

An aerial photograph of a calm lake with several sailboats and a small motorboat. The water is a deep blue-green color. In the background, there is a shoreline with trees. A large, semi-transparent teal circle is overlaid on the bottom half of the image, containing a stylized logo.

# Plan stratégique

**Ville de Beauharnois**

2023-2028

# TABLE DES MATIÈRES

Mot du Maire .....	3
Contexte.....	4
<i>À propos de la Ville de Beauharnois</i> .....	4
<i>À propos de la démarche de réflexion stratégique</i> .....	4
Diagnostic stratégique .....	5
Éléments stratégiques .....	9
<i>L'identité stratégique</i> .....	9
<i>Les valeurs organisationnelles</i> .....	10
<i>Les fondements de la vision territoriale</i> .....	11
<i>Les piliers de vision</i> .....	11
<i>La vision territoriale de Beauharnois</i> .....	13
<i>La vision organisationnelle de Beauharnois</i> .....	14
<i>Les enjeux prioritaires</i> .....	15
<i>Les orientations et axes stratégiques</i> .....	17
Tableau synoptique .....	18
Les conditions de succès .....	28
ANNEXE – Portrait sociodémographique .....	29
ANNEXE – Faits saillants des consultations externes.....	30

**Version du 4 octobre 2023**

# Mot du Maire

Chères Beauharlinoises, Chers Beauharlinois,

C'est avec une grande fierté et un profond engagement envers notre communauté que je m'adresse à vous dans le cadre de notre plan stratégique 2023-2028. Ce document est le fruit du travail et d'une collaboration fructueuse entre les membres du conseil municipal, de nos employés, de nos partenaires communautaires et surtout, de vous, chers citoyennes et citoyens de Beauharnois.

Notre plan stratégique est bien plus qu'un simple document. C'est une feuille de route qui guidera nos actions au cours des prochaines années et une boussole pour assurer la croissance durable de notre ville, tout en préservant l'essence qui fait de Beauharnois un endroit si spécial.

Nous avons écouté vos préoccupations, vos idées et vos aspirations, et nous nous sommes efforcés de les refléter dans ce plan. Cependant, la réussite de ce grand projet ne dépend pas uniquement de nous en tant qu'administration municipale ; elle dépend de notre engagement collectif envers Beauharnois. Chacun de vous, en tant que citoyens, avez un rôle à jouer dans la mise en œuvre de ces objectifs. Que ce soit en participant à des initiatives communautaires, en respectant les règlements municipaux ou en contribuant à façonner notre avenir, votre implication est essentielle.

Nous sommes une communauté dynamique, diversifiée et résiliente. Je suis convaincu que nous pouvons surmonter les défis qui se dressent devant nous et réaliser nos aspirations communes. Ensemble, nous pouvons faire de Beauharnois un endroit encore plus exceptionnel où il fait bon de vivre, travailler et élever nos familles.

Je tiens à remercier chaleureusement tous et chacun qui ont participé à l'élaboration de ce document, ainsi que tous Beauharlinois pour leur précieuse contribution. Ensemble, nous pouvons faire de notre vision une réalité.

Merci de votre confiance, de votre engagement et de votre amour pour Beauharnois.

**Alain Dubuc**  
Maire de Beauharnois

# Contexte

## À propos de la Ville de Beauharnois

La ville de Beauharnois a connu une croissance résidentielle, commerciale et industrielle soutenue au cours des 10 dernières années, notamment à la suite du prolongement de l'autoroute 30. Ce contexte a amené de nouvelles réalités à considérer et à consolider en matière d'aménagement, d'offre de services, d'infrastructures et de structuration de l'équipe organisationnelle interne.

Dans ce cadre, la Ville de Beauharnois a souhaité amorcer un exercice de planification stratégique quinquennale afin de se doter d'une feuille de route visant à orienter les décisions futures de la Ville.

## À propos de la démarche de réflexion stratégique

Espace Stratégies a été mandaté par la Ville de Beauharnois pour l'accompagner tout au long de cette démarche, qui comportait trois grandes phases, soit :

1. **Diagnostic et analyse** du contexte territorial et organisationnel, incluant des groupes de discussion (2) avec les employés et l'équipe de gestionnaires, des entrevues individuelles (5) avec des personnes clés internes, un portrait sociodémographique la Ville ainsi qu'une analyse FFOM organisationnelle et territoriale ;
2. **Consultations des parties prenantes internes et externes**, incluant des ateliers de réflexion stratégique (4) avec les élus et l'équipe de gestionnaires, une journée de consultation publique auprès des entreprises, organismes communautaires et des citoyens ainsi qu'un sondage en ligne destiné aux citoyens et acteurs impliqués dans la communauté ;
3. **Approbation du plan stratégique** à travers des rencontres de validation avec les élus et l'équipe de gestionnaires.

Cette démarche de planification stratégique visait à :

- Définir, avec l'ensemble des parties prenantes, une vision stratégique de développement;
- Identifier les défis et priorités de la Ville;
- Formuler des orientations et des cibles à atteindre au cours des prochaines années;
- Se doter d'un plan de mise en œuvre favorisant le développement de la communauté.

Le **plan stratégique** présenté dans ce document est le résultat d'une approche rigoureuse, incluant un processus de réflexion stratégique mené par les élus et la direction générale ainsi qu'une large consultation avec les parties prenantes internes et externes.



# Diagnostic stratégique

Dans le cadre du diagnostic de la Ville de Beauharnois, **une analyse FFOM (outil d'étude des forces, faiblesses, opportunités et menaces)** a été réalisée afin d'avoir une vue d'ensemble globale et objective quant à l'environnement interne et externe du territoire ainsi que de l'organisation.

L'élaboration du diagnostic FFOM de la Ville de Beauharnois s'est basé sur les sources d'informations suivantes :

- Échanges lors de la rencontre de démarrage avec le comité de pilotage;
- Documentation transmise par la Ville;
- Cinq entrevues réalisées avec des personnes clés;
- Deux groupes de discussion avec les employés et les membres de la direction de la municipalité;
- Portrait sociodémographique de la Ville (*voir Annexe*).

À partir de ces sources d'informations, une triangulation des données a été effectuée afin de s'assurer que les éléments figurant au FFOM soient corroborés par au moins deux sources d'informations et garantir que l'analyse soit le reflet le plus juste de la réalité.

