



VILLE DE MONT-JOLI PLANIFICATION STRATEGIQUE 2018-2022

TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes	2
Mot du maire de Mont-Joli	3
Mot du directeur général de la Ville de Mont-Joli	4
Pourquoi se doter d'une planification stratégique quinquennale?	5
Nos fondements	8
Priorités et orientations maîtresses	11
Les alliances stratégiques	12
Priorité I : Développement économique	14
Priorité II : Développement résidentiel	16
Priorité III : Relations citoyennes	18
Priorité IV : Mont-Joli comme contributeur, accélérateur et catalyseur de son développement	20
Suivi de la planification stratégique	21
Annexe A : Planification stratégique 2018-2022	23
Annexe B : Comité de réflexion de la planification stratégique 2018-2022	24
Annexe C : Résumé de l'analyse FFOM de la Ville de Mont-Joli	25

Conception, développement et rédaction : GAM Experts Conseils

www.gamconseils.com

Crédits photographiques : Ville de Mont-Joli

Tous droits réservés : Ville de Mont-Joli

Liste des acronymes

BSIF : Bureau du surintendant des institutions financières
CCI : Chambre de commerce et industrie Mont-Joli-Mitis
CDR : Coopérative de développement régional du Bas St-Laurent/Côte-Nord
CDRIN : Centre de développement et de recherche en imagerie numérique
CFA : Centre de formation des adultes de Mont-Joli
CFP : Centre de formation professionnelle
CLD : Centre local de développement
CQCD : Conseil québécois du commerce de détail
DÉC : Agence de développement économique du Canada
FTQ : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
IML : Institut Maurice-Lamontagne
INM : Institut du Nouveau Monde
ISQ : Institut de la statistique du Québec
MAMOT : Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MAPAQ : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MESI : Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation
MRC : Municipalité régionale de comté
MDDELCC : Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MTMET : Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports
PME : Petites et moyennes entreprises
RAC : Réseau Accès Crédit
RVIEQ : Réseau des villes innovantes de l'Est-du-Québec
SADC : Société d'aide au développement de la collectivité
UQAR : Université du Québec à Rimouski

Mot du maire de Mont-Joli



Pour assurer le développement harmonieux et durable de notre ville, il était impératif de se donner une vision à long terme, des orientations porteuses, des objectifs réalistes et les moyens d'y parvenir. En d'autres mots, une planification stratégique.

Le passé, même avec ses leçons fort instructives, ne doit pas devenir notre idéal. L'avenir se dessine maintenant. Pour mieux nous propulser dans un futur pas trop lointain, on devait d'abord tracer les contours de cette ville telle que nos jeunes, nos familles, nos aînés l'imaginent et souhaitent y vivre.

Sur la base d'une vaste consultation qui s'est déroulée en deux temps, nous avons retenu une série d'actions à entreprendre dans les domaines suivants : le développement commercial et industriel, le développement résidentiel et les relations citoyennes.

Nous sommes convaincus qu'en fédérant nos énergies et nos talents, nous créerons une ville à notre image, résolument engagée sur la voie de la croissance.

Pour paraphraser ce proverbe africain bien connu, « il faut tout un village pour élever un enfant », j'ai le goût d'ajouter qu'il faut aussi toute une ville pour la faire grandir et s'épanouir, car l'essor de Mont-Joli ne peut dépendre de la seule volonté des élus. Le développement de notre ville nous concerne tous : élus, citoyens, acteurs socioéconomiques. Nous avons tous un rôle à jouer dans cette partition pour assurer cohérence et pertinence à nos actions, ne serait-ce qu'en commençant par devenir les ambassadeurs les plus enthousiastes de notre ville.

Tout est perfectible, bien sûr, mais nous avons plusieurs raisons d'être fiers de Mont-Joli, un lieu de vie qui se distingue par la qualité de vie qu'on y trouve, la diversité de ses installations sportives et culturelles, la chaleur de son accueil et la beauté de son environnement naturel.

Tablons sur nos forces vives et renforçons nos collaborations pour rendre Mont-Joli encore plus attractive et accueillante. Merci de relever avec nous ce défi exaltant!

