



Ville de Sept-Îles

Plan stratégique 2016-2019



# Table des matières

---

INTRODUCTION	3
SOMMAIRE DU DIAGNOSTIC	6
MISSION ET VALEURS	12
VISION ET PLAN D'ACTION	15



# Introduction

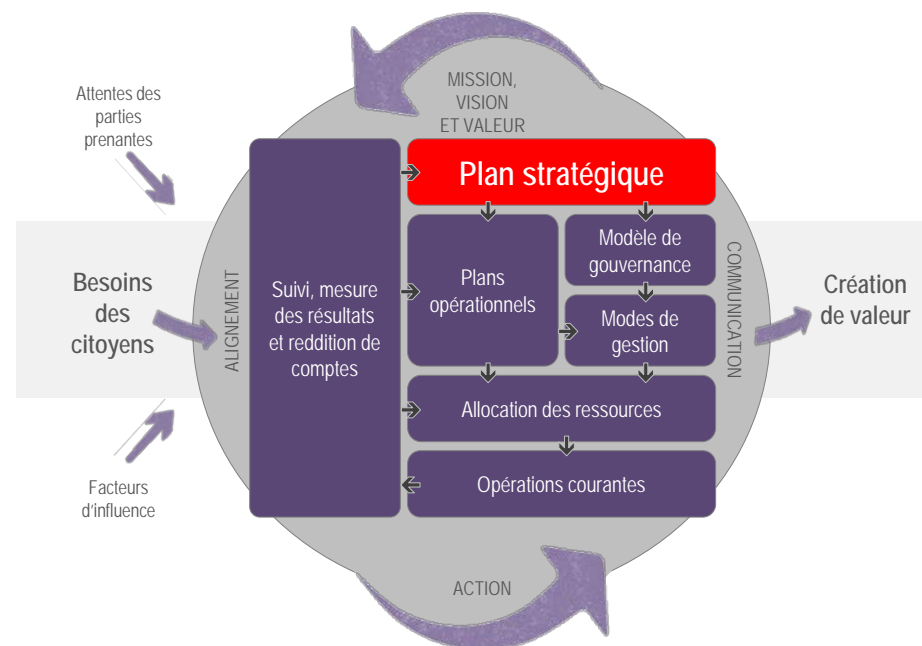


# Contexte



À la base une démarche de cohérence entre les besoins et les priorités municipales, et de convergence des actions vers des objectifs communs, la démarche de planification stratégique a pour objectif de dégager une vision commune, de la diffuser, de mobiliser les ressources vers son atteinte et de concentrer l'utilisation de l'ensemble des ressources de l'organisation vers cette finalité.

Carte maîtresse de l'organisation, le plan stratégique oriente l'ensemble des activités et permet d'aligner les efforts de la Ville de Sept-Îles (ci-après « Ville ») en fonction des besoins des citoyens et d'une création de valeur optimale.



# Démarche méthodologique



La démarche de planification stratégique a été réalisée en trois temps :

## 1. Le diagnostic

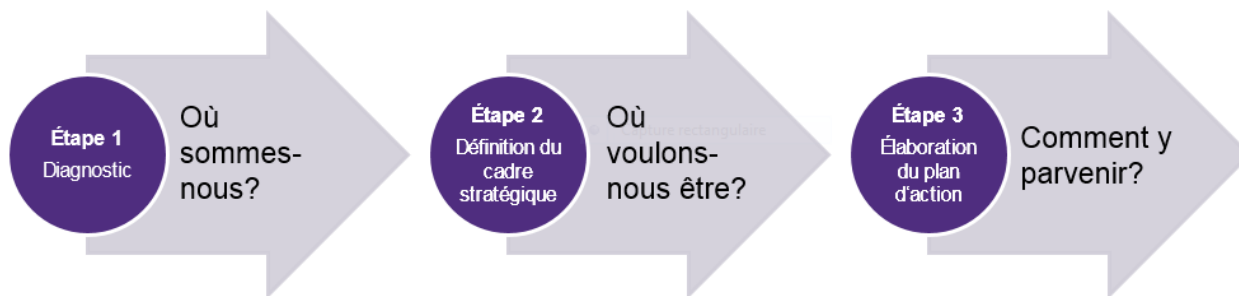
Le diagnostic vise à faire un portrait juste de la situation actuelle. En premier lieu, la documentation et les statistiques socio-économiques disponibles ont été colligées et analysées. Cette information a été par la suite utilisée comme base pour la tenue de sessions de travail tenues avec les élus et l'équipe de direction de la Ville ainsi qu'avec des groupes de partenaires externes. Durant ces rencontres, les forces, faiblesses, opportunités et menaces ont été discutées, et les priorités d'action municipale identifiées de façon préliminaire.

