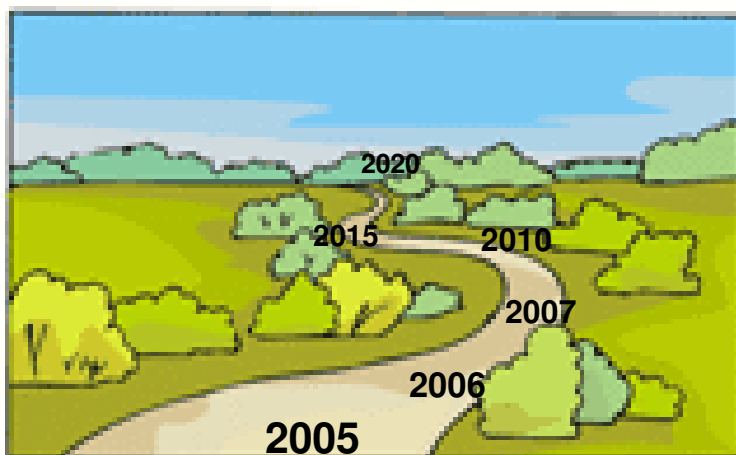




***MUNICIPALITÉ DU VILLAGE  
DE STUKELY-SUD***

***PLAN STRATÉGIQUE 2005 - 2020***



**13 décembre 2004**

## TABLE DES MATIÈRES

Le présent document est organisé comme suit :

PARTIE	CONTENU	PAGE
TABLE DES MATIÈRES		2
1 – INTRODUCTION	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rappel des étapes antécédentes</li> <li>○ Qu'est-ce que la planification stratégique ?</li> <li>○ Facteurs de planification stratégique</li> </ul>	3 4 5
2 – L'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Démarche adoptée</li> <li>○ Les composantes d'un plan stratégique</li> <li>○ La vision</li> <li>○ Les grandes orientations</li> <li>○ Les objectifs</li> <li>○ Les actions concrètes</li> </ul>	7 8 8 8 8 9
3- LES FACTEURS PARTICULIERS À LA SITUATION DE STUKELY-SUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Géographie</li> <li>○ Population et démographie</li> <li>○ Historique</li> <li>○ Économie</li> <li>○ Infrastructures</li> <li>○ Politique</li> </ul>	10 11 12 13 14 15
4- DÉFINITION DE LA VISION, DES ORIENTATIONS, DES OBJECTIFS ET DES ACTIONS CONCRÈTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La vision de Stukely-Sud</li> <li>○ Les grandes orientations de notre vision</li> <li>○ Les objectifs et actions concrètes pour réaliser nos orientations</li> </ul>	17 17 18
5- OBJECTIFS ET ACTIONS PAR GRANDE ORIENTATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Orientation 1</li> <li>○ Orientation 2</li> <li>○ Orientation 3</li> <li>○ Orientation 4</li> </ul>	20 22 23 26
6- LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La planification budgétaire</li> <li>○ Les indicateurs de performance et de gestion</li> <li>○ Le renouvellement du Conseil</li> <li>○ La consultation publique</li> </ul>	27 28 29 29
CONCLUSION		30

## PARTIE 1 – INTRODUCTION

### ***Rappel des étapes antécédentes***

En janvier 2003, le Conseil municipal de Stukely-Sud amorçait une première étape de réflexion vers une planification stratégique. De ce premier échange, émergea un document préliminaire intitulé : « *Stukely-Sud - une vision vers le futur* ». Ce document permit aux membres du Conseil de commencer à utiliser un discours commun dans leurs échanges de points de vue sur l'avenir de la Municipalité. La période s'étalant de 2005 jusqu'à l'année 2020 fut identifiée comme cadre de planification car certains membres du Conseil avaient alors exprimé des réticences à aventurer leur réflexion au delà de 2020.

Ce premier pas amena le Conseil à vouloir interroger les citoyens sur leurs attentes, leurs priorités et leur propre vision d'avenir de leur municipalité. Cette volonté prit la forme d'abord d'un sondage auprès des résidants, réalisé par des consultants externes de la *Chaire Desjardins de coopération et de développement* de l'Université de Sherbrooke, lesquels rédigèrent un rapport de recherche remis au Conseil en novembre 2003 intitulé : « *Attentes, satisfaction et priorités des résidants de Stukely-Sud* ».

Ce sondage apporta au Conseil des renseignements extrêmement utiles sur les perceptions des citoyens. Le Conseil utilisa ensuite ces données dans un processus de validation et de recherche de consensus lors du *Forum des citoyens* tenu à la fin novembre 2003. Au sortir de cet exercice, le Conseil se retrouva alors avec une liste de mesures jugées importantes par les citoyens, selon chacune des orientations proposées initialement.

À la fin du Forum, le Maire engagea le Conseil à donner suite à la démarche en faisant le point publiquement, et régulièrement, sur les progrès réalisés et à pousser plus loin la réflexion sur la vision d'avenir pour la Municipalité, cette démarche devant aboutir à un plan stratégique.

En mars 2004, le Conseil autorisa la participation de deux conseillers (Gilles Paradis et Marcel Saint-Onge) à un cours de l'*Association des Directeurs Municipaux du Québec (ADMQ)* portant sur la planification stratégique. Ce cours permit d'obtenir des renseignements utiles afin de façonner un plan stratégique adapté aux réalités des municipalités rurales.

En juin 2004, ces deux conseillers présentèrent au Conseil un sommaire des informations obtenues sur ce cours et proposèrent une démarche afin d'élaborer une planification stratégique. Cette démarche, que nous reverrons à la partie deux de ce document, fut alors entérinée par le Conseil.

Fort de ces importants premiers pas, le Conseil est prêt à franchir une autre étape vers l'adoption d'ici la fin de l'année 2004 d'un « **Plan stratégique 2005-2020** » pour le guider dans ses travaux et décisions pour les années à venir.

### **Qu'est-ce que la planification stratégique ?**

On définit la planification stratégique comme étant «...le processus de gestion qui vise à préparer l'avenir d'une manière « proactive » en tenant compte des changements prévisibles dans l'environnement et des capacités, des enjeux, des défis et orientations des principaux intervenants de l'organisation».

Soulignons qu'au Québec, la *Loi sur l'administration publique (2000)* précise l'obligation faite maintenant à tous les ministères et organismes provinciaux de préparer, et de mettre à jour chaque année, un plan stratégique contenant les éléments précités. Au niveau municipal, l'effort est inégal, cette loi ne s'appliquant pas, mais l'on sait que beaucoup de villes et de municipalités ont incorporé à profit cette démarche à leur mode de gestion.

La planification stratégique permet donc :

- de porter un regard loin dans l'avenir et de définir comment on perçoit l'organisation à long terme (entreprise, ministère, ville, etc.). On se donne ainsi une **vision d'avenir** et de **grandes orientations** qui soutiendront cette vision;
- de déterminer des **objectifs à adopter** et **des actions à prendre** pour concrétiser chaque orientation;
- d'échelonner dans un **échancier** ces actions concrètes selon leurs priorités en tenant compte des facteurs pertinents telles les directives gouvernementales, les préoccupations des citoyens, etc.; et
- d'identifier les **ressources** disponibles ou requises (ressources humaines, financières, matérielles et temps) afin de réaliser ces objectifs et actions.

Une planification stratégique à long terme doit faire l'objet d'un **large consensus** parmi les citoyens et les élus. Ce consensus est essentiel à une **continuité d'action** tout au long de la période visée. Ainsi, les élus qui se succèdent pourront reprendre le flambeau des anciens et le porter pendant une autre étape vers le futur.

La planification stratégique doit être **dynamique** et non pas immuable. D'année en année elle doit être remise à jour selon les circonstances changeantes. Au terme d'une première période on portera le regard plus loin vers le futur. Ainsi, en 2010, la planification stratégique devra se prolonger jusqu'en 2025, etc.

