



MRC DE PORTNEUF

*Une vision
d'avenir*

Dans notre nature!

Assumons notre leadership régional!



Planification stratégique de la MRC de Portneuf 2009-2014

Adoptée par le conseil de la MRC de Portneuf le 17 juin 2009

Table des matières

1. Introduction	3
2. Mise en contexte	4
3. Les enjeux et les attentes	8
4. Mission	9
5. Vision	9
6. Les principes et les valeurs fondamentales	10
7. Les axes de réflexion retenus	11
8. Directions, objectifs et actions stratégiques	11
9. Programmation de la mise en œuvre	19
10. Conclusion	21
11. Annexes	22
Annexe 1 - Structure organisationnelle de la MRC de Portneuf	
Annexe 2 - Actes du colloque des représentants de la MRC de Portneuf - 23 septembre 2006	
Annexe 3 - Comptes rendus du Sommet sur la planification stratégique - 21 mars 2009	
Annexe 4 - Commentaires des employés de la MRC de Portneuf et du CLD de Portneuf	

1. Introduction

Dans un contexte général de changements générés par un bouleversement des certitudes tant au niveau international, national que régional, la Municipalité régionale de comté de Portneuf (MRC) a choisi de se doter d'un outil maître traduisant une plate-forme de développement stratégique issue de l'ensemble des possibilités de développement de son organisation : **une planification stratégique** corporative adaptée aux besoins de la MRC et de son environnement. Elle a initié cette démarche en tenant, en 2006, un Colloque des représentants de la MRC de Portneuf à la suite duquel elle a produit « *Les Actes du Colloque des représentants de la MRC de Portneuf* », premier document d'orientation stratégique. Une session de travail du Conseil de la MRC portant sur l'établissement d'une mission et d'une vision a suivi à l'été 2008. Puis une consultation sur les différents rôles et responsabilités de la MRC s'est tenue, d'abord en février 2009 auprès des employés de la MRC de Portneuf et ceux du CLD de Portneuf, puis en mars 2009, dans le cadre d'un « Sommet régional sur la planification stratégique de la MRC de Portneuf », auprès des maires et conseillers municipaux.

La **planification stratégique** de la MRC de Portneuf utilise les éléments déterminants de ces travaux et consultations pour établir le cadre de référence définissant les enjeux de la MRC de Portneuf et pour ensuite les prendre en compte dans l'établissement de directions et d'actions stratégiques déterminantes à réaliser au cours des cinq prochaines années. Cette **planification stratégique** cible donc des problématiques concrètes qui constituent des contraintes au développement de la MRC. Leur résolution dans le respect de la culture organisationnelle, des ressources humaines et financières est une condition essentielle à l'exercice d'un nouveau dynamisme Portneuvois.

L'approche stratégique décrite dans les pages suivantes permettra donc à la MRC de Portneuf d'exercer un solide leadership régional, de jouer un rôle moteur dans Portneuf et d'insuffler une dynamique régionale renouvelée auprès de ses partenaires privilégiés que sont les municipalités la composant, le Centre Local de Développement et les tables de concertation sectorielles de Portneuf.

2. Mise en contexte

Corporation municipale

La MRC de Portneuf est un organisme municipal constitué le 25 novembre 1981 suite à l'entrée en vigueur de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. Ses principaux objectifs fondateurs étaient de regrouper à l'intérieur d'un même organisme, les municipalités locales, celles régies par le Code municipal du Québec et celles régies par la Loi sur les cités et villes, d'un territoire donné et de fournir aux élus locaux un cadre et des moyens qui leur permettent de planifier l'organisation du territoire régional, notamment par l'élaboration d'un schéma d'aménagement et de développement. La MRC succédant aux anciens Conseils de comté, elle en héritait des compétences et responsabilités, notamment en matière d'évaluation municipale.

Elle se compose de 18 municipalités locales, parmi lesquelles neuf sont régies par le Code municipal du Québec et neuf par la Loi sur les cités et villes, et de trois Territoires non organisés (Lac-Blanc, Lac-Lapeyrière, Linton). Elle est administrée par un Conseil dont la présidence est confiée à un préfet élu par ses pairs à la majorité absolue des voix pour un mandat de deux ans. Le Conseil de la MRC de Portneuf est donc composé de 19 membres, soit les maires des 18 municipalités locales, ainsi que le préfet.

