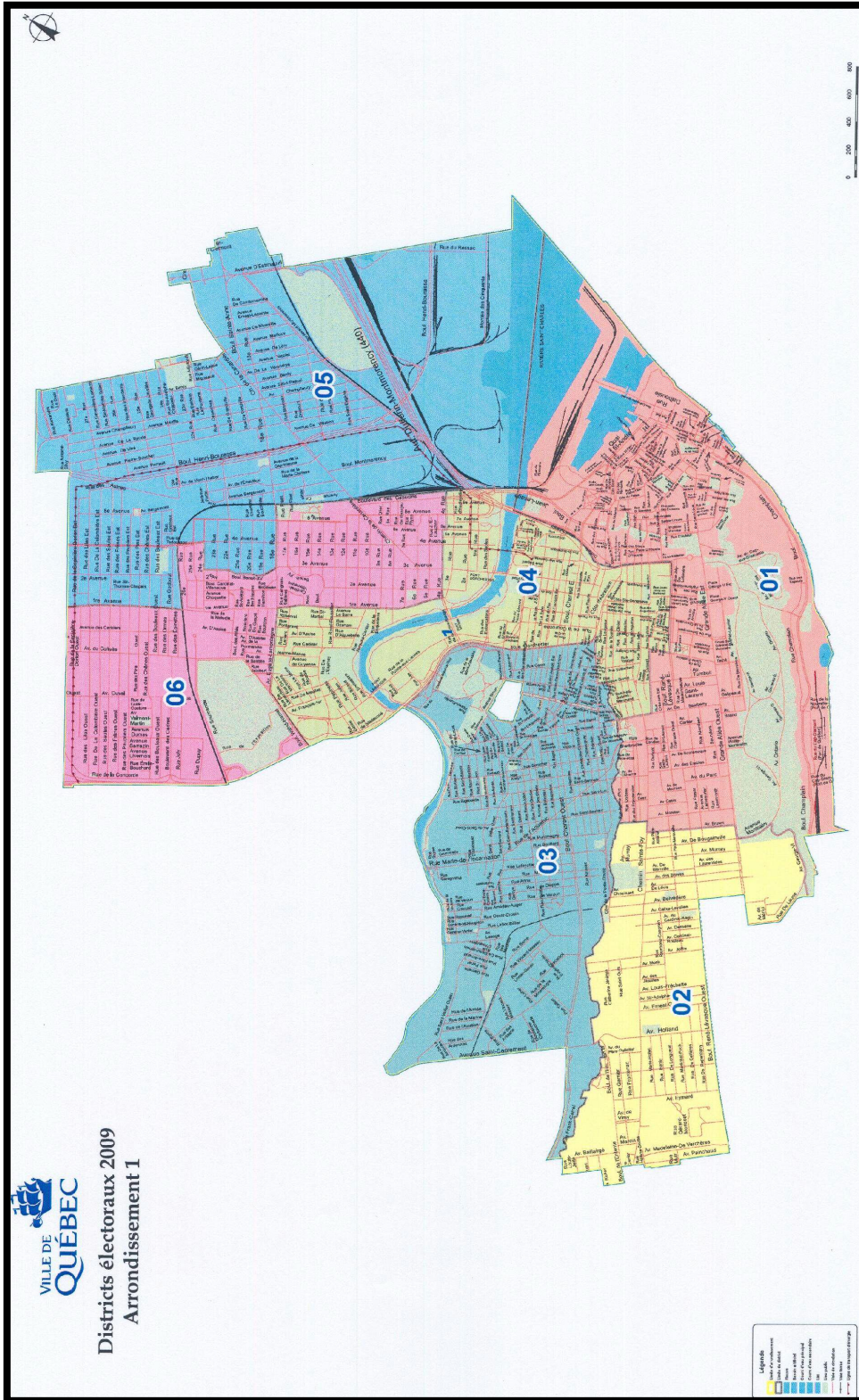
L'Arrondissement de La Cité-Limoilou a mis en place des mécanismes pour s'assurer de la mise en œuvre du plan d'affaires.

- Le comité de direction est responsable de la mise en œuvre et du suivi du plan d'affaires de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou.
- Un bilan annuel de l'état d'avancement du plan d'affaires sera réalisé en collaboration avec le personnel. Ce bilan sera l'occasion de faire des réajustements requis.