Il est primordial que le plan stratégique **constitue le fondement de toute décision et action**. Les règlements et résolutions votées par le Conseil doivent s'arrimer au plan stratégique. Le budget annuel et les prévisions budgétaires triennales doivent servir à concrétiser les objectifs à court terme (1 à 3 ans), à moyen terme (3-5 ans) et à long terme (5 ans et +).

Enfin, le plan stratégique doit être **flexible et opportuniste**. Ainsi, un objectif prévu dans trois ans pourrait être réalisé plus tôt si des circonstances avantageuses se présentent (subventions non-récurrentes, projet conjoint avec une municipalité voisine, disponibilité de ressources, etc.).

### **Facteurs de planification stratégique**

Plusieurs facteurs entrent en interaction dans l'élaboration d'un plan stratégique et sa réalisation graduelle au long des années :

- 1) **l'environnement** : C'est l'ensemble des phénomènes, des tendances, des facteurs et des acteurs pouvant constituer des avantages ou des contraintes dans un avenir prévisible. On distingue souvent entre le micro-environnement ou contexte interne à l'organisation (par exemple les attentes des citoyens, la démographie) et le macro-environnement ou contexte externe (tels la conjoncture économique ou la situation politique globale). C'est cet environnement, souvent évolutif, qui teinte au fil du temps notre vision, car il influe directement sur les enjeux et les défis et, éventuellement sur nos orientations, d'où la nécessité de revoir périodiquement notre plan stratégique.
- 2) **les ressources** : ce sont les ressources financières, matérielles et humaines qui permettront de réaliser le plan stratégique. Là encore, il faut inclure les ressources internes (membres du Conseil, employés municipaux, bénévoles, finances municipales, infrastructures existantes, etc.) et les ressources externes (MRC, municipalités voisines et leurs ressources, décideurs et

fonctionnaires des différents paliers de gouvernement, entreprise privée, consultants, etc.).

- 3) **le temps et les priorités** : certains objectifs seront plus urgents que d'autres. Des échéances peuvent également être imposées par les paliers supérieurs de gouvernement. Des événements imprévus obligeront à l'occasion à revoir l'ordre des priorités. Le temps peut s'avérer être une ressource mais aussi une contrainte.

## **PARTIE 2 – L'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE**

### ***Démarche adoptée***

Lors d'une session spéciale de travail du Conseil tenue le 5 juillet 2004, la démarche suivante a été adoptée :

- 1) Rédaction d'un plan stratégique préliminaire en utilisant d'abord l'année 2005 comme première période de planification. Ce premier effort pour planifier 2005 devrait être fait de façon utile en septembre-octobre 2004 afin d'en intégrer les résultats à notre démarche budgétaire de fin-novembre/début décembre 2004. Une ébauche de plan stratégique devra être remis aux membres du Conseil en septembre 2004 afin de préparer une session de travail en octobre 2004. Cette session de travail devant aboutir à l'adoption du plan stratégique lors de la session régulière du Conseil de novembre 2004.
- 2) Par la suite, soit au printemps 2005, le Conseil pourra résolument amorcer sa planification à plus long terme en attaquant les horizons 2006-2010, 2011-2015 et 2016-2020. Ces cycles quinquennaux peuvent sembler loin devant nous, et le niveau de sophistication pour ce qui est des deux cycles les plus lointains sera carrément moins élevé. Toutefois, si l'on veut vraiment planifier pour l'avenir, il faut dès le premier cycle de cinq ans, être en mesure de visualiser les suites ou conséquences de nos premières décisions sur les cycles à venir.
- 3) Ultérieurement, le Conseil pourra tenir une réunion spéciale de travail à chaque année afin de remettre le plan stratégique à jour. De plus, suite au renouvellement du Conseil lors d'élection, le nouveau Conseil pourra revoir le plan stratégique dans les semaines suivant le début du mandat.

## ***Les composantes d'un plan stratégique***

Un plan stratégique comprend trois composantes, soit :

- 1) une vision,
- 2) de grandes orientations, et
- 3) des objectifs précis que l'on réalisera par des actions concrètes.

Voyons la définition de chacune de ces composantes.

**1) La vision** : C'est l'image de l'organisation (la municipalité) projetée dans l'avenir ! C'est la perception de ce qu'on voudrait voir se concrétiser dans le futur. La vision présente une vue réaliste, crédible et attirante de l'avenir de l'organisation. Elle permet d'articuler la mission et est évolutive selon les besoins et le contexte environnemental de l'organisation.

**2) Les grandes orientations** : Ce sont les valeurs partagées par la majorité des citoyens et exprimées par les élus. Ces grandes orientations soutiennent la vision.

Par exemple, si la vision exprimée est de faire d'une ville un grand pôle régional d'ici 2020, on adoptera de grandes orientations qui favoriseront cette vision : développement industriel, construction de voies d'accès rapides, incitation à la construction de centres commerciaux, etc.

**3) Les objectifs** : ce sont les résultats mesurables ou observables que l'on désire atteindre au terme d'une échéance réaliste.

Par exemple : atteindre un pourcentage 65 % de valorisation des déchets domestiques d'ici 2008.

Lorsqu'on adopte un objectif, on se doit de connaître la situation de départ afin de bien jauger la distance à franchir pour l'atteindre. Ainsi, si un voyageur se donne comme objectif d'être à Québec à 15h00, c'est qu'il a identifié son heure de départ et la distance à parcourir.



4) **Les actions concrètes** : ce sont les décisions, les règlements, les résolutions, etc. que l'on adoptera afin de concrétiser l'objectif.

Par exemple si on reprend notre objectif d'atteindre un taux de 65% de valorisation des déchets domestiques, les actions concrètes qui devront être adoptées seront de mettre en place un programme de recyclage, d'inciter au compostage, etc...

L'interrelation entre la vision, les grandes orientations, les objectifs et les actions concrètes est illustrée au tableau suivant.

