



CORPORATION OF THE CITY OF
CLARENCE-ROCKLAND

COMMUNITY DEVELOPMENT ADVISORY COMMITTEE

June 4, 2024, 7:00 pm - 9:00 pm

Principal Boardroom

1560, rue Laurier Street, Rockland ON K4K 1P7

	Pages
1. Opening of the meeting	
2. Adoption of the agenda	
3. Adoption of the minutes	1
4. Presentation from Gérald Beauchamp	
4.1 Park Naming Recommendation	
4.2 Heritage Recognition of the Village of Clarence Point	
5. Strategic Plan	5
6. Update on strategy development	
6.1 Museum Strategic Plan	
6.2 Parks, Recreation and Culture Master Plan	
7. Waterfront Development Strategy	61
8. 2024 Clarence-Rockland Festival Program Overview	
9. Deschamps Park Cooling System	
10. Municipal Ward Naming	
11. Other Items	
12. Adjournment	



COMITÉ CONSULTATIF DU DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

le 4 juin 2024, 19 h 00 - 21 h 00

Salle de conférence principale

1560, rue Laurier Street, Rockland ON K4K 1P7

	Pages
1. Ouverture de la réunion	
2. Adoption de l'ordre du jour	
3. Adoption des procès-verbaux	1
4. Présentation de Gérald Beauchamp	
4.1 Recommandation de nommer un parc	
4.2 Reconnaissance patrimoniale du village de Clarence Point	
5. Plan stratégique	5
6. Update on strategy development	
6.1 Plan stratégique du musée	
6.2 Plan maître des parcs, loisirs et culture	
7. Stratégie du développement riverain	61
8. Aperçu de la programmation du Festival de Clarence-Rockland 2024	
9. Deschamps Park Cooling System	
10. Nommage des quartiers municipaux	
11. Autres items	
12. Ajournement	



**CORPORATION OF THE
CITY OF CLARENCE-ROCKLAND
ACCESSIBILITY ADVISORY COMMITTEE - MINUTES**

March 19, 2024
Principal Boardroom
1560, rue Laurier Street, Rockland ON K4K 1P7

PRESENT: Stephane Fournier
Martin Irwin Admin
Ali Shaker
Jacques Diotte
Casey Billing
Gabriel Rousselle

ABSENT: Melanie Warren
Joanne Fredette Meloche

1. Opening of the meeting

The Chair opens the meeting at 7:05 pm.

2. Adoption of the agenda

BE IT RESOLVED THAT the agenda be adopted as presented.

Moved by Gabriel Rousselle

Seconded By Jacques Diotte

THAT the agenda be adopted as presented.

CARRIED

3. Round Table - Committee Members

Each member presented themselves and explained what interested them in wanting to be a committee member.

M. Irwin presented the advisory committee terms of reference.

4. Committee President Nomination

BE IT RESOLVED THAT Casey Billing be nominated committee Chairperson.

Moved by Ali Shaker

Seconded By Gabriel Rousselle

CARRIED

5. Municipal Initiatives and Projects

5.1 Recreation Programs

M. Irwin spoke about the Recreation & Culture division's recreation programs pilot project that was launched in 2023 that offered over 40 programs to more than 800 participants.

5.2 Concert Series

M. Irwin spoke of the success of the Concert Series pilot-project that took place at the Optimiste Performance Hall.

A total of 4 concerts were offered during the 2023 season that included:

- SOS the ABBA Experience (tribute to ABBA) : 400 spectators,
- Country Night (tribute to Garth Brooks and Shania Twain) : 325 spectators,
- French stand-up comedy show : 210 spectators,
- Christmas concert with Marc Hervieux : 390 spectators.

5.3 Score Tennis

M. Irwin informed the committee members that a Memorandum of understanding has been signed with Score Tennis Academy for the construction of a racquet sport facility near the Clarence-Rockland Arena.

5.4 YMCA

M. Irwin informed the committee that the administration is currently negotiating with YMCA representatives for the renewal of the service agreement.

5.5 Clarence-Rockland Festival

M. Irwin announced that the Clarence-Rockland Festival will take place from June 25 to July 1st, 2024 in Simon Park. Festival program will include

the 50+ games, movie nights, French stand-up comedy show, Canada Day celebrations, family fun zone, and more.

He also informed the committee that the administration entered into a partnership with Summer Spirited Events to offer the Summer Spirits event on June 29. The ticketed event will showcase the finest bourbon, beer, and BBQ vendors where guests can savor samples, enjoy crafted cocktails, and indulge in authentic BBQ fare. There will also be live music and activities for the kids.

5.6 Municipal Parks

The committee members were informed that the Operations Department is currently in the process of replacing 3 play structures (Bourget, Laviolette, Richelieu Grande-rivière parks) and is preparing to replace Simon Park's play structure as well. The department will also complete a full overhaul of the baseball diamond in St-Pascal and construct the Paul Lavoie park, on Catherine St., that will include petanque courts, a play structure, and a gazebo.

It is recommended by the committee that the administration considers people with visual impairments when planning accessible parks and amenities.

5.7 Heritage Signs Initiative

M. Irwin informed the members that the administration is working on a new initiative to develop Puzzleblitz riddles for 10 Balado Découverte heritage signs in Rockland to garner new interest to this heritage initiative.

5.8 Waterfront Development

M. Irwin informed the members that the administration will develop a waterfront development strategy. It will be presented to the committee once completed.

6. Municipal Strategies and Plans

6.1 Strategic Plan

The administration is currently completing its strategic plan and it will be presented to the committee once approved by municipal council.

6.2 Parks, Recreation and Culture Master Plan

M. Irwin informed the committee that the administration is working with a consultant to develop a Parks, Recreation and Culture Master Plan. The consultant is currently gathering data and compiling statistics. The project is expected to be completed by year's end.

6.3 Park Guidelines Manual

The committee was informed that the Planning Department developed a Park Guidelines Manual that establishes standards for park sizes and type of amenities that should be included in various parks. The guide also included is a description of the design and construction process.

6.4 Clarence-Rockland Museum Strategic Plan

M. Irwin informed the committee that the City retained the services of a consultant, Lord Cultural services, to complete a Museum strategic plan that will guide the decision process, provide recommendations for museum management for next 10 years and will also including a proposed governance system.

The administration is currently recruiting working group members to assist in the project. A. Shaker and G. Rousselle showed interest in aiding.

6.5 Building condition assessment and rationalization study

The administration completed a building condition assessment and is currently undertaking the rationalization study. Findings will be shared with the committee once completed.

8. Adjournment

The meeting is adjourned at 8:50.

XXXXXXXX, Chairperson;
XXXXXXXX, Secretary



Strategic PLAN 2024-2028



MANDATE AND MISSION
Provide for the well-being and quality of life of the community of Clarence-Rockland with high quality services delivered directly and through partnerships.

VISION
Clarence-Rockland will continue to be a growing and prosperous community with an enduring small-town feel.

ASPIRATION
Clarence-Rockland deliberately shapes its growth and proactively adapts to its changing environment to meet the evolving needs of its community.

- VALUES**
- Community centred
 - Innovation
 - Collaboration
 - Fiscal Responsibility
 - Environmental stewardship

STRATEGIES

1 BALANCED GROWTH
Balance residential, commercial, and industrial growth with community values, expectations, and quality of life.

- Leverage and integrate the City's authorities, plans and services to shape the growth of the municipality.
- Create opportunities for dialogue between the City, residents, and the private sector on major development initiatives.
- Support growth by evidence-based decision-making, regular progress monitoring and reporting.

2 HIGH QUALITY SERVICES
Expand and improve the City's services and infrastructure to meet the evolving needs of Clarence-Rockland's residents, businesses, visitors, and community organizations.

- Match investments in the City's services and infrastructure to its growth and the changing needs of its residents.
- Continuously improve the City's capacity to deliver services effectively, efficiently, and in a timely manner.
- Explore avenues of collaboration with other municipalities for mutual support and benefit.

3 COMMUNITY COHESION
Strengthen community cohesion to ensure Clarence-Rockland remains a desirable place to live, do business, and visit.

- Consistently engage the community to keep the pulse of its needs and aspirations.
- Promote active citizenship to strengthen attachment and contribution to the community.
- Foster the growth of community organizations that bring about positive impact in the community.