Principales compétences et responsabilités élargies par les transferts de l'État

La MRC de Portneuf est un territoire administratif, une région d'appartenance, créée pour exercer certaines compétences déléguées, obligatoires et facultatives, en matière d'organisation spatiale, de développement et de prestation de services à la collectivité régionale. La MRC cumule plusieurs types de rôles de nature et de portée différentes et agit à titre de :

- **Planificateur** en matière d'aménagement du territoire, de sécurité civile, de sécurité incendie et de gestion des matières résiduelles. L'exercice de ces compétences est obligatoire puisque délégué par législation ;
- **Gestionnaire** en matière d'équipements à caractère supra local, de parcs régionaux, d'infrastructures ferroviaire, portuaire ou aéroportuaire, d'administration de la justice et d'administration des territoires non organisés ;

- **Prestataire de service** à l'égard de l'évaluation foncière, pour les ventes des immeubles pour défaut de paiement de l'impôt foncier, la gestion de cours d'eau et de lacs et selon des ententes de fourniture de service, de délégation de compétence des municipalités locales ou du gouvernement et de déclaration de compétence ;
- **Législateur** par le biais de règlements de contrôle intérimaire, notamment en regard de la zone agricole permanente, et d'autres pouvoirs de réglementation en matière d'inspection résidentielle, de contrôle de l'abattage d'arbres, de gestion des cours d'eau, de parcs régionaux, d'embranchement ferroviaire et d'installation portuaire et aéroportuaire, d'administration des territoires non organisés ;
- **Agent de développement économique** par le biais d'une aide technique visant à apporter son soutien à un organisme à but non lucratif, à favoriser les activités culturelles, récréatives ou communautaires, à soutenir les opérations de mise en valeur des ressources forestières, par l'intermédiaire d'un Fonds local d'investissement et de démarrage d'entreprises, d'un Centre local de développement, de sa compétence en matière d'énergie, de création de parcs régionaux, ou de ses compétences aux fins d'embranchement ferroviaire et d'installation portuaire ou aéroportuaire ;
- **Acteur politique** à la Conférence régionale des élus de la Capitale nationale du Québec, à la Table des préfets de la région de la Capitale-Nationale et à l'égard de tous dossiers régionaux qui commandent un porteur ou un appui politique.

Signature d'ententes et de services auprès de différents partenaires

La MRC est impliquée dans plus de 25 ententes ou engagements avec le gouvernement du Québec ou ses partenaires qui ont des incidences sur son développement, ses affectations de ressources et ses finances. Les plus significatives de ces ententes sont les suivantes :

- Politique nationale de la ruralité (pacte rural) ;
- Diversification et développement économique;
- Transport collectif de Portneuf;
- Villes et Villages d'Art et de Patrimoine (VVAP) et projets de développement culturel;
- Développement local et entrepreneuriat (CLD);
- Mise en valeur des ressources du milieu forestier avec la Conférence régionale des élus (CRÉ)
- Approche territoriale intégrée (ATI) ;
- Piste cyclable Jacques-Cartier/Portneuf;
- Unité Régionale de Loisir et de Sport (URLS) – développement des sentiers récréatifs;
- Parc régional des Lacs Long et Montauban;
- Comité jeunesse de Portneuf (Carrefour jeunesse);
- Schéma de couverture de risques en sécurité incendie;
- Sécurité publique (Sûreté du Québec);
- Plan de gestion des matières résiduelles avec la Régie régionale de gestion des matières résiduelles (RRGMR).

D'autres ententes ont été signées avec le gouvernement ainsi qu'avec des partenaires des milieux associatifs, sportifs et de santé aux fins de contribution au développement du milieu.

Structure organisationnelle

La MRC de Portneuf compte 28 employés répartis dans les principaux services suivants :

- **Administration générale** : 8 employés. La direction générale est composée du directeur général et secrétaire-trésorier, du secrétaire-trésorier adjoint et des ressources nécessaires au bon fonctionnement et à l'accomplissement des tâches de direction ;
- **Aménagement du territoire et urbanisme** : 7 employés. Ce service constitue le support technique au Conseil de la MRC pour assumer ses responsabilités, aux municipalités locales et aux entrepreneurs sur toute question qui relève de l'urbanisme et de l'aménagement du territoire ;
- **Évaluation foncière** : 13 employés. Le principal mandat de ce service est la confection et la tenue à jour des rôles d'évaluation foncière.