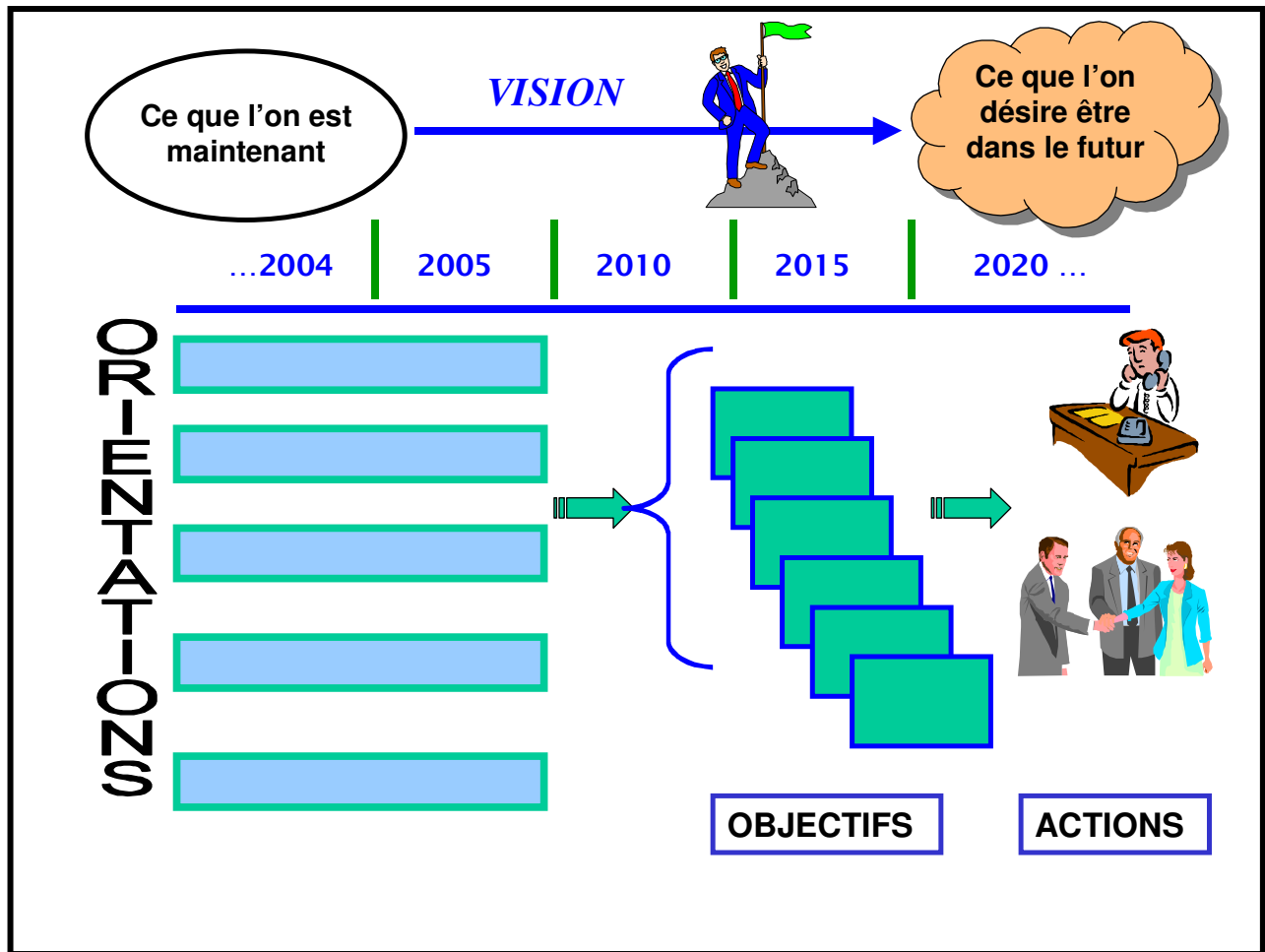


Tableau 1 - Interrelation entre vision, orientations, objectifs et actions

## PARTIE 3 – LES FACTEURS PARTICULIERS À LA SITUATION DE STUKELY-SUD

La Municipalité du Village de Stukely-Sud a ses particularités propres. Ces particularités ont un impact à différents degrés sur les grandes orientations que l'on voudra donner à l'avenir de la Municipalité et aux objectifs à réaliser. Voyons brièvement quels sont ces facteurs :

### *Géographie*

Stukely-Sud couvre un territoire de 64 km<sup>2</sup> et est située à environ 100 km de Montréal, 45 km de Sherbrooke, 35 km de Granby, 25 km de Magog et à 8 km d'Eastman à l'est et à 8 km de Waterloo à l'ouest. (Voir carte au tableau 2). Le territoire est vallonné et est constitué en majeure partie de boisés privés et de terres agricoles. Le territoire de la Municipalité n'est pas traversé par des cours d'eau majeurs et ne possède pas de lacs publics. Enfin, il est à noter que les trois-quarts du territoire municipal est zoné «vert».



Tableau 2 – Carte régionale et localisation de Stukely-Sud

## Population et démographie

À la fin de 2004, la population de la Municipalité est d'environ 1,050 habitants auxquels s'ajoutent environ 400 résidents saisonniers. L'augmentation de la population est relativement rapide en comparaison à la moyenne du Canada et du Québec. De 754 habitants en 1991, la population a augmenté à 882 habitants en 1996, à 954 en 2001, 978 en 2002 et 1,039 à la fin de 2003. En 13 ans (1991-2004) la population a donc augmenté de près de 40%. Si cette tendance se maintient, la population de la Municipalité atteindra 1,500 habitants permanents et environ 300 résidents saisonniers en 2020.

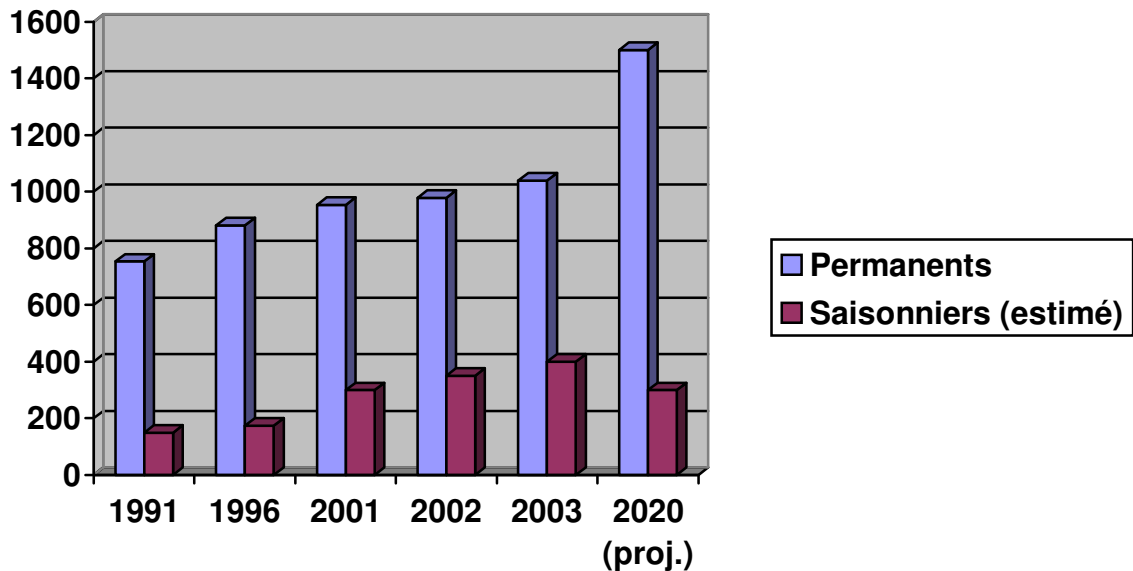


Tableau 3 – Évolution de la population à Stukely-Sud

Le profil socio-économique de cette population varie considérablement. Une proportion importante de la population a de faibles revenus. Le revenu médian déclaré des familles de Stukely-Sud est d'environ 75 % de celui de la moyenne des familles du Québec (Source : Statistiques-Canada, recensement de 2001).

Le niveau de scolarité varie selon les tranches d'âge. Alors que seulement 26% des jeunes adultes de 20 à 34 ans ont complété des études au delà du niveau secondaire (comparativement à 47% au Québec), cette disparité s'atténue dans la tranche d'âge des 45 à 64 ans (26% à Stukely-Sud et 30% au Québec). (Source : Statistiques-Canada, recensement de 2001).

Enfin, environ 25% de la population utilise la langue anglaise à la maison. (Source : Statistiques-Canada, recensement de 2001).

Toutefois, l'arrivée de nouveaux citoyens (retraités, travailleurs autonomes ainsi que de jeunes familles) altère ce tableau. Ces changements sociologiques, relativement rapides, font par conséquent évoluer les attentes des citoyens.

Les citoyens se sont tenus loin de la vie communautaire municipale au cours des années 1990 et jusqu'au début des années 2000. Toutefois, les efforts actuels de l'administration municipale pour améliorer la gestion financière, démontrer plus de transparence dans les décisions et impliquer les citoyens, commencent à rapporter des dividendes. La vie communautaire municipale redevient active. Les volontaires pour participer aux corvées, pour faire partie des comités, pour faire fonctionner le service de bibliothèque, etc. sont plus nombreux. À chaque année, de nombreux citoyens arrivent et apportent avec eux leurs expériences, connaissances, leurs réseaux de contacts, etc... Ces nouveaux arrivants s'intègrent et enrichissent le tissu social existant. Cette tendance, si elle est bien exploitée par le Conseil, offre un potentiel de ressources humaines intéressantes à utiliser pour le bien de la communauté.

## **Historique**

Les premiers occupants d'origine européenne sont arrivés à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle en provenance de la Nouvelle-Angleterre et des îles britanniques. Le *Stukely Township* fut créé à cette époque et couvrait une superficie de 100 milles carrés (10 milles x 10 milles). Depuis lors, le territoire municipal a subi de profondes modifications. Les scissions et fusions ont modifié à plusieurs reprises les limites de la Municipalité. L'évolution socio-démographique de la Municipalité, notamment sa diversité linguistique et culturelle, n'a pas favorisé la consolidation d'un noyau de village articulé autour d'une grappe comprenant une église unique, une école, une caisse populaire, etc... Enfin, des périodes difficiles sur le plan de la gestion municipale interne, coïncidant avec de sévères réductions budgétaires des paliers provinciaux et fédéraux, ont retardé les projets d'amélioration des infrastructures municipales.

