



GROUPE CONSEIL  
**KSAR**  
CONSULTING GROUP

# PLAN STRATÉGIQUE

La Cité Clarence-Rockland

**RAPPORT FINAL**

1<sup>er</sup> MARS 2024



## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	3
OBJECTIF .....	6
CONTEXTE .....	6
APPROCHE .....	7
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT .....	7
DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE.....	9
PLAN STRATÉGIQUE DE LA CITÉ DE CLARENCE-ROCKLAND .....	11
MISSION ET MANDAT.....	11
VISION.....	11
ASPIRATION.....	12
VALEURS.....	12
STRATÉGIES.....	14
CONCLUSION.....	20
RÉFÉRENCES .....	22
ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE .....	25
ANNEXE B : LIVRABLES DU GROUPE CONSEIL KSAR.....	27

## RÉSUMÉ

Le Plan stratégique 2024-2028 de la Cité Clarence-Rockland constitue un cadre nuancé et complet, reflétant l'engagement de la Cité en faveur d'une gouvernance responsable, d'une croissance durable et du bien-être de la communauté. En abordant les complexités d'une croissance équilibrée, de services de haute qualité et de la cohésion communautaire, le plan positionne la Cité pour un avenir qui englobe le progrès tout en préservant son caractère distinctif. Avec les conseils et le soutien du Groupe Conseil KSAR, la Cité a élaboré son plan sur la base d'une évaluation rigoureuse des tendances, des risques et des opportunités qui affectent la ville. Les points essentiels du Plan stratégique sont résumés ci-dessous.

### MISSION ET MANDAT

**Veiller au bien-être et à la qualité de vie de la communauté de Clarence-Rockland grâce à des services de haute qualité fournis directement et en partenariats.**

À la base, la mission et le mandat de Clarence-Rockland reflètent un engagement à fournir des services de haute qualité directement et par le biais de partenariats de collaboration. La référence à la "communauté" englobe non seulement les résidents, mais aussi les entreprises, les organisations de la société civile et les autres parties prenantes, reconnaissant ainsi leur contribution intégrale au tissu de la Cité. Cet énoncé souligne également la volonté de fixer et de maintenir des normes élevées en matière de prestation de services, en reconnaissant que ceux-ci jouent un rôle essentiel dans la promotion du bien-être et de la qualité de vie de tous.

### VISION

**Clarence-Rockland continuera d'être une communauté croissante et prospère, tout en perpétuant son atmosphère de petite ville.**

L'avenir envisagé pour Clarence-Rockland englobe la croissance tout en préservant l'atmosphère de petite ville et ses avantages. Reconnaisant que la croissance soit un élément moteur de son avenir, la Cité s'engage à piloter cette expansion de manière à contribuer à la prospérité économique et sociale, tout en préservant le caractère de petite ville et la cohésion communautaire qui lui sont chers.

### ASPIRATION

**Clarence-Rockland façonne délibérément sa croissance et s'adapte proactivement à son environnement changeant afin de répondre aux besoins évolutifs de sa communauté.**

Cette aspiration met l'accent sur une approche prudente et équilibrée du développement, en façonnant délibérément la croissance, afin de répondre aux besoins évolutifs de la communauté. Cette approche souligne l'engagement de la Cité en faveur de la croissance et de la prospérité, ainsi que du bien-être et de

la qualité de vie des membres de la communauté. La Cité reconnaît la nature dynamique de la communauté et souligne l'importance d'une adaptation continue au changement et aux nouveaux besoins.

#### VALEURS

- **Centré sur la communauté**
- **Innovation**
- **Collaboration**
- **Responsabilité fiscale**
- **Responsabilité environnementale**

Les valeurs fondamentales du Plan stratégique établissent un cadre holistique et responsable pour la gouvernance et la prise de décision. En tant que telles, elles jouent un rôle important dans l'orientation de la mise en œuvre du Plan stratégique de la Cité.

#### STRATÉGIES

**La Cité a ciblé trois stratégies interdépendantes pour réaliser son aspiration.**  
**La Cité a ciblé trois stratégies interdépendantes pour réaliser son aspiration.**

# 1

## CROISSANCE ÉQUILIBRÉE

**Équilibrer la croissance résidentielle, commerciale et industrielle avec les valeurs, les attentes et la qualité de vie de la communauté.**

- Exploiter et intégrer les autorités, les plans et les services de la Cité pour façonner la croissance de la municipalité.
- Créer des opportunités de dialogue entre la Cité, les résidents et le secteur privé sur les principales initiatives de développement.
- Soutenir la croissance par une prise de décision fondée sur des données probantes, un suivi régulier des progrès et la reddition de comptes.

Cette stratégie veille à ce que la croissance résidentielle, commerciale et industrielle s'aligne sur les valeurs et les attentes de la communauté et sur la qualité de vie en général. En s'appuyant sur les autorités, les plans clés et les politiques de la Cité, cette approche met l'accent sur un rôle proactif dans la gestion des tensions inévitables qui accompagnent la croissance et sur la nécessité d'assurer le dialogue et la collaboration entre les parties prenantes.

## DES SERVICES DE HAUTE QUALITÉ

# 2

### **Développer et améliorer les services et l'infrastructure de la Cité pour répondre aux besoins changeants des résidents, des entreprises, des visiteurs et des organisations communautaires de Clarence-Rockland.**

- Adapter les investissements dans les services et les infrastructures de la Cité à sa croissance et à l'évolution des besoins de ses résidents.
- Améliorer en continu la capacité de la Cité à fournir des services de manière efficace, efficiente et en temps opportuns.
- Explorer les possibilités de collaboration avec d'autres municipalités en vue d'un intérêt et d'un soutien mutuel.

Axée sur le développement et l'amélioration des services et des infrastructures de la Cité, cette stratégie répond à l'évolution des besoins des résidents, des entreprises, des visiteurs et des organisations communautaires. Il prévoit essentiellement l'élaboration d'un plan d'expansion et d'amélioration des services, un suivi régulier des progrès et des initiatives de collaboration avec d'autres municipalités, reflétant un engagement à fournir des services efficaces, efficaces et opportuns.

## COHÉSION COMMUNAUTAIRE

# 3

### **Renforcer la cohésion communautaire afin de veiller à ce que Clarence-Rockland demeure un endroit où il fait bon vivre, faire des affaires et visiter.**

- Engager constamment la communauté afin de prendre le pouls de ses besoins et de ses aspirations.
- Promouvoir une citoyenneté active pour renforcer l'attachement et la contribution à la communauté.
- Favoriser la croissance des organisations communautaires qui ont un impact positif sur la communauté.

La troisième stratégie vise à renforcer les liens communautaires, en veillant à ce que Clarence-Rockland reste un endroit où il fait bon vivre, faire des affaires et visiter. La stratégie met l'accent sur le rôle de la Cité dans la promotion d'un fort sentiment d'appartenance chez tous les résidents. Cet objectif est atteint grâce à un engagement constant, qui permettra à la Cité de se tenir à l'affût des besoins et des aspirations des citoyens tout en promouvant la confiance et la participation, en favorisant la croissance des organisations communautaires par le développement des capacités, l'appui matériel et le soutien financier, et en promouvant une citoyenneté active encourageant la participation aux réunions publiques, aux comités et aux forums communautaires.