GROUPE CONSEIL
KSAR
CONSULTING GROUP

PLAN STRATÉGIQUE

La Cité Clarence-Rockland

RAPPORT FINAL

1^{er} 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.

CROISSANCE ÉQUILIBRÉE

1

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 augmenté¹, 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.

¹ 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 recherche², 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

² 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"> Personnel engagé et motivé, axé sur l'amélioration continue. Emplacement géographique de la ville. Conditions socio-économiques : revenus élevés, emploi, croissance prévue, faible pauvreté. Perçue comme une communauté sûre et active. Fort sentiment d'appartenance à la communauté / sentiment d'être une petite ville Communauté bilingue Organisations communautaires et du secteur privé Marché du logement attirant. 	<ul style="list-style-type: none"> Changements démographiques. Perception de l'engagement communautaire et des communications comme étant faibles. Attirer de nouvelles entreprises, en particulier au centre-ville, diversifier les options de divertissement Difficultés potentielles à recruter du personnel bilingue qualifié. Ressources limitées. Maintenir le niveau des services en fonction de la croissance et des attentes des résidents. Le paysage économique changeant pour les années à venir.
OPPORTUNITÉS	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> Croissance de la population. Développement du bord de l'eau Une bonne base d'événements sur laquelle s'appuyer. De l'intérêt pour une plus grande implication de la Cité dans le secteur sans but lucratif. Renforcer l'intérêt de la communauté et des jeunes pour le bénévolat. Accès aux fonds provinciaux et fédéraux. Des occasions pour un mode de vie actif. Innover. Une communauté dynamique au centre-ville. Approche du développement résidentiel. 	<ul style="list-style-type: none"> Croissance non gérée : perte de leadership pour façonner l'avenir de la ville. Veiller à ce que les services suivent le rythme de la croissance. Perte d'espaces verts au profit du développement résidentiel et commercial. Gérer les dynamiques linguistiques changeantes. Ne pas planifier pour les menaces sur lesquelles la Cité n'a aucune influence. Le statu quo. Autoroute 17 : frein à la croissance et influence sur la démographie. Maintenir nos infrastructures. S'adapter aux effets des changements climatiques.

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 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 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.

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
- 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
- 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

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.⁴ 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 CUPR⁵

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
Total	435

Tableau 2 : Consultations - Statistiques sommaires

⁴ D'après les meilleures collectivités du Canada de MacLean's

⁵ 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.

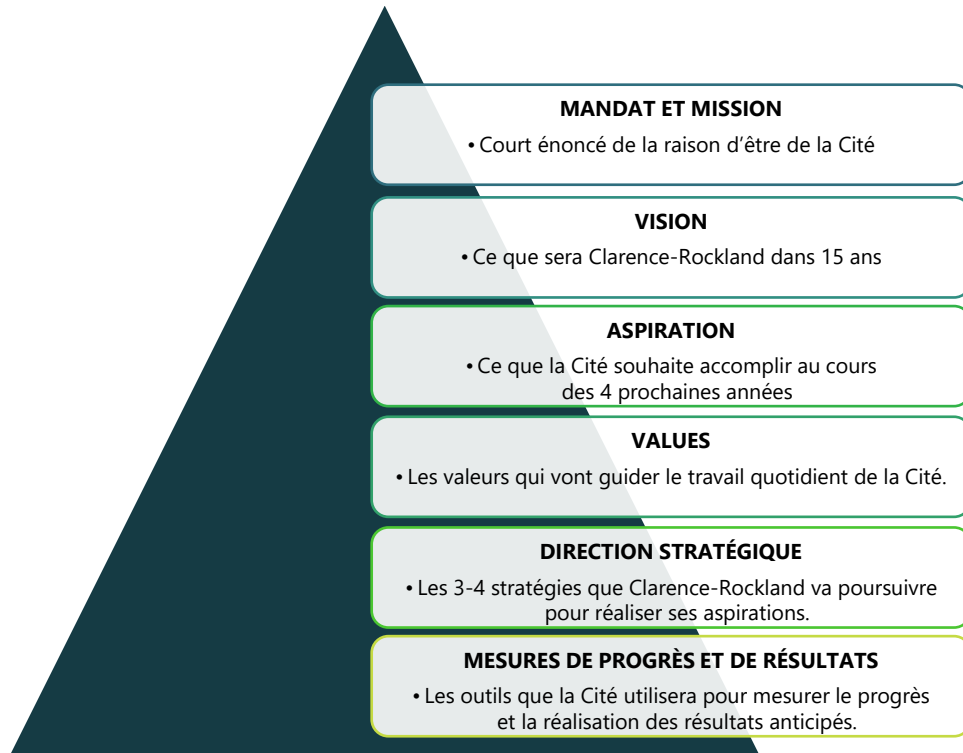


Figure 1 : Structure du Plan stratégique

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



— GROUPE CONSEIL —
KSAR
— CONSULTING GROUP —

STRATEGIC PLAN

City of Clarence-Rockland

FINAL REPORT

MARCH 1st, 2024



TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY	3
PURPOSE.....	5
BACKGROUND.....	6
APPROACH.....	7
ENVIRONMENTAL SCAN.....	7
STRATEGIC DIAGNOSTIC.....	8
THE CITY OF CLARENCE-ROCKLAND'S STRATEGIC PLAN	10
MISSION AND MANDATE	10
VISION.....	10
ASPIRATION.....	11
VALUES.....	11
STRATEGIES.....	13
CONCLUSION.....	18
REFERENCES	19
APPENDIX A: METHODOLOGY.....	21
APPENDIX B: KSAR CONSULTING GROUP DELIVERABLES	23

EXECUTIVE SUMMARY

The 2024-2028 Strategic Plan of the City of Clarence-Rockland's stands as a nuanced and comprehensive framework, reflecting the City's commitment to responsible governance, sustainable growth, and community well-being. By addressing the intricacies of balanced growth, high-quality services, and community cohesion, the plan positions the city for a future that encapsulates progress while preserving its distinctive character. With advice and support from the KSAR Consulting Group, the City developed its plan on the basis of a rigorous assessment of the trends, risks and opportunities that affect the city. The following summarizes key highlights of the Strategic Plan.

MISSION AND MANDATE

Provide for the well-being and quality of life of the community of Clarence-Rockland with high quality services delivered directly and through partnerships.

At its core, the mission and mandate of Clarence-Rockland reflect a commitment to providing high-quality services directly and through collaborative partnerships. The reference to "community" encompasses not only residents but also businesses, civil society organizations, and other stakeholders, recognizing their integral contribution to the City's fabric. This statement also underscores a dedication to setting and maintaining high standards in service delivery, recognizing that they play an essential role in fostering the well-being and quality of life of all.

VISION

Clarence-Rockland will continue to be a growing and prosperous community with an enduring small-town feel.

The envisioned future of Clarence-Rockland embraces growth while preserving the city's enduring small-town feel and benefits. Recognizing growth as a driving feature of its future, the City commits to steering this expansion in a manner that not only contributes to economic and social prosperity but also safeguards the city's cherished small-town character and community cohesion.

ASPIRATION

Clarence-Rockland deliberately shapes its growth and proactively adapts to its changing environment to meet the evolving needs of its community.

The aspiration emphasizes a careful and balanced approach to development, deliberately shaping growth, to meet the community's evolving needs. This approach underscores the City's commitment to growth and prosperity and to the well-being and quality of life of community members. The City acknowledges the dynamic nature of the community and emphasizes the importance of continuous adaptation to change and emerging needs.

VALUES

- **Community Centred**
- **Innovation**
- **Collaboration**
- **Fiscal Responsibility**
- **Environmental Stewardship**

The core values of the Strategic Plan establish a holistic and responsible framework to governance and decision-making. As such, they play an important role in guiding the City’s Strategic Plan implementation.

STRATEGIES The City identified three interrelated strategies to achieve its aspiration.

BALANCED GROWTH

1

Balance residential, commercial, and industrial growth with community values, expectations, and quality of life.

- Leverage and integrate the City’s authorities, plans and services to shape the growth of the municipality.
- Create opportunities for dialogue between the City, residents, and the private sector on major development initiatives.
- Support growth by evidence-based decision-making, regular progress monitoring and reporting.