## **Économie**

L'économie de la Municipalité a depuis ses débuts gravité autour de l'agriculture familiale et l'exploitation des boisés privés. Le développement des commerces et entreprises a souffert des modifications apportés aux grands axes de communication. Les commerces fleurissaient au temps où le territoire de Stukely-Sud était sur l'axe des routes empruntées par les diligences ainsi que plus tard au temps de l'ancienne route numéro 1 (maintenant route 112). Depuis la construction de l'Autoroute des Cantons-de-l'Est (Autoroute 10) au milieu des années 1960, la route 112 est devenue une voie secondaire. La Municipalité, qui n'a pas de sorties ou d'entrées directes sur l'Autoroute des Cantons-de-l'Est, se retrouve donc marginalisée en regard du flux principal du transport routier et des aires de ravitaillement ou de repos des voyageurs. Enfin, l'absence de cours d'eau au temps des moulins actionnés par la force de l'eau n'a pas permis la naissance d'industries.

Les assises économiques reposent aujourd'hui sur le travail à l'extérieur de la municipalité, les revenus de retraite, d'exploitations forestières et agricoles, le travail autonome (PME, artisans, artistes, etc.) et les revenus des divers programmes d'aide gouvernementaux.

Les activités économiques sont réparties dans les catégories d'emploi indiquées au tableau ci-dessous. (Source : Statistiques-Canada, recensement de 2001).

<b>Catégorie d'emploi</b>	<b>Nombre d'emplois</b>
Agriculture et ressources	35
Fabrication et construction	190
Commerce	65
Santé et éducation	35
Services commerciaux	65
Autres services	100

Tableau 4 – Catégories d'emploi (Recensement 2001)

## **Infrastructures**

Les infrastructures de la Municipalité sont très sommaires et nécessitent des investissements importants. Le réseau des chemins municipaux comprend environ 70 km de chemins dont à peine 15 km sont pavés. La majorité des chemins nécessite des travaux de réfection importants, ce qui oblige à assigner à ce chapitre la part la plus importante du budget de la Municipalité.

La Municipalité ne possède pas de caserne d'incendie et ne dispose pas d'un réseau de prises sèches et de point d'eau. Un tel réseau, récemment planifié et mis en marche en 2004, ne sera toutefois pas complété selon les prévisions actuelles avant 2010.

La Municipalité n'a pas non plus sur son territoire une école dont les locaux pourraient servir à des fins communautaires (salles de réunions, gymnase, etc..).

Un aqueduc municipal qui date des années 1970 dessert environ 70 résidences et commerces du village mais ce réseau est désuet et nécessite des travaux d'entretien et de réfection onéreux. La Municipalité n'a pas non plus de réseau d'égouts, chaque résidence se devant de posséder des installations septiques individuelles.

Toutefois, la Municipalité possède un Hôtel de Ville relativement récent (1993) qui fait l'envie de plusieurs villages des environs. Un point de service du réseau Biblio Estrie a été installé dans la salle du Conseil en 2003.

Quoique les locaux de la Municipalité satisfont aux besoins actuels (Conseil, employés municipaux, comités, bibliothèque, etc.), le Conseil pressent la nécessité d'effectuer une étude sur les besoins et capacités à plus long terme considérant l'augmentation des tâches dévolues aux municipalités, l'accroissement de la population et l'augmentation des activités municipales qui en découleront.

Finalement, on doit compter dans les infrastructures municipales une église désaffectée (bâtiment patrimonial) qui présente le potentiel d'être utilisée à des fins diverses moyennant des travaux de réfection majeurs, un parc municipal, une halte routière et de vastes terrains contigus à l'Hôtel de Ville.

## Politique

L'environnement politique est un facteur prédominant. Les municipalités constituent en quelque sorte une extension des pouvoirs définis dans la constitution canadienne au gouvernement provincial et à son Ministère des Affaires Municipales (présentement le *Ministère des Affaires Municipales, Sports et Loisirs (MAMSL)*). Les municipalités sont regroupées en Municipalités Régionales de Comté (MRC) auxquelles sont dévolues certaines responsabilités par le Gouvernement du Québec et auxquelles également les municipalités peuvent déléguer certaines autres responsabilités.

La Municipalité de Stukely-Sud fait partie de la MRC Memphrémagog dont le chef-lieu est à Magog. (Voir carte au tableau 5). La MRC Memphrémagog fait partie elle-même de la région administrative 05 du Québec (Estrie) dont la capitale régionale est Sherbrooke. Stukely-Sud est à l'extrémité nord-ouest de la MRC Memphrémagog, ce qui occasionne certains réajustements car il est parfois plus avantageux de faire appel à des services localisés dans d'autres MRC (exemple : Ville de Waterloo pour la protection incendie et loisirs). Cette situation est amplifiée par d'autres divisions (réseau téléphonique, limites des paroisses, territoires scolaires, système des CLSC, etc.) qui compliquent la vie individuelle des citoyens ainsi que dans une certaine mesure la gestion municipale. Bref, les flux économiques et sociaux sont multidirectionnels.

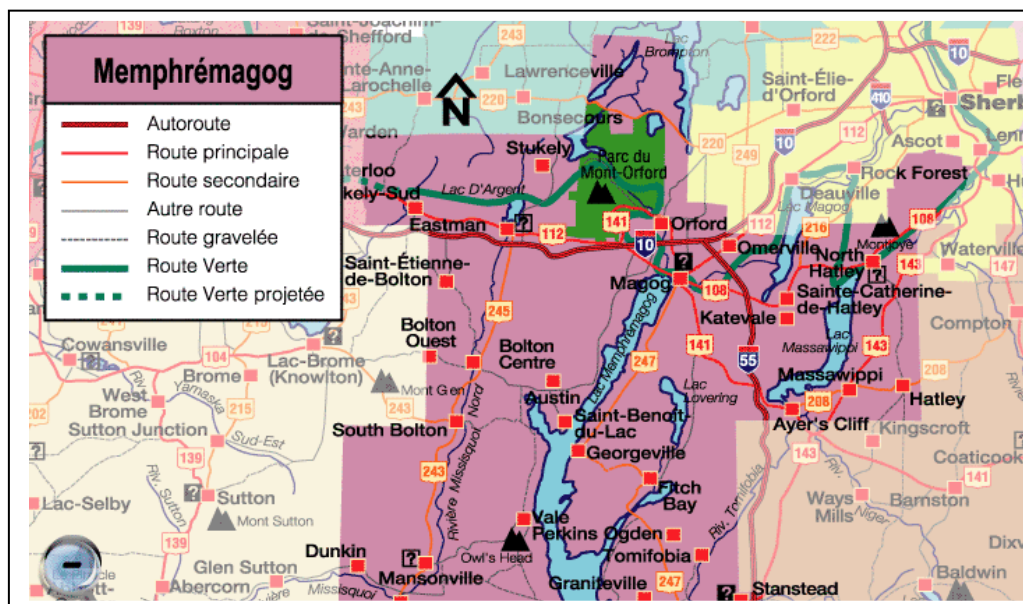


Tableau 5 – Carte de la MRC Memphrémagog

À ceci il faut ajouter la possibilité de fusions, de modifications du territoire municipal, etc... comme notre histoire municipale en fait souvent foi. Toutefois, pour les fins de notre planification stratégique, nous ferons l'hypothèse que la Municipalité demeurera pour un avenir prévisible telle qu'elle se présente actuellement. Ceci n'empêchera pas que des ententes inter-municipales puissent permettre la réalisation d'objectifs qui autrement seraient hors de la portée de nos ressources.