Forces – les éléments sur lesquels nous pourrions construire	
Territoire	<p><b>Une localisation géographique privilégiée au carrefour des autoroutes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• À proximité de la région métropolitaine</li><li>• À proximité des voies maritimes (port de Valleyfield notamment)</li></ul> <p><b>Une ville présentant de multiples attraits :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La situation au bord de l'eau</li><li>• La rue développée tout le long de la berge</li><li>• La beauté de son patrimoine bâti</li><li>• La richesse historique patrimoniale (Patriotes, passé industriel, etc.)</li><li>• Le parc archéologique</li><li>• Le parc nature Bois Robert et ses activités de plein air</li><li>• Ses équipements publics tels que la bibliothèque, la piscine, etc.</li><li>• Les pistes cyclables</li><li>• La navette centre-ville mise gratuitement à disposition des citoyens</li><li>• La présence de ressources naturelles telles que l'eau, le bois</li><li>• Une offre culturelle diversifiée à destination de tout public</li><li>• La présence du centre d'interprétation de la centrale hydroélectrique</li><li>• Un pôle industriel majeur</li><li>• La présence de grandes bannières commerciales en entrée de ville</li><li>• Une forte croissance démographique projetée</li><li>• La présence d'un fort tissu communautaire et une entraide entre citoyens (implication bénévole, etc.)</li></ul>

Forces – les éléments sur lesquels nous pourrions construire

Organisation	<p><b>La motivation à faire évoluer la municipalité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un potentiel et ouverture des employés à faire évoluer les choses (prise d'initiatives et propositions de solutions peu coûteuses, motivation, etc.)</li> <li>• Une gestion efficiente des canaux de communication et une diversité d'outils utilisés pour rejoindre les citoyens</li> <li>• Une multitude de programmes d'accompagnement à destination des citoyens</li> </ul> <p><b>L'adaptabilité des employés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de maintenir la qualité du service, malgré les ressources limitées</li> <li>• Capacité à trouver des solutions (agilité, débrouillardise)</li> <li>• L'engagement des équipes à servir le citoyen et à travailler pour leur ville</li> <li>• La possibilité offerte aux citoyens de s'inscrire aux activités à travers différents moyens pour favoriser leur participation</li> <li>• La facilité d'interaction avec la direction générale</li> <li>• La volonté de la direction de structurer davantage les façons de faire et de transformer l'organisation</li> </ul>
--------------	---

#### FAIBLESSES – les éléments AUXQUELS IL FAUT PORTER ATTENTION

TERRITOIRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>sous-investissement</b> dans la réfection, l'entretien et les nouvelles infrastructures nécessaires pour supporter la croissance de la ville (réseau d'eau fragile, dévitalisation de la rue principale, véhicules non remplacés, etc.)</li> <li>• Une <b>résistance au changement</b> d'une portion de la population à l'égard de la croissance de la Ville (« clash » générationnel entre le passé de village et la dynamique ville)</li> <li>• Une population relativement vieillissante</li> <li>• Un taux de scolarité plus faible que la moyenne provinciale</li> <li>• Des disparités sociales au sein de la population</li> <li>• Un clivage entre les anciens résidents et les nouveaux arrivants (différences culturelles, linguistiques, etc.)</li> </ul> <p><b>Un faible sentiment d'appartenance des citoyens envers la Ville :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque d'unicité et d'identité propre de la ville en raison du morcellement du territoire en trois secteurs</li> <li>• Une <b>perte de dynamisme du centre-ville</b> au profit du noyau commercial situé à l'entrée de l'autoroute (fuites commerciales vers le haut)</li> <li>• Une <b>pénurie de logements abordables</b> pour les familles, nouveaux travailleurs, personnes âgées, etc.</li> <li>• L'absence de logements pour l'accueil de touristes (hôtel, auberge, etc.)</li> <li>• Un développement industriel qui crée peu de nouveaux emplois sur le territoire</li> <li>• L'absence de créneau industriel distinctif</li> <li>• Une main d'œuvre disponible peu qualifiée</li> </ul>
------------	---

#### FAIBLESSES – les éléments AUXQUELS IL FAUT PORTER ATTENTION

<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un <b>état fragile des finances</b> (ratio élevé d'endettement, compression budgétaire importante dans tous les départements, etc.)</li> <li>• Une <b>résistance au changement</b> observée chez certains</li> <li>• Une <b>communication interne limitée</b> dans toutes les strates hiérarchiques</li> <li>• Une culture de travail en silos entre les départements</li> <li>• Des équipements de la ville obsolètes et la non-application du PTI pour certains investissements</li> <li>• Une <b>culture de réaction au détrimment de la planification</b> (absence de vision, absence de planification du travail quotidien, etc.)</li> <li>• Des politiques internes non à jour (loisirs, sport et plein air ; familles et ainés ; gestion des réseaux sociaux ; culture ; dons et commandites, etc.)</li> </ul> <p><b>Un climat de travail qui n'est pas optimal et ne favorisant pas la confiance et l'autonomie</b></p> <p><b>Une structure organisationnelle et un développement des talents encore à consolider :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des pratiques de formations peu développées pour outiller les gestionnaires intermédiaires</li> <li>• Des procédures peu développées pour optimiser les tâches</li> <li>• Une structure organisationnelle restant à compléter (gestionnaire de proximité, remplacement des postes vacants et des absences, etc.)</li> </ul> <p><b>Manque d'attractivité de l'offre employeur</b> (rémunération notamment)</p>
---------------------	---

#### OPPORTUNITÉS – Les éléments qui peuvent nous permettre de progresser

<b>TERRITOIRE</b>	<p><b>Un fort potentiel de développement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur le <b>plan touristique</b>, en se dotant d'une vision de développement du bord de l'eau et en s'appuyant sur les attraits disponibles</li> <li>• Sur le <b>plan commercial</b> à travers la revitalisation du centre-ville en créant un "vieux-Beauharnois" et un potentiel d'attraction d'une nouvelle offre commerciale</li> <li>• Sur le <b>plan industriel</b> avec un taux de taxe restant relativement concurrentiel ainsi que la commercialisation de plusieurs terrains (nouvelles activités, etc.)</li> <li>• Sur le <b>plan résidentiel</b> avec la possibilité d'accroître les niveaux de densité des logements dans les projets en cours</li> <li>• La <b>mise en valeur des terrains industriels</b> que possède la municipalité et dans lesquels elle a investi</li> <li>• La mise en valeur des attraits peu connus ou méconnus (ex. le parc archéologique)</li> <li>• La révision du plan d'urbanisme prévue en 2023</li> </ul> <p><b>L'accroissement de la population amenant une nouvelle dynamique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une participation aux activités et événements</li> <li>• Un bassin de candidats intéressant (pour la Ville, les nouvelles entreprises, etc.)</li> <li>• Une potentielle hausse de la demande pour les activités notamment récréotouristiques</li> <li>• Le dynamisme des acteurs du territoire pour maintenir et bonifier l'offre culturelle de loisirs, etc.</li> <li>• La <b>mise en œuvre du projet "eau culture nature"</b> dans le cadre du programme « Signature innovation » entrepris par la MRC (<i>impulsé par le MAMH</i>)</li> </ul> <p><b>Le potentiel pour la ville de se doter d'un positionnement futur intéressant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Axé autour de l'accueil des entreprises technologiques (Google, etc.)</li> <li>• Autour de sa localisation au bord de l'eau et de son potentiel touristique</li> </ul>
-------------------	--

