Planification stratégique
2007 - 2012

Ce texte est un document de consultation
préparé par Madame Huguette Myner Joly.

Journées d'étude :
Le 21 mars et les 4, 18 et 21 avril 2007

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES 3

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 4

LA DIALECTIQUE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 5

MOT DU PRÉFET 8

ÉNONCÉ DE MISSION 9

BUTS GÉNÉRAUX 10

QUESTION FOCALE 12

VISION 14

FORCES ET OBSTACLES 15

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 23

ACTIONS SYSTÉMATIQUES 25

TABLEAUX D'IMPLANTATION 26

CONCLUSION 41

LISTE DES PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES

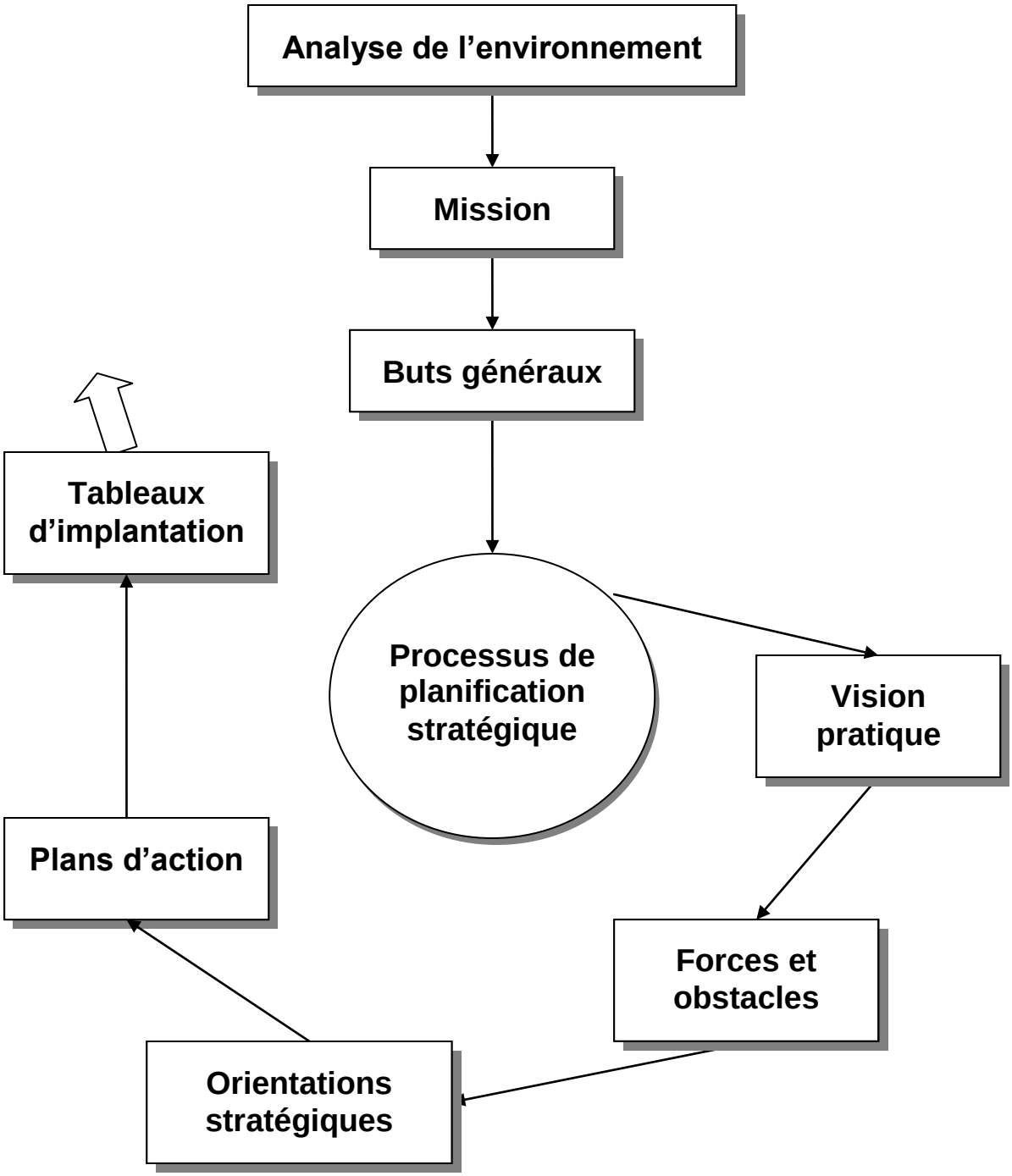
Thérèse Whissell	Maire de Saint-André-Avellin
Luc Ménard	CLD Papineau
Alain Sabourin	Maire de Ripon
Paulette Lalande	Préfet de la MRC et maire de Plaisance
Ghislain Ménard	MRC Papineau
Stéphane Séguin	Maire de Montpellier
Céline Trépanier	MRC Papineau
Marc Beaulieu	MRC Papineau
Richard Charlebois	CLD Papineau
Michel Rioux	Maire de Fassett
Georges Leduc	Maire de Lochaber
Gilbert Dardel	Maire de Namur
Joseph E. Filion	Maire de Chenéville
Normand Vachon	Maire de Mayo
Serge Thivierge	Maire de Lac Simon
Marcel Proulx	Maire de Val-des-Bois
Jean Perrault	MRC Papineau
Roger Madore	Maire de Bowman
Michael Kane	Maire de Mulgrave Derry
Pierre Boivin	Maire du Lac des Plages
Richard Chartrand	Maire de Duhamel
Martin Blais	Maire de St-Émile-de-Suffolk
Henri Gariépy	Maire de Boileau
Daniel Bock	Maire de Notre-Dame-de-la-Paix
Sylvie Trembay	Représentante de Duhamel
Jean-François Larivé	MRC Papineau
Vincent Leduc	Saint-Sixte
Lise Tremblay	MRC Papineau
Maurice Boivin	Maire de Thurso
Michel Labrecque	Maire de Lochaber Ouest
Robert Demers	Maire de Lac des Plages

