

**GRAND**  
**SAULT/FALLS**

# **PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2024-2027**

20 FÉVRIER 2024





# TABLE DES MATIÈRES

VOLUME I	4
<b>PLAN STRATÉGIQUE MUNICIPAL</b>	<b>4</b>
AVANT-PROPOS	5
CONTEXTE DE LA MUNICIPALITÉ	6
MÉTHODOLOGIE	7
VISION, MISSION, VALEURS	8
AXES PRIORITAIRES	9
RÉSULTATS ATTENDUS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE	10

VOLUME I

# PLAN STRATÉGIQUE MUNICIPAL

## AVANT-PROPOS

La Municipalité régionale de Grand-Sault a été créée pour donner suite à la fusion des territoires des Ville de Grand-Sault, du Village de Drummond, de la Communauté rurale de Saint-André, des districts de services locaux de Grand-Sault et Drummond comprend aujourd'hui près de 10 900 habitants et une assiette fiscale estimée à près de 1,114 milliards \$. Depuis le 1er janvier 2023, c'est à travers de nouvelles frontières représentant davantage sa communauté d'intérêt que la Municipalité régionale de Grand-Sault peut voir le développement de sa communauté et de son territoire.

Son conseil municipal, composé d'un maire et de 9 conseillers(ères), se concentre sur la transition de son personnel et sur l'intégration des services offerts sur l'ensemble de son territoire. Il existe présentement une volonté de se doter d'outils et de pratiques exemplaires en gouvernance pour faciliter la transition. Le plan stratégique est rédigé pour fournir un cadre de référence à l'équipe de gestion et est utilisé pour faire avancer les priorités du conseil municipal et des citoyens. Un exercice de planification stratégique est une étape importante dans l'encadrement d'une équipe de gestion et permet d'établir des stratégies et des actions claires qui permettront de mener à bon port la Vision du conseil municipal. De plus, ce document est accompagné d'un plan de mise en œuvre développé par le directeur général pour identifier des actions concrètes et des échéanciers qui permettront au conseil de mesurer les résultats obtenus.



## CONTEXTE DE LA MUNICIPALITÉ

Grand-Sault se distingue par son bilinguisme reconnu à l'échelle provinciale et apporte son lot d'opportunités pour diversifier sa population. Sa situation géographique près des frontières avec les États-Unis lui permet d'attirer des visiteurs internationaux quotidiennement. On constate rapidement l'importance du secteur agricole dans son économie locale, ce qui permet à la municipalité de se démarquer à l'échelle nationale par la qualité des produits qui émanent de son terroir. Grand-Sault est connue pour son attitude "on peut / *can do*" et sa bienveillance envers ses citoyens. Il s'agit d'une communauté où il fait bon vivre et qui possède des attraits naturels importants comme les chutes et sa gorge qui attirent un nombre important de touristes annuellement.



# MÉTHODOLOGIE

L'approche préconisée pour le développement du plan stratégique consiste en une démarche simple et structurée qui permet au conseil municipal de fournir un cadre de référence à son équipe de direction pour les prochaines années. Elle se définit à travers un processus d'accompagnement et d'animation permettant d'élaborer de manière concertée un énoncé de vision et de mission, déterminer les valeurs fondamentales, définir les objectifs stratégiques rattachés aux différents piliers et définir les résultats attendus menant à l'élaboration du plan de mise en œuvre.

La méthode utilisée pour l'élaboration de la stratégie est reconnue en planification stratégique et elle consiste à :

- › Établir de façon préliminaire la vision et la mission;
- › Examiner le contexte à l'aide de l'analyse « FFOM » (F)orces, (F)aiblesses, (O)pportunités et (M)enaces
- › Examiner et réviser la vision et la mission sur la base des antécédents et de l'évaluation stratégique des services offerts
- › Identifier les valeurs conformément à la vision et à la mission
- › Identifier les objectifs stratégiques en utilisant la méthodologie SMART afin de répondre à la mission de la Municipalité régionale de Grand Sault et réaliser la vision approuvée par le conseil municipal, les cadres supérieurs, les parties prenantes et les membres de la communauté.

## 1

### ÉTAPE 1 : ANALYSE ET ÉVALUATION

#### COLLECTE DE DONNÉES ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT :

Cette première activité a permis de prendre connaissance de la situation actuelle de la Municipalité régionale de Grand-Sault par une analyse des documents et données fournis par la municipalité. Cette analyse a permis entre autres de se familiariser avec les questions clés de la municipalité ainsi que de comprendre les tendances des dernières années.