Martin Soucy, maire

Mot du directeur général de la Ville de Mont-Joli



Une ville qui souhaite se démarquer doit d'abord établir une vision claire de son développement. Cet exercice, auquel l'équipe de direction de la Ville de Mont-Joli a souscrit avec enthousiasme, jette les bases d'un développement planifié et réfléchi.

Près de 400 personnes, issues de l'organisation municipale, de la population et de la communauté socioéconomique, ont volontairement emboîté le pas à cette démarche nécessaire dans un monde en perpétuel changement. Alimentée par les attentes et les réflexions de nos différents partenaires, conscients de nos forces, mais aussi des défis à relever, cette planification stratégique nous fournit un cadre de référence et d'action dans lequel nous évoluerons au cours des prochaines années.

En tant que directeur général de l'organisation, je souhaite que tous ensemble nous adhérons à cette vision positive portée par des valeurs de concertation et d'inclusion. Qu'elle se traduise sur le terrain par une amélioration de l'expérience citoyenne, entrepreneuriale et communautaire.

Les employés et employées municipaux, qui sont avant tout des citoyens et des citoyennes de Mont-Joli et de La Mitis, sont fiers de pouvoir contribuer quotidiennement à la prestation de services de qualité. Dans un monde où les besoins évoluent rapidement, nous voulons offrir ce qu'il y a de mieux à nos concitoyennes et nos concitoyens, faire de notre ville un milieu envié et enviable.

Mais avant toute chose, il faut croire en notre potentiel de développement, devenir des agents et des agentes de changement, être chacun à notre manière des influenceurs optimistes et positifs.

*Le directeur général
Joël Harrisson*

Pourquoi se doter d'une planification stratégique quinquennale?

Planifier, c'est prendre le temps de réaliser ensemble une réflexion stratégique afin de répondre à trois grandes questions, à savoir :

- **Qui sommes-nous?** En définissant et en s'appropriant notre mission, notre vision et nos valeurs, tout en connaissant bien nos forces, nos faiblesses, ainsi que les enjeux, nous savons qui nous sommes et ce que nous souhaitons devenir.
- **Où allons-nous?** En connaissant bien les opportunités et les menaces, nous sommes en mesure d'établir des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, temporels et réalistes¹ et de suivre une orientation claire et partagée avec l'ensemble des parties prenantes.
- **Comment nous y rendre?** En se dotant d'un plan réaliste ainsi que de moyens pour mesurer nos progrès et pour se positionner stratégiquement, nous sommes en mesure de saisir les opportunités et de neutraliser les menaces.

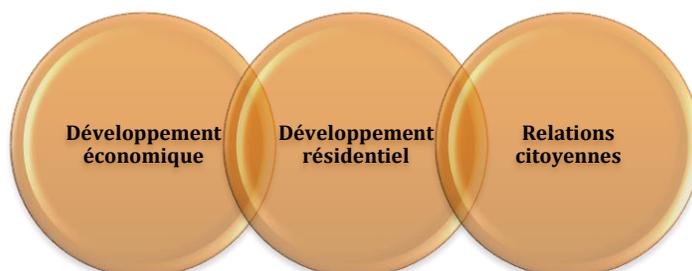
Planifier, c'est nous projeter dans l'avenir et contribuer à mettre en commun nos forces pour construire, ensemble, le Mont-Joli de demain.

Planifier, c'est aussi miser sur un engagement clair de l'ensemble des parties prenantes, rendre disponibles les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la réalisation des objectifs, appliquer un plan d'action et assurer un suivi constant.

Le chantier entrepris par les élus municipaux et l'administration municipale a permis de faire ressortir des orientations maîtresses sur lesquelles nous misons pour les cinq prochaines années. Ces orientations reposent sur trois grandes priorités nous permettant de positionner Mont-Joli comme une ville intelligente, proactive, novatrice, ouverte et à l'écoute de ses citoyens et de ses partenaires.

¹ Ce sont les catégories connues sous l'appellation « objectifs SMART ».

Schéma I : Les trois grandes priorités de la Ville de Mont-Joli



Le développement économique

La Ville de Mont-Joli souhaite soutenir la consolidation et le développement du commerce de détail et du secteur industriel, qui subissent des changements structurels non négligeables. Les études démontrent que le secteur commercial, tant à l'étranger qu'au Canada, a connu une succession de changements structurels causés par de multiples facteurs, endogènes et exogènes, affectant de différentes façons la vitalité économique locale et régionale. Cette mutation est causée par plusieurs variables influençant directement ou indirectement les comportements des consommateurs et entraînant, par le fait même, des pertes substantielles en capitaux pour les entreprises locales.