Huguette Myner Joly — Facilitatrice

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- **VISION DE LA DIRECTION FUTURE D'UN ORGANISME**
- **ÉTABLIE PAR LE BIAIS D'UN PROCESSUS DÉFINI**
- **SE TRADUISANT PAR UN PLAN D'ACTION CONCRET**
- **À TRAVERS UN ÉCHÉANCIER RAISONNABLE**

LA DIALECTIQUE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE



LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La stabilité est l'exception et le changement la règle.
Nous vivons dans un environnement où il ne s'agit plus de gérer la croissance,
mais plutôt le changement, l'incertitude et le complexe.
Hervé Sérieyx

Les entreprises et les organismes n'échappent pas à la vague de changements actuels. Ils seront tous touchés par les changements sociaux, économiques et politiques, par l'arrivée des techniques de pointe et par les préférences et les besoins changeants du public. Dans le cas des MRC, nous pouvons parler des besoins des municipalités. L'entreprise peut choisir de faire fi de ces changements, mais tôt ou tard, elle en subira probablement les effets et se demandera ce qui est arrivé. Pour survivre, l'entreprise doit s'adapter et évoluer. L'ouverture sur l'extérieur est une condition à sa survie. La planification stratégique est un outil de gestion qui favorise cette ouverture. Elle permet de maintenir une correspondance entre l'environnement externe et l'entreprise et incite celle-ci à prendre des décisions pour son avenir et celui des populations qu'elle dessert.

La planification stratégique est un processus dynamique par lequel l'entreprise se prépare à l'avenir en élaborant les actions nécessaires pour y faire face. Elle consiste donc essentiellement en un exercice visant à redéfinir la mission et les buts généraux de l'entreprise et à déterminer les stratégies qui lui permettront de les actualiser et d'atteindre les orientations visées.

La MRC Papineau a entrepris un exercice de planification stratégique au mois de janvier 2007 en réalisant les étapes suivantes :

- Consultation auprès des élus des 24 municipalités dans quatre points géographiques de la MRC : Mayo, Ripon, Montebello et Namur
- Consultation auprès des directeurs des municipalités
- Consultation auprès du conseil d'administration et des employés du CLD Papineau
- Réflexion sur l'environnement interne
- Déclaration de mission et de buts généraux de la MRC Papineau
- Élaboration d'une vision à long terme de la MRC Papineau
- Travail sur la vision des cinq prochaines années et sur les forces et les obstacles entourant sa réalisation
- Définition des orientations stratégiques pour les cinq prochaines années
- Élaboration des plans d'action
- Présentation de l'ensemble de la planification stratégique au conseil des maires de la MRC

La planification stratégique n’est pas une fin en soi. Les prochaines étapes seront la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation des plans d’action. Dans l’avenir, la MRC doit demeurer souple et se montrer ouverte aux occasions, aux remises en question et aux ajustements constants. La MRC Papineau trouvera sa sécurité non pas dans des structures rigides mais dans une vision et des valeurs partagées qui guideront les actions de tous les membres à tous les échelons de l’organisation.