#### ENTREVUES CIBLÉES

Cette activité comprenait des rencontres ciblées pendant lesquelles des discussions stratégiques étaient entretenues avec les membres du comité directeur et le directeur général. Ces rencontres ont permis de déterminer le format du plan stratégique à élaborer en fonction de la structure de gouvernance en place.

#### IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Cette activité consistait à identifier les parties prenantes et les intervenants qui pourraient contribuer à fournir des intrants pour la planification stratégique. L'approche préliminaire a été présentée et nous avons validé la technique de participation publique. La technique de rencontres publiques bilingues et groupes de discussion (*focus groups*) a été privilégiée et un registre des parties prenantes a été développé par la municipalité afin d'assurer que tous les personnes et groupes pouvant donner une plus-value aient été identifiées lors du processus de consultation. Les parties prenantes ont été choisies selon leur niveau d'influence ainsi que leur intérêt dans le processus stratégique.

## 2

### ÉTAPE 2 : PROCESSUS DE CONSULTATION

#### SESSIONS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE AVEC LE CONSEIL MUNICIPAL

Cette activité comprenait la tenue de rencontres de type atelier participatif avec le Conseil municipal. Cette rencontre tenue dans le quartier Drummond avait pour but de développer la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la municipalité. Pour développer ces énoncés, nous avons procédé avec une analyse FFOM. La résultante de cette activité aura permis de définir la mission, les valeurs et la vision contenue dans ce rapport.

#### RENCONTRES PUBLIQUES

Ces rencontres avaient pour objectifs de consulter la population sur les idées qui pourraient se retrouver dans le plan stratégique. Le format des sessions était dynamique et a permis de sonder les participants sur les forces de la municipalité, les faiblesses, les opportunités pour changer les choses et les principaux défis qu'on fait face comme municipalité. De plus, on demanda aux participants de soumettre des idées de petits projets ponctuels qui pourraient faire partie de discussion budgétaire par le conseil municipal.

#### SESSIONS DE PLANIFICATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Ces rencontres avaient pour objectifs de développer les thématiques qui pourraient se retrouver dans les grandes orientations stratégiques et les axes d'interventions. Une analyse FFOM à parmi de recueillir la rétroaction des participants lors des sessions de planification. Ces rencontres furent tenues par invitation pour 4 différents groupes d'intérêts, notamment la jeunesse et les jeunes familles, les cinquante ans et plus, les entrepreneurs ainsi que les groupes et organismes communautaires.

#### QUESTIONNAIRE POUR LES DIRECTEURS DES SERVICES

À cette étape, un questionnaire fut soumis aux directeurs et directrices de service afin de saisir leurs besoins et leurs priorités respectives. Des discussions furent tenues avec l'équipe de direction pour présenter les lignes directrices établies par le conseil municipal ainsi que le format du plan de mise en œuvre. Cette étape consistait également à préparer les dirigeants à utiliser les outils proposés à l'intérieur du plan de mise en œuvre et les rapports périodiques requis pour les suivis auprès du conseil municipal. Une matrice SMART a été utilisée pour définir chaque objectif.