## OBJECTIF

L'objectif de ce rapport est d'identifier les implications des choix stratégiques de la Cité et d'approfondir le contenu du Plan stratégique. Le rapport aidera la Cité à mettre en œuvre le Plan de manière éclairée et complète. Enfin, il permet de présenter la méthodologie employée, qui est fournie en annexe, et les résultats issus des étapes intermédiaires du Plan, créant ainsi une référence que la Cité pourra consulter pour répondre à de futures demandes.

## CONTEXTE

La Cité de Clarence-Rockland, une municipalité de niveau 2 au sein des Comtés unis de Prescott et Russell, est située sur la rivière des Outaouais, à environ 30 km à l'est de la capitale nationale. Avec une population actuelle de 26 500 résidents, c'est l'une des communautés de l'est de l'Ontario qui connaît la croissance la plus rapide, avec un taux de croissance annuel composé de 1,68 % pour la période 2021-2036. Cette trajectoire de croissance prévoit une augmentation globale de la population de 4 960 personnes (+18,2 %) à la fin de cette période.

Caractérisée par un mélange de zones rurales et urbaines, Clarence-Rockland favorise un air de petite ville associée à un fort sentiment d'appartenance à la communauté. Traditionnellement reconnue comme une communauté bilingue et principalement francophone, la proportion de résidents anglophones a considérablement augmenté<sup>1</sup>, constituant actuellement 26 % de la population totale. Cette transition linguistique constitue un changement démographique notable, parallèlement à l'augmentation du pourcentage de résidents nés à l'étranger et au vieillissement de la population. Si ces transformations démographiques s'alignent sur des tendances plus larges, Clarence-Rockland connaît ces changements à un rythme accéléré par rapport aux communautés voisines. Par conséquent, prendre des mesures pour s'adapter à sa croissance et l'influencer activement est une nécessité urgente pour la municipalité.

Sur le plan économique, Clarence-Rockland est une communauté prospère. Elle se caractérise par des revenus moyens et médians élevés des ménages, des taux de chômage faibles et des niveaux de pauvreté en baisse, à quelques exceptions près, comme l'augmentation du nombre de ménages ayant à leur tête des personnes âgées de plus de 65 ans. En tant qu'exportateur net de main-d'œuvre, une part importante de la population de la ville travaille dans le secteur public de la région de la capitale nationale. La proximité d'Ottawa reste l'un des principaux moteurs de la croissance démographique, qui devrait à son tour stimuler l'expansion prévue de l'emploi à Clarence-Rockland dans des secteurs tels que le commerce de détail, les soins de santé, l'éducation et les services publics.

---

<sup>1</sup> Le pourcentage de résidents anglophones seulement dans Clarence-Rockland a augmenté de 23,5 % entre 2016 et 2021, tandis que le pourcentage de résidents bilingues et francophones seulement a changé respectivement de +5,7 % et de -14,8 % au cours de la même période.

Compte tenu de la dynamique sociale, économique et démographique décrite ci-dessus, Clarence-Rockland apparaît comme une communauté croissante et prospère. Toutefois, dans un environnement qui évolue rapidement, le maintien de cet avantage exige que la municipalité façonne et s'adapte en permanence à son avenir.

C'est donc dans ce contexte qu'à l'été 2023, la Cité de Clarence-Rockland s'est lancée dans un processus de planification stratégique avec le soutien consultatif du Groupe Conseil KSAR. L'objectif du Plan stratégique est de permettre à la Cité de faire des choix clés pour orienter sa croissance et son développement futurs. C'est aussi l'occasion de réfléchir aux forces et caractéristiques internes et externes qui façonnent ou façonneront la ville, et de décider comment l'influencer ou s'y adapter.

## **APPROCHE**

Le Plan stratégique a été élaboré par la Cité de Clarence-Rockland avec le soutien du Groupe Conseil KSAR. Le plan a été préparé à l'aide d'une méthodologie rigoureuse articulée autour de trois grandes phases : une analyse de l'environnement, un diagnostic stratégique et l'élaboration du Plan stratégique proprement dit. Tout au long du processus de planification stratégique, la Cité a été le principal décideur, tandis que le Groupe Conseil KSAR a joué un rôle consultatif. Plus précisément, KSAR a fourni un soutien à la recherche<sup>2</sup>, a facilité les discussions et a fourni le cadre conceptuel qui a été utilisé par la Cité pour développer son Plan stratégique.

## **ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT**

L'analyse de l'environnement a révélé que Clarence-Rockland est une communauté prospère. Tout d'abord, sa population augmente régulièrement, la ville étant l'une des communautés dont la croissance est la plus rapide dans les Comtés unis de Prescott et Russell (plus 13 % entre 2021 et 2031). Parallèlement, les indicateurs économiques et sociaux sont positifs : le taux de chômage est faible, les revenus des ménages sont élevés et la croissance de l'emploi devrait suivre celle de la communauté. Les taux de pauvreté sont faibles et en baisse, à l'exception de certaines sous-populations, tels que les personnes âgées de 65 ans et plus et les mères célibataires. À une époque où la pression sur le logement est de plus en plus forte, le parc de logements de la ville devrait également suivre le rythme de la croissance démographique. Cela ne signifie pas que la ville ne sera pas touchée par la hausse des prix du logement, qui résulte d'une inadéquation plus

---

<sup>2</sup> Le Groupe Conseil KSAR a dirigé l'analyse environnementale, à l'exception des consultations. En fait, le contenu et les modalités des consultations ont été élaborés par la ville, avec les conseils et le retour d'information de la KSAR, qui n'a analysé que les résultats des consultations elles-mêmes.

large entre l'offre et la demande au niveau provincial et national, mais que la situation ne devrait pas être exacerbée par la dynamique locale.

Dans le même temps, la croissance de la communauté met en lumière certaines considérations. Tout d'abord, les consultations ont révélé que les membres de la communauté apprécient et veulent préserver l'atmosphère de petite ville de Clarence-Rockland, tout en maintenant et en améliorant la qualité de vie de la ville, ce qui, selon les citoyens qui ont participé aux consultations, implique d'élargir les options de loisirs et de divertissement de la ville, de trouver un équilibre entre le développement et la gestion de l'environnement, et de continuer à nourrir un fort sentiment d'appartenance au sein de la communauté. Répondre à ces attentes nécessitera une planification de la part de la Cité, surtout si l'on considère que la composition démographique de la ville est en train de changer. On constate en effet que la composition linguistique de la ville, traditionnellement francophone, est en train de changer, de plus en plus d'anglophones choisissant Clarence-Rockland comme lieu de résidence. Parallèlement, la population de la ville vieillit et le nombre de nouveaux arrivants augmente. Bien que ces tendances ne soient pas propres à Clarence-Rockland, elles se produisent à un rythme plus rapide que dans les municipalités voisines, ce qui signifie que la Cité devra se préparer soigneusement à ces circonstances changeantes.

## DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Les résultats de l'analyse de l'environnement ont été utilisés par la Cité pour préparer une analyse des forces, des défis, des opportunités et des risques (FDOR). Les résultats de l'analyse sont affichés sur le tableau 1.

# ANALYSE FDOR

FORCES	DÉFIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnel engagé et motivé, axé sur l'amélioration continue.</li> <li>Emplacement géographique de la ville.</li> <li>Conditions socio-économiques : revenus élevés, emploi, croissance prévue, faible pauvreté.</li> <li>Perçue comme une communauté sûre et active.</li> <li>Fort sentiment d'appartenance à la communauté / sentiment d'être une petite ville</li> <li>Communauté bilingue</li> <li>Organisations communautaires et du secteur privé</li> <li>Marché du logement attirant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changements démographiques.</li> <li>Perception de l'engagement communautaire et des communications comme étant faibles.</li> <li>Attirer de nouvelles entreprises, en particulier au centre-ville, diversifier les options de divertissement</li> <li>Difficultés potentielles à recruter du personnel bilingue qualifié.</li> <li>Ressources limitées.</li> <li>Maintenir le niveau des services en fonction de la croissance et des attentes des résidents.</li> <li>Le paysage économique changeant pour les années à venir.</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance de la population.</li> <li>Développement du bord de l'eau</li> <li>Une bonne base d'événements sur laquelle s'appuyer.</li> <li>De l'intérêt pour une plus grande implication de la Cité dans le secteur sans but lucratif.</li> <li>Renforcer l'intérêt de la communauté et des jeunes pour le bénévolat.</li> <li>Accès aux fonds provinciaux et fédéraux.</li> <li>Des occasions pour un mode de vie actif.</li> <li>Innover.</li> <li>Une communauté dynamique au centre-ville.</li> <li>Approche du développement résidentiel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance non gérée : perte de leadership pour façonner l'avenir de la ville.</li> <li>Veiller à ce que les services suivent le rythme de la croissance.</li> <li>Perte d'espaces verts au profit du développement résidentiel et commercial.</li> <li>Gérer les dynamiques linguistiques changeantes.</li> <li>Ne pas planifier pour les menaces sur lesquelles la Cité n'a aucune influence.</li> <li>Le statu quo.</li> <li>Autoroute 17 : frein à la croissance et influence sur la démographie.</li> <li>Maintenir nos infrastructures.</li> <li>S'adapter aux effets des changements climatiques.</li> </ul>

Tableau 1 : Analyse FDOR

L'examen de l'analyse du FDOR révèle quelques points essentiels. Premièrement, elle montre que l'élaboration du plan stratégique devra tenir compte d'un certain nombre de forces motrices qui auront un impact significatif sur l'évolution de la ville au cours des prochaines années. Il s'agit de :

- La croissance de la population, des emplois et des logements de la ville.
- Changement du profil démographique et linguistique de la ville.
- L'évolution des attentes d'une communauté en mutation et en croissance. Sur la base des consultations, ces attentes gravitent autour des considérations suivantes :
  - Amélioration de la qualité de vie, y compris l'accès aux espaces verts et l'augmentation des options de loisirs et de divertissement.
  - Augmentation de la participation et de l'engagement de la communauté.
  - Développement économique continu

L'analyse révèle aussi un certain nombre de risques qui contrebalancent ces forces motrices :

- Croissance non maîtrisée. Tous les indicateurs montrent que Clarence-Rockland continuera à se développer, quelles que soient les mesures prises par la Cité. Si la Cité ne prend pas le leadership pour façonner l'avenir de la ville, elle risque de perdre le contrôle de l'orientation de la croissance de la municipalité, ce qui pourrait entraîner des conséquences négatives telles que la perte d'attachement à la communauté et la dégradation de l'environnement.
- Lacunes dans les services et les infrastructures. De même, si les services et les infrastructures de la Cité ne suivent pas la croissance de la municipalité, la demande dépassera rapidement l'offre, ce qui aura un impact négatif sur la qualité de vie dans la ville.
- Tensions croissantes. La croissance de la ville pourrait donner lieu à des intérêts, des objectifs et des perspectives contradictoires et être influencée par ceux-ci. La Cité devra gérer et équilibrer ces tensions soigneusement par exemple entre les intérêts commerciaux et les attentes des résidents, et entre l'augmentation des dépenses et des recettes.

Les facteurs clés et les risques majeurs identifiés dans le diagnostic stratégique ont joué un rôle crucial dans l'élaboration du Plan stratégique et dans les choix que la Cité a faits pour façonner l'avenir de la municipalité.

# PLAN STRATÉGIQUE DE LA CITÉ DE CLARENCE-ROCKLAND

## MISSION ET MANDAT

La mission et le mandat expriment l'objectif fondamental de la Cité. En se basant sur la Loi sur les municipalités de l'Ontario, la Cité de Clarence-Rockland a identifié la mission et le mandat suivants :

**Veiller au bien-être et à la qualité de vie de la communauté de Clarence-Rockland grâce à des services de haute qualité fournis directement et en partenariats.**

Dans l'énoncé ci-haut, le mot communauté est employé pour inclure intentionnellement non seulement les résidents de Clarence-Rockland, mais aussi les entreprises, les organisations de la société civile et les autres parties prenantes qui constituent le tissu de la ville. Déclarer que la Cité s'appuiera sur la prestation de services de haute qualité pour contribuer au bien-être et à la qualité de vie de la communauté, c'est non seulement fixer un standard élevé pour la Cité, mais aussi reconnaître que la qualité est nécessaire, à la fois en termes d'efficacité et d'efficience, pour garantir que les services de la Cité atteignent les objectifs visés. La notion de services doit être interprétée au sens large afin d'inclure les services municipaux réguliers fournis directement par la Cité, l'élaboration et la mise en œuvre de plans et de règlements, ainsi que les services fournis par des partenaires avec le soutien de la Cité. À cet égard, la mission et le mandat de la Cité reconnaissent explicitement que la prestation d'un ensemble complet de services contribuant à la communauté et à sa qualité de vie nécessite la participation de multiples parties prenantes. Il est clair que la Cité continuera à fournir un grand nombre de ces services de manière directe et indépendante, mais, en reconnaissant la valeur du partenariat, la Cité soutient explicitement la collaboration en tant qu'élément clé de son travail.

## VISION

La vision exprime l'état que la Cité souhaite atteindre à long terme pour la municipalité, c'est-à-dire normalement au cours des 15 prochaines années. La vision de la Cité de Clarence-Rockland est la suivante:

**Clarence-Rockland continuera d'être une communauté croissante et prospère, tout en perpétuant son atmosphère de petite ville.**

La vision reconnaît que la croissance est et continuera d'être un facteur inévitable caractérisant la municipalité de Clarence-Rockland. Cependant, la vision indique que la Cité a l'intention de sauvegarder ce qui fait de Clarence-Rockland un lieu de vie attrayant. En pratique, cela signifie qu'il faut veiller à ce que cette croissance continue à contribuer à la prospérité économique et sociale de la ville et à ce que Clarence-Rockland conserve son caractère de petite ville et sa forte cohésion communautaire. La notion de prospérité, en particulier, est un concept évolutif sur lequel la Cité devra donc réfléchir régulièrement. D'une manière générale, il s'agit d'une situation dans laquelle les indicateurs de bien-être social et économique sont élevés

et s'améliorent ou sont stables. D'autre part, il est également important de souligner que le maintien de l'air de petite ville dans le contexte de croissance signifie que la Cité doit accepter le changement, ne pas y résister, et l'orienter de manière à préserver un fort sentiment de communauté et d'appartenance parmi ses résidents. De même, l'administration de la Cité devra continuer à s'améliorer et à devenir plus sophistiquée afin de répondre aux besoins changeants d'une municipalité en pleine croissance.