## OPPORTUNITÉS – Les éléments qui peuvent nous permettre de progresser

ORGANISATION	<p><b>Vent de changement important entraînant une nouvelle dynamique à la municipalité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'arrivée de nouveaux employés et ouverture aux changements (carrière, confiance, expertise, etc.)</li><li>• Confiance et enthousiasme depuis l'arrivée d'une nouvelle direction générale et d'une responsable aux communications</li><li>• Des projets stimulants et défis intéressants pouvant attirer de la main d'œuvre au sein de la Municipalité</li><li>• La structuration d'un pôle de développement économique qui va permettre d'avoir une vue d'ensemble sur les projets et d'assurer une présence terrain</li><li>• La mise en place d'une planification stratégique avec une vision commune de développement, qui servira de feuille de route à la municipalité pour les cinq prochaines années</li></ul>
--------------	---

## MENACES – Les éléments qui peuvent nuire à notre développement

TERRITOIRE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le vieillissement de la population</li><li>• L'appauvrissement d'une partie de la population avec notamment un risque de fragmentation des communautés entre différents secteurs</li><li>• La pénurie de main-d'œuvre et de relève (entrepreneuriale et agricole)</li><li>• Des visions de développement divergentes de la part des citoyens</li><li>• Une pénurie de logements et une hausse du prix des propriétés</li></ul> <p><b>Une gestion du développement plus limitée :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Peu d'opportunités foncières pour développer des projets ciblés et créer davantage d'emplois</li><li>• Difficulté de répondre aux besoins des nouveaux citoyens notamment en termes de services</li><li>• La difficulté de concilier maintien du charme architectural des bâtiments avec les projets de nouvelles constructions</li><li>• L'adaptation aux changements climatiques (équipements et ressources disponibles pour répondre aux intempéries, situations imprévues, etc.)</li><li>• La capacité des infrastructures à soutenir l'accroissement de la population (réseau d'aqueduc, écoles, loisirs, etc.)</li></ul>
------------	---

## MENACES – Les éléments qui peuvent nuire à notre développement

ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"><li>• La maîtrise de la gestion de la dette</li><li>• Des salaires peu attractifs pour attirer des personnes compétentes</li><li>• Une transformation du monde du travail et des parcours professionnels (rareté de la main-d'œuvre, volonté de changer de métier et de cadre de travail plus fréquent, etc.)</li><li>• Un changement de vision de développement lors des élections municipales ayant un impact sur l'avancement des projets</li><li>• Une obsolescence des équipements pouvant empiéter sur la santé et sécurité des employés au travail</li></ul>
--------------	---

# Éléments stratégiques

## L'identité stratégique

L'exercice de l'identité stratégique vise à déterminer les éléments qui distinguent la Ville de Beauharnois et permet de désigner **son caractère unique**. Cette identité doit être **renforcée et protégée** afin de préserver la valeur que la Ville de Beauharnois amène à sa communauté.

L'identité de la Ville de Beauharnois se distingue par l'énoncé suivant :

Au cœur de la Montérégie ouest, Beauharnois bénéficie d'un **emplacement géographique accessible** et d'un **milieu de vie de qualité, complémentaire entre urbanité et ruralité**, ce qui en fait **un lieu de choix pour les nouveaux résidents et entrepreneurs**.

La municipalité offre un **environnement urbain à échelle humaine**, permettant de bénéficier des **commodités d'une ville** et de profiter pleinement de la **vie au bord de l'eau** et du **cadre paisible**.

La communauté, portée par un **tissu social solide** et un **riche patrimoine historique**, se distingue par son **dynamisme** et son **engagement**, ainsi qu'une **entraide citoyenne bien ancrée**.

## Les valeurs organisationnelles

Le partage et l'adhésion aux valeurs sont essentiels à l'appropriation d'une nouvelle planification stratégique. Les valeurs représentent les **comportements incontournables** qui animeront et guideront les actions au quotidien, orienteront les choix et renforceront le sentiment d'appartenance.

Les valeurs qui caractérisent la Ville de Beauharnois sont les suivantes :

01

### **Appartenance**

*Être fier de notre identité et maintenir notre authenticité. Agir ensemble pour le bien de la communauté et atteindre notre vision commune. Demeurer engagés envers le citoyen.*

02

### **Collaboration**

*Entretenir un lien de proximité et de collaboration avec les citoyens et nos employés. Créer un climat de confiance et d'écoute où chacun peut être entendu et prendre sa place.*

03

### **Persévérance**

*Faire preuve de résilience face aux défis. Maintenir nos efforts et s'entraider face aux obstacles, afin d'atteindre collectivement nos objectifs.*

04

### **Innovation**

*Avoir le courage de penser autrement. Demeurer créatif et ambitieux dans notre approche et notre développement.*

## Les fondements de la vision territoriale

La vision est un élément central de la réflexion stratégique puisqu'elle permet de déterminer les jalons nécessaires à son accomplissement.

La vision de développement de la Ville de Beauharnois a été élaborée en deux temps :

1. Dans un premier temps, l'ensemble des ateliers et consultations a mené à l'identification de quatre grands piliers de vision sur lesquels la Ville s'appuiera en tout temps ;
2. Sur la base de ces fondements, un énoncé de vision de développement a été élaboré et reflète l'ambition de la Ville pour les années à venir.