This strategy ensures that residential, commercial, and industrial growth aligns with community values, expectations, and the overall quality of life. Leveraging the City’s authorities, key plans, and policies, this approach emphasizes both a proactive role in managing the inevitable tensions that accompany growth, and the necessity of ensuring dialogue and collaboration among stakeholders.

HIGH-QUALITY SERVICES

2

Expand and improve the City’s services and infrastructure to meet the evolving needs of Clarence-Rockland’s residents, businesses, visitors, and community organizations.

- Match investments in the City’s services and infrastructure to its growth and the changing needs of its residents.
- Continuously improve the City’s capacity to deliver services effectively, efficiently, and in a timely manner.
- Explore avenues of collaboration with other municipalities for mutual support and benefit.

Centred on expanding and improving City services and infrastructure, this strategy responds to the evolving needs of residents, businesses, visitors, and community organizations. It calls essentially for the development of a Service Expansion and Improvement Plan, regular progress monitoring, and collaborative initiatives with other municipalities, reflecting a commitment to delivering efficient, effective, and timely services.

COMMUNITY COHESION

3

Strengthen community cohesion to ensure Clarence-Rockland remains a desirable place to live, do business, and visit.

- Consistently engage the community to keep the pulse of its needs and aspirations.
- Promote active citizenship to strengthen attachment and contribution to the community.
- Foster the growth of community organizations that bring about positive impacts in the community.

The third strategy aims to strengthen community bonds, ensuring Clarence-Rockland remains a desirable place to live, do business, and visit. The strategy emphasizes the City's role in fostering a strong sense of belonging among all citizens. This is achieved through consistent engagement, which will allow the City to keep abreast of citizens' needs and aspirations while promoting trust and participation, fostering the growth of community organizations through capacity development, in-kind assistance, and monetary support, and promoting active citizenship encouraging participation in public meetings, committees, and community fora.

PURPOSE

The purpose of this report is to identify the implications of the City's strategic choices and to present deeper insights into the Strategic Plan's content. The report will support the City in implementing the Plan in an informed and comprehensive manner. Finally, it serves to present the methodology employed, which is furnished in the appendix, and the results that emerged from the plan's intermediate steps, thus creating a reference for the City to consult when addressing future inquiries.

BACKGROUND

The City of Clarence-Rockland, a tier 2 municipality within the United Counties of Prescott and Russell, is situated on the Ottawa River, approximately 30 km East of the National Capital. With a current population of 26,500 residents, it is one of the fastest growing communities in Eastern Ontario, projecting a compound annual growth rate of 1.68% for the 2021-2036 period. This growth trajectory anticipates an overall population increase of 4,960 individuals (+18.2%) by the conclusion of this timeframe.

Characterized by a blend of rural and urban areas, Clarence-Rockland fosters a small-town ambiance coupled with a strong sense of community. Traditionally acknowledged as a bilingual and primarily Francophone community, there has been a notable rise in the proportion of English-speaking residents¹, currently constituting 26% of the total population. This linguistic transition stands as a notable demographic shift alongside an increase in the percentage of non-Canadian-born residents and an aging populace. While these demographic transformations align with broader trends, Clarence-Rockland is experiencing these changes at an accelerated pace compared to neighbouring communities. Thus, taking action to adapt to and actively influence its growth is a time-sensitive necessity for the municipality.

Economically, Clarence-Rockland stands as a prosperous community. It is characterized by high average and median household incomes, low unemployment rates, and decreasing poverty levels, with some exceptions such as an increase among households headed by individuals over 65 years of age. Serving as a net labour exporter, a substantial portion of the city's population is engaged in the public-sector workforce of the National Capital Region. The proximity to Ottawa remains a primary driver of population growth, which in turn is expected to drive Clarence-Rockland's anticipated job expansion in sectors such as retail, healthcare, education, and public services.

Considering the backdrop of social, economic, and demographic dynamics outlined above, Clarence-Rockland emerges as a growing and thriving community. However, in a rapidly changing environment, maintaining this advantage requires the municipality to continuously shape and adapt to its future.

It is thus against this backdrop that in Summer 2023 the City of Clarence-Rockland embarked on a strategic planning process with advisory support from the KSAR Consulting Group. The purpose of the Strategic Plan is for the City to make key choices to orient its future growth and development. It is an opportunity as well to reflect on internal and external forces and characteristics that are currently shaping or will shape the City and for the City to decide how to influence or adapt to them.

¹ The percentage of English-speaking only residents in Clarence Rockland grew by 23.5% between 2016 and 2021, while the percentage of bilingual and French-speaking only residents changed by, respectively, +5.7% and -14.8% in the same period.

APPROACH

The Strategic Plan has been developed by the City of Clarence-Rockland with support from the KSAR Consulting Group. The plan was prepared using a robust methodology articulated over three major phases: an environmental scan, a strategic diagnostic, and the development of the Strategic Plan itself. Throughout the whole strategic planning process, the City was the primary decision-maker, while the KSAR Consulting Group played an advisory role. Specifically, KSAR provided research support², facilitated discussions, and furnished the conceptual framework that was used by the City to develop its Strategic Plan.

ENVIRONMENTAL SCAN

The environmental scan revealed that Clarence-Rockland is a thriving community. First, its population is growing steadily as the city is one of the fastest growing communities in the United Counties of Prescott and Russell (plus 13% between 2021–2031). At the same time, economic and social indicators are positive: unemployment is low, household incomes are high and job growth is expected to keep pace with the growth of the community. Poverty rates are low and decreasing, except for some sub-populations, such as people aged 65 and over and single mothers. At a time of growing pressures on housing, the city's housing stock is also expected to keep pace with population growth. This does not mean that the city will not be affected by rising housing prices, which are driven by a wider provincial and national supply and demand mismatch, but that local dynamics should not exacerbate the situation.

At the same time, the community's growth brings some considerations to the fore. First, the consultations revealed that community members enjoy and want to preserve Clarence-Rockland's small-town feel, while maintaining and improving the city's quality of life, which, according to the citizens who participated in the consultations, involves expanding the city's leisure and entertainment options, finding a balance between development and environmental stewardship, and continuing to nurture a strong sense of belonging within the community. Meeting these expectations will require planning by the City, especially considering that the city's demographic composition is changing. It can be observed, in fact, that the linguistic composition of the city, which is traditionally Francophone, is changing, with more and more Anglophones choosing Clarence-Rockland as their home. At the same time, the city's population is aging and there is an increasing number of newcomers. While these trends are not unique to Clarence-Rockland, they are occurring at a rate that is faster than neighbouring municipalities, meaning that the City will have to carefully prepare for these changing circumstances.

² The KSAR Consulting Group led the environmental scan except for the consultations. The content and modality of the consultations, in fact, was developed by the city, with advice and feedback from KSAR, which only analyzed the results of the consultations themselves.

STRATEGIC DIAGNOSTIC

The results from the environmental scan have been used by the City to prepare a Strengths, Challenges, Opportunities, and Risks (SCOR) analysis. The results of the analysis are displayed in Figure 1.

SCOR ANALYSIS

STRENGTHS	CHALLENGES
<ul style="list-style-type: none"> Committed and motivated staff, focused on continuous improvement. Geographic location of the city. Socio-economic conditions: high income, employment, projected growth, low poverty. Perceived as a safe and active community. Strong sense of community / small-town feel Bilingualism. Community and private sector organizations Attractive housing market. 	<ul style="list-style-type: none"> Changing demographics. Perceived weak community engagement and communications. Attracting new businesses, especially downtown, diversifying entertainment options Potential difficulties hiring qualified bilingual staff. Limited resources. Maintain level of services in accordance with growth and expectations from residents. Changing economic landscape for the coming years.
OPPORTUNITIES	RISKS
<ul style="list-style-type: none"> Population growth. Development of the waterfront. Good base of events on which to build. Interest in greater involvement of the City in the not-for-profit sector. Leverage the interest of the community and youth to volunteer. Access to provincial and federal funds. Opportunities for active lifestyle. Innovate. Vibrant community in the downtown core. Approach to residential development. 	<ul style="list-style-type: none"> Unmanaged growth: losing leadership in shaping the city's future. Ensuring services keep pace with growth. Losing green spaces to residential/commercial development. Managing shifting language dynamics. Not planning for threats on which the City has no influence. The status quo. Highway 17: damper on growth and influence on demography. Maintain our infrastructures. Adapt to impacts of climate change.