## **ASPIRATION**

Alors que la vision s'inscrit dans le très long terme, l'aspiration énonce l'objectif que la Cité poursuivra avec son Plan stratégique à court terme, c'est-à-dire jusqu'en 2028.

### **Clarence-Rockland façonne délibérément sa croissance et s'adapte proactivement à son environnement changeant afin de répondre aux besoins évolutifs de sa communauté.**

Par cet énoncé, la Cité exprime son engagement à jouer un rôle opportun et proactif dans son développement, en reflétant le caractère changeant de sa communauté. En outre, les aspirations de la Cité reconnaissent qu'il existe des forces qui influencent sa croissance et auxquelles la Cité devra s'adapter. Cette approche s'appuiera sur les données issues de la surveillance continue de l'environnement dans lequel la Cité opère. En restant à l'avant-garde des événements, en façonnant et en s'adaptant aux forces qui influencent son avenir, la Cité de Clarence-Rockland se positionnera de manière à répondre efficacement aux besoins et aspirations changeants de sa communauté.

## **VALEURS**

Les valeurs sont les croyances et les principes qui façonnent le comportement organisationnel de la Cité. Celle-ci ont été choisies pour donner le ton au comportement jugé nécessaire pour permettre à la Cité de mettre en œuvre son plan stratégique et atteindre avec succès son aspiration organisationnelle. Elles servent de lentille à travers lesquels évaluer les situations, les décisions et l'impact des actions de la municipalité. En ce qui concerne la mise en œuvre du Plan stratégique, les valeurs jouent donc un rôle important dans l'élaboration des politiques, des initiatives et des collaborations. Les valeurs sélectionnées par la Cité de Clarence-Rockland pour son Plan stratégique sont les suivantes :

### **Centré sur la communauté**

Cette valeur souligne l'engagement de la Cité à placer le bien-être et les intérêts de la communauté qu'elle dessert au premier plan. Concrètement, cela signifie que toutes les décisions et initiatives sont évaluées en fonction de leur alignement et de leur impact sur les résidents, les entreprises et les organisations communautaires de Clarence-Rockland.

### **Innovation**

L'engagement de Clarence-Rockland en faveur de solutions avant-gardistes constitue une force motrice de la mise en œuvre de son Plan stratégique. Cette valeur encourage la Cité à explorer de nouvelles idées, à

miser sur des avancées technologiques et à rechercher de nouvelles approches pour relever les défis. En encourageant une culture d'innovation, la Cité vise à améliorer l'efficacité et l'efficience de ses services et à s'assurer qu'elle reste adaptable et résiliente.

### **Collaboration**

L'énoncé de la mission et du mandat de la Cité de Clarence-Rockland reconnaît d'emblée l'importance de promouvoir et de tirer parti des efforts collectifs pour atteindre ses objectifs. Avec cette valeur de collaboration, la Cité exprime sa volonté de construire de solides partenariats avec les parties prenantes, qui comprennent les municipalités avoisinantes, les entreprises et les organisations communautaires. En outre, la collaboration signifie le partage des ressources et de l'expertise, ainsi que le travail collectif en vue d'atteindre des objectifs communs, ce qui favorise un sentiment d'unité et de responsabilité partagée.

### **Responsabilité fiscale**

La responsabilité fiscale souligne l'engagement de la Cité en faveur d'une gestion financière prudente et de la responsabilité. Dans la mise en œuvre du Plan stratégique et de toutes les opérations et dépenses de la Cité, cette valeur guide la prise de décision afin de garantir que les ressources financières sont allouées de manière efficace et transparente. Elle implique une gestion prudente des fonds publics, une budgétisation responsable et un engagement à optimiser les ressources. En respectant la responsabilité fiscale, la Cité de Clarence-Rockland vise à maintenir sa viabilité financière et à maintenir la confiance de sa communauté.

### **Responsabilité environnementale**

La Cité reconnaît sa responsabilité en matière de gestion de l'environnement. Elle reconnaît également que l'accès à la nature contribue de manière significative à la qualité de vie de ses résidents. Dans la pratique, la Cité devra tenir compte des implications environnementales dans sa planification urbaine, le développement de ses infrastructures et ses activités quotidiennes. L'équilibre entre les intérêts commerciaux et la gestion de l'environnement devrait contribuer à la prospérité de Clarence-Rockland et à la construction d'une communauté résiliente et vivable.

La Cité a choisi 5 valeurs qui devront être mises en relation avec ses actions et son comportement, selon le contexte. Par exemple, la Cité peut s'appuyer plus fortement sur les valeurs de la responsabilité fiscale et de la gestion de l'environnement dans le contexte de la gestion du développement riverain tandis qu'elle mettra davantage sur l'innovation pour le développement de nouvelles pratiques en matière d'administration municipale. Ainsi, la Cité devra faire preuve de jugement selon ce contexte pour guider la prise de décision qui s'aligne avec les valeurs et l'aspiration organisationnelle.

## STRATÉGIES

La Cité a identifié trois stratégies qu'elle poursuivra pour atteindre son aspiration.

### CROISSANCE ÉQUILBRÉE

#### **Équilibrer la croissance résidentielle, commerciale et industrielle avec les valeurs, les attentes et la qualité de vie de la communauté.**

- Exploiter et intégrer les autorités, les plans et les services de la Cité pour façonner la croissance de la municipalité.
- Créer des opportunités de dialogue entre la Cité, les résidents et le secteur privé sur les grandes initiatives de développement.
- Soutenir la croissance par une prise de décision fondée sur des données probantes, un suivi régulier des progrès et l'établissement de comptes rendus.

La première stratégie, "Croissance équilibrée", s'aligne directement sur l'aspiration de la Cité, reliant le concept de façonner l'avenir de la ville avec le besoin pragmatique d'harmoniser des objectifs et des intérêts divers. En mettant l'accent sur l'équilibre entre la croissance résidentielle, commerciale et industrielle, la stratégie reconnaît les tensions inhérentes à l'expansion de la ville sans créer une hiérarchie d'intérêts. Au contraire, elle souligne le rôle proactif de la Cité dans la gestion de ces tensions, en veillant à ce que la croissance s'aligne à la fois sur le Plan stratégique de la Cité et sur l'évolution des besoins et des aspirations de sa communauté. En outre, la notion de croissance équilibrée fait référence aux défis auxquels sont confrontés les membres de la communauté vivant dans des poches de pauvreté et contribue à faire en sorte que la croissance profite à tous les résidents. À cet égard, la Cité a un rôle à jouer dans la lutte contre la pauvreté. Tout d'abord, elle doit veiller à ce que ses choix n'aggravent pas les conditions de vie des personnes économiquement défavorisées. Deuxièmement, elle a la possibilité de contribuer à l'amélioration de la situation en soutenant des organisations et des initiatives communautaires qui créent des emplois nouveaux ou de meilleures qualités.