## Les piliers de vision



### **INNOVATION & DÉVELOPPEMENT**

*Une ville pleine d'opportunités et en totale maîtrise de son développement*



### **APPARTENANCE**

*Une vie citoyenne riche, qui suscite la fierté et la participation de ses résidents*



### **MILIEU DE VIE ATTRACTIF ET PROTÉGÉ**

*Une ville verte reconnue comme une destination où il fait bon vivre*



### **MODERNISATION**

*Une ville moderne et adaptée aux besoins de ses citoyens*

## INNOVATION & DÉVELOPPEMENT

*Une ville pleine d'opportunités et en totale maîtrise de son développement*

- ❖ Gestion du développement
- ❖ Diversification de l'économie (industrie, tourisme, commerce, etc.)
- ❖ Mixité commerciale et résidentielle
- ❖ Parc industriel novateur
- ❖ Renouveau du centre-ville
- ❖ Mise en valeur des agriculteurs et producteurs de la région
- ❖ Développement résidentiel maîtrisé
- ❖ Culture entrepreneuriale forte
- ❖ Constructions harmonieusement bien intégrées dans leur environnement naturel ou urbain

## APPARTENANCE

*Une vie citoyenne riche, qui suscite la fierté et la participation de ses résidents*

- ❖ Ville accueillante, inclusive, sécuritaire et intergénérationnelle
- ❖ Fort sentiment d'appartenance
- ❖ Capitale du bénévolat
- ❖ Maintien de l'engagement communautaire et de la culture d'entraide
- ❖ Population qui grandit, travaille et vieillit à Beauharnois
- ❖ Culture de collaboration et d'implication des citoyens, organismes et entreprises
- ❖ Événements divers destinés à mobiliser l'ensemble de la population (jeunes, seniors, etc.)

## MILIEU DE VIE ATTRACTIF ET PROTÉGÉ

*Une ville verte reconnue comme une destination, où il fait bon vivre*

- ❖ Ville environnementale et ville écoresponsable
- ❖ Achat local
- ❖ Destination récréotouristique
- ❖ Offre culturelle et récréative diversifiée et accessible pour tous
- ❖ Valorisation des joyaux (patrimoniaux, naturels, bord de l'eau, etc.)
- ❖ Préservation de la vue sur l'eau
- ❖ Déplacements actifs, pistes multifonctionnelles et connectées
- ❖ Accessibilité universelle
- ❖ Accessibilité des parcs, du bord de l'eau, etc.

## MODERNISATION

*Une ville moderne et adaptée aux besoins de ses citoyens*

- ❖ Mise à niveau des infrastructures
- ❖ Infrastructures adaptées aux défis climatiques
- ❖ Investissements adaptés à la croissance de la ville
- ❖ Image d'une « ville » à taille humaine
- ❖ Confiance des citoyens



*En 2033, ...*

**Beauharnois offre un milieu de vie moderne, dynamique, accessible et plus vert axé sur le développement de pratiques innovantes pour rester attractive. Elle révèle ses richesses tout en préservant son authenticité et en garantissant le bien-être de ses citoyens.**

## La vision organisationnelle de Beauharnois

Lors de la démarche, des **pilliers de vision organisationnelle** ont également été élaborés. Ces piliers guideront la direction que la Ville de Beauharnois souhaite prendre en tant qu'organisation et le milieu qu'elle souhaite incarner pour ses équipes.



**Une organisation qui suscite un fort sentiment d'appartenance à sa municipalité**



**Une organisation moderne et collaborative**









**Un employeur de choix**

## Les enjeux prioritaires

Dans le processus d'élaboration de la planification stratégique, l'identification des **enjeux prioritaires** est essentielle puisqu'elle permet de déterminer les défis qui entravent à ce jour l'atteinte de la vision et de mettre en place les solutions nécessaires à leur dépassement.

Les différents ateliers et consultations ont permis d'identifier les principaux facteurs qui limitent le développement de la Ville de Beauharnois sur le plan territorial ainsi que ceux liés à l'organisation.

Les **enjeux liés au territoire** et **les enjeux liés à l'organisation** sont classés respectivement par ordre de priorité, afin d'identifier les enjeux nécessitant une attention immédiate et ceux pouvant être abordés davantage à moyen et long terme.

Niveau de priorité	Enjeux liés au territoire	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>L'entretien, le renouvellement et la bonification des infrastructures et du patrimoine bâti</b></li><li>• Le maintien de <b>l'équilibre financier</b> dans un contexte de développement rapide</li><li>• <b>Une meilleure planification ainsi qu'une vision globale</b> du territoire (<i>pression des promoteurs immobiliers, urgence de développer, peu de temps de réflexion</i>)</li><li>• La <b>redynamisation du centre-ville</b></li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La <b>conciliation et l'harmonisation</b> entre le maintien du charme architectural des bâtiments et les nouveaux projets de construction</li><li>• La <b>préservation de l'environnement</b> et la <b>conciliation avec le développement</b></li><li>• La <b>mixité sociale</b> et le développement de <b>logements accessibles</b></li><li>• La <b>mobilité active</b> et l'offre de <b>transport en commun</b></li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>L'approvisionnement en eau</b> affecté par la séparation des secteurs dans la Ville</li><li>• Le développement du <b>sentiment d'appartenance et l'implication citoyenne</b></li><li>• Le maintien et l'accessibilité de <b>services de proximité</b> pour la population grandissante (<i>services de garde, soins de santé, activités pour les jeunes, etc.</i>)</li><li>• La <b>méconnaissance</b> et la <b>mise en valeur des attraits de la ville</b></li></ul>	
		
Enjeux très prioritaires	Enjeux prioritaires	Enjeux importants
Niveau de priorité	Enjeux liés à l'organisation	



- L'attractivité de l'offre employeur et adaptation au marché du travail
  - La résistance au changement
  - La mobilisation et sentiment d'appartenance à l'interne
  - Le changement de gouvernance
- 



- L'état des équipements
  - L'implantation d'une culture de planification
  - Le développement professionnel des employés
  - L'état des finances
- 



- La collaboration entre les départements (culture de silos)
- La communication interne
- La rétention des employés



*Enjeux très prioritaires*



*Enjeux prioritaires*



*Enjeux importants*

## Les orientations et axes stratégiques

Les orientations et les axes stratégiques constituent **l'ossature de la planification stratégique** et ils représentent les grandes priorités de la Ville pour les prochaines années. **Les orientations stratégiques doivent permettre d'aborder les enjeux identifiés**, particulièrement ceux jugés prioritaires, en plus de soutenir l'atteinte de la vision. En parallèle, les axes stratégiques sont les **objectifs sous-jacents qui permettront la réalisation de chacune des orientations identifiées**.

