



# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

2024 - 2029





SI VOUS ÉCHOUÉZ LA PLANIFICATION,  
VOUS PLANIFIEZ L'ÉCHEC.

-PHILIP KOTLER

---

# SOMMAIRE

MOT DU PRÉFET	03
L'ABC DE LA MRC	04
ÉLABORATION	05
CONSULTATIONS	06
CONTEXTE	07
PLANIFICATION STRATÉGIQUE	09

CHERS PARTENAIRES, COLLÈGUES ET CITOYENS,

Nous voilà déjà au renouvellement de notre planification stratégique, alors que la dernière est arrivée à échéance en 2023. Il s'en est passé des choses depuis la rédaction de notre toute première planification en 2018!

C'est avec fierté que nous vous présentons la planification stratégique 2024-2029. Ce nouveau plan marque une évolution importante puisque nous avons souhaité recentrer nos efforts sur ce qui fait notre force : notre organisation, nos relations et les leviers sur lesquels nous avons un réel pouvoir d'action. Cette démarche nous permettra de prioriser et d'optimiser nos actions tout en assurant un impact concret et mesurable, toujours en collaboration avec nos précieux partenaires.

Je vous invite donc à prendre connaissance de cette planification stratégique et à nous accompagner dans la mise en œuvre de cette vision renouvelée, et à faire de ces cinq prochaines années un succès collectif pour notre région!



**BERNARD MARION**  
MAIRE DE SAINTE-EDWIDGE-DE-CLIFTON  
ET PRÉFET DE LA MRC DE COATICOOK

# L'ABC DE LA MRC

## MISSION

---

Soutenir activement les municipalités et concevoir, mettre en œuvre et encourager des projets visant l'amélioration de la qualité de vie et le rayonnement de la région grâce à des services de qualité accessibles dans une perspective de développement durable, selon les priorités municipales.

---

## VISION

La MRC de Coaticook sera reconnue pour son expertise multidisciplinaire et comme partenaire incontournable dans le développement de sa région. Elle favorisera des initiatives novatrices et structurantes en lien avec l'occupation dynamique du territoire et l'amélioration de la qualité de vie. À l'écoute des besoins de la collectivité, elle assurera un leadership, en collaboration avec les acteurs du milieu, pour favoriser le rayonnement régional et l'attractivité du territoire.

## VALEURS

COOPÉRATION

EXPERTISE

AUDACE

ACCESSIBILITÉ

# ÉLABORATION

## LE COMITÉ DE PILOTAGE

Marie-Claude Bernard, directrice de l'aménagement



Nancy Bilodeau, directrice générale adjointe et greffière



Dominick Faucher, directeur général et greffier-trésorier



Nathalie Labrie, directrice du développement économique



Catherine Madore, agente de communication et marketing



Kévin Roy, directeur des finances et du développement des communautés



Accompagné de Félix Boudreault et Christine Meunier, deux conseillers en développement collectif de la coopérative Sherbrookoise Niska, le comité de pilotage est composé des directeurs de chacun des cinq départements de la MRC ainsi que de l'agente de communication et de marketing. Les six membres du comité ont une vision d'ensemble de l'organisation, des départements, de l'équipe et des partenaires. D'ailleurs, les premières étapes étaient de faire le bilan de la dernière planification stratégique ainsi que le portrait actuel de la MRC de Coaticook ce qui leur a permis de mieux se connaître et se comprendre en tant qu'organisation, mais ils ont aussi pu cerner les priorités et enjeux pour les cinq prochaines années et ainsi arriver à des axes et des objectifs représentatifs et porteurs! Nous ne pouvons toutefois pas passer sous silence l'implication des élus, de l'équipe et des partenaires dans ce processus.