Ces changements induisent inévitablement des conséquences sur la viabilité et sur la pérennité des entreprises. Or, une diversité d'assises commerciales et industrielles contribue à atténuer les répercussions des chocs économiques et à créer de la richesse collective. La Ville de Mont-Joli souhaite mettre ses atouts en relief pour se positionner et pour optimiser et assurer son plein développement.

Le développement résidentiel

Le marché immobilier connaît également une mutation, notamment en ce qui a trait à l'accession à la propriété. Accéder à la propriété est plus difficile en raison des mesures imposées par le gouvernement fédéral et parce que le nombre de maisons à vendre a augmenté plus rapidement que le nombre d'acheteurs potentiels. La Ville de Mont-Joli souhaite stimuler le développement résidentiel en misant sur ses atouts socioéconomiques et environnementaux.

Les relations citoyennes

Le citoyen est au cœur des décisions municipales. La Ville de Mont-Joli souhaite donc moderniser et simplifier les démarches et les canaux de communication. Elle vise à optimiser l'expérience client en améliorant la rapidité, la qualité et la traçabilité de la réponse. Elle cherche aussi à obtenir une meilleure efficacité et à offrir une réactivité supérieure pour les services mis à la disposition des citoyens. Elle mise également sur l'engagement et la participation active des citoyens au sein de la collectivité.

Nos fondements

Notre **mission**, comme organisation, exprime notre raison d'être, les fondements de notre action.

La Ville de Mont-Joli dispense des services municipaux de qualité qui répondent aux besoins de sa population tout en offrant un environnement riche et stimulant à ses partenaires socioéconomiques. Elle assume son rôle de ville centre en contribuant à l'essor et au développement local et régional.

Pour ce faire, comme administration municipale, nous nous engageons à :

- Exercer un leadership mobilisateur auprès de nos citoyens et de nos partenaires;
- Garantir la prestation de services municipaux de qualité, et ce, au meilleur coût possible, en maintenant une approche collaborative avec les citoyens;
- Communiquer, de manière transparente, et avoir une écoute active;
- Être accueillante;
- Mettre en valeur les richesses du territoire, en accentuant l'attractivité et en faire la promotion;
- Offrir des conditions facilitantes pour la création et pour la consolidation d'entreprises;
- Contribuer à la diversification socioéconomique sur le territoire.

Notre **vision** représente ce que nous souhaitons devenir et constitue le chemin à prendre entre le présent et l'avenir. Elle constitue un éclairage qui guide nos actions et nos décisions quotidiennes afin que tous, les élus, l'administration municipale, les citoyens et les partenaires, travaillent ensemble pour atteindre les buts fixés.

*Ensemble, cap sur la diversification :
Mont-Joli, une ville de centralité offrant un milieu de vie attrayant
mariant harmonieusement les dimensions sociale, économique, culturelle, technologique et
environnementale tout en étant ouverte sur le monde.*

Nos **valeurs** nous animent et représentent nos convictions et nos principes. Nos valeurs facilitent la prise de décision et orientent les attitudes et les comportements des élus, des gestionnaires et des employés. Nos six valeurs sont énumérées à la figure I.

Figure I : Nos valeurs



- **Accueil** : Mont-Joli est une ville où les citoyens se sentent valorisés et intégrés. Elle mise sur son capital social tout en ayant une attitude positive à l'égard des immigrants et de la diversité culturelle.
- **Inclusion** : La Ville de Mont-Joli mobilise et collabore pour travailler en synergie avec l'ensemble des parties prenantes. Elle crée un environnement ouvert et dynamique dans le but d'impliquer ses citoyens, de les faire participer au débat sur les questions municipales et de les encourager à façonner l'avenir de leur ville.
- **Innovation** : La Ville de Mont-Joli mise sur l'intelligence collective et sa capacité d'innovation afin d'être créatrice de valeur significative et d'être un moteur de développement, de croissance et d'attractivité.
- **Transparence** : La Ville de Mont-Joli dispose de codes de bonnes pratiques en matière de gestion, de prise de décision, de communication et d'opérationnalisation tout en préconisant une gestion axée sur les résultats durables.