Le plan stratégique de la Ville de Beauharnois se décline ainsi en cinq orientations et seize axes stratégiques à entreprendre au cours des cinq prochaines années.

### 1 Un développement harmonieux, durable et innovant

- AXE 1.1** *Assurer une planification maîtrisée et durable du territoire*
- AXE 1.2** *Favoriser de nouvelles initiatives pour assurer le développement résidentiel, industriel, commercial, etc.*
- AXE 1.3** *Soutenir l'implantation d'entreprises génératrices d'emplois et le développement des entreprises locales qui répondent aux besoins du milieu*

### 2 Une destination de vie attractive et écoresponsable

- AXE 2.1** *Favoriser le développement et l'intégration de pratiques écoresponsables*
- AXE 2.2** *Renforcer le caractère récréotouristique, de loisirs et culturel de la ville*
- AXE 2.3** *Protéger et mettre en valeur les milieux naturels*

### 3 Un plan d'infrastructures modernisé et renouvelé

- AXE 3.1** *Améliorer la qualité des infrastructures*
- AXE 3.2** *Envisager la mise en place de nouvelles infrastructures résilientes aux défis climatiques*
- AXE 3.3** *Favoriser les modes de déplacements actifs*

### 4 Une communauté qui cultive la fierté, l'engagement et l'inclusion

- AXE 4.1** *Améliorer l'accès aux services pour les citoyens*
- AXE 4.2** *Encourager l'accessibilité et l'inclusion*
- AXE 4.3** *Promouvoir l'action bénévole notamment auprès des jeunes et des nouveaux arrivants*
- AXE 4.4** *Assurer la diffusion de l'information et favoriser la consultation citoyenne*

### 5 Une organisation de choix

- AXE 5.1** *Favoriser le développement professionnel*
- AXE 5.2** *Établir un environnement de travail stimulant et propice à l'épanouissement professionnel*
- AXE 5.3** *Optimiser les processus et façons de faire pour améliorer le service rendu aux citoyens*

## Tableau synoptique

Afin de s'assurer d'atteindre les objectifs fixés et de mesurer si le plan est à la fois ambitieux et réaliste, des projets ont été identifiés et ont été classés par niveau stratégique sous la catégorisation suivante :

- ❖ **Projet stratégique** : projet à haute valeur ajoutée ayant un impact à long et moyen terme sur le territoire ou l'organisation et qui nécessite des investissements importants ou modérés en termes de ressources.
- ❖ **Opération de base** : projet faisant partie du quotidien de l'organisation (obligation liée à sa mission) qui doit être structuré de façon à être fait efficacement et qui nécessite des investissements faibles à modérés en termes de ressources.

Le tableau ci-dessous présente les **38 projets qui constituent le plan de mise en œuvre de la Ville de Beauharnois pour la période 2023-2028** (22 projets stratégiques et 16 opérations de base). Les étapes de réalisations identifiées pourront être bonifiées et ajustées et évolueront dans le temps en fonction des exigences des projets.

Légende ● Début du projet ● Efforts continus ● Livrable ou échéance

Orientation n°1 - Un développement harmonieux, durable et innovant					
Axe 1.1 - Assurer une planification et un développement maîtrisé et durable du territoire					
Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation	TYPE	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
1. Refonte de l'ensemble des règlements d'urbanisme (se doter d'une vision globale du territoire)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration de limites restrictives en termes de construction en hauteur</li> <li>- Lien à faire avec les directives régionales et gouvernementales</li> <li>- Réflexion en cours, livrable à moyen-terme</li> <li>- Mise en œuvre suite à l'élaboration</li> </ul>	PS	●	●	
2. Se doter de mécanismes de suivi sur le terrain pour s'assurer de la conformité des projets en cours de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer les mécanismes nécessaires à la conformité et complétion des projets</li> <li>- Se doter d'une grille de vérification, par ex.</li> </ul>	OB	● ●		
3. Se doter d'un Programme particulier d'urbanisme (PPU) pour le centre-ville	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stratégie de revitalisation et d'attractivité et plan d'action associé</li> <li>- Étude et analyse sur le mix commercial, actions de prospection de nouveaux commerces, etc.</li> <li>- Volet distinct de la refonte des règlements</li> </ul>	PS	●	●	
Axe 1.2 - Favoriser de nouvelles initiatives pour assurer le développement résidentiel, industriel, commercial, etc.					
4. Réaliser un audit énergétique des bâtiments municipaux		PS		● ●	
5. Améliorer l'efficacité énergétique des grands bâtiments (publics et privés)		PS			●

Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation	TYPE	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
6. Élaborer une stratégie énergétique innovante pour les nouvelles constructions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les règlements, certifications à exiger, par ex.</li> <li>- Inclure dans la refonte des règlements, par exemple en lien avec la certification</li> <li>- Évaluer la possibilité d'autres types d'approvisionnement en énergie</li> <li>- Favoriser une collaboration ou récupération de l'énergie Google</li> <li>- Évaluer les coûts d'implantation sur la bétonnisation debout</li> <li>- Effectuer de la veille sur les réalités d'autres villes, ex. incitatifs mis en place, bons coups, mise en œuvre, études réalisées</li> <li>- Réflexion sur les actions possibles liées à la climatisation</li> <li>- Travailler en collaboration avec une firme pour obtenir des idées innovantes</li> </ul>	PS		●	●
<b>Axe 1.3 - Soutenir l'implantation d'entreprises génératrices d'emplois et le développement des entreprises locales qui répondent aux besoins du milieu</b>					
7. Élaborer un programme pour stimuler l'agriculture urbaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir la réglementation des jardins communautaires, etc.</li> <li>- Assouplissement et encadrement des règles d'implantation</li> <li>- Mettre en place un programme rassemblant différentes initiatives</li> <li>- Explorer l'ajout de l'exigence toit vert dans les règlements</li> </ul>	PS		●	●
8. Élaborer une stratégie de développement commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualiser les règlements pour futurs locataires ou nouveaux emplacements</li> <li>- Effectuer une réflexion sur la vision pour le centre-ville</li> </ul>	PS	●	●	
9. Favoriser et soutenir les initiatives de regroupements d'entrepreneurs (cercle d'entrepreneurs, chambre de commerce locale) ainsi que celles déjà existantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encourager la venue d'activités importantes à Beauharnois en se dotant de lieux d'accueils pour réseautage et évènements</li> <li>- Favoriser la concertation avec Accès Entreprise</li> </ul>	OB	●	●	●
10. Soutenir le comité chargé de promouvoir et valoriser la place du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir la mise en place du marché de Noël</li> <li>- Faire la promotion de la place pour attirer des commerçants et artisans</li> </ul>	OB	●	●	