Table 1: SCOR Analysis

Reviewing the SCOR analysis reveals a few key insights. First, it shows that the development of the strategic plan will have to account for several driving forces that will have a significant impact on the city's evolution over the next few years. These are:

- Growth in the city's population, jobs, and housing.
- Change in the city's demographic and linguistic profile.
- The evolving expectations of a changing and growing community. Based on the consultations these will revolve around:
 - Enhanced quality of life, including access to green spaces, and growth in leisure and entertainment options.
 - Increased community participation and engagement.
 - Continued economic development.

At the same time, the analysis reveals several risks counterbalancing these driving forces:

- Unmanaged growth. All indicators point to the fact that Clarence-Rockland will keep growing regardless of what the City will do. If the City does not take leadership in shaping its future, it risks losing control of the direction of its growth, which might lead to negative outcomes such as loss of community attachment and environmental degradation.
- Gaps in services and infrastructure. Similarly, if the City's services and infrastructure do not keep up with the growth of the municipality, demand will quickly outpace supply which will negatively impact quality of life in the city.
- Rising tensions. The City's growth could give rise to, and be influenced by, competing interests, goals, and perspectives. The City will have to balance such tensions carefully, for instance, between commercial interests and residents' expectations, and between rising expenses and revenues.

Both the key drivers and major risks identified in the strategic diagnostic played a crucial role in informing the development of the Strategic Plan as well as the choices the City has made as to how it will shape the municipality's future.

THE CITY OF CLARENCE-ROCKLAND'S STRATEGIC PLAN

MISSION AND MANDATE

The mission and mandate express the City's fundamental purpose. Using the Municipal Act of Ontario as a base, the City of Clarence-Rockland has identified the following mission and mandate for itself:

Provide for the well-being and quality of life of the community of Clarence-Rockland with high quality services delivered directly and through partnerships.

In the statement above, the word community is employed to intentionally include not only the residents of Clarence-Rockland, but also the businesses, civil society organizations, and other stakeholders that make up the fabric of the city. Stating that the City will leverage the provision of high-quality services to contribute to the well-being and quality of life of the community not only sets a high standard for the City, but also recognizes that quality is required, both in terms of effectiveness and efficiency, to ensure that the City's services achieve the intended objectives. The notion of services is to be interpreted broadly so to include regular City services provided directly by the City, the development and implementation of plans and by-laws, and the services provided by partners with the support of the City. In that regard, the City's mission and mandate explicitly recognize that providing a full suite of services to contribute to the community and its quality of life, requires the participation of multiple stakeholders. Clearly, the City will continue to deliver many of these services directly and independently but, in recognizing the value of partnership, the City explicitly underpins collaboration as a key element of its work.

VISION

The vision articulates the state that the City wishes to achieve in the long term for the municipality, which is normally intended to be over the next 15 years. The City of Clarence-Rockland's vision states that:

Clarence-Rockland will continue to be a growing and prosperous community with an enduring small-town feel.

The vision recognizes that growth is and will continue to be an inevitable factor characterizing the municipality of Clarence-Rockland. However, the vision states that the City intends to safeguard what makes Clarence-Rockland an attractive place in which to live. In practice, this means ensuring that such growth will continue to contribute to the city's prosperity, economic and social, and that Clarence-Rockland will maintain its small-town feel and strong community cohesion. The notion of prosperity, in particular, is an evolving concept upon which the City will thus have to regularly reflect. Broadly speaking, it alludes to a condition in which indicators of social and economic well-being are high and are either improving or stable. On the other hand, it is also important to underline that maintaining the City's small-town feel in the context of growth means that the City needs to embrace change, not resist it, and direct it in such a way to preserve

a strong sense of community and belonging among its residents. Similarly, the City's administration will have to continue improving and becoming more sophisticated to ensure it meets the evolving needs of a growing municipality.

ASPIRATION

While the vision looks at the very long term, the aspiration states the goal that the City will pursue with its Strategic Plan in the short term, i.e. to 2028.

Clarence-Rockland deliberately shapes its growth and proactively adapts to its changing environment to meet the evolving needs of its community.

With this statement, the City expresses its commitment to take a purposeful and proactive role in its development, reflecting the changing character of its community. Further, the City's aspiration recognizes that there are forces influencing its growth to which the City will have to adapt. This approach will be founded in evidence stemming from the City's ongoing monitoring of the environment in which it operates. By staying ahead of events, shaping, and adapting to the forces influencing its future, the City of Clarence-Rockland will position itself to effectively meet the changing needs and aspirations of its community.

VALUES

Values are the beliefs and principles that shape the organizational behaviour of the City. They were selected as they are deemed necessary to enable the City to implement its strategic plan and successfully achieve its organizational aspiration. They serve as a lens through which to evaluate situations, decisions, and the impact of municipal actions. Regarding the implementation of the Strategic Plan, values therefore play an important role in the development of policies, initiatives, and collaborations. The values that the City of Clarence-Rockland selected for its Strategic Plan are:

Community centred

This value underscores the City's commitment to placing the well-being and interests of the community it serves at the forefront. In practical terms, this means that all decisions and initiatives are evaluated based on their alignment with an impact on Clarence-Rockland's residents, businesses, and community organizations.

Innovation

Clarence-Rockland's commitment to forward-thinking solutions stands as a driving force in implementing its Strategic Plan. This value encourages the City to explore new ideas, embrace technological advancements, and seek novel approaches to address challenges. By fostering a culture of innovation, the City of Clarence-Rockland aims to enhance the efficiency and effectiveness of its services and ensure that it remains adaptable and resilient.

Collaboration

Already in its mission and mandate, the City of Clarence-Rockland recognized the importance of promoting and leveraging collective efforts towards the achievement of its objectives. With this value of collaboration, the City expresses its dedication to building strong partnerships with its stakeholders, which include neighbouring municipalities, businesses, and community organizations. Further, collaboration means sharing resources, expertise, and collectively working towards common goals, fostering a sense of unity and shared responsibility.

Fiscal Responsibility

Fiscal responsibility underscores the City's commitment to prudent financial management and accountability. In the implementation of the Strategic Plan and all the City's operations and expenditures, this value guides decision-making to ensure that resources are allocated efficiently and transparently. It involves careful stewardship of public funds, responsible for budgeting, and a commitment to delivering value for money. By upholding fiscal responsibility, the City of Clarence-Rockland aims to maintain financial sustainability and build trust with its community.

Environmental Stewardship

The City recognizes its responsibility to protect the environment. It also acknowledges that access to nature significantly contributes to the quality of life of many of its residents. In practice, the City will have to account for environmental implications in its urban planning, infrastructure development, and daily operations. It is expected that balancing commercial interests with environmental stewardship will ultimately contribute to the prosperity of Clarence-Rockland and continue building a resilient and liveable community.

The City has chosen 5 values which must be taken into account to guide its actions and behaviour, depending on the context. For example, the City may rely more strongly on the values of fiscal responsibility and environmental stewardship in the context of managing riverside development while it focuses more on innovation for the development of new administrative practices. Thus, the City will have to exercise judgment based on context to guide decision-making that aligns with organizational values and its aspirations.

STRATEGIES

The City has identified three strategies that it will pursue to achieve its Aspiration.

BALANCED GROWTH

Balance residential, commercial, and industrial growth with community values, expectations, and quality of life.

- Leverage and integrate the City's authorities, plans and services to shape the growth of the municipality.
- Create opportunities for dialogue between the City, residents, and the private sector on major development initiatives.
- Support growth by evidence-based decision-making, regular progress monitoring and reporting.

The first strategy, "Balanced Growth," directly aligns with the City's Aspiration, connecting the concept of shaping the city's future with the pragmatic need to harmonize diverse objectives and interests. Emphasizing equilibrium among residential, commercial, and industrial growth, the strategy acknowledges the inherent tensions that accompany the city's expansion without creating a hierarchy of interests. Instead, it underscores the City's proactive role in managing these tensions, ensuring that growth aligns with both the City's Strategic Plan and the evolving needs and aspirations of its community. Further, the notion of balanced growth alludes to the challenges faced by community members living in pockets of poverty and contributing to ensure that growth benefits all residents. In this regard, the City has a role to play in poverty alleviation. First, it needs to ensure that its choices do not worsen the conditions in which economically disadvantaged people live. Second, it has the opportunity to contribute to improving the situation, for example, by supporting community organizations and initiatives creating new or better jobs.