- **Respect** : La Ville de Mont-Joli manifeste du respect à l'égard des citoyens, des partenaires, des élus et de l'administration municipale. Elle préconise l'importance d'interagir avec considération, courtoisie et discrétion, tout en faisant preuve de diligence, pour créer un environnement collaboratif et harmonieux.
- **Saine communication** : La Ville de Mont-Joli mise sur une écoute active et attentive des besoins de ses citoyens et de ses partenaires. Elle souhaite améliorer l'accès à l'information et la qualité de l'information diffusée.

Priorités et orientations maîtresses

La planification stratégique 2018-2022 de la Ville de Mont-Joli repose sur trois grandes priorités : le développement économique, le développement résidentiel et les relations citoyennes. De plus, une quatrième priorité visant à s'assurer de la mise en œuvre de la planification stratégique, de son suivi et de son évaluation a été intégrée à la matrice. Elle a pour but d'assurer une concertation et une cohérence des actions au sein de l'administration municipale, ainsi que d'identifier et d'appliquer des mécanismes de suivi et d'évaluation. Cette orientation, intitulée *Mont-Joli comme contributeur, accélérateur et catalyseur de son développement*, est présentée dans la matrice 2018-2022, à l'annexe A.

Le tableau suivant présente les trois grandes priorités, ainsi que les orientations maîtresses qui y sont associées.

Tableau I : Priorités et orientations maîtresses

Priorités	Orientations maîtresses
Développement économique	1) Une structure d'accueil et de développement innovante et facilitant la création et la consolidation d'entreprises 2) Une économie dynamisée et diversifiée dans une perspective de développement durable.
Développement résidentiel	3) Mont-Joli, une ville de choix pour vivre et travailler. 4) Un développement résidentiel attractif et diversifié, adapté aux besoins du marché.
Relations citoyennes	5) Les services municipaux et les relations citoyennes améliorés

Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques constituent des outils puissants permettant d'atteindre, ensemble, des buts qui peuvent paraître inaccessibles et qui sont pourtant incontournables dans la mise en œuvre de la planification stratégique et l'atteinte des objectifs. Elles permettent de :

- Mettre en commun les savoirs, le savoir-faire et le savoir-agir;
- Déterminer les avenues les plus porteuses;
- Mettre en commun les conditions gagnantes;
- Renforcer la capacité d'innovation, de créativité et de solutions durables;
- Augmenter l'attractivité;
- Attirer de nouveaux investissements;
- Mutualiser les risques.

La Ville de Mont-Joli fait partie d'un écosystème composé de partenariats locaux, régionaux et nationaux établis, ou potentiels, sur lesquels elle peut s'appuyer et avec lesquels elle peut s'associer et/ou collaborer pour réaliser ses stratégies et atteindre ses objectifs.

Ainsi, les organismes socioéconomiques sont invités à considérer les orientations maîtresses que la Ville a identifiées pour la croissance et le développement local. Ces orientations leur permettront de guider certaines actions concertées sur l'ensemble du territoire. Dans ce contexte, la Ville de Mont-Joli est une alliée pour l'ensemble des parties prenantes qui interviennent sur le territoire. Le tableau suivant présente cet écosystème de manière non exhaustive.

Tableau II : Écosystème partenarial

Écosystème	Partenaires potentiels	
Institutions d'enseignement	CFA	Commission scolaire des Phares
	CFP	Cégep de Matane
	Cégep de Rimouski	UQAR
Municipal	Municipalités et MRC	
Organisations de soutien à l'entrepreneuriat	CLD de La Mitis	Femmessor
	SADC de La Mitis	Table d'action à l'entrepreneuriat
	Innov & Export PME	Conseil régional de mentorat
	Centre de transfert d'entreprises du Québec	CCI
	RAC	CDR
	FTQ	Pôle régional d'économie sociale
Entrepreneuriat	Entreprises actuelles et/ou futurs investisseurs	
Gouvernement du Québec	MAMOT	MAPAQ
	Investissement Québec	MDDELCC
	Emploi-Québec	MTMÉT
	MÉSI	
Gouvernement du Canada	Banque de développement du Canada	DÉC
	Centre de services aux entreprises du Canada	
Centres d'expertise	Solutions Novika	Living Lab pour l'innovation ouverte et collaborative
	Ruralys	CDRIN
	IML	
Créneaux ACCORD	Créneau Écoconstruction	