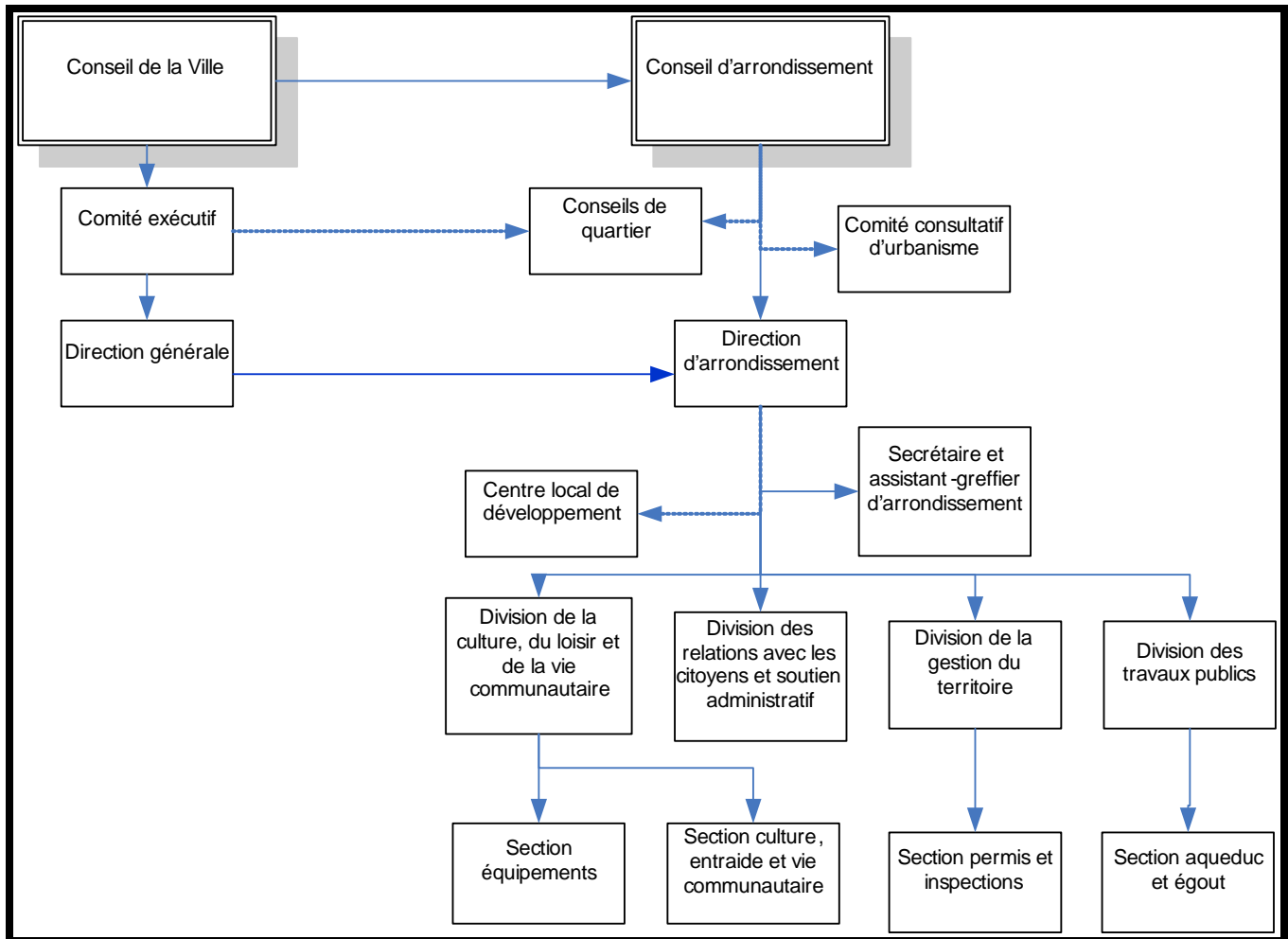
5. LA COLLABORATION

La réalisation des actions du plan d'affaires ne peut se faire sans la collaboration des services de la Ville de Québec. Ces partenaires ont reçu une copie du présent document afin de les informer de nos actions.