## **PARTIE 4 – DÉFINITION DE LA VISION, DES ORIENTATIONS, DES OBJECTIFS ET DES ACTIONS CONCRÈTES POUR STUKELY-SUD**

### ***La vision de Stukely-Sud***

En juillet 2004, le Conseil municipal a énoncé notre vision comme suit :

**« La vision du Conseil municipal de Stukely-Sud est de préserver et d'améliorer pour les générations futures notre milieu naturel et notre patrimoine et d'offrir à nos citoyens un milieu de vie de qualité ».**

Cette vision implique que les élus épousent la cause du **développement durable** et sont les artisans de la **cohabitation harmonieuse des activités** et usages sur l'ensemble du territoire de la Municipalité.

### ***Les grandes orientations de notre vision***

De la vision ont émané quatre grandes orientations qui soutiennent cette vision. Ces orientations seront véhiculées par le Conseil et l'administration municipale. Elles sont (sans ordre particulier de préséance) :

- 1. Protection de notre environnement naturel et social (sol, air, eau, quiétude, etc.) et amélioration de l'aspect visuel.**
- 2. Harmonisation des diverses activités économiques tout en priorisant les vocations naturelles (agro-alimentaire, exploitation forestière privée et résidentiel rural).**
- 3. Amélioration des infrastructures et services (chemins, aqueduc, services administratifs, sécurité publique, culture, sports, loisirs, parcs, etc.).**
- 4. Protection et mise en valeur du patrimoine historique.**

## ***Les objectifs et actions concrètes pour réaliser nos orientations***

Chacune de ces orientations débouchera sur des objectifs précis qui se réaliseront par le biais d'actions concrètes. Un objectif doit :

- être réaliste,
- être mesurable,
- avoir une échéance dans le temps pour sa réalisation,
- faire l'objet d'une évaluation des ressources nécessaires pour l'atteindre, et
- enfin, on déterminera un ou deux indicateurs de résultats pour mieux mesurer son degré d'atteinte.

Ainsi, si on reprend la grande ***orientation*** qui est de protéger notre environnement, un des ***objectifs*** sera d'atteindre un taux de 65% de valorisation des rebuts domestiques en 2008. Cet objectif est réaliste, mesurable, a une échéance, on peut évaluer les ressources nécessaires à son atteinte et on peut lui accoler des indicateurs de résultats d'année en année. Par exemple, les ***actions concrètes*** à sa réalisation pourront être l'adoption d'un règlement de recyclage, l'achat de bacs, un programme d'incitation des citoyens, etc. Voilà l'interrelation entre orientations, objectifs et actions concrètes.

Reprenons le précédent tableau et ajoutons-y maintenant les grandes orientations que nous avons définies dans notre planification stratégique.

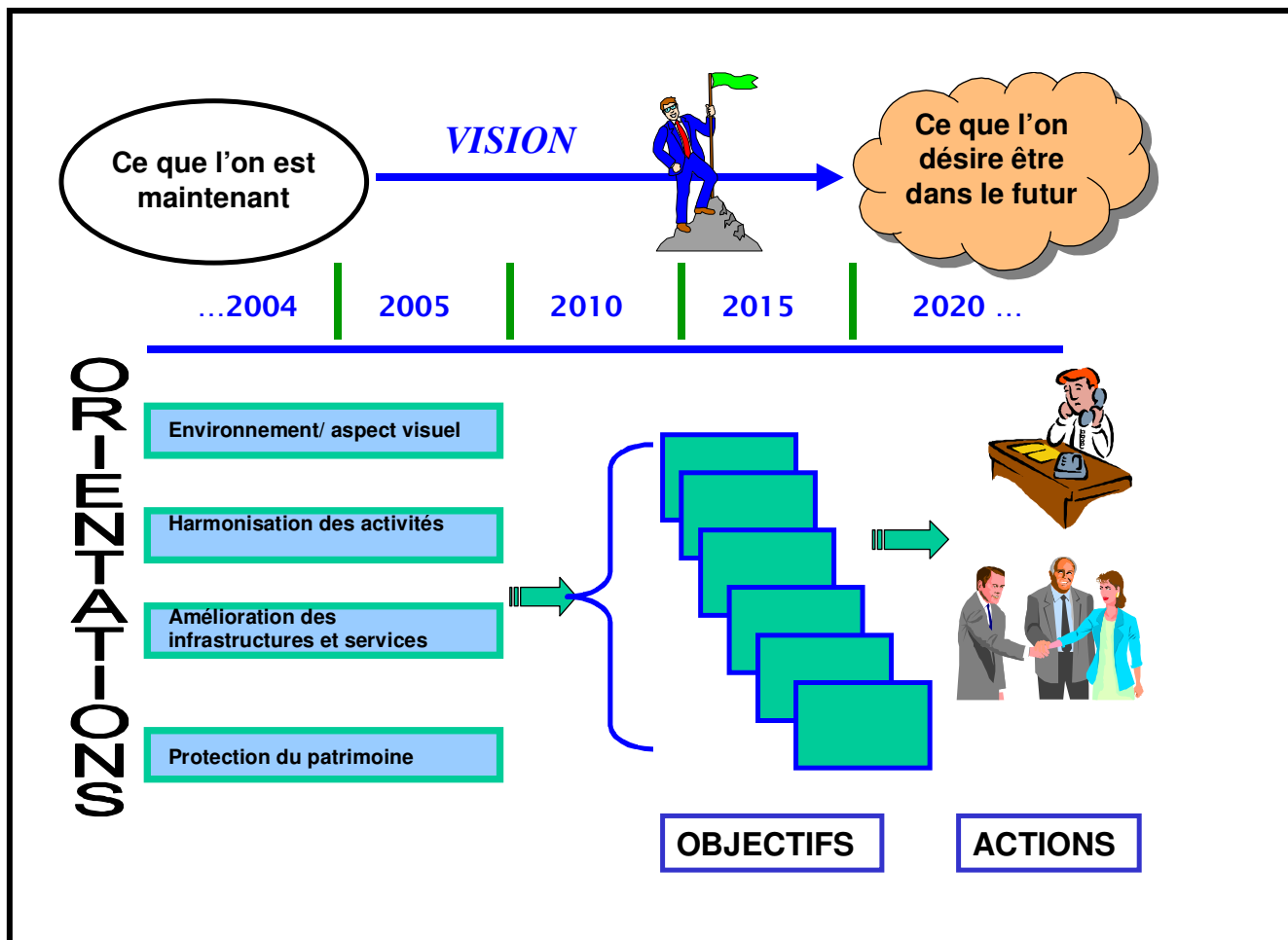


Tableau 6 - Interrelation entre vision, orientations, objectifs et actions

Dans la prochaine partie de notre plan stratégique, nous allons identifier des **objectifs** qui soutiendront nos grandes orientations et nous allons rattacher à ces objectifs des **actions concrètes** pour les réaliser. Ces actions seront inscrites dans notre échéancier de planification en déterminant **quand** nous voulons les réaliser.

Dans cet échéancier, nous distinguerons l'horizon à court terme (fin 2005), à moyen terme (période 2006-2010) et à long terme (2011-2020). Enfin, nous indiquerons sommairement les **ressources** qui seront requises pour compléter ces actions.