## 2. La définition du cadre stratégique

À la suite de la présentation des résultats du diagnostic, les élus et l'équipe de direction ont participé à une série de sessions de travail pour établir le cadre stratégique de l'organisation municipale, soit sa mission et ses valeurs fondamentales, sa vision et ses axes stratégiques d'intervention. En se basant sur ce cadre stratégique, les priorités d'action ont été établies.

## 3. L'élaboration du plan d'action

Un plan d'action triennal préliminaire qui propose des stratégies concrètes pour la réalisation de la vision a été tout d'abord préparé par l'équipe de direction. Le plan d'action préliminaire a été, par la suite, présenté aux élus municipaux pour validation.



# Sommaire du diagnostic



# Forces, opportunités et défis



## Démographie

### Forces et opportunités

- Diversité culturelle, des gens venant de partout
- Présence de communautés autochtones : richesse culturelle, croissance démographique qui contrebalance la stagnation de la population

### Défis

- Mise en place des conditions qui favorisent une croissance démographique durable (emplois, logements, immigration...)
- Rétention/retour des jeunes adultes
- Développement du sentiment d'appartenance
- Maillage et cohabitation avec les communautés autochtones

## Milieus de vie

### Forces et opportunités

- Bon milieu pour les familles (tranquillité, sécuritaire)
- Tout à proximité
- Accès à la nature
- Investissements dans la revitalisation du centre-ville

### Défis

- Amélioration de l'environnement urbain de certains secteurs
- Accroissement de la présence de la nature dans la ville (peu de verdissement et d'arbres)

## Développement communautaire

### Forces et opportunités

- Présence d'une bonne base de bénévoles
- Bonne variété de services à la population grâce aux nombreux organismes communautaires

### Défis

- Transformation du bénévolat (bénévolat pour projets spécifiques plutôt qu'une implication à long terme) : pressions sur les organismes
- Complexité croissante de la gestion des organismes communautaires
- Arrimage et complémentarité de l'offre de services globale (municipale et communautaire)

# Forces, opportunités et défis (suite)



## Services à la population

### Forces et opportunités

- Pôle de service régional : présence de services administratifs fédéraux et provinciaux
- Nombreuses infrastructures et activités de sports et de loisirs
- Présence d'un CSSS

### Défis

- Menace de la réduction de services advenant la décision de faire de Baie-Comeau le pôle régional
- Consolidation de l'offre de services aux jeunes familles (garderies, accès aux activités et infrastructures...)
- Mise à niveau et planification de l'entretien des infrastructures de sports, loisir, culture
- Développement de l'offre en services et commerces compte tenu du bassin démographique peu nombreux

## Éducation

### Forces et opportunités

- Présence d'institutions d'enseignement qui adressent tous les niveaux de scolarisation
- La grande entreprise qui favorise la scolarisation : exigences de formations techniques/professionnelles
- Amélioration des statistiques de scolarisation durant les dernières années (moins de personnes sous-scolarisées, plus grand nombre avec diplôme ou certificat)

### Défis

- Sensibilisation des entreprises sous-traitantes à l'importance de soutenir la scolarisation des jeunes : leurs exigences peu élevées et les salaires attrayants encouragent la sous-scolarisation
- Lutte au décrochage scolaire



# Forces, opportunités et défis (suite)



## Santé

### Forces et opportunités

- Diversité des possibilités de pratique de sports et d'activités de plein air
- Accès facile à la grande nature