La Cité dispose d'une série d'outils pour guider le rythme et la direction de sa croissance. Ces outils englobent des instruments spécifiques tels que les règles de zonage et le plan officiel de la Cité, ainsi que le rôle de la Cité en tant qu'interlocuteur porteur d'intérêts dans les décisions de développement et en tant que médiateur entre différents groupes. Cette fonction, en particulier, est cruciale pour aligner la croissance de la ville sur ses valeurs et ses objectifs, ce qui permet de soutenir et d'accroître la prospérité de la municipalité tout en préservant la qualité de vie et le sentiment d'appartenance qui définissent son caractère unique.

En outre, la Cité s'engage à ancrer son travail dans des preuves rigoureuses et crédibles. Cet engagement a un double objectif. Premièrement, elle garantit des résultats optimaux en matière de prise de décision et

atténue les conséquences involontaires. Deuxièmement, les discussions sur les initiatives de développement sont plus efficaces lorsqu'elles s'appuient sur des preuves solides, ce qui renforce la crédibilité de la Cité tout en favorisant la confiance. Le renforcement du système de comptes rendus de la Cité est également essentiel, car il sert de mécanisme pour améliorer la responsabilité et la transparence.

## DES SERVICES DE HAUTE QUALITÉ

### **Développer et améliorer les services et l'infrastructure de la Cité pour répondre aux besoins changeants des résidents, des entreprises, des visiteurs et des organisations communautaires de Clarence-Rockland.**

- Adapter les investissements dans les services et les infrastructures de la Cité à sa croissance et à l'évolution des besoins de ses résidents.
- Améliorer en continu la capacité de la Cité à fournir des services de manière efficace, efficiente et en temps opportuns.
- Explorer les possibilités de collaboration avec d'autres municipalités en vue d'un intérêt et d'un soutien mutuel.

Le Plan stratégique de la Cité souligne que la croissance de Clarence-Rockland ne doit pas compromettre la qualité de vie et la prospérité dont jouissent ses résidents. Dans le même temps, la mission et le mandat de la Cité soulignent que les principaux outils permettant de maintenir et d'améliorer ces aspects sont les services fournis par la Cité.

La mise en œuvre efficace de la deuxième stratégie de la Cité, "Services de haute qualité", souligne l'importance d'investir dans les services et les infrastructures de la Cité. Dans ce contexte, un investissement adéquat implique le maintien d'un niveau élevé de satisfaction et de qualité des services municipaux dans un contexte de croissance et d'évolution continues, tout en adhérant au principe de responsabilité fiscale - l'une des valeurs fondamentales de la Cité.

Cette stratégie exprime également la vision de la Cité en matière de services et d'infrastructures de haute qualité. Tout d'abord, ces services sont censés être efficaces et avoir un impact positif. Deuxièmement, ils resteront attentifs à l'évolution des besoins de la communauté au fur et à mesure de sa croissance et de sa transformation. Enfin, elles se caractériseront par leur efficacité et leur rapidité, en optimisant les ressources financières et humaines. Reconnaisant le rôle essentiel de son personnel, la Cité s'engage à continuer à renforcer les capacités de son personnel afin de garantir la prestation de services de haute qualité.

Conformément à sa mission et à son mandat, ainsi qu'à la valeur de la collaboration, la Cité reconnaît le potentiel d'avantages mutuels qu'offrent la coopération et les partenariats de prestation de services avec d'autres municipalités. Tout en reconnaissant la promesse inhérente à ces partenariats, la Cité adopte une approche mesurée. Elle reconnaît l'importance d'une exploration approfondie, en évaluant en détail les avantages et les risques attendus. Cela reflète l'engagement de la Cité à prendre des décisions fondées sur

des données probantes, et souligne sa volonté de veiller à ce que les collaborations s'alignent sur ses objectifs stratégiques et contribuent de manière positive au bien-être de la communauté.

## COHÉSION COMMUNAUTAIRE

### **Renforcer la cohésion communautaire afin de s'assurer que Clarence-Rockland demeure un endroit où il fait bon vivre, faire des affaires et visiter.**

- Engager constamment la communauté afin de prendre le pouls de ses besoins et de ses aspirations.
- Promouvoir une citoyenneté active pour renforcer l'attachement et la contribution à la communauté.
- Favoriser la croissance des organisations communautaires qui ont un impact positif sur la communauté.

L'un des objectifs fondamentaux du Plan stratégique est de maintenir et d'améliorer la qualité de vie de la ville. Le diagnostic stratégique montre que la cohésion communautaire joue un rôle essentiel dans la réalisation de cet objectif, en créant une communauté où tous les individus peuvent éprouver un sentiment d'appartenance et s'épanouir.

De nombreux éléments contribuent à faire de Clarence-Rockland une communauté cohésive. Il s'agit avant tout de favoriser l'émergence d'une société civile active, en soutenant les organisations qui apportent des changements positifs, notamment en soutenant les groupes communautaires qui œuvrent à réduire la pauvreté. Ce soutien va au-delà des contributions financières, puisque la Cité, en accord avec ses valeurs d'innovation, de centrage sur la communauté et de collaboration, s'engage à explorer diverses voies pour renforcer les organisations communautaires de Clarence-Rockland. Il s'agit d'initiatives telles que le développement des capacités, le soutien matériel, le soutien financier et l'amplification de leurs messages et de leurs communications.

Compte tenu de la croissance et de l'évolution constantes de Clarence-Rockland, une compréhension dynamique de l'évolution des besoins, des demandes et des attentes de la communauté est cruciale pour la mise en œuvre réussie de toutes les stratégies. Ainsi, s'engager de manière cohérente avec la communauté de Clarence-Rockland est un impératif stratégique, qui sert un double objectif. Elle permet non seulement à la Cité de rester consciente des besoins et des tendances de la communauté, mais aussi d'impliquer directement la communauté dans la trajectoire de la Cité, renforçant ainsi la confiance et le sentiment d'appartenance. Cet engagement s'inscrit dans l'objectif plus large d'encourager une citoyenneté active parmi tous les membres de la communauté. Ce dernier objectif peut être poursuivi activement en encourageant la participation aux comités, aux réunions publiques et aux organisations communautaires, et il est facilité par l'amélioration de la communication et l'établissement de la confiance des citoyens dans le système.

## MESURE DES RÉSULTATS

Mesurer et suivre les progrès vers l'atteinte des objectifs de la Cité est essentiel pour assurer la reddition de comptes. Bien que la Cité n'ait pas un contrôle absolu sur chaque mesure de résultat, le suivi de ces mesures sert de guide, permettant de corriger le cap si certains aspects ne produisent pas les résultats escomptés. Les indicateurs peuvent aussi aider à identifier des tendances et des forces émergentes qui n'étaient peut-être pas évidentes au moment où le Plan stratégique a été formulé.

