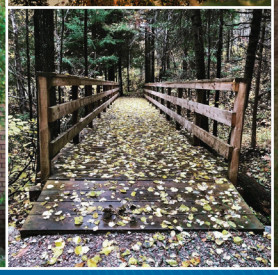
# Planification stratégique 24|27



DOLBEAU MISTASSINI

LA CHALEUR DU NORD DU LAC

# Table des matières


| | |
|---|---|
| Mot du maire | 2 |
| Mot du directeur général | 3 |
| Les objectifs poursuivis | 4 |
| Condition gagnante pour la réalisation de la planification stratégique | 4 |
| Mission, vision, valeurs | 5 |
| Portrait du territoire en un coup d'œil | 6 |
| Ligne du temps de la démarche | 7 |
| **Orientation 1** Mettre en place les conditions gagnantes afin d'accroître l'attraction, la rétention et la fierté des citoyens | 8 |
| **Orientation 2** Soutenir la diversité de l'économie et l'offre touristique sur le territoire | 10 |
| **Orientation 3** Affirmer notre positionnement au sein de la région | 13 |
| **Orientation 4** Optimiser nos pratiques afin de se démarquer auprès de l'ensemble des parties prenantes | 15 |
| **Orientation 5** Préserver la qualité des actifs municipaux et des espaces verts | 17 |


**Page couverture** : photos tirées du concours organisé dans le cadre du 25e anniversaire du regroupement.

# Mot du maire

C'est avec une immense fierté que nous vous présentons ici le plan stratégique 2024-2027 de notre ville. Ce document rassembleur, fruit d'une collaboration importante entre toutes les parties prenantes de notre communauté, marque un nouveau jalon dans le développement de notre ville. Il s'agit, depuis 2015, du troisième document du genre.

Ce plan stratégique est pour le conseil municipal le reflet de notre engagement envers la communauté. Il représente notre vision collective, façonnée par les aspirations et les besoins identifiés au cours du processus par et pour la communauté. L'adoption de ce plan était un de mes engagements et je ressens une profonde satisfaction d'avoir pu mener à bien ce processus, en unissant les forces de nos équipes et de la population.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce plan, véritable feuille de route qui guidera nos actions dans les prochaines années. Je salue le dévouement du mandataire, Raymond Chabot Grant Thornton, dont la perspicacité et l'engagement de l'équipe ont été facilitants et appréciés. Mes remerciements s'adressent également aux membres du personnel de la Ville qui ont répondu avec enthousiasme à notre appel pour les consultations internes.

L'équipe de direction a évidemment joué un rôle crucial en menant ce plan étape par étape vers l'adoption, en s'assurant au passage de l'adhésion de tous au processus. Merci tout particulièrement à l'équipe de la Direction générale pour son leadership. Aux membres du conseil municipal, je témoigne ma gratitude pour leur disponibilité et leur contribution précieuse à une prise de décisions éclairées et rassembleuses.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance envers nos nombreux partenaires, tant publics que privés, ainsi que tous les citoyennes et citoyens qui ont partagé leurs idées et leur vision afin que ce plan témoigne réellement des attentes de la collectivité. C'est, je l'espère, grâce à cette synergie que nous pourrons mener à bien ce vaste chantier de travail.

Car, avec l'adoption du plan, c'est un nouveau chapitre qui s'ouvre, un chapitre sous le signe du respect, de l'innovation, du leadership et de l'efficience, les valeurs que nous avons retenues au fil de nos réflexions. Ensemble, nous avons regardé vers l'avenir et découvert une volonté commune d'être une ville innovante et audacieuse afin de favoriser l'épanouissement de la communauté. Nous avons ressenti une adhésion importante à l'idée que Dolbeau-Mistassini doit exercer un rôle de chef de file pour assurer un environnement de vie de qualité et une croissance économique.

Voilà certes un gros défi, mais un défi stimulant dont je compte bien être le porte-étendard.

**André Guy, maire**

# Mot du directeur général

Quelle chance de prendre la Direction générale d'une organisation qui entame le déploiement d'un nouveau plan stratégique. Une opportunité unique d'échanger avec les collègues, les collaborateurs et la communauté autour d'orientations rassembleuses, d'objectifs communs et d'actions prioritaires à déployer.