Priorité I : Développement économique

La Ville de Mont-Joli occupe une position stratégique au carrefour de la Gaspésie, des Maritimes et du cœur économique et démographique du Québec. Plaque tournante des affaires, 175 entreprises ont choisi de s’y implanter et d’y prospérer. Par leur dynamisme, elles font rayonner la Ville de Mont-Joli au-delà de ses limites territoriales.

Tableau III : Développement économique en bref

Constats	Enjeux	Forces vives
<ul style="list-style-type: none">• 175 entreprises, tous secteurs confondus• Secteur tertiaire regroupe 69,7% des emplois• Services de proximité de qualité<ul style="list-style-type: none">• Positionnement géostratégique• 2 parcs industriels disposant de terrains vacants à coûts compétitifs• Population active de 2 660 personnes	<ul style="list-style-type: none">• Faible diversification économique<ul style="list-style-type: none">• E-commerce et positionnement stratégique déficient d’entreprises sur le Web• Pénurie de main-d’œuvre et départs à la retraite<ul style="list-style-type: none">• Près de 30% de la population n’a aucun diplôme• Fuites commerciales• Émergence déficiente de projets porteurs• Compétition mondiale	<ul style="list-style-type: none">• Transport intermodal• Terrains et locaux vacants abordables• Dynamisme et collaboration des organismes de développement économique• Nouveaux investissements

La Ville de Mont-Joli souhaite soutenir la consolidation et le développement du commerce de détail et du secteur industriel, qui subissent des changements structurels non négligeables.

D’une part, les études démontrent que le secteur commercial, tant à l’étranger qu’au Canada, a connu une succession de changements structurels causés par de multiples facteurs, endogènes et exogènes, affectant de différentes façons la vitalité économique locale et régionale. Cette mutation est causée par plusieurs variables influençant directement ou indirectement les comportements des consommateurs et entraînant, par le fait même, des pertes substantielles en capitaux.

Ces changements induisent inévitablement des conséquences sur la viabilité et sur la pérennité des entreprises. Par conséquent, ce phénomène nuit au développement local et

régional ainsi qu'à la création de richesse collective. Selon le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD), le commerce de détail est le deuxième plus grand employeur privé de la province. Plus de 56 000 établissements commerciaux sont répartis dans toutes les régions du Québec, engendrant des ventes de plus de 94 G\$ par année. Il représente 12 % des emplois et un dollar sur trois injecté dans l'économie québécoise passe par le commerce de détail².

D'autre part, selon la Direction des politiques et de l'analyse économiques du Québec³, la diversité industrielle d'un territoire dépend de plusieurs facteurs. Les principaux sont sa dotation en ressources naturelles, sa situation géographique, la densité de sa population et la taille de son économie. De plus, la diversité des assises industrielles contribue à atténuer les répercussions des chocs économiques. C'est dans ce contexte que la Ville de Mont-Joli souhaite agir pour se positionner et diversifier son économie. Le tableau suivant présente les orientations et les stratégies 2018-2022 relatives au développement économique.

Tableau IV : Développement économique – orientations maîtresses et stratégies

Orientation I Une structure d'accueil et de développement innovante et facilitant la création et la consolidation d'entreprises	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer les structures économiques, les conditions d'affaires et la culture entrepreneuriale• Assurer la mobilisation des partenaires socioéconomiques• Stimuler l'innovation et la création de projets entrepreneuriaux porteurs
Orientation II Une économie dynamisée et diversifiée dans une perspective de développement durable	<ul style="list-style-type: none">• Être à l'affût des tendances et des enjeux• Mettre en valeur les espaces industriels et commerciaux• Favoriser l'injection de capitaux neufs• Favoriser l'attractivité et la rétention de la main-d'oeuvre

² Selon les données du CEFRIO.

³ Direction des politiques et de l'analyse économiques, 2017. *Portrait économique des régions du Québec*, Gouvernement du Québec, 119 p.