Légende ● Début du projet ● Efforts continus ● Livrable ou échéance

Orientation n°2 - Une destination de vie attractive et écoresponsable					
Axe 2.1 - Favoriser le développement et l'intégration de pratiques écoresponsables					
Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation	TYPE	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
11. Encourager la mise en place de pratiques municipales vertes et durables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre du plan de gestion des matières résiduelles de la MRC</li> <li>- Évaluer les options de flotte électrique pour petites machines, équipement, etc.</li> </ul>	OB	●	●	●
12. Bonifier et compléter la vocation de l'écocentre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compléter la vocation (centre de tri, friperie, revente de matériaux ou meubles récupérés, etc.)</li> <li>- Mieux faire connaître l'espace</li> <li>- Structurer l'évaluation des matières reçues</li> </ul>	OB	●	●	
Axe 2.2 - Renforcer le caractère récréotouristique, de loisirs et culturel de la ville					
13. Se doter d'une stratégie de développement récréotouristique, de loisirs et culturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision et plan d'actions autour du bord de l'eau</li> <li>- Mise en valeur du patrimoine historique et naturel</li> <li>- Mise à jour de la politique des loisirs du sport et du plein air</li> <li>- Animation de la vie culturelle (programmation événementielle, etc.)</li> <li>- Soutenir la création artistique notamment par la création d'une maison des arts (expositions, murs pour graffitis, lieux de diffusion des œuvres d'art des jeunes et des artistes locaux, etc.)</li> </ul>	PS		●	●
14. Mettre en œuvre le plan directeur des parcs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mandat en cours</li> <li>- Bonification des infrastructures récréatives et sportives extérieures (ex. patinoire réfrigérée)</li> <li>- Bonification des équipements scolaires (modules de jeux pour enfants, etc.)</li> </ul>	OB	● Obtention du plan	● Mise en œuvre	●

Légende ● Début du projet ● Efforts continus ● Livrable ou échéance

Axe 2.3 - Protéger et mettre en valeur les milieux naturels					
Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation	TYPE	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
15. Mettre en place une politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et cartographie de l'ensemble des milieux et espaces verts</li> <li>- Actions de communication ciblées afin de sensibiliser la population</li> <li>- Arrivée du conseiller en environnement</li> </ul>	PS		●	●
Axe 2.4 - Bâtir une identité et une image de marque forte pour la municipalité					
16. Se doter d'une image de marque territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un comité interne dédié</li> <li>- Réaliser suite à la revitalisation et valorisation de nos atouts</li> </ul>	PS			●
17. Se doter d'une stratégie d'aménagement urbain	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclure dans la réflexion par ex. l'embellissement et design urbain, la signalisation, le verdissage et la plantation d'arbres, les installations dans les espaces extérieurs, mobilier urbain etc.</li> <li>- Assurer le lien avec le plan directeur des parcs</li> <li>- Exiger l'aménagement d'espaces verts</li> <li>- Impliquer dans les projets promoteurs</li> <li>- Uniformiser le mobilier urbain</li> <li>- Réfléchir à l'aménagement de la marina</li> </ul>	PS		●	●

Légende ● Début du projet ● Efforts continus ● Livrable ou échéance

## Orientation n°3 - Un plan d'infrastructures modernisé et renouvelé

### Axe 3.1 - Améliorer la qualité des infrastructures

Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation	TYPE	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
18. Prévoir un budget de modernisation des infrastructures d'eau potable dans le programme triennal d'investissement (PTI)	- Réaliser annuellement une estimation des projets à effectuer	OB	●	●	●
19. Mener une étude d'optimisation du stationnement (gestion, solutions novatrices et durables pour l'ajouts de places additionnelles, optimisation de l'existant, etc.)	- Valorisation des places de stationnement	OB		●	●
20. Élaborer un plan de réfection, de rénovation et de construction des bâtiments municipaux, routes, équipements, parcs et toute autre infrastructure telle que la flotte de véhicules, etc. et l'intégrer dans le prochain PTI	- Élaborer un plan incluant un état de situation, les priorités d'intervention, un échéancier sur plusieurs années, les budgets associés, etc. - Réaliser annuellement le PTI	PS	●	●	●

### Axe 3.2 - Envisager la mise en place de nouvelles infrastructures résilientes aux défis climatiques

21. Identifier les infrastructures à renforcer ou à concevoir en lien avec une évaluation approfondie des risques climatiques	- S'appuyer sur le Plan directeur de gestion des eaux pluviales et identifier les autres actions pertinentes - Se rapprocher des recommandations émises dans les guides du CERIU - Émettre un guide de sensibilisation pour le citoyen	PS	●	●	●
---	--	----	---	---	---

### Axe 3.3 - Favoriser les modes de déplacements actifs

22. Analyser les options envisageables pour l'implantation de mesures encourageant l'utilisation du transport actif en collaboration avec les instances régionales et provinciales de transport	- Assurer la présence de la Ville aux rencontres avec les autorités compétentes - L'achèvement du réseau de pistes cyclables - L'amélioration des transports en commun - L'optimisation des services de navette	PS	●	●	●
---	--	----	---	---	---

Légende ● Début du projet ● Efforts continus ● Livrable ou échéance

## Orientation n°4 - Une communauté qui cultive la fierté, l'engagement et l'inclusion

### Axe 4.1 - Améliorer l'accès aux services pour les citoyens

Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation	TYPE	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
23. Mettre en œuvre les politiques municipales (jeunes, familles, aînés, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriser le centre sportif et l'accès aux installations</li> <li>- Assurer une offre adéquate de services aux familles (garderie, écoles)</li> <li>- Renouveler la politique culturelle et appliquer les politiques adoptées</li> </ul>	OB	●	●	●
<b>Axe 4.2 - Encourager l'accessibilité et l'inclusion</b>					
24. Élaborer une politique municipale d'accessibilité universelle		OB	●	●	●
25. Soutenir la construction de logements abordables sur le territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir la création de logements abordables sur les terrains achetés par la municipalité</li> <li>- Développer les conditions favorisant l'accès aux logements abordables</li> <li>- Soutenir la mise en place de coopératives d'habitation</li> </ul>	PS	●	●	●
26. Soutenir les initiatives et actions de développement social issues des organismes communautaires		OB	●	●	●