## 3

### ÉTAPE 3 : DÉVELOPPEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

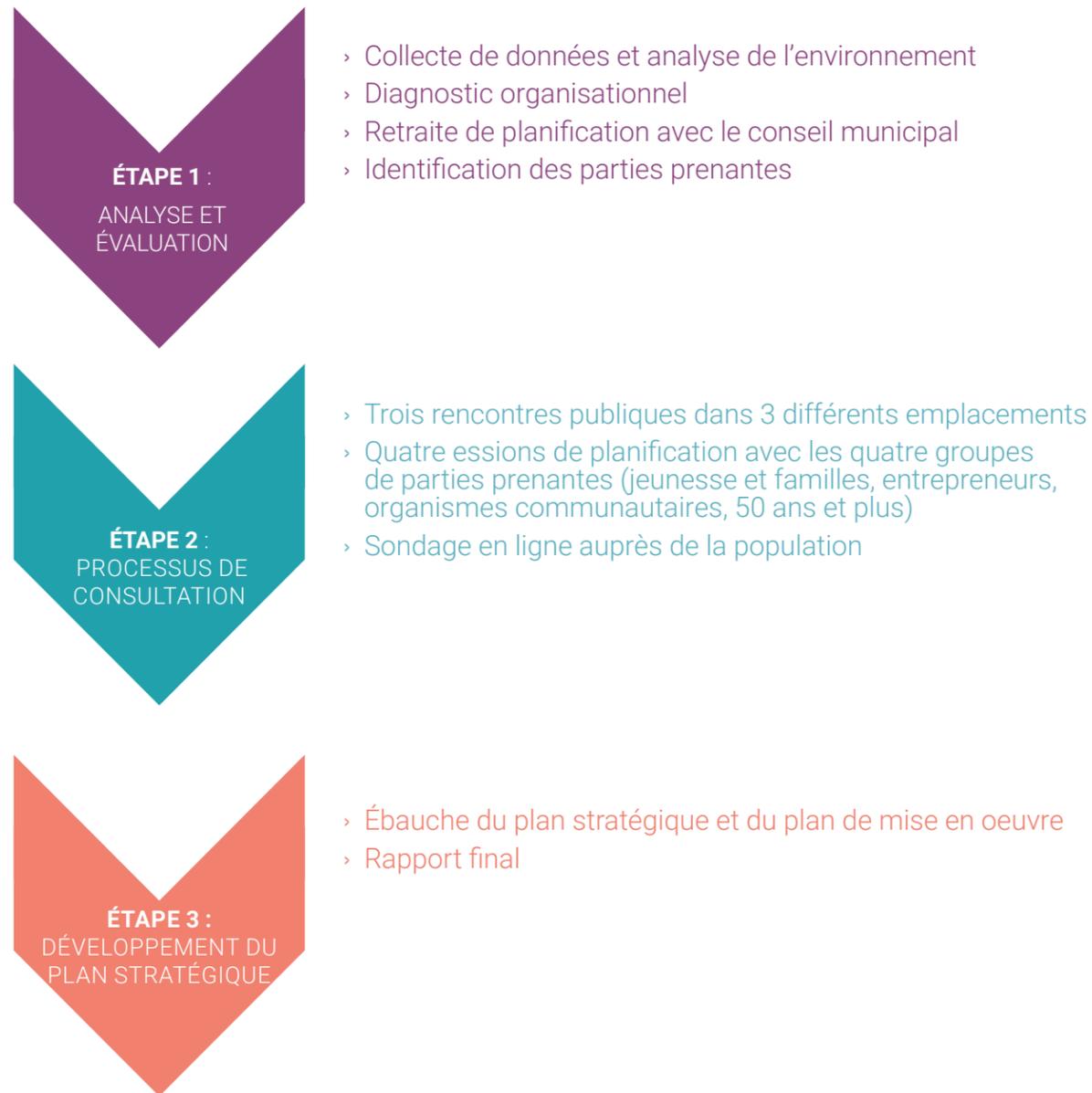
#### ÉBAUCHE DU PLAN STRATÉGIQUE ET DU PLAN DE MISE EN ŒUVRE

À cette étape, l'ébauche du plan stratégique et du plan de mise en œuvre a été réalisée avec le directeur général et le comité directeur du plan stratégique et par la suite transmise pour approbation au conseil municipal. Le plan de mise en œuvre comprend les indicateurs de performance, les cibles et échéances ainsi que les ressources nécessaires pour mener à bien les stratégies proposées.

#### RAPPORT FINAL

Une fois les commentaires intégrés, le rapport final de la stratégie régionale est présenté au conseil municipal lors d'une réunion publique pour examen et adoption. Le rapport comprend notamment la vision, la mission, les valeurs ainsi qu'un plan de mise en œuvre des actions.

## SYNTHÈSE DE LA MÉTHODOLOGIE



## VISION, MISSION, VALEURS



### VISION

Communauté impliquée, progressive et active qui privilégie l'harmonie des générations et la diversité.



### MISSION

Notre fierté et notre dynamisme nous propulsent vers l'excellence en prestation de services innovants, bilingues et adaptés aux besoins des citoyens.



### VALEURS

**Audacieux** : Nous proposons et agissons en osant miser sur les approches innovantes.

**Collaborateur** : Nous favorisons des approches communautaires et nous mettons l'accent sur l'intelligence collective.

**Transparent** : Nous démontrons notre ouverture et misons sur une approche simple et accessible.

**Inclusif** : Nous offrons une culture organisationnelle qui valorise les différences individuelles et qui est équitable pour tous.