Le Plan stratégique de la Cité de Clarence-Rockland décrit les mesures de résultats pour chaque stratégie identifiée et fournit des recommandations concernant la fréquence et les méthodologies de mesure de ces indicateurs. Il est conseillé de collecter des données de base dès le lancement du Plan stratégique et, dans certains cas, cela peut impliquer la mise en œuvre de courts sondages. Pour permettre des comparaisons significatives dans le temps, il est impératif que les méthodes de collecte de données soient cohérentes pour tous les indicateurs. Cet engagement en faveur de la cohérence renforce la solidité du processus d'évaluation, permet de comprendre clairement les progrès réalisés par la Cité et facilite la prise de décision en connaissance de cause.

## CROISSANCE ÉQUILIBRÉE

- Pourcentage des plans et politiques ciblés par la Cité qui ont été mis à jour pour refléter le nouveau Plan stratégique.
- Pourcentage des départements de la Cité qui ont mis en place un plan d'activité annuel comprenant des éléments du Plan stratégique.
- Pourcentage de nouveaux développements/initiatives de la Cité qui ont inclus des dialogues avec les parties prenantes.
- Rapports d'avancement des Indicateur Clés de Performance (ICP) afin de faire le suivi et d'analyser ceux-ci.

Pour mettre en œuvre efficacement sa première stratégie, la Cité doit aligner son travail sur l'orientation qu'elle entend donner à sa croissance. Ainsi, les mesures de résultats identifiées pour cette stratégie se concentrent sur l'intégration du nouveau Plan stratégique dans les outils et instruments de la Cité. Ces outils comprennent des plans et des politiques clés qui, compte tenu de leur nombre, devront être explicitement identifiés par la Cité afin d'établir une base de référence pour l'évaluation.

En outre, la stratégie prévoit l'élaboration de plans d'activité annuels pour chaque service municipal, afin de garantir l'alignement sur le Plan stratégique dans toutes les fonctions. Cette approche globale vise à synchroniser les fonctions internes de la Cité avec ses objectifs de croissance.

Pour mesurer le succès de la promotion du dialogue entre les parties prenantes, la Cité suivra le pourcentage de nouveaux développements et d'initiatives qui incluent de tels dialogues. Cela reflète

l'engagement d'impliquer la communauté et les différents partenaires dans les processus de prise de décision.

Enfin, pour garantir la rigueur de son travail, la Cité établira des indicateurs clés de performance (ICP) robustes pour les exigences en matière d'établissement de rapports pour l'ensemble des fonctions et des projets. Cela garantit la clarté et la cohérence du suivi des progrès.

Il est recommandé d'évaluer chaque année les progrès réalisés par rapport à chacun de ces indicateurs, afin d'obtenir des informations régulières sur les progrès réalisés par la Cité dans la mise en œuvre de la stratégie de croissance équilibrée.

### DES SERVICES DE HAUTE QUALITÉ

- Développement et progrès dans la mise en œuvre d'un plan d'expansion et d'amélioration des services.
- Satisfaction des résidents à l'égard des services municipaux.
- Les indicateurs clés de performance (ICP) de la prestation de services.
- Nombre d'initiatives de collaboration en cours avec d'autres municipalités.
- Participation à des comités et groupes de travail au sein des Comtés unis de Prescott et de Russell.

Garantir et améliorer la qualité des services exige un plan global. Par conséquent, la première mesure de résultat pour la deuxième stratégie de la Cité se concentre sur l'élaboration d'un plan d'expansion et d'amélioration des services. Cet indicateur sera périodiquement mis à jour pour refléter la nécessité d'affiner ce plan au fil du temps. 3

La série suivante d'indicateurs permet de mesurer la satisfaction des clients à l'égard des services de la Cité et des indicateurs clés de performance (ICP) relatifs à la prestation de services. Il est essentiel d'établir des mesures de référence pour les deux indicateurs afin de garantir des méthodes de mesure cohérentes au fil du temps et de permettre des comparaisons significatives. Comme l'évaluation de la satisfaction des clients nécessite des enquêtes externes et des études qualitatives, ce résultat peut être évalué tous les deux ans au lieu d'une fois par an.

En outre, comme la Cité explore les possibilités de collaboration avec d'autres municipalités pour la prestation de services, les deux derniers indicateurs quantifient les collaborations en cours et l'engagement de la Cité en faveur de la collaboration.

À l'exception de la satisfaction des clients, tous les indicateurs feront l'objet d'un suivi annuel, ce qui permettra d'évaluer régulièrement les progrès réalisés par la Cité dans la mise en œuvre de la stratégie de services de haute qualité.

---

3 Le plan lui-même comportera des mesures permettant de suivre sa mise en œuvre.

## COHÉSION COMMUNAUTAIRE

- Satisfaction des résidents quant à l'engagement et à la communication de la Cité.
- Satisfaction des résidents quant à la qualité de vie offerte par la Cité.
- Le sentiment d'appartenance des résidents à la communauté.

La mesure des progrès accomplis dans la réalisation de la troisième stratégie de la Cité s'appuie sur des études externes. Comme indiqué précédemment, ces enquêtes peuvent être menées tous les deux ans, à la fois pour gérer les coûts et pour tenir compte du fait que les indicateurs d'opinion peuvent évoluer lentement. La cohérence des méthodes de collecte des données est essentielle pour garantir une comparabilité maximale entre les cycles de recherche.

Il est important de noter que la Cité n'a pas un contrôle total sur ces résultats. Néanmoins, il est essentiel de mesurer la satisfaction des résidents quant à l'engagement de la Cité, à la communication, à la qualité de vie et au sentiment d'appartenance. Ces mesures permettent de comprendre la direction dans laquelle ces indicateurs évoluent et les raisons sous-jacentes. Pour mieux comprendre, la recherche devrait inclure des questions sur les facteurs et les forces qui déterminent la satisfaction des résidents à l'égard de ces aspects.

## CONCLUSION

En résumé, le Plan stratégique de la Cité de Clarence-Rockland reflète une approche réfléchie et pragmatique de la gouvernance municipale. Cette feuille de route complète, axée sur le bien-être de la communauté, souligne l'engagement de la Cité en faveur d'une croissance responsable, de l'excellence des services et de l'entretien des liens communautaires.

L'intersection d'une croissance équilibrée, de services de haute qualité et de la cohésion de la communauté démontre une compréhension nuancée des défis auxquels Clarence-Rockland doit faire face. En se penchant sur les subtilités de ces stratégies, la Cité se positionne non seulement en tant qu'administrateur, mais aussi en tant que gardien des aspirations et de la qualité de vie de ses résidents.

**La croissance équilibrée** occupe le devant de la scène, reconnaissant que la croissance est une trajectoire inévitable pour Clarence-Rockland. La Cité ne s'engage pas seulement dans la croissance, mais dans une expansion réfléchie et intentionnelle qui s'aligne sur les valeurs de la communauté. En encourageant la collaboration entre les différentes parties prenantes et en gérant de manière proactive les tensions inhérentes à la croissance, la stratégie représente une approche dynamique du développement qui préserve l'essence de la ville.