Le CLD de Portneuf emploie pour sa part 14 personnes. Il assume la compétence déléguée de la MRC en matière de développement local et de soutien à l'entrepreneuriat en offrant un support technique aux particuliers ou organismes souhaitant concrétiser leurs projets d'entreprise ou de développement économique.

Quatre commissions permanentes, composées respectivement de cinq élus, ont été créées en décembre 2007 par le Conseil des représentants. Les membres qui y siègent sont nommés pour un mandat de deux ans. Il s'agit des Commissions de l'aménagement et de développement du territoire, du développement social et économique, de l'environnement et de l'administration. Également, trois comités commandés par la législation ont été mis en place : le Comité consultatif agricole (Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles), le Comité consultatif d'urbanisme des TNO (Loi sur l'aménagement et l'urbanisme) ainsi que le Comité de sécurité publique (Loi sur la police). Deux autres comités au statut particulier ont des mandats spécifiques, soit le Groupe de travail chargé de l'élaboration d'un cadre de planification de la zone agricole et le Comité de suivi du Plan de gestion des matières résiduelles.

3. Les enjeux et les attentes

La **planification stratégique** de la MRC de Portneuf prend en compte les enjeux et attentes exprimés par les élus de la MRC lors du Colloque de 2006, lors d'une rencontre de travail portant sur la mission et la vision de la MRC réalisée en 2008 et lors du Sommet régional des élus des entités constituantes de 2009 :

- Clarifier le **rôle** de la MRC comme entité régionale et interlocuteur privilégié du gouvernement du Québec ;
- Maintenir et développer une offre de **services** qui répond aux besoins des municipalités et des citoyens ;
- Accroître la **visibilité** de la MRC en se démarquant au sein de la région de la Capitale Nationale par la promotion de son territoire, et ce, grâce à une campagne de communication performante ;
- Communiquer les **actions** et les **décisions** du Conseil de la MRC de Portneuf auprès des citoyens afin de leur faire connaître sa mission et ses valeurs, de rehausser son image et de faciliter sa reddition de comptes ;
- Favoriser une **concertation** continue entre l'ensemble des acteurs de Portneuf ;
- S'impliquer davantage au sein des tables régionales, participer à l'ensemble des **débats régionaux** ;
- Mettre en œuvre des actions qui souscrivent au concept du **développement durable** ;
- Mettre en place des actions de **suivi** et de **contrôle** du plan stratégique ;
- Dans un souci d'efficacité, établir une **grille d'analyse** et **des outils de gestion** permettant d'identifier les dossiers et actions politiques qui correspondent à la mission et à la vision de la MRC ;
- Définir le **rôle de l'élu** auprès des différentes instances et former un groupe de travail pour analyser l'opportunité de doter Portneuf d'un préfet élu au suffrage universel.

4. Mission

La mission consiste à communiquer ce que nous sommes et suscite l'engagement de l'organisation à la réalisation des mandats et des stratégies pour l'intérêt supérieur de la collectivité. Ce faisant, l'énoncé de mission apporte des précisions sur la situation de l'organisation, ses clients, ses principaux processus et le niveau de rendement attendu.

C'est ce que l'on doit accomplir.

La MRC de Portneuf est une organisation publique qui, de par l'exercice de ses compétences et responsabilités, contribue à l'accroissement de la richesse collective et au mieux-être de ses citoyens par la participation solidaire et intégrée des élus, des employés et des partenaires à des projets mobilisateurs et ce, dans le respect d'une gestion responsable de ses ressources.

5. Vision

La vision stratégique est une image globale et à long terme de ce que souhaite devenir une communauté au terme d'un horizon de planification de 25 ans, évaluée périodiquement sur une base quinquennale. Elle est une source d'inspiration continue de l'exercice de planification stratégique. Elle doit servir à assurer la cohérence des actions en fournissant des jalons clairs.

C'est ce à quoi on doit aspirer.

Sur un horizon de cinq ans, la MRC de Portneuf, avec l'appui de ses partenaires, aura mis en place les moyens et les conditions favorables pour réaliser la mise en valeur optimale de ses potentiels économique, culturel, naturel et social et aura accru sa richesse collective tout en réduisant les disparités locales. La MRC de Portneuf aura développé le sentiment d'appartenance de ses citoyens et cultivé son authenticité et ses particularités. Ces moyens et conditions auront permis à la MRC de Portneuf non seulement de rehausser son leadership, mais aussi de l'assumer pleinement auprès des différents intervenants du Québec et de la région de la Capitale Nationale.