# CONSULTATIONS

Automne  
2023

Pour faire le **bilan** de la dernière planification, nous nous sommes demandé quels étaient les résultats, mais aussi les apprentissages et questions que nous pouvions tirer de chacun des axes et objectifs fixé en 2028. Nous avons ensuite fait la liste de nos partenaires et rencontres ainsi que le portrait de nos plans sectoriels et de ceux de nos municipalités afin de faire notre **portrait** organisationnel. (Comité de pilotage et équipe)

Janvier-  
février 2024

Une rencontre d'équipe et un sondage ont ensuite été réalisés afin de récolter des données qui nous ont permis de faire notre **diagnostic** interne. Nous souhaitons sonder notre équipe, nos élus et les directeurs des municipalités afin de connaître leur opinion quant à nos priorités, nos enjeux, notre leadership, notre capacité de collaboration et de participation. (élus, équipe et directeurs généraux)

Mars  
2024

L'étape suivante a évidemment été d'analyser toutes les données récoltés et de s'y intéresser dans l'objectif de créer un diagnostic réel du **capital stratégique** de notre organisation. (Comité de pilotage)

Avril  
2024

Réunis au Club de golf de Coaticook, le comité de pilotage à présenté le bilan, le portrait et le diagnostic de la MRC lors d'un **lac à l'épaule** avec les élus et l'équipe. Les discussions ont été guidées par Niska afin que tous les participants soient disposés à participer à l'exercice. (Élus et équipe)



Lac-à-l'épaule de la MRC, 27 mars 2024

Mai  
2024

Accompagné de Niska, le comité de pilotage à procéder à la **rédaction d'une version préliminaire** basée sur l'ensemble des outils à leur disposition et des discussions du lac à l'épaule. (Comité de pilotage)

Mai  
2024

Une **première consultation** à eu lieu au Hop Station dans le but de rassembler les parties dans un endroit neutre et propice aux échanges. C'est une vingtaine de partenaires qui sont venus constater les avancements de la planification stratégique et donner leur opinion quant à leur implication et leur propres expertises. (Directeurs généraux et partenaires)

Juillet  
2024

En atelier de travail, juste avant le conseil du mois de juillet, une **deuxième consultation** à eu lieu, mais cette fois-ci avec les élus. Tous les axes et objectifs ont été présentés pour connaître leur engagement et préoccupation face à ces derniers. (Élus)

Septembre  
2024

La **troisième consultation** était d'avantage interne avec l'équipe de la MRC dans le but de s'approprier les axes et objectifs, mais aussi de valider les indicateurs et cibles. (Équipe)

# CONTEXTE

---

## DANS LEQUEL LA MRC ÉVOLUE

La MRC de Coaticook évolue dans un environnement en transformation rapide, marqué par des défis sociaux, économiques et environnementaux, ainsi que par des opportunités de développement local. L'analyse interne du comité de pilotage révèle plusieurs aspects clés qui influencent la planification stratégique de la région, notamment en ce qui concerne la gouvernance, la gestion des ressources et la participation citoyenne.

## LE TERRITOIRE

---

La MRC de Coaticook est située dans la région administrative de l'Estrie, au sud du Québec, à la frontière avec les États-Unis. Ce territoire est essentiellement rural et agricole, mais il inclut également plusieurs municipalités et cœur villageois, dont la ville centre, Coaticook. La MRC est reconnue pour ses paysages vallonnés, ses vastes espaces naturels et ses terres agricoles fertiles. La région est traversée par de nombreux cours d'eau, dont la rivière Coaticook et se distingue par la richesse de son patrimoine naturel et culturel, avec de nombreux parcs et sites récréotouristiques.

Le territoire de la MRC abrite une population relativement dispersée, ce qui influence les enjeux en termes d'accès aux services publics, de transport et de développement communautaire. Ses secteurs d'activité principaux incluent l'agriculture, l'aménagement forestier, le tourisme, notamment le tourisme de plein air, ainsi que plusieurs entreprises

manufacturières. La région attire aussi des visiteurs grâce à des attraits comme le Parc de la Gorge de Coaticook et la Forêt communautaire Hereford, tout en étant un lieu de résidence apprécié pour la qualité de vie qu'elle offre.



Municipalité de Saint-Venant-de-Paquette

# CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE ET GOUVERNANCE

La MRC bénéficie d'une équipe compétente et innovante, reconnue pour sa capacité à porter des initiatives audacieuses. Cependant, la quantité croissante de mandats, à la fois imposés et choisis, met à l'épreuve les ressources. Le rôle de la MRC est en transformation, avec un besoin accru de clarification de ces priorités et responsabilités. Les relations entre la MRC, les municipalités et les partenaires sont globalement positives, mais il subsiste un besoin d'améliorer la communication et la transmission de l'information entre les conseils municipaux et la MRC, afin de renforcer la coopération et l'alignement des priorités.



Activité d'équipe pour les employés de la MRC.