### Défis

- Gestion des effets du développement industriel sur la santé : manque de données de recherche sur l'impact des projets industriels
- Prévalence élevée de certains problèmes de santé : tabagisme, obésité, consommation excessive d'alcool

## Culture et patrimoine

### Forces et opportunités

- Ville riche d'histoire
- Vieux poste restauré : maillage des cultures européenne et autochtone
- Présence d'infrastructures de soutien à l'expression artistique: musée, salle de spectacle
- Démarches de mise en valeur du patrimoine du centre-ville via le programme particulier d'urbanisme (PPU)

### Défis

- Valorisation de l'histoire et du patrimoine, tant à l'externe qu'auprès des citoyens (patrimoine très méconnu)
- Positionnement de la culture comme un axe majeur de développement

## Gestion des matières résiduelles

### Forces et opportunités

- Construction du nouvel écocentre

### Défis

- Mise en œuvre des mesures qui permettront l'atteinte des objectifs gouvernementaux
- Contrôle des dépotoirs sauvages
- Éducation et sensibilisation de la population à la responsabilité environnementale

# Forces, opportunités et défis



## Développement économique

### Forces et opportunités

- Base diversifiée d'infrastructures : aéroport civil, port, rail, marina :
  - Port : infrastructure vitale à l'économie de l'est du Québec
- Positionnement stratégique comme centre de transport de minerais vers les marchés internationaux
- Potentiels du Plan Nord
- Développement de l'économie du savoir au travers des activités de R&D (institutions d'enseignement, entreprises, unités de recherche)
- Accès à l'électricité (quantité et qualité)
- Potentiel touristique sous-exploité
- Bon maillage entre les entreprises et les institutions d'enseignement : formations alignées sur les besoins des entreprises

### Défis

- Diversification de l'économie et amélioration de la résilience face aux fluctuations des ressources naturelles
- Optimisation des potentiels liés au Plan Nord
- Organisation du tourisme : positionnement et vision
- Valorisation du caractère industriel de la ville (le voir comme une force et non une contrainte)
- Développement économique dans un contexte de « pas dans ma cour » et d'acceptabilité sociale (concept peu clair et variable)
- Mise en place d'une culture d'innovation et de collaboration entre les acteurs
- Développement d'une culture entrepreneuriale, actuellement peu présente (enjeux de transfert et de relève des entreprises)

## Milieus naturels et économie

### Forces et opportunités

- Potentiel de développement récréotouristique élevé :
  - Tourisme nature, chasse et pêche
  - Activités de sport et loisirs en pleine nature

### Défis

- Reconnaissance de la valeur économique de notre environnement naturel
- Intégration du développement économique et de la gestion environnementale
- Mise en valeur de l'offre
- Développement d'un tourisme nature quatre saisons
- Gestion de l'utilisation du territoire pour le loisir : accès trop facile sur certains territoires (ex. : terres du MERN), accès trop complexe pour d'autres (ex. : Baie, île Grand Basque)

# Forces, opportunités et défis (suite)



## Protection et mise en valeur des milieux naturels

### Forces et opportunités

- Accès à des milieux naturels variés de grande qualité : baie et îles, rivière Moisie, arrière-pays,... (vert et mer)
- Paysages d'une grande beauté
- Biodiversité très riche - plusieurs espèces rares et menacées
- Présence d'une Zone importante pour la conservation des oiseaux
- Caractère géologique unique de la Baie
- Création de la Table de concertation pour la qualité de l'air

### Défis

- Augmentation de la présence de la nature en ville (aménagement et arbres)
- Passage d'une intervention réactive à une gestion proactive de l'environnement
- Amélioration des connaissances sur les enjeux des changements climatiques – méconnaissance des impacts locaux
- Saine gestion de l'eau potable
- Exploitation des caractéristiques géologiques de la Baie : promotion et mise en valeur

Mission et valeurs





*La Ville de Sept-Îles favorise un milieu de vie de qualité pour ses citoyens tout en respectant son cadre financier orienté sur sa capacité de payer.*

À cette fin,

- Elle offre des services municipaux de qualité;
- Elle gère ses ressources humaines de façon efficiente;
- Elle gère ses infrastructures afin d'en assurer l'efficacité et la pérennité;
- Elle planifie l'aménagement et le développement de son territoire de façon responsable et durable;
- Elle assure un leadership régional en collaboration avec ses différents partenaires économiques, sociocommunautaires et politiques.