6. Les principes et les valeurs fondamentales

Dans l'exercice de ses compétences et, plus particulièrement, dans la mise en œuvre de sa planification stratégique, la MRC de Portneuf entend appliquer les principes et valeurs suivants :

- « **IMPUTABILITÉ** » : la MRC de Portneuf s'engage à répondre, en fonction de ses ressources disponibles, aux besoins de ses membres et de ses partenaires et, conséquemment, de rendre compte de ses actions et de ses décisions ;
- « **SUBSIDIARITÉ** » : les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des communautés concernées ;
- « **ÉQUITÉ** » : les décisions doivent tendre vers l'atteinte de l'objectif voulant que chaque municipalité ait droit au même niveau de service, provenant de la MRC et à un juste coût ;
- « **PARTICIPATION ET ENGAGEMENT** » : la participation et l'engagement des citoyens, et des groupes qui les représentent, sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique ;
- « **COMMUNICATION ET ACCÈS À L'INFORMATION** » : la diffusion des informations pertinentes à la planification stratégique auprès des organismes partenaires facilitera leur mobilisation ;
- « **EXCELLENCE** » : la MRC de Portneuf vise l'excellence dans toutes ses activités et l'amélioration de ses services, la reconnaissance, le développement de ses compétences et la contribution de chaque municipalité membre à l'atteinte des résultats ;
- « **LEADERSHIP** » : la MRC de Portneuf, étant un forum politique régional, doit miser sur son rayonnement et son positionnement. Elle doit être à la recherche de consensus et les porter auprès des intervenants et des autres instances.

7. Les axes de réflexion retenus

Dans un souci de répondre aux préoccupations exprimées lors des activités inhérentes à la préparation de la planification stratégique, les axes de réflexions suivants ont été retenus pour baliser les actions stratégiques des cinq prochaines années :

- Revoir les liens fonctionnels entre la MRC et ses clients privilégiés que sont les municipalités ;
- Soutenir le développement régional et affirmer le positionnement de la MRC de Portneuf dans la région de la Capitale Nationale ;
- Développer une culture de communication interne et externe ;
- Établir une forte solidarité entre les partenaires de développement de Portneuf ;
- Initier un leadership régional pour l'intérêt de la collectivité portneuvoise ;
- Modeler une gouvernance exemplaire intégrant une saine gestion des ressources de la MRC.

8. Directions, objectifs et actions stratégiques

Afin de réaliser sa vision, la MRC devra s'appuyer sur des directions stratégiques comme repère pour l'administration de ses ressources, de ses responsabilités et de ses compétences. Au cours des cinq prochaines années, la MRC devra orienter ses énergies sur cinq directions stratégiques. Celles-ci sont présentées dans les tableaux suivants, auxquelles sont associés des interventions privilégiées et des résultats escomptés. La MRC devra évaluer périodiquement l'état d'avancement de sa planification et, le cas échéant, apporter les correctifs nécessaires pour garder le cap sur l'atteinte de sa vision stratégique.

Direction stratégique 1 : Assurer un leadership municipal fort

Objectifs stratégiques	Interventions privilégiées	Résultats escomptés
<p>1.1 Promouvoir le rôle de la MRC auprès des municipalités la constituant afin de s'assurer de la complicité de ses principaux partenaires-clients.</p>	<p>1.1.1 Production d'un document informatif, mis à jour annuellement, qui permettra aux nouveaux élus, aux fonctionnaires des municipalités locales d'abord, et aux partenaires et citoyens ensuite de prendre connaissance de l'exercice des compétences, obligations et responsabilités de la MRC.</p> <p>Ce document devra être construit selon les « doit », « peut » et « pourrait » de la MRC de Portneuf de façon à faciliter sa mise à jour.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des municipalités partenaires-clients qui comprennent mieux leur MRC et qui contribuent plus efficacement à son soutien et à son développement et, par conséquent, à leur propre développement. ➤ Meilleure sensibilité et continuité dans l'imputabilité des décideurs politiques.
	<p>1.1.2 Tenue d'un Sommet régional municipal annuel (Lac-à-L'Épaule) à l'intention de tous les élus municipaux de Portneuf. Cet événement permet l'exercice d'une consultation permanente des élus municipaux de la MRC sur les enjeux municipaux en général, mais particulièrement sur ceux qui ont une incidence sur les opérations des municipalités (schéma d'aménagement et de développement, et suivi du plan d'actions, schéma de couverture de risques en sécurité incendie, plan de gestion des matières résiduelles, plan de transport collectif, développement culturel, gestion des cours d'eau, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un leadership municipal plus fort, plus performant, en développement continu, s'appuyant sur des consensus solides.
<p>1.2 Établir une politique de consultation des municipalités constituant la MRC sur l'exercice des compétences obligatoires de la MRC.</p>	<p>1.2.1 Rencontre annuelle et statutaire des directeurs généraux des municipalités de la MRC avec la direction générale et les directeurs de services de la MRC.</p> <p>Rencontre occasionnelle des personnes désignées de la MRC avec le personnel municipal pour l'amélioration des activités touchant les dossiers spécifiques tel que les inspections municipales, la gestion des dossiers comptables, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC aura mis en place un mécanisme d'échange continu lui permettant, d'une part de communiquer ses enjeux et, d'autre part, d'obtenir une lecture sur la qualité des livrables et sur l'amélioration des services de la MRC aux municipalités.