## PARTICIPATION ET MOBILISATION CITOYENNE

La participation citoyenne, notamment à travers le bénévolat, est en déclin, ce qui pose des défis pour la mobilisation autour des projets communautaires. De plus, une connaissance limitée des rôles et responsabilités de la MRC parmi les citoyens limite le rayonnement et la mobilisation autour de projets portés par la MRC. Néanmoins, la proximité entre les citoyens et leurs élus locaux reste un atout, offrant une opportunité de renforcer le dialogue et de mieux faire comprendre le rôle crucial de la MRC dans la gestion des enjeux régionaux.

## PLANS SECTORIELS ET GESTION DES PRIORITÉS

Les actions de la MRC s'appuient sur un peu plus d'une quinzaine de plans sectoriels, couvrant divers aspects du développement territorial, environnemental, économique et social et constituent un cadre de référence pour la planification stratégique de la MRC. Ces plans incluent des planifications encadrées par le gouvernement du Québec tels que le Plan de développement de la zone agricole (PDZA), le Schéma d'aménagement et de développement durable (SADD), le schéma de couverture de risques incendie (SCRI) mais aussi des initiatives propres à la MRC telle qu'une planification du secteur touristique, un plan marketing ou encore un plan d'adaptation aux aléas fluviaux. Or, plusieurs des plans couvrant les secteurs du développement des communautés reposent sur des diagnostics antérieurs à la pandémie, ce qui peut limiter leur pertinence actuelle.



Vélo entre Coaticook et Barnston-Ouest @lostcaptures

## PLANS MUNICIPAUX

Les différents plans municipaux en place (tels que les plans d'urbanisme, de développement et les politiques environnementales) sont le fruit de consultations locales et de réflexions stratégiques menées au sein des municipalités. Chaque municipalité, qu'il s'agisse de Coaticook, Compton, Waterville ou Stanstead-Est, dispose de ses propres outils de planification qui s'inscrivent dans des visions à long terme, souvent ajustées pour tenir compte des évolutions contextuelles, des besoins en infrastructures, et des priorités communautaires. Beaucoup de ces planifications datent toutefois de plusieurs années et d'importantes mises à jour sont déjà ou seront nécessaires dans les prochaines années.

# DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX ET ADAPTATION CLIMATIQUE

Les enjeux liés à l'adaptation aux changements climatiques et à la transition socio-écologique figurent parmi les priorités pour la MRC de Coaticook. La région fait face à des défis environnementaux croissants, notamment en termes de gestion des ressources naturelles, de prévention des catastrophes naturelles et de promotion de pratiques durables. La MRC porte déjà plusieurs initiatives structurantes mais les efforts devront être encore plus importants et arriés entre les différents initiatives et acteurs régionaux.



Rivière Coaticook dans la municipalité de Dixville

---

## DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SERVICES DE PROXIMITÉ

Sur le plan économique, la dégradation des services de proximité, tels que le transport et le logement, ainsi que la stagnation de l'attractivité et de la rétention des habitants, sont des enjeux critiques. La MRC doit donc renforcer ses efforts pour soutenir les initiatives locales, maintenir des services de proximité de qualité, faciliter l'intégration des nouveaux arrivants et bonifier les services qui contribuent au bien-être de la population.



---

## RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATIONNELLES

L'augmentation des mandats combinée à l'augmentation de la complexité des dossiers, constitue un défi majeur pour la MRC. L'analyse interne souligne l'importance d'améliorer la fluidité de l'information et la collaboration entre les différents services et municipalités. Bien que l'équipe de la MRC partage des valeurs communes et jouisse d'un climat de collaboration, cette synergie est parfois difficile à concrétiser dans les processus quotidiens.