The City possesses a range of tools to guide the pace and direction of its growth. These tools encompass specific instruments such as zoning rules and the City's official plan, as well as the City's role as an interest-bearing interlocutor in development decisions and a mediator between different groups. This function, in particular, is crucial to align the City's growth with its values and objectives, thus sustaining and expanding the municipality's prosperity while preserving the quality of life and sense of belonging that define its unique character.

Moreover, the City commits to anchoring its work in rigorous, credible evidence. This commitment serves a dual purpose. First, it ensures optimal decision-making outcomes and mitigates unintended consequences. Second, supporting discussions around development initiatives is more effective when grounded in robust evidence, thus solidifying the City's credibility, while also fostering trust. Strengthening the City's reporting system is equally vital, serving as a mechanism to enhance accountability and transparency.

HIGH QUALITY SERVICES

Expand and improve the City's services and infrastructure to meet the evolving needs of Clarence-Rockland's residents, businesses, visitors, and community organizations.

- Match investments in the City's services and infrastructure to its growth and the changing needs of its residents.
- Continuously improve the City's capacity to deliver services effectively, efficiently, and in a timely manner.
- Explore avenues of collaboration with other municipalities for mutual support and benefit.

The City's Strategic Plan underscores that Clarence-Rockland's growth should not compromise the quality of life and prosperity enjoyed by its residents. At the same time, the City's Mission and Mandate emphasize that the primary tools for maintaining and enhancing these aspects are the services that the City provides.

The effective implementation of the City's second strategy, "High-Quality Services," underlines the importance of investing in the City services and infrastructure. Adequate investment, in this context, implies maintaining a high level of satisfaction and quality in City services amid continued growth and evolution, all the while adhering to the principle of fiscal responsibility — one of the core values embraced by the City.

This strategy also articulates the City's vision for high-quality services and infrastructure. First, these services are meant to be effective, ensuring a positive impact. Second, they will remain responsive to the evolving needs of the community as it grows and transforms. Finally, they will be characterized by efficiency and timeliness, optimizing financial and human resources. Recognizing the integral role of its staff, the City commits to continue building its personnel's capacity to ensure high-quality services.

In alignment with its mission and mandate as well as with the value of collaboration, the City recognizes the potential for mutual benefits through cooperation and service delivery partnerships with other municipalities. While acknowledging the inherent promise of such partnerships, the City adopts a measured approach. It recognizes the importance of thorough exploration, assessing expected benefits and risks in detail. This reflects the City's commitment to evidence-based decision-making, underscoring the City's dedication to ensuring that collaborations align with its strategic goals and contribute positively to the community's well-being.

COMMUNITY COHESION

Strengthen community cohesion to ensure Clarence-Rockland remains a desirable place to live, do business, and visit.

- Consistently engage the community to keep the pulse of its needs and aspirations.
- Promote active citizenship to strengthen attachment and contribution to the community.
- Foster the growth of community organizations that bring about positive impact in the community.

A fundamental goal of the Strategic Plan is to uphold and enhance the city's quality of life. The insights gleaned from the strategic diagnostic show that community cohesion plays a pivotal role in achieving this objective, creating a community where all individuals can experience a sense of belonging and thrive.

Numerous elements contribute to ensuring Clarence-Rockland remains a cohesive community. Central to this is the nurturing of an active civil society sector, supporting organizations that drive positive change, such as supporting community groups whose aim is to alleviate poverty. This support extends beyond financial contributions, as the City, in alignment with its values of innovation, community centredness, and collaboration, commits to explore diverse avenues to fortify Clarence-Rockland's community organizations. This includes initiatives such as capacity development, in-kind support, financial assistance and amplifying their messages and communications.

Given Clarence-Rockland's ongoing growth and evolution, a dynamic understanding of the community's changing needs, demands, and expectations is crucial for the successful implementation of all strategies. Thus, consistently engaging with Clarence-Rockland's community is a strategic imperative, serving a dual purpose. It not only maintains the City's awareness of community needs and trends but also directly involves the community in influencing the city's trajectory, thus building trust and sense of belonging. This engagement aligns with the broader objective of fostering active citizenship among all community members. This latter objective can be actively pursued encouraging participation in committees, public meetings, and community organizations and is facilitated by improved communication and the establishment of confidence and trust in the system among citizens.

OUTCOME MEASUREMENT

Tracking progress towards the City's objectives is essential to ensure accountability. Although the City may not exert absolute control over every outcome measure, tracking these measures serves as a navigational tool, enabling course correction if certain aspects are not yielding the expected results. At the same time, these indicators can help identify emerging trends and forces that might not have been evident at the time the Strategic Plan was formulated.

The Strategic Plan of the City of Clarence-Rockland outlines outcome measures for each identified strategy and provides recommendations regarding the frequency and methodologies for measuring these indicators. It is advisable that baseline data be collected as soon as the Strategic Plan is launched and in certain cases this may involve the implementation of short surveys. To ensure meaningful comparisons over time, consistency in data collection methods across all indicators is imperative. This commitment to consistency enhances the robustness of the evaluation process, providing a clear understanding of the City's progress and facilitating informed decision-making.

BALANCED GROWTH

- Percentage of selected City plans and policies that have been updated to reflect the new Strategic Plan.

- Percentage of City Departments that have an annual business plan in place that includes elements of the Strategic Plan.
- Percentage of new City developments/initiatives that have included stakeholder dialogues.
- Progress reporting Key Performance Indicators (KPIs) to monitor and analyze key performance indicators.

To effectively implement its first strategy, the City needs to align its work with its intended growth direction. Thus, the identified outcome measures for this strategy focus on integrating the new Strategic Plan into the City's tools and instruments. These tools include key plans and policies, which, given their number, will have to be explicitly identified by the City to establish a baseline for measurement.

Additionally, the strategy involves the development of annual business plans for each City department, ensuring alignment with the Strategic Plan across all functions. This comprehensive approach aims to synchronize the City's internal functions with its growth objectives.

To gauge the success of fostering dialogue among stakeholders, the City will track the percentage of new developments and initiatives that include such dialogues. This reflects the commitment to engage the community and various partners in decision-making processes.

Finally, to uphold rigour in its work, the City will establish robust Key Performance Indicators (KPIs) for reporting requirements across functions and projects. This ensures clarity and consistency in monitoring progress.

The recommendation is to assess progress on each of these indicators annually, providing regular insights into the City's advancement in implementing the Balanced Growth strategy.

HIGH QUALITY SERVICES

- Development and progress in the implementation of a Service Expansion and Improvement Plan.
- Residents' satisfaction with City Services.
- Service delivery Key Performance Indicators (KPIs).
- Number of ongoing collaborative initiatives with other municipalities.
- Participation in committees and working groups in the United County of Prescott-Russell

Ensuring and enhancing service quality demands a comprehensive plan. Therefore, the first outcome measure for the City's second strategy focuses on the development of a Service Expansion and Improvement Plan. This indicator will be periodically updated to reflect the ongoing need to refine this plan over time. 3

3 The plan itself will have measures to track its implementation.

The next set of indicators captures measures of client satisfaction with City services and Service Delivery Key Performance Indicators (KPIs). Establishing baseline measures for both indicators is crucial to ensure consistent measurement methods over time for meaningful comparisons. As client satisfaction measurement requires external surveys and qualitative research, this outcome can be assessed every two years instead of annually.

Additionally, as the City explores collaborative opportunities with other municipalities in service delivery, the last two indicators quantify ongoing collaborations and the City's commitment to collaboration. Except for client satisfaction, all indicators will be monitored annually, providing regular insights into the City's progress in implementing the High-Quality Services strategy.

COMMUNITY COHESION

- Residents' satisfaction with City's engagement and communications.
- Residents' satisfaction with the quality of life offered by the City.
- Residents' sense of attachment to the community.

Measuring progress in achieving the City's third strategy relies on external research. As mentioned earlier, such research endeavours surveys can be conducted every two years, both to manage costs and to acknowledge that opinion indicators may change slowly. Consistency in data collection methods is essential to ensure maximum comparability across research cycles.