Notre mission est soutenue par quatre valeurs fondamentales auxquelles chacun de nous, employés et élus, adhérons pleinement. Ces valeurs :

- guident nos stratégies pour répondre le mieux possible aux besoins de nos citoyens;
- sont fermement intégrées à nos pratiques de gouvernance et de gestion;
- sont au cœur de notre identité et culture organisationnelles.

**Le respect** qui se manifeste par l'écoute, l'ouverture aux différences et aux idées nouvelles et un comportement empreint de civilité et de politesse;

**La rigueur** qui vise le travail bien fait, l'action diligente et professionnelle, l'effort constant pour améliorer la performance des façons de faire et la mise en place des moyens permettant de répondre le mieux possible aux attentes des citoyens;

**L'intégrité**, soit une honnêteté irréprochable, un comportement éthique en tout temps et la constance dans le respect des valeurs de l'organisation;

**La fierté** de contribuer à la qualité de vie de nos citoyens et de travailler à protéger et mettre en valeur ce qui fait de Sept-Îles une ville où il fait bon vivre.

Vision et plan d'action





*En 2030, la Ville de Sept-Îles jouira d'une meilleure stabilité grâce à la croissance soutenue de son économie et la consolidation de son rôle comme pôle régional.*

*Ce dynamisme économique, jumelé à un environnement naturel mis en valeur et une offre de services qui répond aux besoins de ses citoyens, lui aura permis d'accroître sa population de manière durable.*

*Le leadership de l'organisation municipale aura favorisé les efforts collectifs nécessaires à l'atteinte d'un équilibre entre le développement économique, la protection des écosystèmes naturels et le maintien de la qualité de vie.*





## Enjeux prioritaires

- Mettre en place les conditions qui favoriseront la rétention de notre population et l'attraction de nouveaux citoyens
- Favoriser la diversification soutenue de notre économie
- Assurer la protection durable de notre patrimoine naturel exceptionnel



## Orientations stratégiques

- Occuper le territoire de manière responsable
- Accroître la qualité de vie
- Promouvoir les forces, les atouts et les potentiels du territoire
- Assurer les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique

# Plan d'action 2016-2019



## Occuper le territoire de manière responsable

Axes	Stratégies	Actions
Gouvernance durable	<ul style="list-style-type: none"><li>Intégrer les préoccupations économiques, sociales et environnementales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Réaliser une démarche de réflexion en développement durable</li></ul>
Vision économique	<ul style="list-style-type: none"><li>Se doter d'une vision partagée du développement économique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Assurer le suivi des recommandations issues de l'activité Le Point sur l'économie de Sept-Îles</li></ul>
Optimisation des opportunités du Plan Nord	<ul style="list-style-type: none"><li>Consolider et développer les services et infrastructures</li><li>Consolider et renforcer la présence des institutions gouvernementales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Soutenir et mettre de l'avant des initiatives visant l'augmentation de l'offre en logements</li><li>Poursuivre la mise aux normes des infrastructures municipales aux normes</li><li>Continuer les représentations politiques visant le maintien des institutions</li><li>Assurer une compréhension partagée des objectifs du plan d'action du Plan Nord</li></ul>
Développement des potentiels économiques	<ul style="list-style-type: none"><li>Soutenir la diversification de l'économie et le développement de l'entrepreneuriat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Créer un fonds local de diversification</li><li>Favoriser la desserte en gaz naturel</li><li>Poursuivre les efforts afin d'améliorer le réseau routier national</li><li>Élaborer une stratégie de soutien à l'agriculture nordique en partenariat avec les institutions d'enseignement</li><li>Maintenir les investissements liés au développement du tourisme</li></ul>