## PARTIE 5 – OBJECTIFS ET ACTIONS PAR GRANDE ORIENTATION

ORIENTATION 1 : Protection de notre environnement naturel et social (sol, air, eau, quiétude, etc.) et amélioration de l'aspect visuel						
OBJECTIFS	SITUATION DE DÉPART	ACTIONS ET ÉCHÉANCIER				RESSOURCES REQUISES
		2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	
1.1 Atteindre un taux de récupération des déchets domestiques de 65% en 2008 (Directive du Gouvernement du Québec)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Collecte sélective depuis 2001 (Règlement)</li> <li>○ Incitation au compostage est amorcé</li> <li>○ Estimé de récupération de 30% (fin 2004)</li> <li>○ Comité environnement formé en 2004</li> <li>○ Exclusion des rebuts végétaux</li> </ul>	<p>Diminution de l'enfouissement progressivement de 360 t. à 200 t. d'ici 2008</p> <p>Augmentation par incitation ciblée des non-participants et des nouveaux arrivants</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comité environnement</li> <li>○ Journal La Diligence</li> <li>○ Recyc-Québec</li> <li>○ MRC / chargé de projet à l'environnement</li> <li>○ Ministère de l'Environnement (MEnv)</li> <li>○ Firmes privées</li> <li>○ Éco-peinture</li> </ul>		
1.2 Protéger les cours d'eau, plans d'eau et la nappe phréatique (Voir objectif 1.7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pas de cours d'eau majeurs ni de lacs publics</li> </ul>	<p>Rendre fosses septiques conformes</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inspecteur en bâtiment et environnement</li> </ul>		
1.3 Éliminer les dépotoirs et amoncellements de rebuts sur les terrains privés	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plusieurs dépotoirs sur le territoire de la municipalité</li> <li>○ Amoncellements de rebuts sur plusieurs propriétés privées</li> <li>○ Carcasses individuelles de véhicules sur plusieurs propriétés privées</li> </ul>	<p>Inventaire, étude et plan d'action</p> <p>Mise en oeuvre</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inspecteur en bâtiment et environnement</li> <li>○ Recyc-Québec</li> <li>○ MEnv</li> <li>○ Comité environnement</li> </ul>		
1.4 Créer des aires de protection de la nature et maximiser le potentiel et l'utilisation de nos espaces verts	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projet en cours (ACNSS)</li> <li>○ Parc municipal existe mais nécessite entretien et mise en valeur</li> </ul>	<p>Appui à la démarche de l'ACNSS</p> <p>Étude de parcs par secteur</p> <p>Sentier pédestre et amélioration des jeux</p>	<p>Appui à la mise en oeuvre</p> <p>Mise en oeuvre</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comité loisirs et culture</li> <li>○ Comité environnement</li> <li>○ Conseil Sports et Loisirs de l'Estrie</li> <li>○ MRC / Pacte rural</li> <li>○ Subventions de compagnies privées</li> </ul>	

**ORIENTATION 1 (suite) : Protection de notre environnement naturel et social (sol, air, eau, quiétude, etc.) et amélioration de l'aspect visuel**

OBJECTIFS	SITUATION DE DÉPART	ACTIONS ET ÉCHÉANCIER				RESSOURCES REQUISES
		2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	
1.5 Minimiser la pollution par le bruit	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Règlements de nuisances en projet à la MRC (adoption en 2005)</li> </ul>	Adoption des règlements	Déterminer les mesures d'application et mise en application	<input type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sûreté du Québec (SQ)</li> <li>○ Personnel de la Municipalité désigné pour l'application des règlements (inspecteur en bâtiment et environnement, journalier)</li> </ul>
1.6 Améliorer l'aspect visuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Corvée annuelle de nettoyage</li> <li>○ Zone panoramique</li> <li>○ PIIA adoptée en 2004</li> <li>○ Affichage partiellement non-réglementaire</li> </ul>	Inciter à la propreté	Harmoniser l'affichage selon les règlements	<input type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inspecteur en bâtiment et environnement</li> <li>○ Concours maison fleurie ???</li> <li>○ Concours aménagement ???</li> </ul>
		Inventaire des bâtiments non conformes	Mises aux normes ou élimination	<input type="checkbox"/>		
1.7 Améliorer l'hygiène publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programme de vidange obligatoire des installations septiques depuis 2003</li> <li>○ Plusieurs installations déficientes</li> </ul>	Rendre fosses septiques conformes avec priorité dans le secteur du village (problèmes avec aqueduc)	Suivi des inspections	<input type="checkbox"/>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inspecteur en bâtiment et environnement</li> <li>○ Inventaire à jour</li> <li>○ Outils informatiques</li> </ul>

**ORIENTATION 2 : Harmonisation des diverses activités économiques tout en assignant une priorité aux vocations naturelles (agroalimentaire, exploitation forestière privée et résidentiel rural)**

OBJECTIFS	SITUATION DE DÉPART	ACTIONS ET ÉCHÉANCIER				RESSOURCES REQUISES
		2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	
2.1 Soutenir l'activité agricole compatible avec la protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>32 exploitations agricoles enregistrées (2004)</li> </ul>	Apprentissage des nouvelles responsabilités déléguées par le MAPAQ	Mise aux normes			<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel qualifié</li> <li>Soutien technique des paliers supérieurs (MRC, MEnv, MAPAQ, etc.)</li> <li>UPA, Union Paysanne (UP), etc.</li> </ul>
2.2 Favoriser le reboisement en forêts de feuillus mixtes les terres non cultivées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beaucoup de propriétés en friche</li> <li>Reboisement surtout de résineux</li> </ul>	Sensibilisation des propriétaires				<ul style="list-style-type: none"> <li>Société de mise en valeur des forêts de l'Estrie</li> <li>Groupements forestiers</li> <li>Ministère des ressources naturelles</li> <li>UPA/Association des producteurs de bois</li> </ul>
2.3 Encourager le jardinage écologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groupe RJE actif</li> </ul>	Appui				<ul style="list-style-type: none"> <li>Journal La Diligence</li> <li>Comité environnement</li> <li>Conseil des arts ?</li> </ul>
2.4 Accueillir les activités artisanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs artisans déjà à l'œuvre</li> <li>Projets en gestation</li> <li>Bottin des compétences (2004)</li> </ul>	Élaborer plan d'action	Mise en œuvre du plan d'action			<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité culturel</li> <li>Instances externes (CLD, bureau de tourisme de la MRC, etc.)</li> <li>Regroupements d'artisans</li> <li>Bottin des compétences à maintenir à jour</li> </ul>
2.5 Favoriser l'implantation d'activités touristiques légères	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de B&amp;B ni auberges</li> <li>Halte routière (2004)</li> <li>Camping Domaine des Cantons</li> <li>Table champêtre (Seigneur des Agneaux)</li> <li>Cantine sur route 112</li> <li>Encan hebdomadaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporter activement l'établissement de B&amp;B, auberges, etc.)</li> <li>Développer le sentier pédestre municipal &amp; arboretum</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Instances externes (CLD, bureau de tourisme de la MRC, etc.)</li> <li>Bénévoles</li> <li>Organisme «Les Sentiers de l'Estrie»</li> </ul>
2.6 Promouvoir la fierté des citoyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme de promotion est latent</li> <li>Ordre de la Diligence depuis 2002</li> <li>Pochette pour nouveaux résidents depuis 2004</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programme d'articles promotionnels</li> <li>Intensifier les activités d'accueil des nouveaux résidents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Articles promotionnels divers (épinglettes, tasses, plaque d'auto, cartes de souhait, etc.)</li> <li>Vins et fromages</li> <li>Soirée pour bénévoles</li> </ul>

**ORIENTATION 3 : Amélioration des infrastructures et services (chemins, aqueduc, services administratifs, sécurité publique, culture, sports, loisirs, parcs, etc.)**

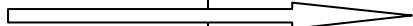

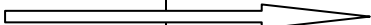
OBJECTIFS	SITUATION DE DÉPART	ACTIONS ET ÉCHÉANCIER				RESSOURCES REQUISES
		2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	
3.1 Amener le réseau routier à niveau et l'y maintenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains chemins nécessitent des investissements importants</li> <li>Règlement voté en 2003 pour nouveaux chemins de promoteurs</li> </ul>	<p>Programme soutenu de mise à niveau durable</p> <p>Identification des endroits à problèmes récurrents et actions immédiates</p> <p>Revoir le plan des priorités</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi mensuel</li> <li>Firmes d'Ingénierie/conseil</li> <li>MTQ</li> <li>Subventions programmes partagés</li> <li>Députés</li> <li>Entrepreneurs privés</li> <li>Préposé à la voirie de la Municipalité</li> </ul>
3.2 Améliorer la sécurité publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Règlements de nuisances de la MRC en projet (adoption en 2005)</li> </ul>	<p>Poste de la SQ dans la MRC</p> <p>Compléter les règlements de la MRC par règlements municipaux</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>MRC</li> <li>SQ</li> <li>Personnel accrédité de la Municipalité (inspecteurs, journalier)</li> </ul>
3.3 Améliorer la sécurité incendie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de protection incendie adopté en 2004</li> <li>Entente avec SSI Waterloo jusqu'en décembre 2006</li> <li>Projet d'entente avec SSI Eastman</li> </ul>	<p>Compléter réseau prises sèches</p> <p>Renforcer règlements</p> <p>Compléter entente avec Eastman</p> <p>Étude caserne satellite</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Prises sèches : 50K \$</li> <li>Caserne satellite : 150K \$</li> <li>Service d'un préventionniste</li> <li>SSI Waterloo et parrain accrédité</li> </ul>
3.4 Améliorer la sécurité civile	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ébauche du plan municipal complétée en 2001</li> <li>En attente de l'élaboration de plans du Québec et de la MRC</li> </ul>	<p>Compléter le plan municipal en l'arrimant avec plans supérieurs. Mettre en place et roder l'OMSC</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>MRC</li> <li>MSP</li> <li>SQ</li> <li>Autres intervenants (Croix-Rouge, Hydro-Québec, etc.)</li> </ul>