It's important to note that the City doesn't have complete control over these outcomes. Nonetheless, measuring resident satisfaction with the City's engagement, communications, quality of life, and sense of belonging is vital. These measures provide insights into the direction these indicators are moving and the underlying reasons. To enhance understanding, the research should include questions probing the factors and forces shaping residents' satisfaction with these aspects.

CONCLUSION

In summary, the Strategic Plan for the City of Clarence-Rockland reflects a thoughtful and pragmatic approach to municipal governance. This comprehensive roadmap, centred around community well-being, underscores the City's commitment to responsible growth, service excellence, and the cultivation of community bonds.

The intersection of balanced growth, high-quality services, and community cohesion demonstrate a nuanced understanding of the challenges facing Clarence-Rockland. By delving into the intricacies of these strategies, the City positions itself not just as an administrator but also as a steward of its residents' aspirations and quality of life.

Balanced Growth takes centre stage, acknowledging that growth is an inevitable trajectory for Clarence-Rockland. The City commits not just to growth but also to a mindful and intentional expansion that aligns with community values. By fostering collaboration among diverse stakeholders and proactively managing the tensions inherent in growth, the strategy represents a dynamic approach to development that safeguards the essence of the city.

High-Quality Services amplify the commitment to efficient, effective, and timely service delivery. The development of a Service Expansion and Improvement Plan reflects an understanding that quality services are integral to preserving the city's prosperity. Emphasis on collaboration with other municipalities underscores a regional perspective, recognizing that shared initiatives can enhance service delivery for the broader community.

Community Cohesion emerges as a key element, acknowledging that the essence of Clarence-Rockland lies in the bonds that tie its residents together. By prioritizing residents' satisfaction with engagement, communications, quality of life, and sense of attachment, the strategy captures the intangible elements that define the city's identity.

As the plan unfolds, it remains attuned to the dynamic nature of the community and the importance of adaptability. External research, conducted every two years, provides a pulse check on resident sentiments, offering valuable insights into the factors shaping satisfaction levels. The commitment to understanding these underlying forces demonstrates a commitment to responsive and resident-centric governance.

As the City navigates the next four years, the Strategic Plan serves as a compass, guiding Clarence-Rockland towards achieving its vision — a vision that seeks to achieve intentional growth, foster collaboration, and promote community cohesion.

REFERENCES

- Association Française des Municipalités de l'Ontario. Various pages. Website last consulted on 2024/01/31. <https://afmo-on.ca/>
- Association of Municipalities of Ontario (2021). Memorandum of Understanding with the Province of Ontario. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://www.amo.on.ca/about-us/our-impact/memorandum-understanding>
- Association of Municipalities of Ontario (2023). Strategic Objectives 2024. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://www.amo.on.ca/about-us/board-directors/annual-strategic-objectives>
- Association of Municipalities of Ontario. Website last consulted on 2024/01/31. <https://www.amo.on.ca>
- City of Belleville (2011). 2012-2032 Strategic Plan. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://www.belleville.ca/en/city-hall/strategic-plan.aspx>
- City of Clarence-Rockland (2015). 2015-2021 Strategic Plan. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://cr-pub.escribemeetings.com/filestream.ashx?DocumentId=5845>
- city of Clarence-Rockland (2019). Multi-Modal Transportation Master Plan. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://www.clarence-rockland.com/en/hotel-de-ville/resources/MMTMP1.pdf>
- City of Clarence-Rockland (2016). Parks and Recreation Master Plan. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://www.clarence-rockland.com/en/hotel-de-ville/resources/Documents/PRMPfinalenglish.pdf>
- City of Clarence-Rockland (2021). Official Plan of the Urban Area of the City of Clarence-Rockland. Last accessed on 2024/01/31 from: [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)
- City of Clarence-Rockland (2022). 2023 Budget. <https://www.clarence-rockland.com/en/resources/Budget-2023/Draft-Budget-2023.pdf>
- City of Clarence-Rockland (2023). 2022 Financial Information Returns. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://efis.fma.csc.gov.on.ca/fir/index.php/en/year-municipality/year-2022-2-2/>
- City of Clarence-Rockland (2022). Economic Development Strategy
- City of Clarence Rockland. Destination Clarence-Rockland. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://www.clarence-rockland.com/en/batir-et-investir/economic-development.aspx>
- City of Clarence Rockland. Major Projects. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://www.clarence-rockland.com/en/vivre-ici/major-projects.aspx?mid=9993>
- City of Cornwall (2018). 2019-2022 Strategic Plan. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://www.cornwall.ca/en/city-hall/strategic-plan.aspx>
- Community Futures – Ontario East. Various pages. Website last consulted on 2024/01/31. <https://www.cfeasternontario.ca/en/>
- Eastern Ontario Development Fund. Various pages. Website last consulted on 2024/01/31. <https://www.ontario.ca/page/eastern-ontario-development-fund>

- Eastern Ontario Warden’s Caucus. Various pages. Website last consulted on 2024/01/31.
<https://eowc.org/>
- Federation of Canadian Municipalities. Various pages. Website last consulted on 2024/01/31.
<https://fcm.ca/en>
- Federation of Canadian Municipalities (2023). 2022 Annual Report. Last accessed on 2024/01/31 from:
https://s21.q4cdn.com/968238644/files/doc_financials/2022/ar/FMC-2022-Annual-Report-Web.pdf
- Federation of Canadian Municipalities (2023). Municipal Growth Framework. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://fcm.ca/en/focus-areas/municipal-growth-framework>
- Government of Ontario (2001). Municipal Act (2001). Last accessed on 2024/01/31 from:
<https://www.ontario.ca/laws/statute/01m25>
- Government of Ontario (2022). Budget 2023. Last accessed on 2024/01/31 from:
<https://budget.ontario.ca/2023/index.html>
- Government of Ontario (2022). Regulation 580/22. <https://www.ontario.ca/laws/regulation/r22580>
- Government of Ontario (2022). Speech from the Throne. Last accessed on 2024/01/31 from:
<https://news.ontario.ca/en/speech/1002230/together-lets-build-ontario>
- Ontario East Economic Development. Various pages. Website last consulted on 2024/01/31.
<https://ontarioeast.ca/>
- Rural Ontario Municipal Association. Various pages. Website last consulted on 2024/01/31.
<https://www.roma.on.ca/>
- Société de développement Communautaire Prescott-Russell. Various pages. Website last consulted on 2024/01/31. <https://www.sdcp-prcdc.ca/>
- Statistics Canada (2021). Census of Population. Last accessed on 2024/01/31 from:
<https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=E>
- Town of Arnprior (2023). 2024-2027 Municipal Strategic Plan. Last accessed on 2024/01/31 from:
<https://www.arnprior.ca/en/town-hall/strategic-plan.aspx>
- Town of Carleton Place (2018). 2019-2023 Corporate Strategic Plan. Last accessed on 2024/01/31 from: <https://carletonplace.ca/photos/custom/CarletonPlaceStrategicPlanFinalReport.pdf>
- Township of Russell (2022). 2023-2026 Strategic Plan. Last accessed on 2024/01/31 from:
<https://www.russell.ca/en/your-township/russell-township-strategic-plan.aspx>
- United Counties of Prescott and Russell (2022). Growth Management Strategy Update. Last accessed on 2024/01/31 from: https://cdnsm5-hosted.civiclive.com/UserFiles/Servers/Server_2375121/File/Stay/planning_forestry/growth-management-strategy-update_accessible_document.pdf
- United Counties of Prescott and Russell (2022). Official Plan. Last accessed on 2024/01/31 from:
https://cdnsm5-hosted.civiclive.com/UserFiles/Servers/Server_2375121/File/Stay/planning_forestry/official_plan_not_approved_accessible.pdf?DocumentId=9283

APPENDIX A: METHODOLOGY

The Strategic Plan has been developed by the City of Clarence-Rockland with the support of the KSAR Consulting Group. The plan was prepared using a robust methodology articulated over 3 major phases: an environmental scan, a strategic diagnostic, and the development of the Strategic Plan itself.

ENVIRONMENTAL SCAN

The goal of the environmental scan was to describe the current state of the municipality and the key factors, trends, and forces shaping both its present and future. This phase encompassed three sub-steps: document review, data analysis, and consultations.