Un tel exercice de planification est essentiel puisqu'il favorise la cohérence des décisions et des actions, renforce le déploiement d'une vision commune, et offre une base solide pour évaluer les progrès et ajuster les stratégies au besoin. Il est crucial pour aligner les efforts de l'organisation vers une direction, pour assurer sa croissance, sa durabilité et sa réussite à long terme. Tout cela me semble particulièrement vrai pour une organisation publique comme la nôtre, car le plan offre également une opportunité unique de transparence envers les citoyens quant aux objectifs et aux priorités de l'appareil municipal.

Si le maire en est le porte-étendard, je me positionne pour ma part comme étant le gardien du plan au sein de nos équipes municipales. À ce titre, je me ferai un devoir que nous restions mobilisés et motivés par la même ardeur qui nous a animés tout au long de ce processus. J'apporterai une attention particulière aux indicateurs de suivi, car c'est grâce à eux que nous saurons si nous sommes réellement en voie d'atteindre nos objectifs et, ultimement, avoir la fierté d'informer la population sur les retombées positives et concrètes que nous avons générées pour elle et notre milieu de vie.

J'espère que tout comme moi, les membres du personnel voient dans ce processus un modèle de gestion fort et essentiel qui permettra à notre organisation de continuellement s'améliorer.

En guidant nos équipes municipales avec rigueur et bienveillance, j'espère favoriser un environnement où, au-delà des objectifs et actions énoncés, la créativité et l'adaptabilité seront les leviers qui propulseront notre organisation vers l'avant, dévoilant ainsi un potentiel encore plus grand.

**Pierre-Olivier Lussier, directeur général**

## Les objectifs poursuivis :

**Dresser le portrait** de la situation actuelle de la Ville

Connaître les **besoins et attentes** de la population et des partenaires

Documenter les **répercussions** qu'ont les **profondes transformations** qui s'opèrent au sein de la Ville sur les besoins et attentes de la population

Définir les **orientations stratégiques et objectifs prioritaires** d'intervention pour les prochaines années

Définir les **initiatives stratégiques** à mettre en œuvre pour **atteindre les objectifs stratégiques**

# Conditions gagnantes pour la réalisation de la planification stratégique

**1** **La mobilisation et le soutien aux équipes municipales**
Mobiliser et assurer le soutien aux équipes municipales dans l'atteinte des objectifs du plan stratégique.

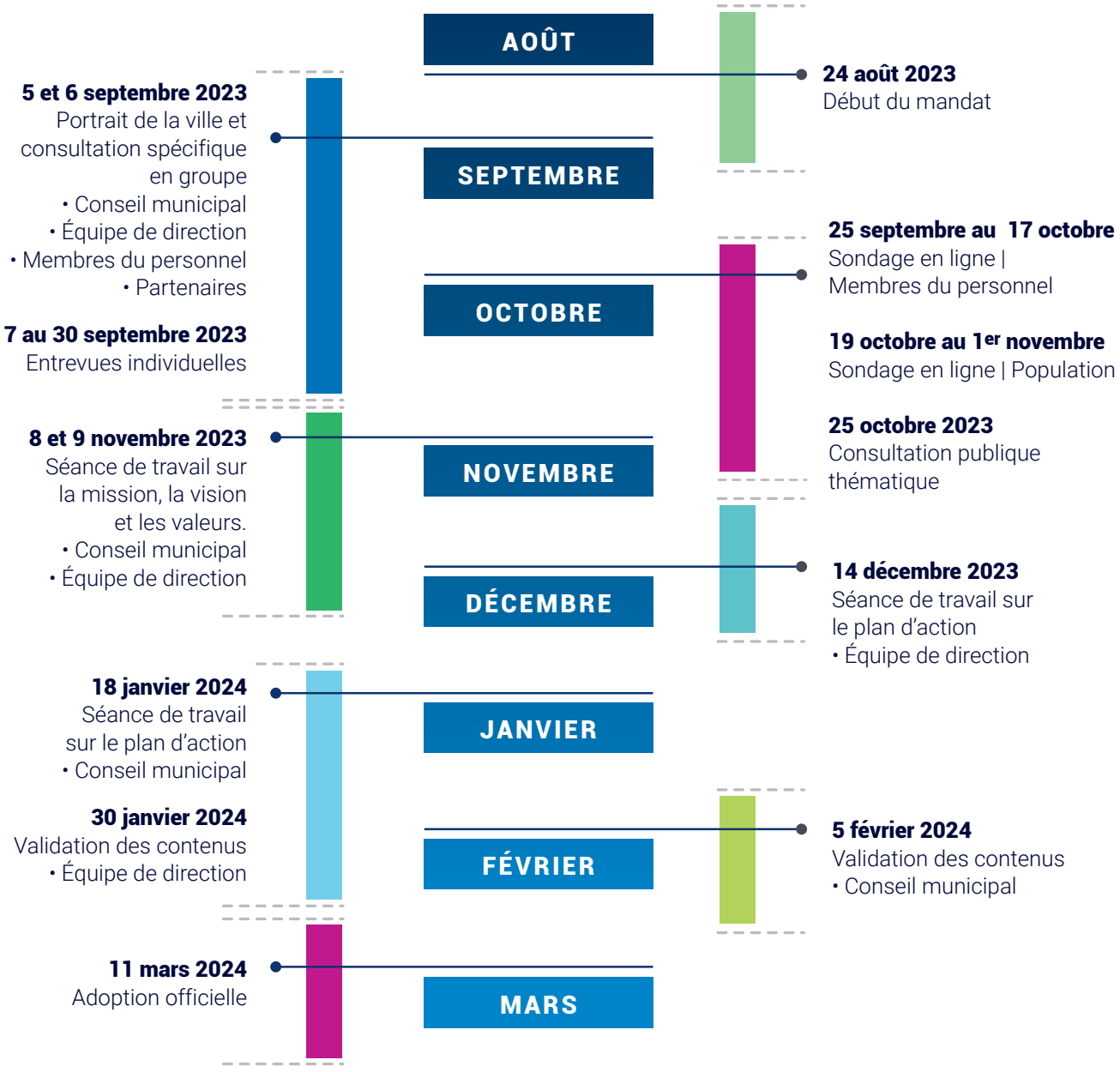
**2** **L'arrimage avec le cadre financier**
Arrimer le cadre financier avec le contexte économique et le plan d'action qui découle de la planification stratégique afin d'assurer d'avoir les moyens de nos ambitions.