**Les services de haute qualité** amplifient l'engagement à fournir des services efficaces, efficients et opportuns. L'élaboration d'un plan d'expansion et d'amélioration des services témoigne de la prise de conscience que des services de qualité font partie intégrante de la préservation de la prospérité de la ville. L'accent mis sur la collaboration avec d'autres municipalités souligne une perspective régionale, reconnaissant que des initiatives partagées peuvent améliorer la prestation de services pour l'ensemble de la communauté.

**La cohésion de la communauté** apparaît comme un élément clé, reconnaissant que l'essence de Clarence-Rockland réside dans les liens qui unissent ses résidents. En donnant la priorité à la satisfaction des résidents en matière d'engagement, de communication, de qualité de vie et de sentiment d'appartenance, la stratégie capture les éléments intangibles qui définissent l'identité de la ville.

Au fur et à mesure de son élaboration, le plan reste en phase avec la nature dynamique de la communauté et l'importance de l'adaptabilité. Une étude externe, menée tous les deux ans, permet de prendre le pouls des sentiments des résidents et d'obtenir des informations précieuses sur les facteurs qui déterminent les niveaux de satisfaction. La volonté de comprendre ces forces sous-jacentes témoigne d'un engagement en faveur d'une gouvernance au diapason des résidents et centrée sur ceux-ci.



440 av. Laurier O, Suite 200, Ottawa, ON K1R 7X6  
100 rue King O, Suite 5700, Toronto, ON M5X 1A9

---

Alors que la Cité navigue dans les quatre prochaines années, le Plan stratégique sert de boussole, guidant Clarence-Rockland vers la réalisation de sa vision - une vision qui cherche à atteindre une croissance intentionnelle, à favoriser la collaboration et à promouvoir la cohésion de la communauté.

## RÉFÉRENCES

- Association Française des Municipalités de l'Ontario. Diverses pages. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://afmo-on.ca/>
- Association des municipalités de l'Ontario (2021). Protocole d'accord avec la province de l'Ontario. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.amo.on.ca/about-us/our-impact/memorandum-understanding>
- Association des municipalités de l'Ontario (2023). Objectifs stratégiques 2024. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.amo.on.ca/about-us/board-directors/annual-strategic-objectives>
- Association des municipalités de l'Ontario. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://www.amo.on.ca>
- Ville de Belleville (2011). Plan stratégique 2012-2032. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.belleville.ca/en/city-hall/strategic-plan.aspx>
- Cité de Clarence-Rockland (2015). Plan stratégique 2015-2021. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://cr-pub.escribemeetings.com/filestream.ashx?DocumentId=5845>
- Cité de Clarence-Rockland (2019). Plan directeur de transport multimodal. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.clarence-rockland.com/en/hotel-de-ville/resources/MMTMP1.pdf>
- Cité de Clarence-Rockland (2016). Plan directeur des parcs et des loisirs. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.clarence-rockland.com/en/hotel-de-ville/resources/Documents/PRMPfinalenglish.pdf>
- la Cité de Clarence-Rockland (2021). Plan officiel de la zone urbaine de la Cité de Clarence-Rockland. Dernière consultation le 2024/01/31 de : [https://www.clarence-rockland.com/en/batir-et-investir/resources/OP-Consolidated-\(OPA-16\) April-2021.pdf](https://www.clarence-rockland.com/en/batir-et-investir/resources/OP-Consolidated-(OPA-16) April-2021.pdf)
- Cité de Clarence-Rockland (2022). Budget 2023. <https://www.clarence-rockland.com/en/resources/Budget-2023/Draft-Budget-2023.pdf>
- la Cité de Clarence-Rockland (2023). Déclarations d'informations financières 2022. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://efis.fma.csc.gov.on.ca/fir/index.php/en/year-municipality/year-2022-2-2/>
- la Cité de Clarence-Rockland (2022). Stratégie de développement économique
- Cité de Clarence Rockland. Destination Clarence-Rockland. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.clarence-rockland.com/en/batir-et-investir/economic-development.aspx>
- Cité de Clarence Rockland. Grands projets. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.clarence-rockland.com/en/vivre-ici/major-projects.aspx? mid =9993>
- Ville de Cornwall (2018). Plan stratégique 2019-2022. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.cornwall.ca/en/city-hall/strategic-plan.aspx>
- Sociétés d'aide au développement des collectivités - Ontario Est. Diverses pages. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://www.cfeasternontario.ca/en/>

- Fonds de développement de l'Est de l'Ontario. Diverses pages. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://www.ontario.ca/page/eastern-ontario-development-fund>
- Caucus des gardiens de l'Est de l'Ontario. Diverses pages. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://eowc.org/>
- Fédération des municipalités canadiennes. Diverses pages. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://fcm.ca/en>
- Fédération canadienne des municipalités (2023). Rapport annuel 2022. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : [https://s21.q4cdn.com/968238644/files/doc\\_financials/2022/ar/FMC-2022-Annual-Report-Web.pdf](https://s21.q4cdn.com/968238644/files/doc_financials/2022/ar/FMC-2022-Annual-Report-Web.pdf)
- Fédération canadienne des municipalités (2023). Cadre de croissance municipale. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://fcm.ca/en/focus-areas/municipal-growth-framework>
- Gouvernement de l'Ontario (2001). Loi sur les municipalités (2001). Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.ontario.ca/laws/statute/01m25>
- Gouvernement de l'Ontario (2022). Budget 2023. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://budget.ontario.ca/2023/index.html>
- Gouvernement de l'Ontario (2022). Règlement 580/22. <https://www.ontario.ca/laws/regulation/r22580>
- Gouvernement de l'Ontario (2022). Discours du Trône. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://news.ontario.ca/en/speech/1002230/together-lets-build-ontario>
- Développement économique de l'est de l'Ontario. Diverses pages. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://ontarioeast.ca/>
- Association des municipalités rurales de l'Ontario. Diverses pages. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://www.roma.on.ca/>
- Société de développement Communautaire Prescott-Russell. Diverses pages. Dernière consultation du site le 2024/01/31. <https://www.sdcpr-prcdc.ca/>
- Statistique Canada (2021). Recensement de la population. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=E>
- Ville d'Arnprior (2023). Plan stratégique municipal 2024-2027. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.arnprior.ca/en/town-hall/strategic-plan.aspx>
- Ville de Carleton Place (2018). Plan stratégique d'entreprise 2019-2023. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://carletonplace.ca/photos/custom/CarletonPlaceStrategicPlanFinalReport.pdf>
- Canton de Russell (2022). Plan stratégique 2023-2026. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://www.russell.ca/en/your-township/russell-township-strategic-plan.aspx>
- Comtés unis de Prescott et Russell (2022). Mise à jour de la stratégie de gestion de la croissance. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : [https://cdnsm5-hosted.civivive.com/UserFiles/Servers/Server\\_2375121/File/Stay/planning\\_forestry/growth-management-strategy-update\\_accessible\\_document.pdf](https://cdnsm5-hosted.civivive.com/UserFiles/Servers/Server_2375121/File/Stay/planning_forestry/growth-management-strategy-update_accessible_document.pdf)
- Comtés unis de Prescott et Russell (2022). Plan officiel. Dernier accès le 2024/01/31 à partir de : <https://cdnsm5->