The document review focused on scrutinizing materials provided by the City, including plans, reports, and by-laws as well as similar documents from provincial, federal, and tier 1 municipal levels. The review also included documentation provided by sector organizations, like the Associations of Municipalities of Ontario (AMO) and the Federation of Canadian Municipalities. The review was supplemented as well by a comparative analysis of the strategic plans of a number of municipalities, selected due to their similarity and proximity to Clarence-Rockland as well as the effectiveness of their administration.⁴ These were the municipalities of Belleville, Carleton Place, Arnprior, Russell, and Cornwall.

The data analysis leveraged publicly available raw and computed data and computations to provide a portrait of demographic, social, and economic conditions and trends of Clarence-Rockland and surrounding areas, including the United Counties of Prescott and Russell (UCPR), the Ottawa area, and the province. Data sources include Statistics Canada and the UCPR.⁵

Finally, the City sought inputs from its residents through a consultation process spanning an online survey, which included both multiple answer and open-ended questions, three in person focus group discussions utilizing a world-café-style methodology, and a rapid in-person survey conducted during local events. The topics explored throughout all three consultation methods were similar to ensure comparability, and a total of 435 individuals were consulted as indicated by Table 2.

CONSULTATION METHOD	RESPONDENTS
Focus Group Discussions	133
In-person Survey	169
Online Survey	133
Total	435

Table 2: Consultations - Summary Statistics

⁴ Based on MacLean's Canada's Best Communities

⁵ A full list of data sources is available in the references.

STRATEGIC DIAGNOSTIC

The strategic diagnostic synthesized inputs from the environmental scan to furnish foundational insights for the Strategic Plan's development. Methodologically, the diagnostic embraced a Strengths, Challenges, Opportunities, and Risks (SCOR) analysis and workshops with managers, City Council, and Directors.

DEVELOPMENT OF THE STRATEGIC PLAN

Insights derived from the strategic diagnostic informed the creation of the Strategic Plan through work sessions involving managers, Directors, and City Council. The structure and content of the Strategic Plan adhere to the framework outlined in Figure 1.

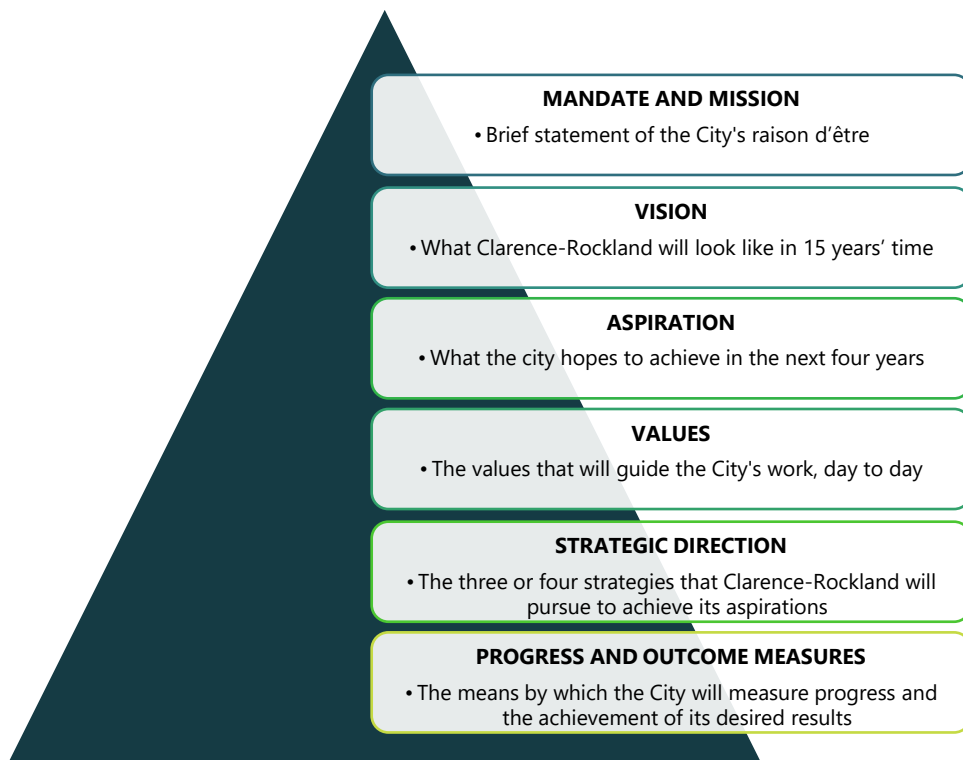


Figure 1: Structure of the Strategic Plan

APPENDIX B: KSAR CONSULTING GROUP DELIVERABLES

Project Kick-off

- Project Charter
- Presentation to City's Directors and Managers

Environmental Scan

- Document Review and Data analysis
- Consultations

Strategic Diagnostic

- Presentation to City Council
- Discussion with City's Directors and Managers

Strategic Plan

- First Workshop
- Second Workshop
- City Council Session
- One pager
- Final report

PLAN

Stratégique 2024-2028

MANDAT ET MISSION

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.

VISION

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

ASPIRATION

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

VALUES

Centré sur la communauté

Innovation

Collaboration

Responsabilité fiscale

Responsabilité
environnementale

STRATÉGIES

1 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 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.

2 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 temps opportuns.
- Explorer les possibilités de collaboration avec d'autres municipalités en vue d'un intérêt et d'un soutien mutuel.

3 COHÉSION COMMUNAUTAIRE

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.

Propulser la transformation du BORD DE L'EAU de Clarence-Rockland

Propelling the Transformation of Clarence-Rockland's WATERFRONT

Présentation au conseil municipal | Presentation to Municipal Council
par/by Julian Lenhart - Directeur du développement
communautaire | Director of Community Development
10 mai, 2023 | May 10, 2023





Notre bord de l'eau

Un littoral unique de 7 kilomètres avec un énorme potentiel pour faire de la *vie riveraine* une caractéristique déterminante de Clarence-Rockland

Un superbe atout pour notre communauté et nos entreprises qui, à son plein potentiel, peut permettre une vie riveraine et des avantages économiques collectifs.

Our Waterfront

A unique 7-kilometre shoreline with huge potential to make *waterfront living* a defining characteristic of Clarence-Rockland

A superb asset for our community and businesses that, at its full potential, can enable waterfront living and collective economic benefits.

Priorité et opportunité | Priority and Opportunity

UNE ASPIRATION DE LONGUE DATE DE NOTRE COMMUNAUTÉ

- Les résidents de la Cité ont exprimé leur intérêt d'instaurer des installations récréatives et l'amélioration de l'accès aux activités liées à l'eau.
- Les entreprises locales ont manifesté leur intérêt et leur volonté de développer le bord de l'eau.

A LONG-TERM ASPIRATION OF OUR COMMUNITY

- Residents of the City have expressed their interest to establish recreational amenities and increase access to water-related activities
- Local businesses have shown an interest and a willingness to develop the waterfront.

*UN FORT AVANTAGE COMPARATIF
PAR RAPPORT AUX MUNICIPALITÉS
ENVIRONNANTES*

*A STRONG COMPARATIVE ADVANTAGE
OVER SURROUNDING MUNICIPALITIES*

Priorité et opportunité | Priority and Opportunity

UNE PRIORITÉ POUR LA CITÉ CLARENCE-ROCKLAND

- Conformément à son plan stratégique, la Cité a augmenté l'utilisation du bord de l'eau par le biais de diverses initiatives, programmes et événements.
- La réorganisation interne a renforcé le mélange de compétences et de capacités requises pour entreprendre une telle initiative.
- Des efforts ciblés sur l'évaluation des options de développement autour du parc Du Moulin

A PRIORITY FOR THE CITY OF CLARENCE-ROCKLAND

- Consequent with our strategic plan, the City has been increasing the usage of the waterfront through various initiatives, programs and events.
- The City's Organizational Review bolstered the required mix of skills and capacity needed to undertake such an initiative.
- Focused efforts on assessing options to develop around Du Moulin Park



Vision

CITÉ DE / CITY OF CLARENCE-ROCKLAND

Nous propulserons la transformation de notre bord de l'eau en un espace communautaire dynamique, durable et interrelié, qui favorise un fort sentiment d'appartenance, stimule la croissance économique et favorise la gestion de l'environnement.