Légende ● Début du projet ● Efforts continus ● Livrable ou échéance

### Axe 4.3 - Promouvoir l'action bénévole notamment auprès des jeunes et des nouveaux arrivants

Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation	TYPE	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
27. Identifier et mettre en place les stratégies pour favoriser l'engagement social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer des campagnes de sensibilisation et de mise en valeur des actions existantes (ex. changement de perception auprès des jeunes)</li> <li>- Favoriser le mentorat et les échanges intergénérationnels</li> <li>- Favoriser le bénévolat par des activités ciblées, ex. évènements dédiés au bénévolat, programme d'éducation bénévole, soirée reconnaissance des bénévoles, bottin pour besoins bénévoles, etc.</li> </ul>	PS	●	●	●
<b>Axe 4.4 - Assurer la diffusion de l'information et favoriser la consultation citoyenne</b>					
28. Renforcer le dialogue et la collaboration entre la municipalité et les différentes parties prenantes de la Ville en poursuivant les efforts déjà entrepris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter le dialogue entre services municipaux, avec les commerçants, entreprises, citoyens, organismes communautaires, etc.</li> </ul>	OB	●	●	●

Légende ● Début du projet ● Efforts continus ● Livrable ou échéance

Orientation n°5 - Une organisation de choix					
Axe 5.1 - Favoriser le développement professionnel					
Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation	TYPE	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
29. Mettre en place un plan de développement des compétences du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer de la rétroaction continue</li> <li>- Mettre en place un bilan de développement (objectifs, suivis, etc.)</li> <li>- Offrir des formations dans le cadre de promotions</li> </ul>	PS	●	●	●
Axe 5.2 - Établir un environnement de travail stimulant et propice à l'épanouissement professionnel					
30. Définir et mettre en œuvre une offre attractive dédiée aux employés et futurs employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attraction de nouveaux employés, rétention, épanouissement, etc.</li> <li>- En continu à travers différentes actions</li> </ul>	PS	●	●	●
31. Instaurer une culture de rétroaction et d'échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontres internes régulières</li> <li>- Rencontres post-mortem</li> <li>- Intégration des idées provenant du personnel</li> </ul>	PS	●	●	●
Axe 5.3 - Optimiser les processus et façons de faire pour améliorer le service rendu aux citoyens					
32. Procéder au virage numérique pour améliorer les pratiques internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En cours</li> </ul>	OB	● ●		
33. Améliorer l'efficacité du partage de connaissances internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documenter les projets et réalisations diverses pour faciliter leur reproduction</li> <li>- Interrelié avec les objectifs stratégiques de la Ville</li> <li>- Beauharnois vous rassemble (BVR)</li> </ul>	OB	●	●	●

Légende ● Début du projet ● Efforts continus ● Livrable ou échéance

## Projets transversaux au plan stratégique (types = PS)

Projets stratégiques associés	Étapes de réalisation
34. Faire appliquer la planification stratégique et arrimer les différents plans directeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Former un comité de suivi interne</i></li> <li>- <i>Se doter de mécanismes de suivi : rencontres mensuelles/trimestrielles/annuelles ; dédiée les personnes clés pour l'accomplissement des projets ; réaliser une évaluation à mi-parcours, etc.</i></li> <li>- <i>Informers et communiquer sur l'état d'avancement des projets issus de la planification stratégique</i></li> </ul>
35. Faciliter et accompagner la gestion du changement	
36. Assurer une veille autour des programmes et aides existantes et futures pour mettre en œuvre les actions du plan stratégique (ex. Programme d'amélioration et de construction d'infrastructures municipales (PRACIM))	

## Les conditions de succès

La Ville de Beauharnois peut compter sur une équipe dévouée et performante ainsi qu'une communauté de citoyens et d'acteurs impliqués qui pourront certainement contribuer à la réussite du présent plan. Cette réussite implique cependant de prendre en compte certaines conditions de succès et d'inscrire les valeurs au cœur des interventions.

Ces **conditions de succès** sont des éléments qui faciliteront **l'atteinte de la vision et la réalisation des projets stratégiques**. Afin de favoriser la mobilisation autour du plan stratégique et de réaliser les projets identifiés, il sera nécessaire de **maintenir ou déployer les éléments suivants** :

- ➔ **Susciter la mobilisation de l'ensemble du personnel et des parties prenantes impliquées**, en s'appuyant sur l'engagement des équipes et leur offrant le soutien nécessaire à la réalisation des actions identifiées ;
- ➔ **Favoriser l'appropriation du plan stratégique auprès des équipes internes ainsi que des citoyens**, en communiquant régulièrement l'état d'avancement des travaux et en rappelant la vision stratégique et les valeurs organisationnelles ;
- ➔ **Miser sur le travail d'équipe et la collaboration entre les différents services**, en mettant en place des mécanismes de rencontres et de communications réguliers et bidirectionnels ;
- ➔ **Se doter de mécanismes de suivi, de gouvernance de projets** (rôles et responsabilités, reddition de compte) **et d'objectifs clairs** qui permettent d'assurer l'atteinte des résultats, par exemple par des évaluations de mi-parcours et des rencontres statutaires ;
- ➔ **Impliquer les collaborateurs de la Ville et la communauté** dans la mise en œuvre des projets ;
- ➔ **Assurer la gestion du changement au sein de l'organisation** tout au long de la réalisation du plan stratégique en mettant en avant notamment les réalisations concrètes et en célébrant les réussites.