Annexe 1 : Carte de l'arrondissement de La Cité-Limoilou



Annexe 2 : Organigramme de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou



Annexe 3 : Profil de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou

Territoire :

Superficie totale incluant une partie des plans d'eau : 23,47 km²

Densité de population en 2006 :

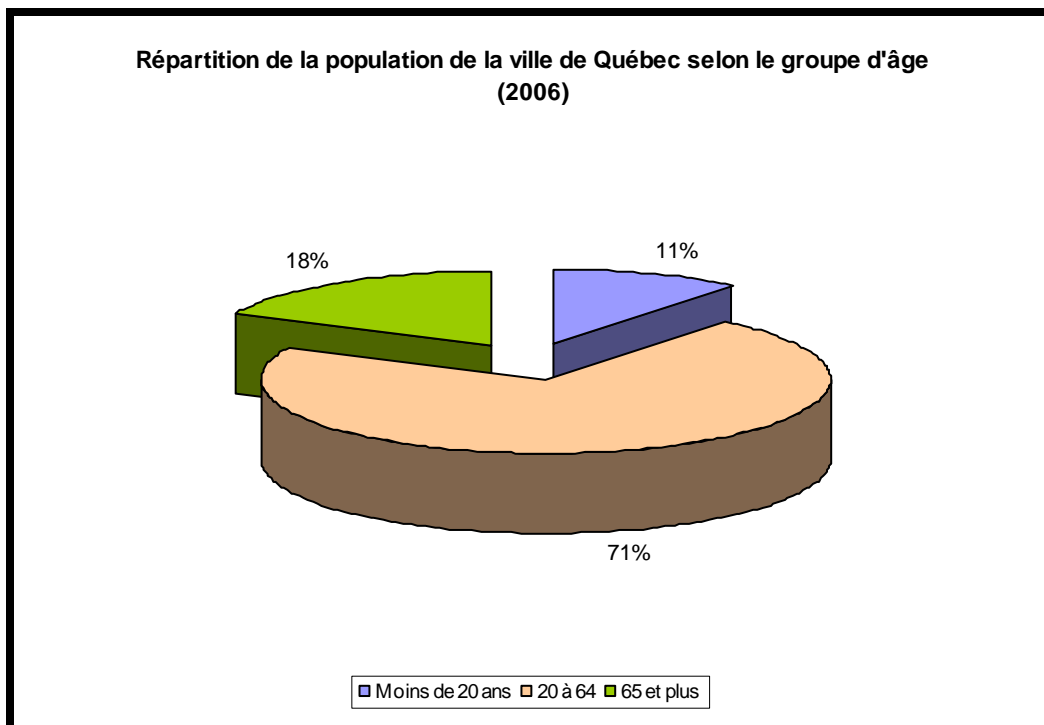
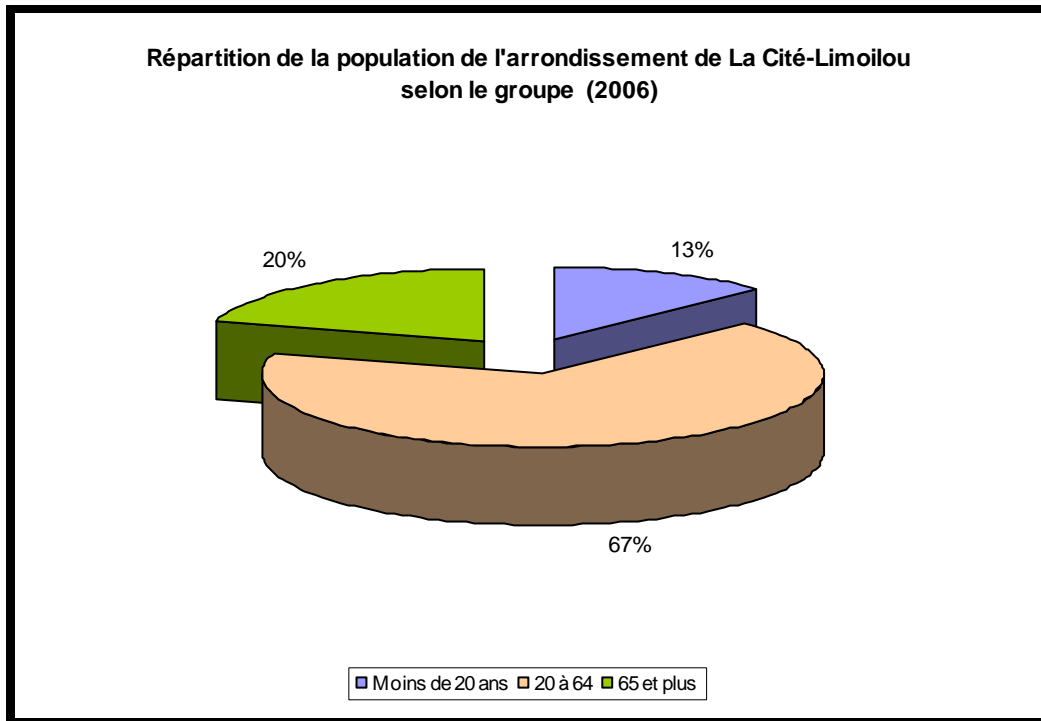
Ville de Québec : 1 081 habitants au km²