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2024-2029

## COOPÉRATION | AUDACE | EXPERTISE | ACCESSIBILITÉ



AXE	OBJECTIF	MOYEN	INDICATEUR/CIBLE
<b>AXE 1</b> Lutte aux changements climatiques	<b>OBJECTIF 1</b> Planifier et mieux décider en intégrant les risques climatiques	1.1 Élaborer un plan climat mobilisateur et porteur auprès de la communauté. 1.2 Analyser les actions et décisions de la MRC selon l'impact environnemental et les enjeux climatiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir adopté le plan climat.</li> <li>Utiliser systématiquement, d'ici 2028, des outils de prise de décision qui prennent compte des enjeux climatiques.</li> </ul>
	<b>OBJECTIF 2</b> S'adapter aux changements climatiques afin de réduire la vulnérabilité	2.1 Soutenir la résilience des populations prioritaires face aux changements climatiques. 2.2 Participer activement à la résilience face aux changements climatiques des secteurs bioalimentaires et forestiers. 2.3 Maintenir le leadership de la MRC sur les aléas fluviaux. 2.4 Favoriser l'application de nouvelles connaissances sur notre territoire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'initiatives auxquelles on a collaboré et qui participent à améliorer la résilience des populations prioritaires.</li> <li>Nombre d'initiatives auquel nous avons collaboré et qui participent à améliorer la résilience des secteurs bioalimentaires et forestiers.</li> <li>Perception des acteurs régionaux et nationaux sur le leadership de la MRC et Perception de l'équipe sur les efforts pour maintenir notre connaissance et leadership à jour.</li> <li>Nombre de collaboration avec des partenaires de recherche et d'expertise et Trouver le nombre d'activité de transfert et de partage de connaissance.</li> </ul>
	<b>OBJECTIF 3</b> Soutenir la transition écologique du territoire	3.1 Contribuer à des projets favorisant la biodiversité et la connectivité des écosystèmes. 3.2 Créer et saisir les opportunités de conservation (protection et restauration) des milieux naturels et d'habitat. 3.3 En partenariat avec les acteurs du milieu, soutenir les acteurs et entreprises autour de la transition socio-écologique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant investi par la MRC dans des projets favorisant la biodiversité et Nombre d'heures des employés de la MRC investi dans des projets portés par la MRC visant la conservation de la biodiversité.</li> <li>Nombre de projets de conservation. (Superficie de milieux naturels et/ou habitats fauniques protégés/restaurés)</li> <li>Nombre d'initiatives où la MRC est impliquée. Avoir défini les leviers d'actions des acteurs du milieu pour cette transition et les avoir communiqués.</li> </ul>
<b>AXE 2</b> Relations et interdépendances	<b>OBJECTIF 4</b> Favoriser les approches collaboratives internes	4.1 Développer des approches de travail multidisciplinaire. 4.2 Créer et alimenter l'interconnaissance autour des expertises professionnelles et personnelles des employé-es. 4.3 Stimuler les échanges informels et sécuriser du temps de production efficient. 4.4 Utiliser des méthodes de gestion de projet et outils de planification qui permettent de planifier les projets en s'assurant du respect de nos processus, de la capacité et des priorités de l'organisation ainsi que la mobilisation des parties prenantes dès le départ. 4.5 Optimiser et uniformiser l'utilisation de nos outils de travail collaboratifs numériques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir mis sur pied et maintenu des approches de travail multidisciplinaires efficaces.</li> <li>Perception de l'équipe sur leurs connaissances des expertises professionnelles et personnelles de leurs collègues.</li> <li>Perception de l'équipe sur l'équilibre entre échanges informels et temps de production efficient.</li> <li>Avoir mis en place des initiatives pour mieux planifier les projets.</li> <li>Perception de l'équipe sur l'utilisation de nos outils de travail collaboratifs numériques.</li> </ul>
	<b>OBJECTIF 5</b> Améliorer la compréhension du rôle et des services de la MRC auprès des citoyens	5.1 Élaborer un plan de communication grand public sur la compréhension du rôle et des mandats de la MRC en tenant compte des différents publics cibles et du niveau de littératie de la population. 5.2 Consulter nos clientèles cibles sur leurs besoins afin d'adapter l'offre de services de la MRC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir adopté le plan de communication grand public avant 2027 qui tient compte des différents publics cibles.</li> <li>Nombre de consultations sur notre offre de service et Nombre de services/projets offerts par la MRC ayant été adaptés en fonction des besoins nommés.</li> </ul>
	<b>OBJECTIF 6</b> Favoriser l'interconnaissance et l'interdépendance avec les conseils locaux	6.1 Consulter les conseils locaux sur leurs besoins afin d'adapter l'offre de services de la MRC. 6.2 Se rapprocher des conseils en établissant une série d'événements ou d'occasions d'échanges. 6.3 S'assurer d'une présence sur le territoire des municipalités locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de consultations spécifiques aux conseils locaux et Nombre de services/projets offerts par la MRC ayant été adaptés en fonction des besoins nommés.</li> <li>Nombre d'évènement ou d'occasion d'échange avec les membres des conseils locaux et le taux de participation à ceux-ci.</li> <li>Nombre d'activité sur leur territoire où au moins un conseiller a été invité.</li> </ul>
	<b>OBJECTIF 7</b> Encourager les approches collaboratives avec les partenaires externes	7.1 Augmenter le nombre d'occasions d'échanges formelles avec les partenaires locaux. 7.2 Favoriser les collaborations avec les organisations locales, régionales et provinciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de partenaires rencontrés formellement sur une base régulière afin d'échanger sur nos actions courantes.</li> <li>Nombre de projets collaboratifs avec les organisations locales, régionales et provinciales.</li> </ul>