**3** **L'arrimage et la cohérence avec les plans, les politiques et les programmes existants**
Arrimer et tenir compte des plans, des politiques et des programmes existants afin d'assurer l'efficience et la cohésion des actions entreprises.

**4** **Le travail de collaboration avec les instances régionales**
Travailler en collaboration avec la MRC de Maria-Chapdelaine et les autres instances régionales pour assurer le rayonnement de la Ville et la réalisation d'un plan stratégique.

# Ligne du temps de la démarche

## Août 2023 à mars 2024



# Le portrait du territoire en un coup d'œil

## SOCIODÉMOGRAPHIE

**La croissance de la population ralentira dans les prochaines années**

Presque la totalité des résidents de Dolbeau-Mistassini parle le français et est née au Québec

**28 %**
de la population est âgée de 65 ans et +
**Elle atteindra 36 % en 2031**

## ÉCONOMIE

**La population œuvre principalement dans le secteur des ventes et services, des affaires, du transport et de la machinerie**

**1/4**
des résidents ne possèdent aucun diplôme

Le revenu moyen est de
**43 700$ par an**

**486**
entreprises

## MOBILITÉ

**Il est difficile de se déplacer uniquement en transport en commun sur le territoire de Dolbeau-Mistassini**

La majorité des travailleurs utilise la voiture comme moyen de transport principal

## LOGEMENT

**La majorité des résidents habitent dans des maisons et en sont propriétaires**

## AMÉNAGEMENT ET ENVIRONNEMENT

**Le territoire se caractérise par une importante affectation agricole et agroforestière et un noyau urbain concentré dans les secteurs.**

**40 km** de réseau cyclable

**32** parcs et espaces verts

**une superficie de 35,6 % du territoire**

## MISSION

Exercer notre rôle de chef de file pour assurer un environnement de vie de qualité et une croissance économique.

## VISION

Être une ville innovante et audacieuse afin de favoriser l'épanouissement de notre communauté et renforcer notre positionnement régional.

## VALEURS

### Efficience
Utiliser de manière rigoureuse et optimale les ressources disponibles pour atteindre les objectifs fixés.

### Leadership
Adopter des pratiques exemplaires afin de soutenir nos ambitions et consolider notre positionnement comme un pôle d'importance du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

### Innovation
Remettre en question nos idées, nos méthodes et nos technologies de manière constante afin que les services publics reflètent les tendances tout en répondant aux besoins changeants de la population et de l'environnement.