Direction stratégique 2 : Exercer un leadership régional dynamique

Objectifs stratégiques	Interventions privilégiées	Résultats escomptés
<p>2.1 Assurer un positionnement et un rayonnement de la MRC sur l'échiquier régional et provincial.</p>	<p>2.1.1 Occuper l'espace politique et technique offert dans la région de la Capitale Nationale et à l'échelle du Québec en prenant assidûment les sièges disponibles pour Portneuf aux Conseils et Comités des organismes nationaux (FQM, UMQ) et régionaux (CRÉ, Office du tourisme de Québec, Table des préfets de la Capitale nationale, Comité jeunesse, Approche territoriale intégrée, Corporation de transport collectif, etc.) pour y promouvoir et défendre les intérêts de la communauté de Portneuf.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portneuf utilise toutes les tribunes nationales et régionales à sa portée.
	<p>2.1.2 Instaurer un mode de communication des comptes-rendus des participations de représentants de Portneuf à ces Tables, de façon à partager l'information privilégiée qui y circule.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les partenaires de développement de Portneuf sont bien informés des opportunités de développement générées par les organisations de la Capitale Nationale.
	<p>2.1.3 Communiquer régulièrement aux instances régionales les enjeux, stratégies et projets de développement de Portneuf.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Portneuf devient un incontournable dans l'élaboration de toutes stratégies de développement de la Région de la Capitale Nationale.
<p>2.2 Renforcer l'image identitaire de la MRC de Portneuf au sein de la Région de la Capitale Nationale.</p>	<p>2.2.1 Faire valoir les aspects distinctifs de la MRC notamment par ses manifestations politiques et administratives à l'égard des activités industrielles liées à la forêt, des activités agricoles, des activités culturelles et touristiques, des activités de services et du secteur de la santé, des activités de la construction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meilleures écoute, attention et réponse de la part des partenaires et des diverses instances du gouvernement du Québec.

Direction stratégique 3 : Assurer une bonne gouvernance et une gestion responsable des ressources de la MRC

Objectifs stratégiques	Interventions privilégiées	Résultats escomptés
<p>3.1 Développer une organisation performante qui mise sur les principes de l'amélioration continue et la qualité totale.</p>	<p>3.1.1 Revoir l'ensemble des services de l'organisation dans le but de garantir la disponibilité de personnel en nombre et en qualité suffisants pour assumer adéquatement les responsabilités de la MRC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC possède des unités de production complètes et performantes pour assurer les charges inhérentes à ses responsabilités. ➤ La MRC a procédé à une planification de la main-d'œuvre (PMO).
<p>3.2 Planter une structure de gouvernance dont les ressources et les processus de gestion sont axés sur les résultats.</p>	<p>3.2.1 Pour chacun des services de la MRC, et pour chacun des exercices financiers, production d'un programme de travail, intégrant des attentes signifiées par la direction générale et un bilan des activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sous l'autorité de la direction générale, implantation des outils de gestion basés sur l'imputabilité directe des responsables de service : <ul style="list-style-type: none"> • Description de tâches ; • Instauration et application des indicateurs de gestion ou de performance ; • Mise en place du processus d'évaluation du personnel cadre et syndiqué. ➤ Responsabilisation des directeurs dans l'application des règles de gestion. ➤ Harmonisation des services entre la MRC et le CLD (responsable du développement économique de la MRC) et une collaboration mutuelle dans les dossiers de développement régional (en relation avec l'intervention 5.2.1).
	<p>3.2.2 Adapter de manière continue les services aux municipalités en fonction du changement des besoins et des attentes gouvernementales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rencontres statutaires annuelles des responsables des différents services de la MRC avec les fonctionnaires municipaux locaux concernés pour présenter les innovations technologiques et échanger sur les allocations de service : <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre de travail des directeurs généraux (MRC et municipalités) ; • Directrice du Service de l'évaluation de la MRC 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les municipalités composant la MRC, principaux clients, interagissent annuellement avec les responsables de services de façon à améliorer de façon continue leur prestation et à favoriser l'harmonisation des services. ➤ Les problématiques amenées par les clients municipaux forceront l'avènement de solutions innovatrices adaptées et à court terme.