Le présent document présente les résultats de la planification stratégique de la MRC Papineau.

MOT DU PRÉFET

C'est avec beaucoup d'enthousiasme et de fierté, à titre de préfet de la MRC de Papineau, que je dépose devant vous la toute première planification stratégique de notre organisme, dont la mise en œuvre s'échelonnera sur une période de cinq (5) ans (2007-2012).

Nous avons assisté ces dernières années à la multiplication, à la récupération, à la prolifération de pouvoirs et responsabilités dédiés vers la MRC. D'ailleurs, l'exercice de consultation élargie que nous avons mené auprès de l'ensemble des élus a été concluant sur cet état de fait. Le plan stratégique que nous déposons a permis de bien mettre en évidence cette nouvelle réalité.

Donc, la mission, la vision et les valeurs qui animent nos orientations et actions se veulent une réponse positive aux préoccupations et questionnements que vous avez soulevés.

Pour administrer sainement tout ce développement et le bien-être de la population, les Maires ont cru à cet outil de planification pour les aider dans leur prise de décision où les enjeux sont vitaux.

MISSION

ASSUMER LE LEADERSHIP DE L'AMÉNAGEMENT ET DU DÉVELOPPEMENT HARMONIEUX ET DURABLES DE SON TERRITOIRE

En terminant, je me dois de souligner la contribution significative de mes collègues, des élus municipaux par leur participation aux consultations et, empreinte d'expertise, la direction générale par son soutien tout au long du processus.

Le préfet,

Paulette Lalande

ÉNONCÉ DE MISSION

La **MISSION** est un guide pour toutes les ressources de l'organisme. Elle induit à une direction, à une mobilisation, donne un sens aux actions et suscite un sentiment d'appartenance. Elle est essentielle puisqu'elle précise non seulement les champs d'action de l'organisme, mais aussi ses limites.

Nouvel énoncé de Mission

La MRC Papineau est un organisme autonome dont la mission consiste à :

Assumer le leadership de l'aménagement et du développement harmonieux et durables de son territoire.

BUTS GÉNÉRAUX

- *Initier, concevoir, prioriser et réaliser toutes formes de mise en commun basées sur la collaboration et l'entraide entre les municipalités;*
- *Soutenir de façon concertée toutes actions de nature politique;*
- *Établir des alliances stratégiques avec les partenaires et faire preuve d'ouverture à leur égard;*
- *Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des ressources naturelles dans une perspective de développement durable.*

VISION À LONG TERME

La vision permettra à chaque personne de l'organisation d'avoir une ambition collective et mobilisatrice. La vision est ce à quoi la MRC Papineau aspire.

La MRC Papineau, « Pays de l'Or Vert », est une terre d'accueil reconnue comme un modèle de développement durable de ses ressources, qui veille à préserver son cadre champêtre et la qualité de vie de ses citoyens et citoyennes.

QUESTION FOCALE

QUE VOULONS-NOUS ACCOMPLIR À

LA MRC PAPINEAU

AU COURS DES

CINQ PROCHAINES ANNÉES?

QUELLE EST VOTRE VISION PRATIQUE SOUHAITÉE POUR L'AVENIR ?