### Respect
Agir avec considération, transparence et bienveillance auprès des citoyens, des membres du personnel et partenaires.

ORIENTATION 1

# 1 Mettre en place les conditions gagnantes afin d'accroître l'attraction, la rétention et la fierté des citoyens

Au fil des dernières années, la Ville a œuvré à améliorer la qualité de vie de ses habitants  en investissant dans des infrastructures sportives et culturelles de premier ordre, tout en élaborant des plans de développement touristique, économique et communautaire.

Ces initiatives visent à soutenir l'épanouissement et la croissance durable de la Ville. Face aux évolutions démographiques récentes, cette dernière souhaite faire face aux défis actuels en collaborant étroitement avec la communauté et ses partenaires.

D'ici 2027, la Ville s’engage à créer des conditions gagnantes pour attirer de nouveaux résidents, renforcer la rétention des citoyens et accroître leur sentiment de fierté. Dans cette optique, la Ville prévoit réexaminer son éventail d'activités afin de les rendre plus accessibles et mieux adaptées aux besoins actuels de la population. Elle aspire à jouer un rôle central dans l'écosystème communautaire, favorisant ainsi la cohésion et la fluidité des actions, tout en soutenant les diverses initiatives de la population pour relever les nouveaux défis sociaux auxquels elle est confrontée.

## 1.1 Optimiser l'offre d'activités culturelles et de loisirs et en assurer une meilleure accessibilité

| | |
|---|---|
| 1.1.1. | Bonifier, réviser et revoir en continu les plans d'action des diverses politiques en lien avec l'offre de services pour des clientèles spécifiques, telles que la Politique familiale et Amies des aînés (MADA) et la Politique de soutien à la communauté |
| 1.1.2. | Améliorer l'accessibilité aux activités de sports, loisirs et culture aux clientèles défavorisées par différents moyens |
| 1.1.3. | Poursuivre les discussions avec les organisations scolaires pour assurer le partage d'infrastructures et la création de programmes spécialisés d'études primaires et secondaires afin de freiner l'exode des jeunes |
| 1.1.4. | Bonifier les mécanismes de promotion des activités |
| 1.1.5. | Actualiser et évaluer la structure et les modes de gestion du volet culturel et implanter des indicateurs en regard de l'offre d'activités en sports, loisirs et culture |
| 1.1.6. | Améliorer l'infrastructure d'accueil au centre plein air Do-Mi-Ski en fonction des subventions disponibles |

## 1.2 Agir comme leader du territoire dans la cohésion des actions communautaires

| | |
|---|---|
| 1.2.1. | Embaucher une ressource pour devenir le point de contact central des relations au sein du milieu communautaire dans le but d'exercer un leadership |
| 1.2.2. | Recenser le nombre d'organismes en vue de favoriser le développement d'une concertation et participer activement aux tables de concertation locale et régionale |

## 1.3 Soutenir les initiatives pour être proactif face aux nouveaux enjeux sociaux

| | |
|---|---|
| 1.3.1. | Sensibiliser et former les employés aux divers enjeux sociaux, et se doter d'outils internes pour mieux y répondre |
| 1.3.2. | Faire la promotion et améliorer les initiatives du plan d'action pour l'accueil, l'intégration et l'établissement durable des nouveaux arrivants notamment grâce à un accès facilité aux différents services |
| 1.3.3. | Initier des actions concrètes afin de favoriser la création de logements abordables et sociaux |
| 1.3.4. | Faire émerger des initiatives locales pour faire face à différents enjeux sociaux |

ORIENTATION 2

# 2 Soutenir la diversité de l'économie et l'offre touristique sur le territoire

La ville de Dolbeau-Mistassini aspire à devenir un véritable pilier dans la vitalisation de son territoire en intensifiant ses activités économiques et en assumant son rôle de pôle régional.

Pour cela, la Ville souhaite poursuivre son développement en misant sur le dynamisme, le réseautage des forces et des acteurs économiques ainsi que la mobilisation afin de poursuivre son développement durable et de renforcer l'attractivité de son territoire.

Au terme de 2027, la Ville de Dolbeau-Mistassini vise à générer des retombées économiques positives qui profiteront à l'ensemble de la population et aux partenaires, tout en améliorant la qualité de vie des citoyens. Ces objectifs reposent sur l'idée de consolider le dynamisme économique en synergie avec les acteurs du milieu.