	<p>rencontre les responsables de la taxation des municipalités ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur du SATU rencontre les inspecteurs en bâtiments des municipalités ; • Coordonnateur de gestion des cours d'eau assure la formation des inspecteurs municipaux et les supporte dans l'application réglementaire. 	
	<p>3.2.3 Établissement de mesures de rendement par le biais d'indicateurs pour surveiller et mesurer concrètement les progrès réalisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'évaluation des responsables de service tient largement compte de leur capacité à innover. ➤ Élaboration d'un programme de travail annuel pour le suivi des dossiers et présentation au Conseil. ➤ Élaboration d'un rapport annuel au Conseil (début de chaque année) faisant état des objectifs réalisés et des projets de la prochaine année.
	<p>3.2.4 Mise en place d'une politique de gestion des plaintes avec obligation de suivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC possède un outil de gestion des plaintes qui lui sont adressées permettant l'enregistrement, l'analyse, la résolution de problèmes et la rétroaction sur l'organisation. Il s'agit d'un outil qui contribue à l'amélioration continue.
<p>3.3 Implanter de nouveaux procédés susceptibles d'améliorer la performance des instances de la MRC.</p>	<p>3.3.1 Instauration des assemblées de Conseil et de Comités sans papier (intégration des portables et des équipements audio visuels à la salle du Conseil).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmentation de la performance des assemblées. ➤ Augmentation de la facilité de diffusion d'informations stratégiques. ➤ Diminution des coûts de production, d'envois postaux et de reproduction de documents. ➤ Affectation plus judicieuse du personnel administratif permettant un meilleur suivi et contrôle des activités de la MRC (classement, rédaction des rapports, application des indicateurs de gestion, etc.). ➤ Facilitation de l'archivage des dossiers du Conseil (support électronique).
	<p>3.3.2 Développement d'un réseau de communication intranet pour la MRC de Portneuf.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmenter la performance de transfert de données confidentielles entre la MRC et ses municipalités composantes et entre les municipalités entre elles (convocation d'assemblée, documents de support aux prises de décision, etc.). ➤ Les documents du Conseil sont transmis plus rapidement et de manière plus sécuritaire. ➤ Concevoir des moyens de communication municipaux en ligne propres à Portneuf pour chacune des municipalités

		(exemple : Journal virtuel, sondage et consultation, politique d'achats, etc.).
	<p>3.3.3 Développement de fonctionnalités en ligne pour les municipalités et les citoyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultation du rôle d'évaluation en ligne ; ➤ Consultation de matrices graphiques et des cartes thématiques de la MRC en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendre accessibles en ligne, à titre informatif, les documents consultés fréquemment par les municipalités et les professionnels de Portneuf (notaires, arpenteurs- géomètres, agents d'immeuble, etc.).
	<p>3.3.4 Établissement d'un système de production et de gestion des rapports de permis de construction en ligne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC de Portneuf utilise les nouvelles technologies de communication pour améliorer ses systèmes de production.
<p>3.4 Revoir la nature et la portée des différentes ententes liant la MRC à des partenaires.</p>	<p>3.4.1 Établissement d'une grille d'analyse assurant la MRC que les ententes de service qu'elle signe avec des partenaires sont en lien direct avec sa mission.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmentation de la performance des actions de la MRC, puisque ciblées sur ses responsabilités et donc sur ses expertises et sa culture. ➤ Pérennité de la prise en charge de responsabilités par la MRC.