LA VISION DES CINQ PROCHAINES ANNÉES

DE LA MRC PAPINEAU

1. Un REMUE-MÉNINGES (brainstorming) a été fait avec l'équipe.

2. L'équipe a ensuite participé à un exercice de jumelage d'idées : ORGANISATION.

3. Un TITRE a été donné pour chaque regroupement d'idées.

VISION

Gestion administrative (RH)	Optimisation des services par la mise en commun	Développement des services	Révision du schéma d'aménagement et de développement	Promotion de la MRC Papineau	Essor économique
• Assurer un contrôle de la qualité des services • Se doter de procédures administratives • Déterminer les compétences des ressources humaines nécessaires pour effectuer le travail • Augmenter le nombre de ressources humaines	• Favoriser les regroupements municipaux • Partage des ressources et services • Adapter les ressources aux besoins • Gestion collective des matières résiduelles (tous ensemble) • Favoriser les regroupements de services • Évaluer les possibilités de regroupement de municipalités	• Optimiser le réseau de fibres optiques (l'offrir à chaque citoyen) • Développement optimal de la technologie • Mise en place de la cour municipale • Mettre en place le SCRSI avec une ressource régionale • Élaborer un schéma de sécurité civile	• Revoir le schéma en tenant compte de la mission et de la vision • Être l'autorité en aménagement et en environnement • Conjuguer le développement et l'aménagement • Outils uniformes d'aménagement et d'urbanisme • Éviter de dédoubler les axes de développement • Création d'un réseau d'aires protégées • Projet « forêt certifiée » • Mettre l'accent sur nos axes de développement (agriculture, forêt villégiature, etc.) • Promouvoir l'écotourisme • Préserver le patrimoine • Application uniforme de la règlementation	• Améliorer la communication avec les municipalités • Faire connaître la MRC et ses services • Développer un sentiment d'appartenance • Se doter d'outils de promotion et d'information	• Conserver la main-d'œuvre et l'expertise dans le territoire • Être catalyseur pour retenir les jeunes • MRC / CLD lieu unique

FORCES ET OBSTACLES

- Quelles *FORCES* existantes pourraient nous aider à réaliser notre vision?

- Quels *OBSTACLES* pourraient obstruer notre vision?

GESTION ADMINISTRATIVE (RH)

FORCES	OBSTACLES
• Personnel administratif compétent et polyvalent • Vue d'ensemble des divers champs de compétence • Reconnaissance du problème • Bons échanges avec les municipalités • Personnel compétent	• Manque de ressources humaines et financières • Trop grand nombre de décideurs • Pas de relève • Faible capacité financière, ce qui est un obstacle pour le maintien en poste du personnel • Pas de manuel de politiques et procédures

OPTIMISATION DES SERVICES PAR LA MISE EN COMMUN

FORCES	OBSTACLES
• Nous possédons tous les outils pour optimiser les services • Économies d'échelle et augmentation de l'efficacité • Partage des coûts	• Esprit de clocher • Éloignement • Disparité des services à dispenser • Guerre de pouvoirs • Pas tous les mêmes besoins • Manque de volonté, de légitimité • Résistance aux changements

DÉVELOPPEMENT DES SERVICES

FORCES	OBSTACLES
• Technologie disponible • Volonté de mise en commun des services • Volonté de partager (SCRSI) • Modèles existants • Volonté de mettre en commun des ressources financières • Partenariat « CSCV »	• Avons besoin de formation continue pour utiliser la nouvelle technologie • Crainte de perdre le contrôle sur les services • Individualité (esprit de clocher) • Disparité des besoins • Étendue du territoire • Manque de ressources humaines et financières • Le développement n'a pas été mis en priorité • Inégalité entre les besoins et les services

RÉVISION DU SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT

FORCES	OBSTACLES
• Bonne base • Nous avons déjà deux générations de schéma • Expérience au niveau de la concertation • « SAR » actuel • Cadre écologique	• Manque de vision régionale • Absence de vision intégrée de la planification à long terme • Réglementation non applicable pour les terres publiques s'il y a des droits acquis et autres (manque de pouvoir – décentralisation) • Manque de rigueur dans l'application • Économie à tout prix • Manque de ressources humaines et financières • La vision locale prime sur la vision régionale • Absence d'orientations ministérielles

PROMOTION DE LA MRC PAPINEAU

FORCES	OBSTACLES
• La notion de « Pays de l'Or Vert » renvoie la qualité des ressources naturelles et humaines • Outils existants • Réseau collectif (fibre)	• Faible sentiment d'appartenance • Manque de transparence de la MRC • Grand territoire et faible densité de population • On se complaît dans notre pauvreté • Grandeur du territoire • Réseau routier en piteux état • Manque de communication interne et externe • Difficulté de se concerter • Outils à développer (WER) • Accessibilité des services • Des services invisibles