Arrondissement de La Cité-Limoilou : 4 584 habitants au km² incluant le territoire des Plaines d'Abraham et 8 046 habitants au km² si on exclut la superficie de ce parc (10,11 Km²).

Population de l'arrondissement de La Cité-Limoilou en 2006 (Arrondissements de La Cité et de Limoilou) :

Arrondissement de La Cité-Limoilou : 107 575 habitants (incluant 7 465 immigrants)

Population selon les groupes d'âge en 2006



Ménages et familles en 2001

Nombre de ménages : 61 180

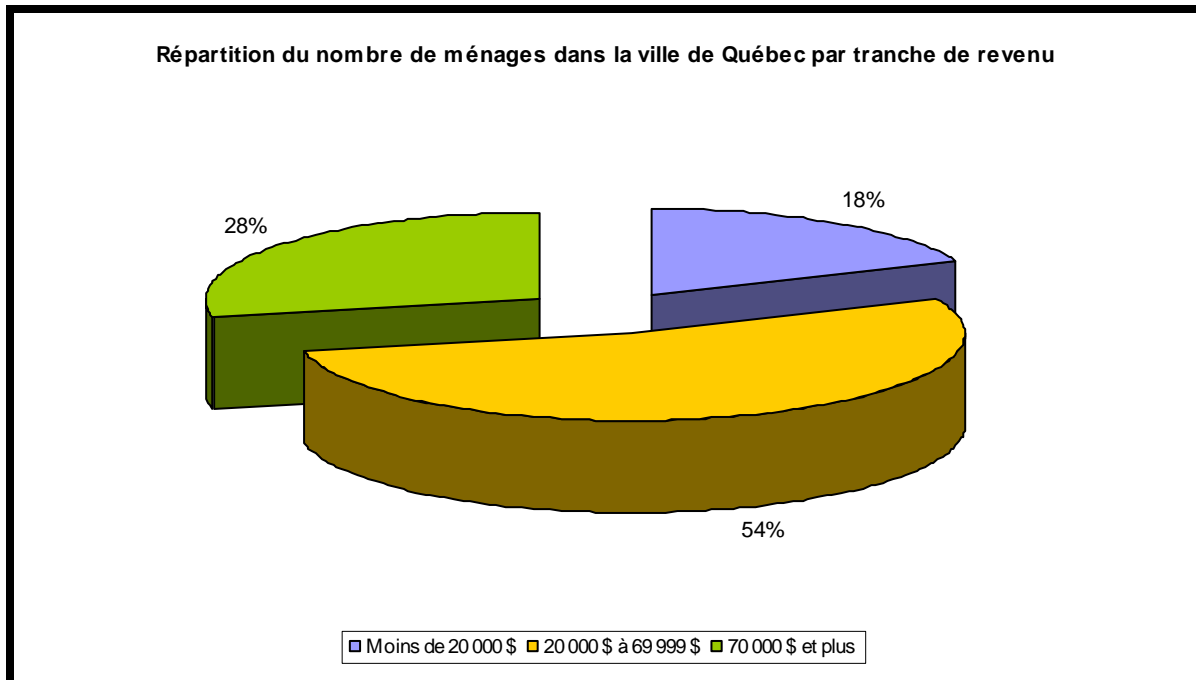