Direction stratégique 4 : Instaurer une culture de communication interne et externe

Objectifs stratégiques	Interventions privilégiées	Résultats escomptés
<p>4.1 Optimiser les moyens de communication auprès des différents acteurs et partenaires pour assurer l'efficacité et la réussite des projets et des processus de gestion de la MRC.</p>	<p>4.1.1 Dans le contexte de l'évolution des outils électroniques, évaluer le plan et la politique de communication réalisés en 1999 et procéder à l'implantation d'un véritable plan de communication global et performant comprenant un volet interne et un volet externe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC s'est dotée d'un outil de communication auprès des instances de son organisation et auprès de l'ensemble des partenaires et de la population en général, simple, facile et efficace. La MRC a ajouté à sa culture managériale (planification, gestion, stratégie, suivi et contrôle) une « habitude de communication ».
	<p>4.1.2 Affectation d'une ressource responsable des communications.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer la pérennité de la mesure.
	<p>4.1.3 Diffusion plus large des assemblées du Conseil et des différentes opérations médiatiques par le biais du site internet de la MRC ou par Web Diffusion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC est potentiellement accessible dans chaque foyer branché de Portneuf.
<p>4.2 Innover dans le développement des outils de communication modernes et de gestion des outils informatiques.</p>	<p>4.2.1 Demeurer à l'affût des nouvelles implantations technologiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC innove dans le développement des outils de communication modernes, dans la gestion de son parc informatique et demeure proactive (constituer une veille de communication).

Direction stratégique 5 : Mettre en place des mécanismes de partenariat et de coopération avec le milieu

Objectifs stratégiques	Interventions privilégiées	Résultats escomptés
5.1 Favoriser le développement de Portneuf sous tous ses aspects.	5.1.1 Mettre sur pied et coordonner une Table des décideurs de Portneuf (développement horizontal). Rencontre semestrielle des directions générales des organismes de développement de Portneuf (Chambres de commerces, CSSS, SADC, CLD, CJE, CLE, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC s'est positionnée comme instance de référence dans la coordination des actions prises par les différents acteurs de Portneuf en matière de développement.
	5.1.2 Revoir la nature des tables sectorielles de la MRC et identifier celles qui, parce qu'elles sont en lien avec les compétences de la MRC, devraient être maintenues et utilisées de façon permanente (culture, économie sociale, agro-alimentaire, environnement, transport collectif, tourisme, etc.). Cette démarche s'effectue sous la responsabilité du Service de l'aménagement et de l'urbanisme.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC s'est associée des partenaires de réflexion, des partenaires de première ligne, pour travailler sur des dossiers à sa portée. ➤ Elle mobilise des segments intéressés de son milieu et les fait contribuer à sa réflexion.
5.2 Organiser un partenariat concret entre les actions de la MRC et de son CLD en matière de développement.	5.2.1 Harmoniser le Plan d'action du Schéma d'aménagement et de développement avec le Plan d'action pour l'économie et l'emploi (PALÉE) du CLD.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une vision de développement unique traduite de façon concordante dans les deux outils maîtres du développement de Portneuf.
5.3 Réaliser des outils stratégiques de développement inhérents aux compétences de la MRC.	5.3.1 Produire une charte des paysages Portneuvois et conscientiser la population à la qualité de l'environnement visuel, à la protection des terrains et des bâtiments patrimoniaux et à la préservation des paysages.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC implique sa ressource culturelle pour développer et protéger une valeur sûre de son potentiel. ➤ La MRC véhicule une image corporative responsable pour la protection des milieux patrimoniaux.
	5.3.2 Établir une politique d'intervention à l'égard d'équipements et d'infrastructures régionaux de valeur (Vélo piste de la Jacques-Cartier – Portneuf, Parc régional des Lac-Long et Montauban, Chemin du Roy, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La MRC exerce son leadership en fixant elle-même la nature, les règles et les conditions de son intervention. ➤ La MRC met en place une structure organisationnelle efficace qui mise sur le développement et l'efficacité de ces équipements et infrastructures.