**ORIENTATION 3 (Suite) : Amélioration des infrastructures et services (chemins, aqueduc, services administratifs, sécurité publique, culture, sports, loisirs, parc, etc.)**

OBJECTIFS	SITUATION DE DÉPART	ACTIONS ET ÉCHÉANCIER				RESSOURCES REQUISES
		2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	
3.5 Améliorer les activités de loisirs et culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bibliothèque en place depuis 2003</li> <li>○ Nouveau comité formé en 2004</li> <li>○ Camp de jour réactivé en 2004</li> <li>○ Nouvelle entente de loisirs avec Waterloo (2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un plan culturel</li> <li>Camp de jour amélioré</li> <li>Optimiser l'utilisation de l'entente loisirs avec Waterloo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ □ →</li> <li>□ □ →</li> <li>□ □ →</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comité bibliothèque</li> <li>○ Comité loisirs et culture</li> <li>○ Bénévoles</li> <li>○ Locaux</li> <li>○ Instances externes (Table des loisirs de la MRC, Tournée des Arts de la MRC, Réseau Biblio, Conseil Sports et Loisirs de l'Estrie, Service des loisirs de Waterloo, Eastman/Val-de-Grâces, Ministère de la Culture, etc.)</li> </ul>
3.6 Optimiser l'administration et la gestion des ressources humaines et financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Administration générale efficiente</li> <li>○ Améliorations continues à poursuivre</li> <li>○ Pas de plan de gestion des ressources humaines</li> <li>○ Descriptions des fonctions en révision</li> <li>○ Indicateurs de gestion en développement à partir des 19 du MAMSL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le ratio opérations/ administration</li> <li>Compléter un plan de gestion des ressources humaines</li> <li>Actualiser les descriptions des fonctions des employés</li> <li>Élaborer indicateurs de gestion adaptés à la municipalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ □ →</li> <li></li> <li></li> <li>□ □ →</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à l'essai et application</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Étude interne</li> <li>○ Consultants</li> <li>○ Comparaisons avec municipalités similaires</li> <li>○ Employés</li> </ul>
3.7 Adapter les locaux et bâtiments municipaux aux besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilités de l'Hôtel de Ville sont exploitées à pleine capacité</li> <li>○ Conseillers n'ont pas de salle de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étude des besoins actuels et futurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ □ →</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Subventions</li> <li>○ Contributions privées</li> </ul>
3.8 Améliorer l'approvisionnement en eau potable (réseau aqueduc)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réseau déficient</li> <li>○ Fuites fréquentes</li> <li>○ Avis d'ébullition fréquents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étude Aquatech et réparations</li> <li>Déterminer solution durable</li> <li>Travaux suite à l'entente TQM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ □ →</li> <li></li> <li>□ □ →</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en oeuvre</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ressources de TQM selon entente</li> <li>○ Firmes spécialisées (Aquatech et autres)</li> </ul>



**ORIENTATION 3 (Suite) : Amélioration des infrastructures et services (chemins, aqueduc, services administratifs, sécurité publique, culture, sports, loisirs, parc, etc.)**

OBJECTIFS	SITUATION DE DÉPART	ACTIONS ET ÉCHÉANCIER				RESSOURCES REQUISES
		2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020	
3.9 Favoriser l'amélioration des services commerciaux et communautaires de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>Services de base de première ligne présentement peu disponibles (alimentation, santé, financiers, etc..)</li> <li>Quelques services présents (dépanneur, magasin général, service postal, station-service)</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">                     Étude et démarches pour nouveaux services (guichet automatique, etc...)                 </div>	<div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> </div>	<div style="text-align: center;">  </div>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutions financières</li> <li>CLD</li> <li>Pressions des citoyens</li> </ul>
3.10 Application des règlements en urbanisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des permis est à jour</li> <li>Retard dans le suivi des infractions</li> <li>Poste d'inspecteur à 5 jours/semaine</li> <li>Augmentation régulière des activités</li> <li>Manque de stabilité au poste d'inspecteur</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">                     Suivi des dossiers prioritaires                 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">                     Résolution des cas problèmes                 </div>	<div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> </div>	<div style="text-align: center;">  </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inspecteur en bâtiments</li> <li>MRC</li> <li>Formation continue</li> <li>Cour municipale</li> <li>Achat d'une caméra numérique partagée avec l'information au public</li> </ul>
3.11 Améliorer la communication avec le public / contribuables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Journal municipal depuis 2001</li> </ul>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">                     Évaluer pertinence d'un site Web de la Municipalité                 </div>	<div style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> </div>	<div style="text-align: center;">  </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frais de conception et d'opération d'un site Internet municipal</li> <li>Achat d'une caméra numérique partagée avec l'urbanisme</li> </ul>

<b>ORIENTATION 4 : Protection et mise en valeur du patrimoine historique</b>						
<b>OBJECTIFS</b>	<b>SITUATION DE DÉPART</b>	<b>ACTIONS ET ÉCHEANCIER</b>				<b>RESSOURCES REQUISES</b>
		<b>2005</b>	<b>2006-2010</b>	<b>2011-2015</b>	<b>2016-2020</b>	
<b>4.1 Protéger les édifices historiques</b>	Eglise St Matthew nécessite travaux majeurs. Déclarée édifice patrimonial en 2003	Étude d'options pour église St Matthew	Mise en oeuvre			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Étude déjà réalisée</li> <li>○ Subventions gouvernementales</li> <li>○ Comité culture</li> <li>○ Citoyens</li> <li>○ Pacte rural</li> </ul>
<b>4.2 Identifier les sites historiques</b>	Sites à identifier	Identification des sites				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comité culture</li> <li>○ Citoyens les plus anciens</li> <li>○ Matériel chez les citoyens</li> <li>○ Sociétés d'histoire locales</li> </ul>
<b>4.3 Préserver la mémoire collective sur l'histoire de la municipalité</b>	Matériel existe chez les particuliers mais pas de banque centrale	Créer et animer une société d'histoire				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comité culture</li> <li>○ Citoyens les plus anciens</li> <li>○ Matériel chez les citoyens</li> <li>○ Sociétés d'histoire locales et régionales</li> </ul>
<b>4.4 Protéger les paysages patrimoniaux ainsi que le patrimoine bâti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plans d'insertion et d'intégration architecturale (PIA) adopté pour certains secteurs</li> <li>○ Zone panoramique sur chemin Diligence est identifiée dans le plan d'urbanisme</li> </ul>	Application des PIA et amélioration / actualisation				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ PIA</li> <li>○ Plans d'urbanisme de la MRC</li> <li>○ Inspecteur en bâtiments et environnement</li> <li>○ MEnv</li> </ul>

## PARTIE 6 – LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

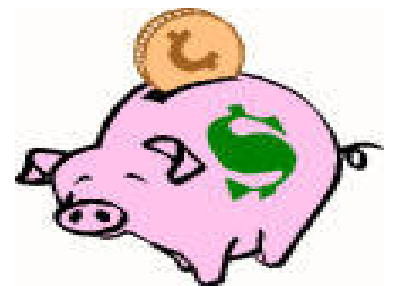
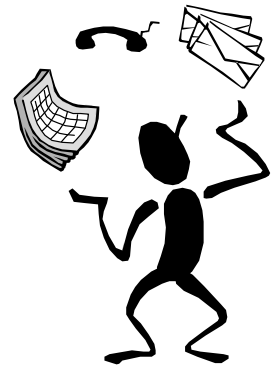
L'élaboration d'un plan stratégique n'est pas une fin en soi. C'est au contraire le **point de départ pour le futur**. Ce point de départ doit néanmoins avoir été élaboré par une profonde réflexion collective à laquelle auront participé le plus de citoyens possible.