Priorité II : Développement résidentiel

Le marché immobilier connaît une mutation, notamment en ce qui a trait à l'accèsion à la propriété. Accéder à la propriété est dorénavant plus difficile en raison d'une nouvelle restriction du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2018, de la hausse du taux préférentiel, du nombre de maisons à vendre, qui a augmenté plus rapidement que le nombre d'acheteurs potentiels, et de la demande de nouveaux types d'habitation.

Tableau V : Développement résidentiel en bref

Constats	Enjeux	Forces vives
<ul style="list-style-type: none">• 6 281 habitants• Moyenne d'âge de 47 ans• Valeur moyenne des résidences unifamiliales : 128 598\$ (ISQ, 2016)• 2 915 habitations• 58% sont propriétaires et 42% sont locataires• 60% des ménages sont composés de couples sans enfants (ISQ, 2016)	<ul style="list-style-type: none">• Variation négative de la population mont-jolienne ces dernières années• Évolution négative anticipée de la population jusqu'en 2036 (ISQ, 2016)• Vieillesse de la population• Niveau de taxation• Diminution importante du nombre de mises en chantier pour de nouveaux logements• Manque de diversité dans l'offre d'habitations par rapport aux besoins	<ul style="list-style-type: none">• Qualité de vie• Milieu de vie sécuritaire• Espaces verts• Accès relativement facile à la propriété (valeur des résidences)• Nouveaux développements résidentiels et prix des terrains abordables• Diversité des services pour la famille

À Mont-Joli, les habitations unifamiliales sont au nombre de 1 520 et le secteur de l'habitation représente 75 % de la valeur foncière de la Ville. Mont-Joli constitue un lieu de vie de qualité par la diversité des services qu'on y offre et par l'accès relativement facile à la propriété, un facteur attractif pour les jeunes familles. Mont-Joli se doit également de diversifier son offre de logements pour les personnes âgées.

Outre le nombre de maisons à vendre, Mont-Joli possède plusieurs secteurs à développer. Ces différents secteurs offrent de multiples avantages en fonction de leur localisation et de leur topographie.

Tableau VI : Développement résidentiel – orientations maîtresses et stratégies

<p>Orientation III Mont-Joli, ville de choix pour vivre et travailler</p>	<ul style="list-style-type: none">• Développer un positionnement stratégique distinctif appliqué à la réalité mont-jolienne• Actualiser les infrastructures et les équipements municipaux• Développer et maintenir l'accessibilité aux parcs, aux espaces verts et aux équipements• Accentuer le rôle de la Ville de Mont-Joli dans l'intégration sociale et la rétention des nouveaux citoyens et immigrants
<p>Orientation IV Un développement résidentiel attractif et diversifié adapté aux besoins du marché</p>	<ul style="list-style-type: none">• Préserver et améliorer la qualité de vie• Contribuer à la diversification de l'offre résidentielle sur le territoire

Priorité III : Relations citoyennes

Le citoyen est au cœur des décisions municipales. C'est pourquoi la Ville de Mont-Joli vise à moderniser et à simplifier les services municipaux, ainsi qu'à optimiser l'expérience client. Pour ce faire, elle souhaite augmenter le taux de satisfaction et s'assurer que les canaux d'échanges répondent aux besoins d'une population diversifiée.

De plus, dans un souci d'efficacité, la Ville de Mont-Joli entend poursuivre son virage numérique, au bénéfice des citoyens. D'ailleurs, selon la Stratégie numérique du Québec, en recourant au numérique dans un cadre réfléchi et planifié, les villes et les territoires québécois pourront réaliser des économies dans leur gestion, offrir de meilleurs ou de nouveaux services aux citoyens, dynamiser la participation citoyenne et démocratique et permettre aux organismes et entreprises de contribuer davantage à leur développement.

L'implication et la participation active des citoyens permettent d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins de la population et les décisions. La Ville de Mont-Joli entend faciliter l'engagement des citoyens dans des dispositifs formels ou non (structures ou processus), permanents ou ponctuels.

« La participation citoyenne est l'exercice et l'expression de la citoyenneté à travers la pratique de la participation publique, de la participation sociale et de la participation électorale. » (INM, 2018.)