ESSOR ÉCONOMIQUE

FORCES	OBSTACLES
• Accès routier amélioré • Variété d'emplois de qualité disponibles • Entreprises de haut calibre reconnues • Culture d'entrepreneuriat • Situation de proximité : « cœur du triangle du développement »	• Le CLD et la MRC ont une vision différente • Emplois trop liés aux ressources primaires • Peu de promotion des emplois de disponibles • Peu d'emplois de qualité disponibles à cause du peu de diversification • Éloignement des services éducatifs • Les services ne sont pas regroupés, p. ex. MRC, CLD, SADC, CLE, etc. • Manque de main-d'œuvre spécialisée • Pas de vision globale • Diversification économique

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Le prochain exercice consiste à trouver

des solutions qui permettront de surmonter

les obstacles relevés pour chacune

des nouvelles orientations.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1. RÉVISER LE SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT POUR EN FAIRE UN OUTIL DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Réaliser la 3e génération de schéma d'aménagement
- Amorcer la révision avec des normes uniformes
- Réaliser l'agenda 21 – Certification
- Atteindre un consensus autour d'un projet commun
- Cibler la vocation économique de la MRC
- Déterminer les lacunes dans l'économie et se positionner en conséquence
- Se préparer pour l'ouverture de la 50
- Développer une vision régionale
- Développer de façon égale dans la Petite-Nation, la Blanche, la Lièvre et la Rouge

2. OPTIMISER LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE

- Analyser la structure organisationnelle
- Dépolitiser les dossiers techniques
- Offrir de la formation aux employés
- Faire confiance aux employés

3. AUGMENTER L'EFFICACITÉ POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES MUNICIPALITÉS

- Participer à une étude professionnelle sur les services
- Amalgamer les besoins à la vision
- Analyser la possibilité de faire des regroupements de services et de municipalités
- Appliquer le principe d'utilisateur-payeur
- Créer des réseaux, par exemple, de pompiers, d'inspecteurs, de DG, etc.

4. RESSERRER LES LIENS AVEC LE CLD

- Créer un guichet unique CLD-MRC
- Consolider le CLD dans son rôle de développement économique
- Fusionner le CLD à la MRC

5. PROMOUVOIR LA MRC PAPINEAU

- Concevoir un plan de communication et d'information
- Fonder un journal
- Se doter d'un agent de communication
- Entretenir une communication constante avec les municipalités
- Utiliser le site Web

6. DÉVELOPPER LE RÉSEAU COLLECTIF DE FIBRE OPTIQUE

- Assurer l'accessibilité des services de haute technologie à tous sur l'ensemble du territoire
- Maximiser les outils technologiques
- Déployer la fibre optique

ACTIONS SYSTÉMATIQUES

Les plans stratégiques nécessaires à l'accomplissement de ces orientations ont été élaborés.

Des tableaux d'implantation ont été créés afin de démarquer les échelons naturels à gravir pour la mise en œuvre et l'atteinte de ces objectifs.

TABLEAUX D'IMPLANTATION

ORIENTATION STRATÉGIQUE : RÉVISER LE SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT POUR EN FAIRE UN OUTIL DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
1. Élaborer un document d'orientation	1.1 Faire un bilan du SAR.	Bilan effectué	Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	2008
	1.2 Rédiger le document d'orientation : - Identifier les thèmes; - Cerner les problématiques; - Analyser les enjeux; - Faire participer le CLD.	Document entériné par la MRC et le gouvernement	Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	2009

ORIENTATION STRATÉGIQUE : RÉVISER LE SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT POUR EN FAIRE UN OUTIL DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
2. Planifier la révision du SAR	2.1 S'assurer de la participation de l'ensemble des acteurs :		Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	
	2.1.1 Créer un comité spécial qui sera composé d'un représentant de chacune des tables (p. ex. agro, forêt, tourisme, etc.);	Recommandations formulées par le comité	Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	Tout au long du processus 2007 à 2011
	2.1.2 Associer les inspecteurs municipaux au processus de révision;	Préoccupations et suggestions communiquées à la MRC par les inspecteurs et les conseils municipaux	Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	Tout au long du processus
	2.1.3 Associer les conseils municipaux et les directeurs au processus de révision;			
	2.1.4 Tenir des journées thématiques.	Trois activités thématiques par année		