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2024-2029

## COOPÉRATION | AUDACE | EXPERTISE | ACCESSIBILITÉ



AXE	OBJECTIFS	MOYENS	INDICATEURS/CIBLE
<b>AXE 3</b> Vision partagée et appliquée	<b>OBJECTIF 8</b> Partager une vision globale de l'action de la MRC	8.1 Profiter du chantier de révision du SADD pour mettre à jour la vision territoriale. 8.2 Pour l'ensemble de nos planifications, se doter de cibles et d'indicateurs transversaux, arrimés, adaptatifs et faciles à tenir à jour. 8.3 Assurer l'interconnaissance et la complémentarité des plans de départements/sectoriels de la MRC par l'ensemble de l'équipe, les élus et les partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir adopté un SADD révisé qui inclut une mise à jour de la vision territoriale avant 2028.</li> <li>Toutes les nouvelles planifications adoptées après 2026 ont des cibles et indicateurs.</li> <li>Niveau de compréhension perçu par l'équipe et les élus de l'ensemble des plans et Augmentation de la perception de la complémentarité entre les départements</li> </ul>
	<b>OBJECTIF 9</b> Évaluer en continu	9.1 Établir un système de suivi périodique de nos actions basé sur nos plans sectoriels et plans de département. 9.2 Évaluer et partager de manière plus systématique les retombées des projets.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les départements se sont dotés d'un système de suivi périodique adapté à leurs besoins avant 2026.</li> <li>Le nombre de post mortem ou d'analyse de retombé réalisé suite à un projet</li> </ul>
<b>AXE 4</b> Services de proximité	<b>OBJECTIF 10</b> Favoriser le maintien et le développement des services essentiels	10.1 Dans une optique de création de richesse, favoriser la diversification et la qualité des emplois du territoire, par l'appui à l'innovation et l'accessibilité aux programmes incitatifs. 10.2 Contribuer avec les partenaires afin d'actualiser, maintenir ou augmenter les services à la communauté du territoire en fonction des besoins évolutifs et de la capacité de support des milieux. 10.3 Soutenir la création, le maintien et la relève des services qui contribuent au bien-être de la population et à la qualité des milieux de vie complets et dynamiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'entreprises adhérant aux différents programmes/cohortes et Perception des acteurs économiques sur la diversification et la qualité des emplois.</li> <li>Nombre de partenariat (implication RH ou \$) qui vise à actualiser, maintenir ou augmenter les services sociaux.</li> <li>Nombre de fois où on a soutenu (implication RH ou \$) la création, le maintien et la relève des entreprises et des services qui contribuent à la qualité des milieux de vie complets et dynamiques et Perception des acteurs du milieu sur la qualité de vie complets et dynamiques.</li> </ul>
	<b>OBJECTIF 11</b> Appuyer l'entrepreneuriat local afin de maximiser l'offre de commerces et services sur le territoire	11.1 Assurer une offre de services qui soutien la création, la pérenité et la relève des entreprises notamment nos commerces de proximité. 11.2 Encourager la mutualisation et la complémentarité des ressources. 11.3 Participer au rayonnement de l'offre territoriale afin de contribuer à sa pérennisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nombre d'heures en suivi de commerce et service et Perception de l'équipe et des partenaires sur l'arrimage entre les besoins des commerces et services et notre offre de service.</li> <li>Nombre d'initiative entreprise pour encourager la mutualisation et la complémentarité des ressources.</li> <li>Nombre d'actions de communication sur l'offre territoriale.</li> </ul>