En exploitant le potentiel de notre front de mer, nous créerons un mode de vie riverain et une destination communautaire qui :

- Améliore la santé, le bien-être et la qualité de vie pour tous.
- célèbre notre patrimoine naturel.
- génère la prospérité.
- attire des visiteurs d'ici et d'ailleurs.

We will propel the transformation of our riverfront into a vibrant, sustainable, and connected community space that fosters a strong sense of belonging, drives economic growth and promotes environmental stewardship.

Harnessing the potential of our waterfront, we will create a riverside lifestyle and community destination that:

- enriches health, wellbeing and quality of life for all.
- celebrates our natural heritage.
- generates prosperity.
- attracts visitors from near and far.

Bénéfices escomptés | Expected Benefits

MODE DE VIE RIVERAIN

- Nature, santé, bien-être et qualité de vie.
- Une destination tout au long de l'année et un carrefour communautaire pour les loisirs et les activités récréatives.

WATERFRONT LIFESTYLE

- Nature, health, well-being and quality of life.
- A year-round destination and community hub for leisure and recreation.

CROISSANCE ÉCONOMIQUE

- Potentiel de revenus pour les nouvelles entreprises et les existantes.
- Opportunités d'emploi.

ECONOMIC GROWTH

- Revenue potential for new and existing businesses.
- Job opportunities.

AUGMENTATION DE LA VALEUR DES PROPRIÉTÉS

- Bénéfique pour les propriétaires et les promoteurs.
- Responsabilité fiscale pour la ville grâce aux redevances de développement et aux taxes foncières.
- Les recettes fiscales peuvent être réinvesties dans l'ensemble de la région de Clarence-Rockland.

INCREASED PROPERTY VALUE

- Beneficial for homeowners and developers.
- Fiscally responsible for the city through development fees and property taxes.
- Tax-revenues can be reinvested throughout the whole of Clarence-Rockland.

Principes directeurs | Guiding Principles

ACCESSIBLE, AGRÉABLE, ET AXÉ SUR LA QUALITÉ DE VIE

- Un lieu de vie et d'agrément.
- Accessible à tous, peu importe l'âge ou les capacités.
- Un lien à la rivière historique et pittoresque des Outaouais.

ACCESSIBLE, ENJOYABLE, AND QUALITY-OF-LIFE-DRIVEN

- A place to live and enjoy.
- Accessible to all, regardless of age or ability.
- A connection to the historic and scenic Ottawa River.

COLLABORATION ET ORIENTATION COMMUNAUTAIRE

- Un reflet de l'identité et des aspirations de Clarence-Rockland.
- Un dialogue continu et ouvert avec la communauté.
- Des collaborations solides et des partenariats public-privé.
- Une gouvernance transparente et responsable.

COLLABORATIVE AND COMMUNITY-ORIENTED

- A reflection of the identity and aspirations of Clarence-Rockland.
- Continuous and open community dialogue.
- Strong collaborations and public-private partnerships.
- Transparent and accountable governance.

Principes directeurs | Guiding Principles

PROSPÈRE, FISCALEMENT RESPONSABLE ET ÉCOLOGIQUEMENT DURABLE

- Dynamiser l'économie locale.
- Mettre en place des stratégies pour assurer un retour positif sur l'investissement.
- Assurer la gestion de l'environnement.

PROSPEROUS, FISCALLY RESPONSIBLE AND ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE

- Energize the local economy.
- Enact strategies to ensure a positive return on investment.
- Ensure environmental stewardship.

INTÉGRÉ ET ORIENTÉ VERS L'AVENIR

- Tisser le bord de l'eau au sein de Clarence-Rockland.
- Partager équitablement les bénéfices du bord de l'eau.
- S'adapter à l'évolution des conditions et des aspirations.
- Adopter une approche axé sur le long terme et en plusieurs étapes pour développer le bord de l'eau.

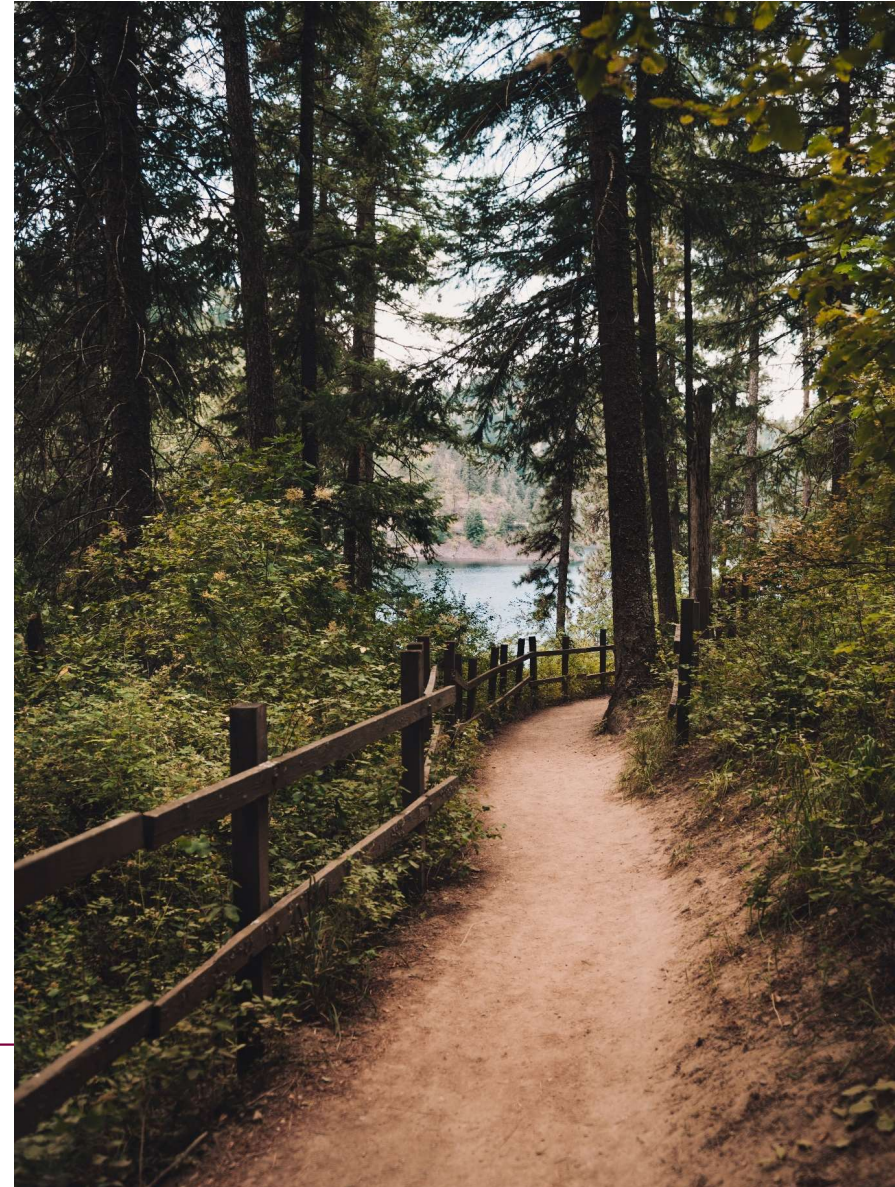
INTEGRATED AND FUTURE-ORIENTED

- Weave the waterfront into the fabric of Clarence-Rockland.
- Share the benefits of the waterfront fairly.
- Adapt to evolving conditions and aspirations.
- Employ a long-term, multi-stage approach to develop the waterfront.

Prochaines étapes | Moving Forward

- Nourrir les relations avec les parties prenantes intéressées par le développement riverain.
 - Positionner le développement du bord de l'eau comme un pilier essentiel du nouveau plan stratégique de la Cité.
 - Veiller à ce qu'il reflète la perspective et les aspirations de la communauté
 - Élaborer un plan directeur pour le développement du bord de l'eau.
-
- Foster relationships with stakeholders interested in the Waterfront Development.
 - Position the waterfront development as a key pillar of the City's new Strategic Plan.
 - Ensure that it reflects the community's views and aspiration
 - Formulate a Waterfront Development Master Plan.

Prochaine mise à jour pour le Conseil : AUTOMNE 2023
Next update to Council: FALL 2023



À quoi cela pourrait ressembler | What it could look like





Questions
Commentaires | Comments
Rétroaction | Feedback

Merci de votre appui | Thank you for your support