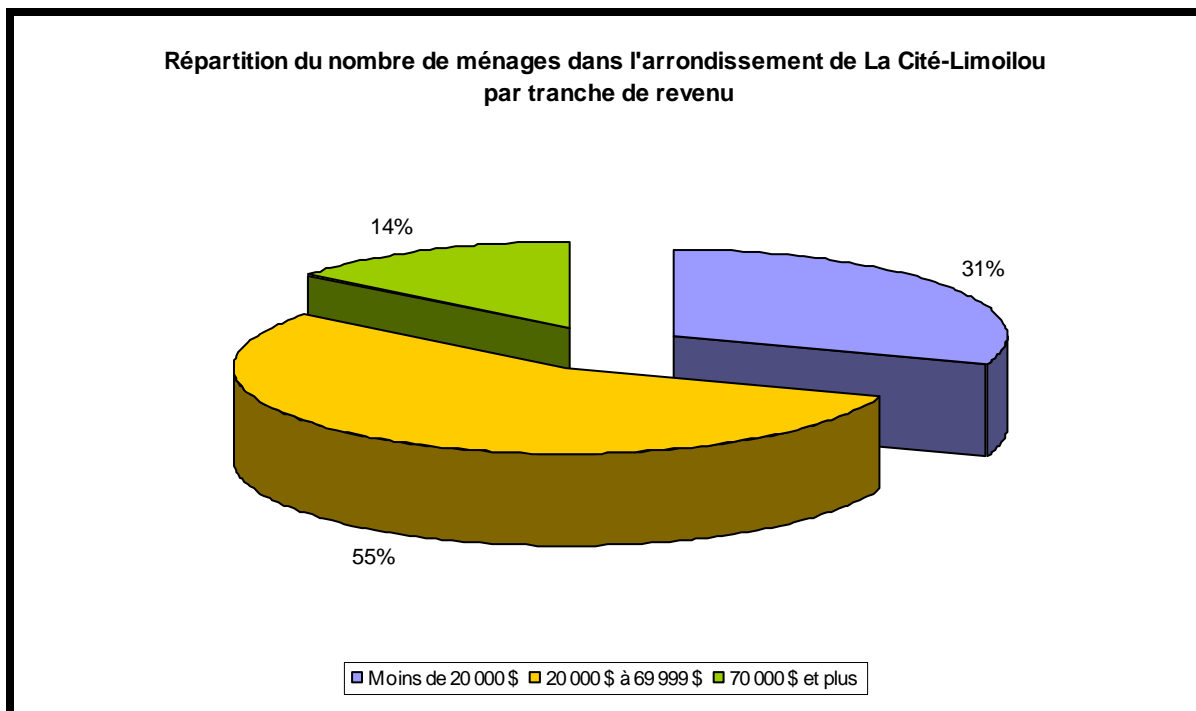
Nombre de familles : 24 320 (dont 5 470 (22 %) sont monoparentales)

Revenu moyen des ménages : 41 571 \$ (57 526 \$ pour la Ville de Québec)

Revenu moyen des familles : 65 007 \$ (79 189 \$ pour la Ville de Québec)

Nombre de ménages par tranche de revenu

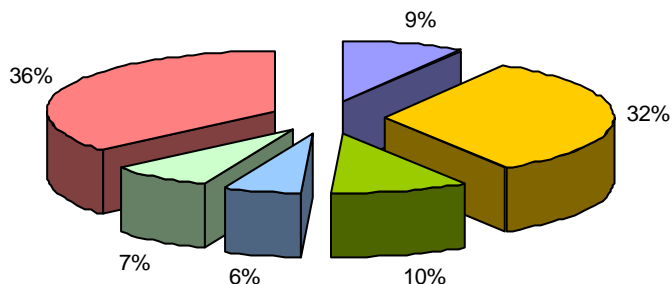
Environ 75 % de la population est locataire (48 % pour l'ensemble de la ville de Québec).



58 % des unités de logements ont été construites avant 1960 (28 % pour l'ensemble de la ville de Québec).