ORIENTATION STRATÉGIQUE : RÉVISER LE SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT POUR EN FAIRE UN OUTIL DE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
2. Planifier la révision du SAR (suite)	2.2 S'assurer d'avoir les ressources financières et humaines nécessaires pour réviser le schéma :			2007 à 2011
	2.2.1 Vérifier les sources de financement disponibles;			
	2.2.2 Obtenir les budgets en conséquence;	Financement disponible	Directeur et coordonnateur	
	2.2.3 Bien cibler les ressources humaines nécessaires pour effectuer le travail (entreprise spécialisée);	Ressources en poste	Directeur et coordonnateur	
	2.3 Assurer la liaison entre la MRC et les ministères, MAMR, MAPAQ, MDDEP :		Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	
	2.3.1 Organiser des rencontres techniques avec les fonctionnaires des ministères et la MRC afin de s'assurer que les obligations gouvernementales sont respectées.	Rencontres régulières tenues		2008 à 2011

ORIENTATION STRATÉGIQUE : OPTIMISER LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
1. Faire une analyse organisationnelle	1.1 Définir le mandat de la personne consultante, p. ex. : 1.1.1 Faire l'inventaire des politiques et procédures existantes; 1.1.2 Déterminer les politiques à rédiger et celles à bonifier; 1.1.3 Rédiger les politiques et procédures nécessaires au bon fonctionnement de la MRC; 1.1.4 Évaluer les postes en fonction du travail à effectuer; 1.1.5 Préparer l'organigramme en fonction des résultats de l'analyse; 1.1.6 Rédiger les descriptions de poste.	Mandat accepté au C.A.	Directeur général	Août 2007
	1.2 Lancer des appels d'offre.		Directeur général	
	1.3 Choisir le consultant ou la consultante et travailler en collaboration avec lui ou elle.	Consultant en poste	Directeur général	Août 2007
	1.4 Réaliser l'analyse organisationnelle.		Consultant, supervisé par le DG	Août à novembre 2007
	1.5 Déposer le rapport final de l'analyse organisationnelle au C.A.	Rapport déposé au C.A.	C.A.	Nov. 2007

ORIENTATION STRATÉGIQUE : OPTIMISER LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
2. Améliorer la structure organisationnelle	2.1 Étudier les recommandations faites par le consultant dans le rapport d'analyse organisationnelle.	Étude réalisée	Directeur général et les personnes désignées	Fin déc. 2007
	2.2 Présenter les politiques et procédures au C.A. aux fins d'adoption.	Manuel de politiques et procédures adopté au C.A.	Directeur général	Déc. 2007
	2.3 Présenter les recommandations au conseil des maires concernant : a) l'organigramme, b) les descriptions de poste.	Résolution en vue de l'adoption	Directeur général	Janvier 2008
	2.4 Soumettre les recommandations au C.A. aux fins d'adoption.	Adoption au C.A.	Préfet	Janvier 2008
	2.5 Déposer un plan de mise en œuvre de la structure adoptée au conseil des maires, en tenant compte de l'évaluation du personnel et de la formation.		Directeur général	
	2.6 Procéder à la réorganisation et à l'embauche, si nécessaire.	Ressources humaines nécessaires pour effectuer le travail	Directeur général	2008 et continu

ORIENTATION STRATÉGIQUE : AUGMENTER L'EFFICACITÉ POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES MUNICIPALITÉS				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
1. Acquérir de nouvelles expertises et transférer ses connaissances à tous nos officiers	1.1 Créer des réseaux selon les secteurs d'activités, p. ex. cours d'eau, incendie, voirie locale et PGMR :			
	1.1.1 Former les groupes;	Réseaux formés	Directeur général	Octobre 2007
	1.1.2 Nommer un responsable pour chaque groupe;	Responsable nommé pour chaque groupe	Directeur général	Février 2008
	1.1.3 Organiser des rencontres virtuelles sur Internet;	Première rencontre tenue	Directeur général	Avril 2008 et continu
	1.1.4 Aiguiller les membres vers les bons endroits pour obtenir des renseignements;			
	1.1.5 Organiser des rencontres en personne selon les besoins communs identifiés par le responsable de chaque groupe : - Inviter une ressource externe à ces rencontres au besoin.			