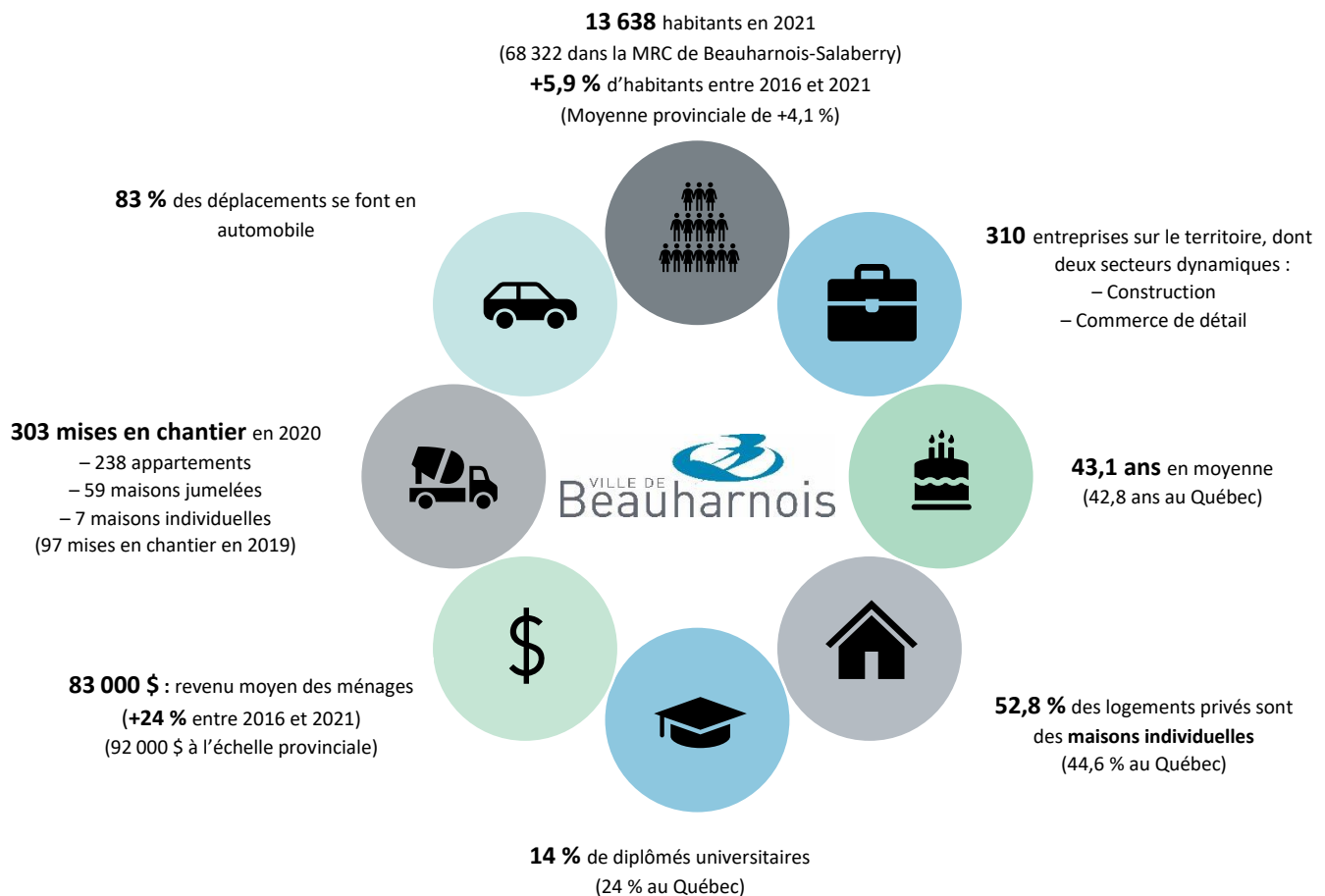
# ANNEXE – Portrait sociodémographique

La première phase de la démarche de réflexion stratégique, soit **la phase diagnostic et analyse du contexte territorial et organisationnel**, a permis de **mieux cerner l’environnement de la municipalité et d’élaborer un portrait sociodémographique** ainsi qu’une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces sur le plan territorial et organisationnel.

Afin d’élaborer ce portrait diagnostic, plusieurs activités ont été réalisées incluant l’analyse de la documentation interne, des entrevues avec des personnes-clés internes, ainsi que des groupes de discussion avec les employés et l’équipe de gestionnaire.

Le diagnostic complet est inclus dans le livrable « Diagnostic du territoire » et aura servi de base pour les réflexions dans la suite de la démarche.

## Faits saillants du portrait statistique



## ANNEXE – Faits saillants des consultations externes

Dans le cadre de la démarche, **des consultations externes ont été menées afin d'identifier la vision et les priorités des différents acteurs de la communauté pour la Ville de Beauharnois**. Une consultation publique a eu lieu dans un premier temps, regroupant les citoyens, les entrepreneurs, commerçants et agricoles, ainsi que les organismes communautaires et partenaires de la Ville. Dans un deuxième temps, un sondage en ligne a été lancé afin de permettre à davantage de personnes de contribuer à la démarche de planification stratégique.

Les résultats complets sont disponibles dans le livrable intitulé « Rapport des consultations ».

### Faits saillants des consultations externes

#### ❖ Identité territoriale

- Un **emplacement géographique idéal**, entre autres par **l'accessibilité au réseau routier**
- La **présence du bord de l'eau**
- La présence importante d'**attraits touristiques, patrimoniaux et naturels**
- Une **communauté accueillante, basée sur l'entraide entre citoyens**
- Le **potentiel de développement** et **caractère attractif** pour nouveaux résidents et entrepreneurs
- Une offre de **commerces de proximité** et de **services aux citoyens**

#### ❖ Vision

- Un **bord de l'eau** revitalisé, animé et accessible
- Une **offre culturelle et touristique** attractive et dynamique, et la **valorisation de l'achat local**
- Une **meilleure accessibilité et mobilité sur le territoire** (transport collectif, actif, piétonnisation)
- Une ville **inclusive, accueillante et rassembleuse**
- Une construction **intégrée au milieu**, valorisation du bâti existant et préservation de la vue sur l'eau
- Une **ville environnementale et écoresponsable**
- Une **culture de collaboration et d'implication** des citoyens, organismes et entreprises

#### ❖ Enjeux prioritaires

- Une offre de **logements abordables et diversifiés**
- La **valorisation des attraits de la ville** (patrimoniaux, touristiques, naturels)
- Une **offre commerciale diversifiée** et un **centre-ville vitalisé**
- L'**entretien du patrimoine bâti** et des infrastructures municipales, entre autres l'aqueduc
- Une plus grande **mobilité active** et offre de **transport en commun**

- La présence de **services de proximité pour la population**, entre autres les services de garde, accès aux soins de santé, offre d'activités pour les jeunes et infrastructures extérieures

#### ❖ Pistes d'action

- Développer le **bord de l'eau et la marina**
- Mettre en place un **écocentre / centre de tri**
- **Animer la place publique** et se doter d'**infrastructures extérieures**
- Aménager un **réseau de pistes cyclables**
- Développer l'**offre touristique** mettant en valeur les atouts de Beauharnois
- **Améliorer les communications** en provenance de la ville
- Développer une **offre de services et d'activités pour les jeunes et pour les familles**
- **Renforcer le soutien communautaire** pour les plus démunis