## 2.1 Créer des ambiances urbaines attrayantes et assurer un noyau de services dans nos pôles centraux

| | |
|---|---|
| 2.1.1. | Poursuivre les efforts de revitalisation dans la zone Wallberg |
| 2.1.2. | Établir et communiquer clairement le positionnement de nos pôles commerciaux |
| 2.1.3. | Concerter et mobiliser la participation des commerçants vers une vision commune notamment en révisant les programmes de soutien aux entreprises |

## 2.2 Développer une offre touristique et une programmation annuelle pour assurer un achalandage continu

| | |
|---|---|
| 2.2.1. | Revoir la gouvernance touristique pour la rendre efficace et durable |
| 2.2.2. | Déployer les outils nécessaires afin de permettre la réalisation du plan de développement touristique |

## 2.3 Bonifier la capacité d'accueil industriel et le rayonnement du secteur agricole et agroalimentaire

| | |
|---|---|
| 2.3.1. | Collaborer au déploiement d'un marché public en impliquant les agriculteurs et les commerçants locaux |
| 2.3.2. | Faire les analyses nécessaires pour assurer le développement de nos parcs industriels et être proactif dans la recherche de nouveau projets |
| 2.3.3. | Mettre en œuvre le Plan de communauté nourricière (PDCN) |

## 2.4 Devenir un pôle provincial de la 2e et 3e transformation du secteur forestier

| | |
|---|---|
| 2.4.1. | Créer des incitatifs visant à attirer des entreprises dans ce secteur, notamment en contribuant à l'établissement d'un projet innovant dédié à la foresterie |
| 2.4.2. | Soutenir les initiatives de mise en valeur de ce secteur d'activités |
| 2.4.3. | Créer de nouveaux liens dans ce secteur en s'assurant de participer à des activités, colloques et salons afin de saisir les opportunités de développement |

## 2.5 Accompagner les entreprises en facilitant l'accès à l'information et le déploiement de mesures efficaces et complémentaires

| | |
|---|---|
| 2.5.1. | Bonifier la section dédiée au développement économique sur le site Internet de la Ville |
| 2.5.2. | Sonder l'appréciation des entreprises sur le territoire quant aux services offerts et leurs besoins futurs |

ORIENTATION 3

# 3 Affirmer notre positionnement au sein de la région

Troisième ville d'importance au Saguenay–Lac-Saint-Jean, avec ses atouts stratégiques et son positionnement avantageux, la Ville aspire à devenir un partenaire de choix pour les entreprises, les organismes ainsi que les acteurs municipaux et gouvernementaux.

Dans cette perspective, la Ville vise à assumer pleinement son rôle de leader en initiant diverses actions collaboratives avec les acteurs locaux. Consciente de son impact et de son influence sur son territoire, la Ville entend mettre en œuvre des initiatives visant à maintenir son leadership régional.

## 3.1 Renforcer le leadership de la municipalité sur le plan politique

| | |
|---|---|
| 3.1.1. | Optimiser et promouvoir la participation des services municipaux au sein des instances régionales |
| 3.1.2. | Affirmer une position politique au niveau régional sur les enjeux socioéconomiques majeurs |
| 3.1.3. | Renforcer la cohésion et la complémentarité des rôles entre la municipalité et la MRC |

## 3.2 Partager nos expertises et contribuer au succès de la collectivité

| | |
|---|---|
| 4.2.1. | Assurer une efficacité de la mutualisation des services T.I. |
| 4.2.2. | Mener à terme et assurer une efficacité de la mutualisation de la gestion de l'eau |
| 4.2.3. | Assurer une efficacité de la mutualisation de service en sécurité incendie |
| 4.2.4. | Être à l'affut des différentes opportunités de regroupement de services dans l'intérêt mutuel de l'ensemble des parties |

ORIENTATION 4

# 4 Optimiser nos pratiques afin de se démarquer auprès de l'ensemble des parties prenantes

La Ville souhaite optimiser l'ensemble des services à ses citoyens. Pour ce faire, elle désire revoir certaines façons de faire, tout en impliquant davantage ses équipes municipales dans les démarches à venir afin que la culture organisationnelle reflète bien ses aspirations. Le bien-être du personnel et la saine gestion financière font également partie intégrante des priorités à considérer pour le futur de la Ville.