Tableau VII : Les relations citoyennes en bref

Constats	Enjeux	Forces vives
<ul style="list-style-type: none">• Peu de promotion des bons coups mont-joliens, tous secteurs confondus• Approche client à améliorer• Communication déficiente	<ul style="list-style-type: none">• Sentiment d'appartenance et fierté mitigés à l'égard de la Ville de Mont-Joli• Perception négative à l'égard de la gouvernance municipale• Virage numérique• Utilisation et maîtrise du numérique	<ul style="list-style-type: none">• Image de marque• Outils de communication variés• Élus municipaux et administration municipale dynamiques

Tableau VIII : Relations citoyennes – orientation maîtresse et stratégies

<p>Orientation V Les services municipaux et les relations citoyennes améliorés</p>	<ul style="list-style-type: none">• Offrir une expérience citoyenne personnalisée, proactive et simplifiée• Développer une stratégie de communication permettant de mettre en lumière le dynamisme mont-jolien• Faciliter l'implication et la participation citoyenne
--	--

Priorité IV : Mont-Joli comme contributeur, accélérateur et catalyseur de son développement

La Ville de Mont-Joli se dotera de moyens pour assurer son leadership comme contributeur, accélérateur et catalyseur de son développement. Pour ce faire, outre ses grandes priorités 2018-2022, elle intègre une quatrième priorité à sa planification stratégique : se doter de moyens pour assurer la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des actions.

Les stratégies découlant de cette orientation ont quatre principaux objectifs :

- 1) Obtenir un état d'avancement des travaux neutre et objectif et connaître les résultats générés par les actions concertées sur l'ensemble du territoire mont-jolien;
- 2) Renforcer la transparence des impacts et des retombées des activités initiées sur le territoire;
- 3) Faciliter la prise de décision par le conseil municipal et par les directions des départements pour les actions à réaliser et pour les ajustements nécessaires;
- 4) Stimuler l'apprentissage et améliorer les actions.

Le tableau suivant présente l'orientation maîtresse ainsi que les stratégies préconisées.

Tableau IX : Mont-Joli comme contributeur, accélérateur et catalyseur de son développement – orientation maîtresse et stratégies

Orientation VI
Une organisation
municipale performante et
proactive

- S'assurer de la mise en oeuvre, du suivi et de l'évaluation de la planification stratégique 2018-2022
- Diffuser l'état d'avancement des résultats de la mise en oeuvre de la planification stratégique

Suivi de la planification stratégique

Le suivi et l'évaluation de la planification stratégique 2018-2022 sont au cœur de nos priorités pour garantir le succès de la mise en œuvre de nos stratégies et le suivi de nos résultats. En effet, ils constituent un moyen de garder le cap sur notre vision stratégique, de mesurer régulièrement l'avancement des stratégies et l'utilisation des ressources, d'optimiser nos actions et, au besoin, d'appliquer des mesures correctrices.

Notre stratégie de suivi et d'évaluation s'articule autour de quatre grands axes présentés dans le tableau suivant.

Tableau X : Quatre grands axes de la stratégie de suivi et d'évaluation

Axes	
Suivi des résultats	Permet d'obtenir de l'information à jour sur les progrès réalisés à chaque étape et d'anticiper les contraintes et les risques.
Suivi du financement	Permet une supervision des activités financées et de mieux comprendre les investissements, ainsi que leur rentabilité et les bénéfices générés.
Évaluation	Permet de traiter les données recueillies, d'examiner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, ainsi que de formuler des conclusions et des recommandations objectives pour mettre en place les mesures correctives, si besoin est.
Diffusion et apprentissage	Permettent de veiller à la circulation, au sein des parties prenantes, de l'information pertinente à des fins d'information, d'apprentissage et d'amélioration.

Pour ce faire, diverses actions ont été prévues :

- 1) Nomination d'une personne ressource. Elle a pour mandat d'assumer le suivi de la mise en œuvre de la planification stratégique 2018-2022, ainsi que son évaluation. Elle fera rapport des résultats au conseil municipal ainsi qu'aux directions de chacun des départements.