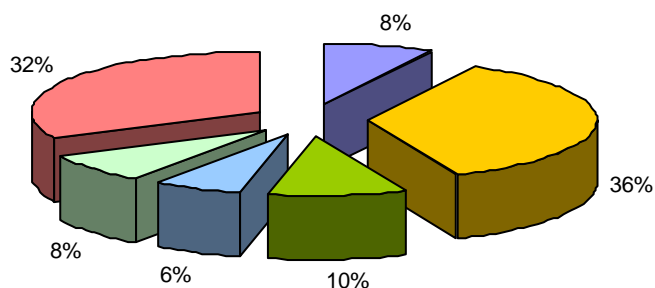
Scolarisation :

Niveau de scolarité atteint par la population de l'arrondissement de La Cité-Limoilou âgée de 15 ans et plus (2006)



- Aucun certificat, diplôme ou grade
- Certificat, diplôme ou grade
- Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent
- Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers
- Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire
- Certificat, diplôme ou grade universitaire

Niveau de scolarité atteint par la population de la ville de Québec âgée de 15 ans et plus (2006)



- Aucun certificat, diplôme ou grade
- Certificat, diplôme ou grade
- Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent
- Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers
- Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire
- Certificat, diplôme ou grade universitaire

Annexe 4 : Tableau de la répartition des effectifs réguliers dans l'Arrondissement de La Cité-Limoilou² en 2009

	Cadres	Fonctionnaires	Professionnels	Surintendants/contre-maîtres	Manuels
Direction	1	2	1		
Relations avec les citoyens	1	18	3.2		
Culture, loisir et vie communautaires	3	34 (comprend les responsables de bibliothèques)	5		
Gestion du territoire	2	30	3		
Travaux publics	3	19		19	132
Total :	10	103	12.2	19	132

Annexe 5 : Tableau sur l'évolution budgétaire des arrondissements de La Cité et de Limoilou pour les années 2006 à 2008

Année	Arrondissement de La Cité	Arrondissement de Limoilou
2006	24 871 493 \$	14 356 157 \$
2007	25 546 631 \$	14 651 453 \$
2008	26 293 561 \$	16 087 641 \$

² Exprimé en ETC (Équivalent temps complet) et ne comprend pas le personnel temporaire.

Annexe 6 : Tableau sur l'évolution des effectifs pour les arrondissements de La Cité et de Limoilou pour les années 2006-2008

Années	Arrondissement de La Cité	Arrondissement de Limoilou
2006	210 employés	116,14 employés
2007	221 employés	117,14 employés
2008	217 employés	105,32 employés

Annexe 7 : Liste de la flotte des véhicules et équipements de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou (Travaux publics et loisirs)

VÉHICULES		ÉQUIPEMENTS	
Description	Nombre	Description	Nombre
Chargeuse sur roues	6	Remorque	25
Niveleuse	6	Épandeur sur remorque	8
Pelle hydraulique	6	Scie à béton	2
Rétrocaveuse	2	Épandeur	16
Souffleuse	11	Compresseur	6
Balais	8	Roulotte	4
Arrosoir	6	Unité à asphalte sur remorque	2
Tracteur sur chenilles	18	Machine à dégeler à la vapeur	2
Tracteur sur roues	13	Chariot élévateur	1
Camion de transport	18	Surfaceuse	1
Camion outil	22	Souffleuse	1
Camion de service	33	Gratte	1
Mini-fourgonnette	3	Tondeuse	1
Camionnette	46		
Automobile	5		
Resurfaceuse	2		
Tondeuse motorisée	1		
TOTAL	200	TOTAL	64

Annexe 8 : Liste des équipements récréatifs de l'Arrondissement de La Cité-Limoilou

Description	Nombre	Description	Nombre
Bibliothèque	7	Terrain de soccer	11
Centre culturel	2	Terrain de volley-ball de plage	14
Centre communautaire Ville	6	Terrain de tennis	17
Centre récréatif privé	5	Site de planche à roulettes	5
Patro	2	Sentier pédestre	3
Parc de détente	12	Terrain de balle	4
Parc avec jeux	35	Piscine extérieure	10
Parc-école	14	Pataugeoire extérieure	8
Pavillon de service	18	Piscine intérieure	4
Jardin communautaire	12	Jeux d'eau	11
Gymnase	9	Patinoire extérieure	15
Salle de croquet	2	Aréna	1
Terrain de basket-ball extérieur	5	Glissade (use-culotte)	3
Panier d'entraînement de basket-ball	15	Piste de ski de fond	1
Terrain de pétanque	19	Surface glacée	8
Parc canin	2		