ORIENTATION STRATÉGIQUE : AUGMENTER L'EFFICACITÉ POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DES MUNICIPALITÉS				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
2. Rationaliser les coûts d'opération des services susceptibles d'être mis en commun (suite)	2.1 Déterminer les domaines de services ou les fonctions de ressources humaines susceptibles d'être regroupés.	Au moins cinq domaines ou fonctions déterminées	DG et l'équipe de permanents	Novembre 2010
	2.2 Recueillir des renseignements sur les services dispensés et les coûts auprès de chaque municipalité.	Synthèse des informations	Responsable de chaque domaine d'activité	Mai 2011
	2.3 En tenant compte de la synthèse, analyser les économies d'échelle possibles grâce à la mise en commun.	Analyse réalisée	Responsable de chaque domaine d'activité	Septembre 2011
	2.4 Présenter au conseil d'administration de la MRC un tableau hypothétique comportant différents scénarios pour diminuer les coûts des municipalités tout en étant efficient et efficace.	Présentation faite au C.A. de la MRC	Directeur général	Novembre 2011
	2.5 Présenter, sur demande, les scénarios aux conseils municipaux intéressés.		Responsable de chaque domaine d'activité	Décembre 2011 et continu

ORIENTATION STRATÉGIQUE : RESSERRER LES LIENS AVEC LE CLD				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
1. Travailler avec le CLD pour l'aider à harmoniser et à prioriser ses projets en tenant compte du schéma d'aménagement révisé et de la planification stratégique de la MRC	1.1 Dans le plan de travail de la révision du schéma d'aménagement, définir des stratégies pour obtenir la participation du CLD :	Moyens concrets indiqués dans le plan de travail	Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	2007
	1.1.1 Consulter le CLD régulièrement au cours de la révision;	Au moins trois consultations menées	Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	2007 à 2009
	1.1.2 S'assurer que les employés du CLD ont une bonne compréhension du SAR pour que leur participation au processus soit pertinente.			Janvier 2008
	1.2 Tenir une séance d'information à l'intention des employés du CLD afin de leur présenter le nouveau schéma d'aménagement et de développement.	Séance tenue	Coordonnateur du service de la planification et de l'aménagement du territoire	Après l'adoption du schéma

ORIENTATION STRATÉGIQUE : RESSERRER LES LIENS AVEC LE CLD				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
2. Améliorer la collaboration entre la MRC et le CLD	2.1 Planifier et organiser une rencontre MRC-CLD. Embaucher un facilitateur pour animer cette rencontre, si nécessaire. 2.1.1 Se donner des objectifs clairs pour cette rencontre : a) Clarifier la mission, les buts généraux, la philosophie organisationnelle et la vision de chacun; b) Nommer les besoins de chaque organisation face à l'autre. 2.1.2 Trouver des solutions gagnantes afin d'harmoniser et de coordonner nos actions dans le travail à accomplir à la MRC.	Rencontre tenue Protocole de collaboration adopté entre les deux organisations	Directeur général Directeur général	Novembre 2007 Décembre 2007

ORIENTATION STRATÉGIQUE : RESSERRER LES LIENS AVEC LE CLD				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
3. Cohabiter avec le CLD pour faciliter le partage des ressources et améliorer la communication	3.1 Vérifier l'intérêt du CLD à cohabiter avec la MRC.	Intérêt vérifié	Directeur général	2008
	3.2 Effectuer une étude de besoins, p. ex. déterminer l'espace nécessaire à chacune des organisations.	Étude terminée	Directeur général	Fin 2008
	3.3 Préparer les plans pour l'aménagement des espaces nécessaires.	Plan adopté au C.A.	Directeur général	2009
	3.4 Réorganiser les ressources humaines de manière à faire des économies. Par exemple, les ressources chargées de la réception, de la tenue de livre, du soutien informatique, etc., pourraient être fusionnées et répondre aux besoins des deux organisations.	Entente conclue entre les deux parties	Directeur général MRC et directeur général CLD	2009
	3.5 Déménager dans les nouveaux locaux avec le CLD.	Cohabitation des deux organismes	Directeur général MRC et directeur général CLD	Printemps 2010

ORIENTATION STRATÉGIQUE : PROMOUVOIR LA MRC PAPINEAU				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
1. Établir une stratégie de communication pour accroître la visibilité de la MRC et informer le public	Pour élaborer un plan de communication et augmenter la visibilité de la MRC, il est important de répondre aux cinq questions suivantes : 1. Quelle est la situation actuelle? 2. Qui vise-t-on? a) Les municipalités (conseils et directeurs) b) La population de la MRC Papineau c) La population en général, c'est-à-dire les gens à l'extérieur de la MRC Papineau 3. Quels sont les résultats attendus? 4. Comment atteindre les objectifs? 5. Comment mesurer les effets des actions de communication?			