- 2) Mise en place d'un comité de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Il permet d'assurer une représentativité des différents secteurs dans les réflexions stratégiques, le suivi, l'évaluation et l'élaboration de recommandations pour des ajustements, si besoin est.
- 3) Réalisation d'un plan d'action annuel en cohérence avec les priorités de la planification stratégique 2018-2022 par chaque département de la Ville.
- 4) Cueillette de données systématique pour le suivi, en fonction des indicateurs mentionnés dans la matrice, afin de fournir aux parties prenantes les indications sur l'utilisation des ressources, les progrès réalisés et l'atteinte des objectifs de développement.
- 5) Évaluation annuelle.
- 6) Révision complète de la planification stratégique après cinq ans de mise en œuvre.

Le processus de suivi et d'évaluation se déclinera en trois grandes étapes et reposera sur quatre principes directeurs :

- 1) Récolte des données à partir de la série d'indicateurs et des moyens de vérification préalablement identifiés;
- 2) Analyse des données afin de mesurer si les résultats attendus ont été atteints;
- 3) Réajustement et prise en compte des nouveaux risques et des résultats pour le déploiement du plan d'action de l'année suivante.

PRINCIPES DIRECTEURS

- Partenariat
- Responsabilité mutuelle
- Transparence
- Normes de qualité



Annexe A : Planification stratégique 2018-2022

Annexe B : Comité de réflexion de la planification stratégique 2018-2022

M. Martin Soucy, maire

M. Gilles Lavoie, conseiller municipal district 1

M. Robin Guy, conseiller municipal district 3

M. Jean-Pierre Labonté, conseiller municipal district 4

M. Alain Thibault, conseiller municipal district 5

M. Denis Dubé, conseiller municipal district 6

M. Joël Harrisson, directeur général

M. Léo Caron, directeur du service de l'urbanisme

Mme Kathleen Bossé, greffière

Mme Sonia Lévesque, directrice des communications et responsable du cabinet du maire

M. Steve Corneau, directeur des finances et trésorier

Mme Edith Thibault, chargée de projets en développement économique

Mme Josée Lévesque, directrice du service des loisirs, de la culture et de la vie communautaire

M. Robert Roger, chef aux opérations et à la prévention

Annexe C : Résumé de l'analyse FFOM de la Ville de Mont-Joli

	Forces	Faiblesses
Interne	<p><u>Développement économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 175 PME • Présence d'un motel industriel • Parcs industriels et terrains vacants • Disponibilité de locaux abordables • Qualité de la main-d'œuvre • Positionnement géographique <p><u>Développement résidentiel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux développements résidentiels • Accès à la propriété facilité (valeurs moyennes des unités familiales) • Qualité du milieu de vie • Espaces verts <p><u>Relations citoyennes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversité et proximité des services • Collaborations partenariales • Dynamisme de l'équipe municipale 	<p><u>Développement économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pénurie de main-d'œuvre • Taux d'occupation des locaux commerciaux • Vitrine virtuelle peu exploitée • Diversité commerciale <p><u>Développement résidentiel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • État des habitations • Peu de diversité par rapport aux besoins • Niveau de taxation • Rétention déficitaire des travailleurs • Trousse d'accueil <p><u>Relations citoyennes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Image négative véhiculée de Mont-Joli • Fierté déficiente à l'égard de Mont-Joli • Peu de valorisation des bons coups • Programme d'accueil des nouveaux citoyens non actualisé
Externe	<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p><u>Développement économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement géographique • Transport intermodal • E-commerce • Nouveaux investissements (privés et publics) <p><u>Développement résidentiel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme de rénovation résidentielle et commerciale • Terrains pour diversifier l'offre d'habitation • Potentiel de développement du secteur résidentiel • Augmentation du nombre de demandes pour des logements <p><u>Relations citoyennes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotion des bons coups • Partenariats générant des avantages pour les citoyens 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <p><u>Développement économique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertitude liée aux élections provinciales • Décisions politiques des paliers supérieurs • Lenteur et lourdeur administratives • Traitement inéquitable pour des entreprises étrangères • Formation de la main-d'œuvre par rapport aux besoins des entreprises • Pénurie de main-d'œuvre <p><u>Développement résidentiel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible taux d'installation des travailleurs • Manque de leviers légaux pour le développement résidentiel <p><u>Relations citoyennes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction de citoyens à l'égard de certains services municipaux • Perception négative de la gouvernance municipale