**Factuel** : Nos décisions et interactions sont fondés par l'intégrité, sur ce qui est démontré et sur la vérité.

## AXES PRIORITAIRES

La municipalité livre une panoplie de services qui sont tous importants pour ses citoyens. Pour s'assurer de faire avancer sa vision, il est important de déterminer certaines loupes stratégiques pour s'assurer d'établir des grandes orientations qui encadreront les discussions du conseil. Avec le nouveau regroupement de plusieurs entités, il est important de se pencher sur l'ensemble des secteurs d'activités de la municipalité, tout en s'assurant que l'équipe de direction puisse faire avancer les axes prioritaires du conseil municipal. Pendant les prochaines années, les axes prioritaires du conseil municipal sont comme suit :

De plus, pour chaque axe prioritaire, nous avons identifié les secteurs d'interventions s'y retrouvant afin de s'assurer qu'il y ait une cohésion dans la mise en œuvre d'objectifs stratégiques et afin de déterminer des résultats attendus par ce plan stratégique. Il existe possiblement d'autres services spécifiques qui ne se retrouvent pas dans les interventions présentées dans le tableau précédent, cependant le directeur général sera demandé d'en prendre connaissance et de s'assurer que ces services soient inclus dans les quatre axes prioritaires en cours de route.



### GOUVERNANCE

- › Innovation
- › Administration/Finance
- › Législatif
- › Planification stratégique
- › Transition
- › Développement durable



### DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

- › Attraction
- › Rétention
- › Croissance
- › Tourisme
- › Urbanisme
- › Logements



### SERVICE À LA COMMUNAUTÉ

- › Sécurité publique
- › Immigration
- › Santé
- › Transport
- › Infrastructures
- › Éducation



### DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

- › Mieux-être
- › Art et culture
- › Sports et loisirs
- › Organismes communautaires
- › Qualité de vie
- › Plein-air

## RÉSULTATS ATTENDUS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Afin d'assurer une reddition des comptes au public, les objectifs stratégiques retenus devront apporter des résultats mesurables qui feront l'objet de suivis et de rapports d'étapes pendant la période visée par le plan stratégique, soit de 2024 à 2027. Des rapports d'étapes trimestriels seront présentés au conseil municipal pendant une réunion publique et ces informations seront partagées avec le public au fur et à mesure. Il est possible que certains objectifs stratégiques pourraient être modifiés, rajoutés ou bien éliminés pendant la durée du plan stratégique en fonction du contexte économique, politique ou social de la communauté. Advenant des modifications aux objectifs stratégiques ou aux résultats attendus, ces ajustements seront effectués en réunion publique et communiqué à la population. Voici donc les objectifs stratégiques ainsi que les résultats attendus :



## OBJECTIFS STRATÉGIQUES



### GOUVERNANCE

En dispensant des services de qualité à sa population, la Municipalité régionale de Grand-Sault excelle grâce à un leadership tourné vers l'avenir, un plan de relèvement rigoureux et des pratiques financières judicieuses. Nous donnons la priorité à une gouvernance efficace ancrée dans un cadre législatif actualisé et une planification stratégique contemporaine. Le développement durable des ressources est partie intégrante de nos pratiques quotidiennes.



### SERVICES À LA COMMUNAUTÉ

La Municipalité régionale de Grand-Sault place les enjeux de la sécurité publique sur l'ensemble de son territoire en premier plan et crée ainsi un environnement sûr pour tous les résidents. Nous favorisons l'inclusivité et soutenons les nouveaux arrivants grâce à des programmes adaptés, garantissant un accueil chaleureux pour tous. De plus, nous soutenons des partenariats solides dans les domaines de la santé, de l'éducation et des réseaux routiers afin de cultiver une communauté interconnectée et résiliente.



### DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

La Municipalité régionale de Grand-Sault s'appuie sur une économie dynamique et des entreprises florissantes. Un profil économique et communautaire complet est facilement accessible pour les investisseurs et les visiteurs. Le tourisme, moteur économique important, occupe de plus en plus une place de choix dans la sphère économique de la municipalité. Les services municipaux sont intégrés de manière transparente et accessibles dans chaque quartier. Optimiser la disponibilité d'options de logements abordables et accessibles est primordial à notre engagement, car cela joue un rôle central dans la création d'une communauté où la prospérité de tous les citoyens est priorisée.



### DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

La Municipalité régionale de Grand-Sault excelle grâce à des installations sportives, culturelles, artistiques et récréatives de premier ordre, créant une communauté dynamique, inclusive, épanouie et en santé. Nous collaborons avec les organismes locaux et régionaux en maximisant les ressources partagées pour offrir aux résidents des expériences riches et dynamiques. Grâce à une gestion de projet efficace nous mettons en œuvre des programmes contribuant à une communauté épanouie où les sports, la culture, les arts et les loisirs prospèrent.