## 4.1 Optimiser les processus de services citoyens

| | |
|---|---|
| 4.1.1. | Réviser et centraliser le processus de réception et de traitement des plaintes |
| 4.1.2. | Se doter de cibles mesurables et d'indicateurs |
| 4.1.3. | Mettre en œuvre, déployer et documenter les actions et les obligations en regard de la protection des renseignements personnels |
| 4.1.4. | Analyser les mécanismes de déploiement de l'offre de services en matière de sécurité civile et incendie |

## 4.2 Mobiliser l'ensemble des intervenants municipaux autour de la mise en œuvre de la planification stratégique

| | |
|---|---|
| 4.2.1. | Élaborer un plan de diffusion interne et externe |
| 4.2.2. | Effectuer un suivi biannuel par services par rapport aux indicateurs établis |

## 4.3 Faire évoluer la culture organisationnelle afin d'assurer l'efficacité administrative et le bien-être des employés

| | |
|---|---|
| 4.3.1. | Réexaminer la politique de reconnaissance globale et la mettre à jour en fonction des tendances actuelles du marché |
| 4.3.2. | Optimiser la communication interne en instaurant différents outils |
| 4.3.3. | Uniformiser l'accueil du personnel en se dotant d'un processus défini |
| 4.3.4. | Instaurer un processus d'appréciation de la contribution |
| 4.3.5. | Établir une réunion annuelle visant à renforcer la cohésion des équipes de gestion et à partager les informations pertinentes liées à l'organisation municipale |
| 4.3.6. | Améliorer la cohérence, la cohésion et l'uniformité des pratiques de gestion notamment en offrant des formations communes |
| 4.3.7. | Déployer des systèmes informatiques efficaces, fonctionnels et sécuritaire pour les usagers et l'organisation |

## 4.4 Gérer le cadre financier de manière efficiente

| | |
|---|---|
| 4.4.1. | Définir un programme triennal d'immobilisations sur 3 ans |
| 4.4.2. | Établir les ratios et les cibles financières cohérentes aux plans et politiques |

ORIENTATION 5

# 5 Préserver la qualité des actifs municipaux et des espaces verts

Dans les années à venir, la Ville de Dolbeau-Mistassini envisage de revoir son approche en ce qui concerne la gestion des actifs et la mobilité, dans le but de poursuivre ses efforts en matière de développement durable.

Actuellement, la Ville se positionne sur la manière dont elle veut assurer le développement et la préservation de la qualité de ses actifs, tout en agissant consciencieusement envers la préservation des milieux et en mettant l'accent sur la sécurité et le bien-être de sa population.

## 5.1 Instaurer et mettre en œuvre des plans de gestion des actifs

| | |
|---|---|
| 5.1.1. | Former les gestionnaires sur la gestion des actifs pour uniformiser les connaissances |
| 5.1.2. | Se doter d'une politique et de plans de gestion des actifs qui tiennent compte de la résilience aux changements climatiques |
| 5.1.3. | Cibler une ou des ressources en charge de l'application et du suivi de la politique de gestion des actifs |
| 5.1.4. | Poursuivre le recensement des actifs ainsi que de leur état |
| 5.1.5. | Adopter des pratiques budgétaires en cohérence avec la saine gestion des actifs |

## 5.2 Mettre en œuvre le plan directeur des parcs et des espaces verts et le plan de mobilité active

| | |
|---|---|
| 5.2.1. | Finaliser le plan de mobilité active et présenter ce dernier aux membres du personnel et à la population |
| 5.2.2. | Identifier une ressource et la gouvernance responsable du suivi et de la mise en œuvre du plan directeur des parcs et du plan de mobilité active |
| 5.2.3. | Intégrer les recommandations des plans dans les tâches des ressources concernées et déployer les actions |

## 5.3 Déployer le nouveau plan d'urbanisme

| | |
|---|---|
| 5.3.1. | Présenter le plan à l'ensemble du personnel et à la population |
| 5.3.2. | Adapter la réglementation en concordance avec le plan |

## 5.4 Se donner les moyens de réaliser des initiatives en matière de réglementation environnementale

| | |
|---|---|
| 5.4.1. | Produire un plan d'action en matière de sensibilisation aux règlements pour la protection de l'eau |
| 5.4.2. | Développer la concertation interne par rapport aux initiatives vertes |