9. Programmation de la mise en œuvre

Actions stratégiques	Réalisation
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Évaluation du personnel cadre, syndiqué et contractuel. ➤ Instauration des programmes de travail annuels (priorités annuelles) de chaque service. ➤ Élaboration d'un programme de remplacement du parc informatique (4 ans). ➤ Application des procédures de classement et d'archivage. ➤ Rédaction du cahier des élus comprenant les volets législatifs et administratifs (responsabilités de l'Organisation, rôles de l'appareil politique et administratif, présentation des services et du CLD, cahier des politiques et règlements en vigueur, présentation du plan stratégique de la MRC). ➤ Rencontre périodique des directeurs généraux des municipalités sous la coordination du directeur général de la MRC. ➤ Réalisation des outils de planification du territoire (2009-2010-2011) <ul style="list-style-type: none"> • Réglementation d'urbanisme ; • Plan des paysages ; • Gestion des cours d'eau et priorisation des interventions. ➤ Évaluation et suivi annuel des processus d'opérations des différents services. 	2009
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Description de tâches du personnel cadre, syndiqué et contractuel ➤ Implantation, développement et suivi des indicateurs de gestion et de performance <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs financiers ; • Indicateurs des ressources humaines. ➤ Instauration des rapports annuels (bilan des priorités) de chaque service. ➤ Application du modèle systémique de gestion (Qualimètre du Mouvement Québécois de la qualité). ➤ Instauration des rencontres annuelles des membres du Conseil sur la satisfaction des services et l'évaluation des besoins et des ressources (Lac-à-l'Épaule). 	2010

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réalisation des outils de planification du territoire (2009-2010-2011) (suite) <ul style="list-style-type: none"> • Réglementation d'urbanisme ; • Plan des paysages ; • Gestion des cours d'eau et priorisation des interventions. ➤ Se doter d'un tableau de bord sur la gestion des programmes et ententes. ➤ Mettre en place une politique et un programme de reddition de compte pour toutes les ententes, y compris les versements effectués au CLD. ➤ Application du schéma de couverture de risques en sécurité incendie. 	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plan de communication <ul style="list-style-type: none"> • Révision de la version d'automne 1999 • Application du plan de communication ➤ Réalisation des outils de planification du territoire (2009-2010-2011) (suite) <ul style="list-style-type: none"> • Réglementation d'urbanisme ; • Plan des paysages ; • Gestion des cours d'eau et priorisation des interventions. ➤ Développer des modes de veille de communication et stratégique (électronique, comité aviseur, formation pour le développement des connaissances auprès des ressources humaines, application du mode prospection pour l'application des solutions innovatrices dans nos façons de faire). ➤ Réalisation du plan de sécurité civile. 	2011
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Élaboration d'une planification de la main-d'œuvre (intégrée à l'organigramme de la MRC). 	2012
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantation des séances du Conseil et de Comité sans papier. 	2013
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonification du plan stratégique – 2009-2014 dans le respect de la mission et de la vision de l'organisation. 	2014

10. Conclusion

La MRC de Portneuf se dote d'un premier outil de planification stratégique (2009 – 2014). Il est le fruit de nombreuses réflexions et de débats de la part des élus, des employés et des partenaires depuis les cinq dernières années sur les préoccupations à l'égard des services, des ressources et du rôle de l'organisation. Il constitue l'expression du désir d'obtenir une structure de gouvernance performante, exemplaire, pour satisfaire la mission et la vision corporative. La mise en œuvre de cet outil permettra à la MRC de répondre au besoin éloquent d'assumer pleinement son leadership régional auprès des partenaires et des diverses instances gouvernementales. Pour y arriver, elle doit compter sur une administration efficace et un appareil décisionnel imputable, en harmonie avec la gestion rationnelle des ressources.

La mise en œuvre de cet outil de planification stratégique repose sur les acteurs de premier plan, soit le Conseil des représentants, les directions, les employés, les municipalités, les citoyens et les partenaires. Ces derniers, en demeurant sensibles aux résultats, contribueront à faire de la planification stratégique un outil mobilisateur et rassembleur, pour lequel les actions concrètes et l'évaluation des résultats permettront d'assurer une amélioration continue des services, au bénéfice de toute la collectivité portneuvoise.

La MRC de Portneuf possède la volonté de développer les ressources pour mener à bien les actions de la planification stratégique, et son succès dépend de la capacité de l'organisation à la mettre en œuvre.

11. Annexes

Annexe 1 - Structure organisationnelle de la MRC de Portneuf

Annexe 2 - Actes du colloque des représentants de la MRC de Portneuf - 23 septembre 2006

Annexe 3 - Comptes rendus du Sommet sur la planification stratégique - 21 mars 2009

Annexe 4 - Commentaires des employés de la MRC de Portneuf et du CLD de Portneuf