ORIENTATION STRATÉGIQUE : PROMOUVOIR LA MRC PAPINEAU				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
1. Établir une stratégie de communication pour accroître la visibilité de la MRC et informer le public (suite)	1.1 Comme suite aux recommandations de l'analyse organisationnelle, embaucher (si jugé pertinent) un agent de communication qui rédigera le plan de communication et le mettra en œuvre OU Confier cette tâche à une personne de l'extérieur.	Personne attitrée à la rédaction du plan de communication	Directeur général	Février 2008
	1.2 Établir un budget de communication (promotion) pour les quatre prochaines années, afin de guider la personne responsable de l'élaboration du plan de communication dans son rôle.	Budget adopté	C.A.	Février 2008
	1.3 Déposer le plan de communication devant le conseil d'administration aux fins d'adoption.	Plan de communication adopté	C.A.	Juin 2008
	1.4 Créer un comité des communications, qui assurera la réalisation des activités et évaluera les retombées avec l'aide de l'agent de communication (si un poste a été créé).	Comité ayant un mandat précis	C.A.	Juin 2008

ORIENTATION STRATÉGIQUE : DÉVELOPPER LE RÉSEAU COLLECTIF DE FIBRE OPTIQUE				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
1. Connaître les applications pouvant être utilisées par la MRC et les municipalités	1.1 Élaborer un devis afin de réaliser une étude.	Devis élaboré	Direction générale	Début de 2010
	1.2 Choisir une firme de consultation qui mènera l'étude.	Consultant choisi	Direction générale	Début de 2010
	1.3 Assurer un suivi durant la réalisation des travaux.		Direction générale	
	1.4 Déposer les résultats de l'étude au C.A.	Dépôt des résultats de l'étude au C.A.	Direction générale	Hiver 2010
	1.5 Déterminer et prioriser les activités à réaliser.			2010
	1.6 S'assurer de la disponibilité des ressources humaines et financières.			
	1.7 Mettre les activités en œuvre.	Application fonctionnelle	Direction générale	2011

ORIENTATION STRATÉGIQUE : DÉVELOPPER LE RÉSEAU COLLECTIF DE FIBRE OPTIQUE				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
2. Doter la MRC et les municipalités de données de qualité	2.1 Prendre une décision concernant cette offre de service.	Décision prise	Directeur général et le personnel du Service de l'aménagement	Septembre 2007
	Si la décision est de le développer:			
	2.2 Créer une cellule géomatique à la MRC pour répondre aux besoins de la MRC et des municipalités.	Service offert	Coordonnateur du service de l'aménagement	2007 et continu
	2.3 Structurer les données et les mettre à jour.		Coordonnateur du service de l'aménagement	continu
	2.4 Établir des normes de collecte et d'échange de données.		Coordonnateur du service de l'aménagement	continu

ORIENTATION STRATÉGIQUE : DÉVELOPPER LE RÉSEAU COLLECTIF DE FIBRE OPTIQUE				
Objectifs	Plan d'action	Indicateurs de réussite	Imputabilité	Échéancier
3. Assurer l'accessibilité à Internet et à la téléphonie IP à l'ensemble de la population	3.1 Reconnaître Intelligence Papineau comme la référence en matière des services Internet et téléphonie et l'appuyer dans son offre de services à la population : a) assurer une représentativité de la MRC au conseil d'administration d'Intelligence Papineau; b) appuyer financièrement IP.	La majeure partie de la population adhère aux services de IP	Direction générale	Continu

CONCLUSION

Les plans proposés sont réalisables, mais certains devront être plus détaillés afin d'être mesurables.

Je recommande à la MRC Papineau de créer un comité responsable du suivi de l'application du plan stratégique et de son évaluation, ce qui lui permettra de mesurer la réussite de ses plans.

Ce document est un outil de travail qui peut servir de référence pour déterminer les orientations que prendra la MRC Papineau au cours des trois prochaines années.

Dans ce document, j'ai tenté de reproduire la session de planification stratégique le plus fidèlement possible.