L'adoption d'un plan stratégique par les autorités compétentes (dans le cas présent par la voie d'une résolution du Conseil municipal lors d'une session publique) est en quelque sorte l'acte de naissance de ce plan. Il faudra ensuite l'actualiser au gré de l'évolution de l'environnement afin de bien le faire mûrir.

Plusieurs outils sont à la disposition du Conseil afin de mener à terme le plan stratégique et l'adapter au fur et à mesure que l'environnement se modifie, que les difficultés surgissent ou encore au contraire que des occasions permettent d'accélérer des objectifs ou d'en ajouter de nouveaux.

### **La planification budgétaire**

La préparation du budget annuel doit tenir compte des objectifs prioritaires tout en maintenant le cap sur la réalisation d'autres objectifs qui s'inscrivent à moyen et à long termes. Des provisions financières doivent être disponibles pour les investissements majeurs. Certains projets peuvent également s'étaler sur plusieurs années. La disponibilité récurrente ou ponctuelle de subventions dicte au Conseil de planifier ses projets le plus judicieusement possible. Un suivi trimestriel des états financiers assure que les revenus et les dépenses correspondent aux prévisions et que l'on maintient bien le cap.



## Les indicateurs de performance et de gestion



Cet outil permet de déterminer si on est performant en regard des pratiques passées et également si notre performance se compare avantageusement aux organisations similaires à la nôtre. Ces indicateurs nous indiqueront si nos modes de gestion utilisent efficacement nos ressources. Les indicateurs nous apporteront des réponses à des questions telles que :

- Investissons-nous suffisamment dans la sécurité incendie, dans les loisirs, etc.
- L'entretien de nos chemins nous coûte combien par kilomètre de chemin asphalté ? de chemin gravelé ? Comment ces chiffres se comparent-ils à ceux des municipalités similaires ?
- L'administration générale est-elle surpondérée ou au contraire sous-financée ?
- Quel est le coût de production d'un mètre cube d'eau potable ? Le coût de sa distribution ?

Le Ministère des Affaires Municipales, Sport et Loisir (MAMSL) a rendu obligatoire en 2004 l'utilisation d'indicateurs de gestion. Un total de 19 indicateurs sont obligatoires pour les municipalités. À ces 19 indicateurs obligatoires peuvent se rajouter bon nombre d'autres parmi environ 80 autres indicateurs facultatifs. Il est donc logique pour chaque municipalité de choisir parmi ces indicateurs facultatifs ceux qui reflètent bien notre réalité. Par ailleurs, plusieurs publications offrent des listes d'indicateurs suggérés parmi lesquels on pourra en tirer d'autres. On complètera ainsi un outil tout à fait adapté à nos besoins propres.

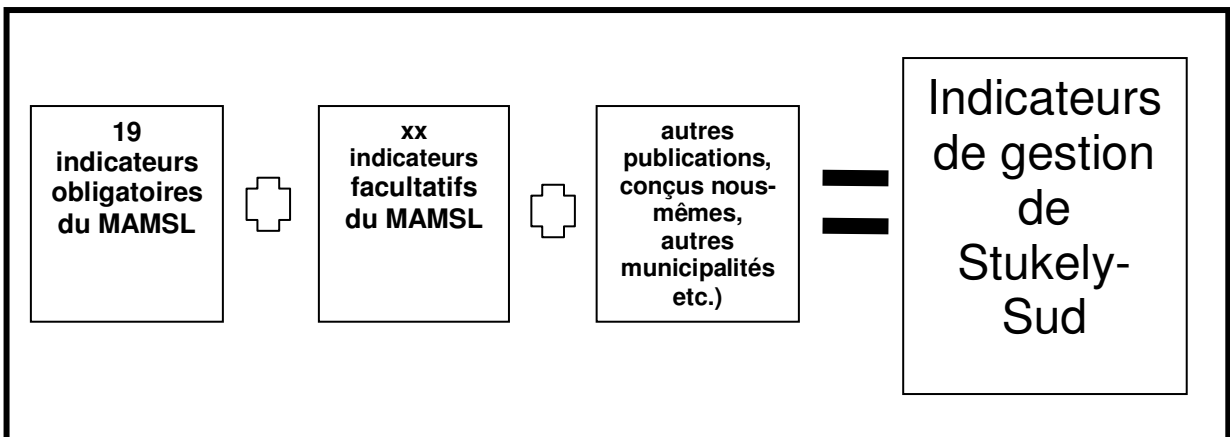


Tableau 7 – Concevoir une liste d'indicateurs de gestion adapté à ses besoins propres

## ***Le renouvellement du Conseil***

Les élections des membres du Conseil sont une autre occasion d'enrichir le plan stratégique. Les nouveaux élus sont-ils à l'aise avec ce plan ? Seront-ils prêts à mettre toutes leurs compétences et leurs énergies pour sa réalisation ? Le plan nécessitera sans doute quelques réajustements. La nouvelle équipe des élus devra tôt en début de mandat se familiariser avec le plan stratégique et le modifier au besoin.

## ***La consultation publique***

La consultation des citoyens constitue un autre outil, sans doute le plus important dans une organisation d'administration publique, de validation du plan stratégique. Il faut s'assurer que le plan stratégique corresponde bien aux attentes de nos citoyens au moment de sa conception et tout au long de son évolution.

Une consultation générale, peut-être à tous les 3 ou 4 ans, permettra d'assurer que le plan est toujours au diapason des aspirations de la vaste majorité des citoyens.

Pendant la durée du mandat des élus, le Conseil et l'administration municipale doivent être constamment à l'écoute des citoyens afin d'assurer que la mise en œuvre du plan s'arrime toujours avec les aspirations de la vaste majorité des citoyens. La communication s'effectue de façon continue par divers moyens :

- interventions des citoyens lors des sessions du Conseil,
- consultations publiques sur les grands dossiers,
- travaux des comités,
- discussions informelles, etc...



## CONCLUSION

Préparer et utiliser un plan stratégique, c'est se doter d'un outil indispensable pour **maîtriser son destin**. La planification stratégique apportera **cohérence et persévérance** dans le développement. Le plan définit bien le but (la vision) à atteindre, les balises qui jalonnent de part et d'autres le chemin menant à cette vision. Les jalons sont bien identifiés par les exercices budgétaires et les plans triennaux ou quinquennaux. Une **flexibilité** doit toutefois être incorporée au plan stratégique afin de pouvoir l'adapter selon les occasions ou obstacles qui se présenteront inévitablement en cours de route.

Le plan stratégique devrait se transmettre d'une génération à l'autre d'élus, d'employés et de bénévoles qui appuient l'administration municipale dans les comités. Le plan stratégique constitue alors l'outil de cohérence indispensable à la saine gestion des ressources à long terme. Il permet ainsi d'apprendre des erreurs du passé et d'améliorer le suivi. Le plan stratégique permet aussi aux gestionnaires de devenir **visionnaires** en portant aussi loin que se peut leur regard vers le futur afin de construire des infrastructures et des **institutions solides et durables**.

Enfin, le plan stratégique est un excellent **document de référence politique** pour convaincre les autorités externes qui ont le pouvoir de fournir des ressources additionnelles à la Municipalité d'accorder en toute confiance leur appui. Ces décideurs externes pourront visualiser où se situe leur contribution dans le plan stratégique de la Municipalité alors que sans plan stratégique, il leur faudrait demander de s'avancer sur un chemin vague sans direction précise.