440 av. Laurier O, Suite 200, Ottawa, ON K1R 7X6  
100 rue King O, Suite 5700, Toronto, ON M5X 1A9

---

[hosted.civiclive.com/UserFiles/Servers/Server\\_2375121/File/Stay/planning\\_forestry/official\\_plan\\_not\\_approved\\_accessible.pdf?DocumentId=9283](https://hosted.civiclive.com/UserFiles/Servers/Server_2375121/File/Stay/planning_forestry/official_plan_not_approved_accessible.pdf?DocumentId=9283)

## ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE

Le Plan stratégique a été élaboré par la Cité de Clarence-Rockland avec le soutien du Groupe Conseil KSAR. Le plan a été préparé à l'aide d'une méthodologie rigoureuse articulée en trois grandes phases : une analyse de l'environnement, un diagnostic stratégique et l'élaboration du Plan stratégique proprement dit.

### ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'objectif de l'analyse environnementale était de décrire l'état actuel de la municipalité et les principaux facteurs, tendances et forces qui façonnent son présent et son avenir. Cette phase comprend trois sous-étapes : l'examen des documents, l'analyse des données et les consultations.

L'examen des documents s'est concentré sur l'analyse des documents fournis par la Cité, y compris les plans, les rapports et les règlements, ainsi que des documents similaires provenant des niveaux provincial, fédéral et municipal de niveau 1. L'examen a également porté sur des documents fournis par des organisations sectorielles, telles que l'Association des municipalités de l'Ontario (AMO) et la Fédération canadienne des municipalités. L'examen a également été complété par une analyse comparative des plans stratégiques d'un certain nombre de municipalités, sélectionnées en raison de leur similitude et de leur proximité avec Clarence-Rockland, ainsi que de l'efficacité de leur administration.<sup>4</sup> Il s'agit des municipalités de Belleville, Carleton Place, Arnprior, Russell et Cornwall.

L'analyse des données s'est appuyée sur des données brutes et des calculs accessibles au public pour brosser un portrait des conditions et des tendances démographiques, sociales et économiques de Clarence-Rockland et des régions environnantes, y compris des Comtés-Unis de Prescott et de Russell (CUPR)) la région d'Ottawa et la province. Les sources de données comprennent Statistique Canada et les CUPR<sup>5</sup>

Enfin, la Cité a sollicité l'avis de ses résidents par le biais d'un processus de consultation comprenant une enquête en ligne, qui comprenait à la fois des questions à réponses multiples et des questions ouvertes, trois groupes de discussion en personne utilisant une méthodologie de type "world-café", et une enquête rapide en personne menée lors d'événements locaux. Les thèmes explorés dans le cadre des trois méthodes de consultation étaient similaires afin d'assurer la comparabilité et un total de 435 personnes ont été consultées, comme l'indique le site Tableau 2.

MÉTHODE DE CONSULTATION	RÉPONDANTS
Discussions de groupe	133
Enquête en personne	169
Enquête en ligne	133
<b>Total</b>	<b>435</b>

Tableau 2 : Consultations - Statistiques sommaires

<sup>4</sup> D'après les meilleures collectivités du Canada de MacLean's

<sup>5</sup> Une liste complète des sources de données est disponible dans les références bibliographiques

## DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Le diagnostic stratégique a synthétisé les données de l'analyse de l'environnement afin de fournir des informations fondamentales pour l'élaboration du Plan stratégique. D'un point de vue méthodologique, le diagnostic s'est appuyé sur une analyse des forces, des défis, des opportunités et des risques (FDOR) et sur des ateliers réunissant les gestionnaires, le conseil municipal et les directeurs.

## ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE

Les perspectives tirées du diagnostic stratégique ont servi de base à l'élaboration du Plan stratégique lors de séances de travail auxquelles ont participé les gestionnaires, les directeurs et le conseil municipal. La structure et le contenu du Plan stratégique sont conséquents avec la figure 1.

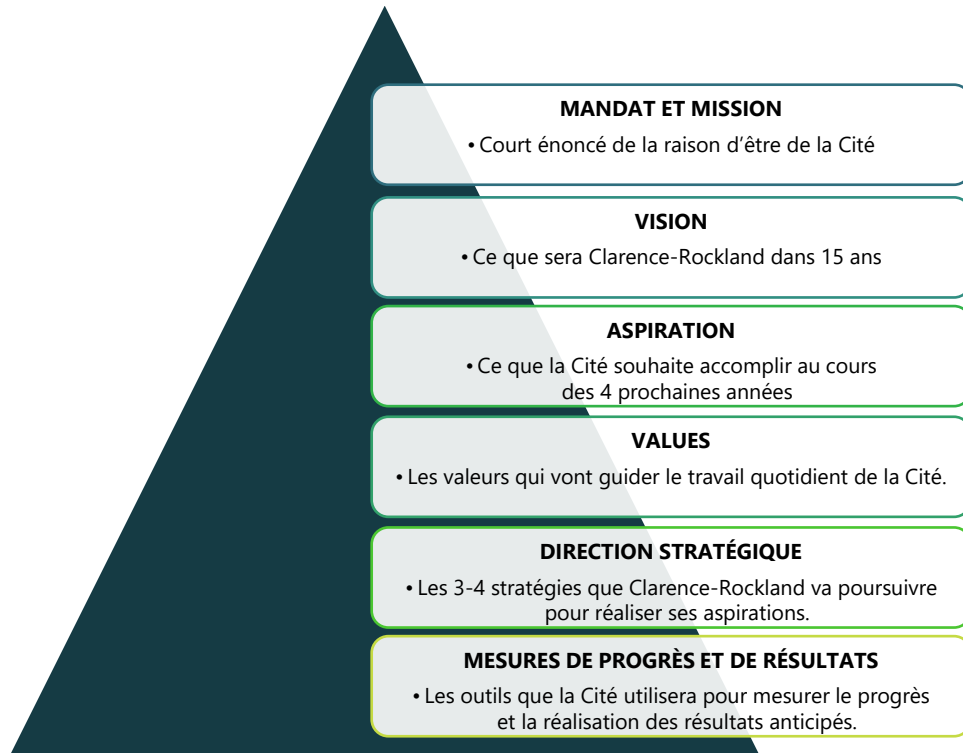


Figure 1 : Structure du Plan stratégique

## **ANNEXE B : LIVRABLES DU GROUPE CONSEIL KSAR**

---

### **Lancement du projet**

- Charte du projet
- Présentation aux directeurs et aux gestionnaires de la Cité

### **Analyse de l'environnement**

- Examen des documents et analyse des données
- Consultations

### **Diagnostic stratégique**

- Présentation au Conseil municipal
- Discussion avec les directeurs et les gestionnaires de la Cité

### **Plan stratégique**

- Premier atelier
- Deuxième atelier
- Session du Conseil municipal
- Document sommaire du plan stratégique
- Rapport final