## Occuper le territoire de manière responsable (suite)

Axes	Stratégies	Actions
Aménagement durable du territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la cohérence entre développement, protection de l'environnement et aménagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à jour la Politique environnementale et ses actions</li> <li>Collaborer à la réalisation de l'inventaire de l'occupation du sol et du potentiel d'utilisation des terrains disponibles</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de l'équilibre entre protection des milieux naturels et occupation du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborer à l'identification des milieux à protéger et mettre en place des mesures réglementaires à cette fin</li> </ul>
Gestion des matières résiduelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser les activités de la municipalité et des citoyens dans le respect des 3 RV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer le suivi et le respect des objectifs fixés par le Plan de gestion des matières résiduelles de la MRC de Sept-Rivières</li> <li>Élargir la gamme de services de récupération et de revalorisation de l'écocentre municipal</li> <li>Poursuivre les activités de sensibilisation</li> </ul>
Changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir des mesures d'adaptation aux impacts des changements climatiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer aux comités ou tables de concertation régionales et provinciales en lien avec les changements climatiques</li> </ul>

# Plan d'action 2016-2019 (suite)



## Accroître la qualité de vie

Axes	Stratégies	Actions
Services aux citoyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversifier l'offre de services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir et développer de nouvelles opportunités de services en lien avec l'ouverture du nouveau complexe aquatique</li> <li>▪ Réaliser une étude pour la construction d'un nouvel aréna en fonction des besoins des usagers et de la capacité financière de la municipalité</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimiser la qualité des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participer à l'élaboration et poursuivre le programme d'investissement pour l'amélioration des infrastructures du Lac des Rapides et dans l'archipel</li> <li>▪ Maintenir le soutien aux organismes gestionnaires de lieux publics de sport et d'activités de loisir, de plein air et de la culture</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre à niveau les infrastructures municipales vieillissantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compléter les études quant à l'état de l'ancienne piscine municipale et identifier des options quant à sa future vocation</li> <li>▪ Réaliser les travaux de réfection de la Salle de spectacle Jean-Marc-Dion</li> <li>▪ Soutenir le Musée régional de la Côte-Nord dans son projet de réfection et d'agrandissement</li> <li>▪ Mettre à jour le plan d'intervention sur le réseau routier</li> </ul>

# Plan d'action 2016-2019 (suite)



## Accroître la qualité de vie (suite)

Axes	Stratégies	Actions
Milieus de vie	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Embellir les milieux de vie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Soutenir les actions initiées par le comité Fièremment Sept-Îles</li><li>▪ Mettre graduellement en place les initiatives suggérées par le programme particulier d'urbanisme du bas de la ville</li><li>▪ Poursuivre les études sur la réfection et les aménagements futurs du boulevard Laure en collaboration avec le ministère des Transports du Québec</li></ul>
Communication avec les citoyens	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avoir des liens de communication adéquats et efficaces</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Optimiser et adapter les moyens de communication et d'information (site web, médias sociaux, bulletins municipaux et autres)</li></ul>

# Plan d'action 2016-2019 (suite)



## Promouvoir les forces, les atouts et les potentiels

Axes	Stratégies	Actions
Commerces et industries	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Soutenir la diversification économique grâce à l'arrivée de nouvelles entreprises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Optimiser les services d'accueil aux promoteurs</li><li>▪ Soutenir le projet « ADN Sept-Îles » de Développement économique Sept-Îles</li></ul>
Tourisme	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Renforcer l'attrait et la notoriété de Sept-Îles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Maintenir les investissements en termes de promotion des attraits touristiques locaux</li><li>▪ Renforcer les synergies avec les partenaires</li><li>▪ Poursuivre la promotion et le développement des activités du Vieux Poste</li></ul>
Nouveaux résidents	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Améliorer les mesures visant à rendre Sept-Îles attrayant comme lieu de résidence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Soutenir les initiatives d'attraction de la main-d'œuvre</li><li>▪ Initier et collaborer à la mise en place d'actions visant à faciliter l'accès à du logement abordable</li><li>▪ Participer à des activités de reconnaissance qui permettent le rayonnement de la Ville et de ses corporations</li></ul>

# Plan d'action 2016-2019 (suite)



## Assurer les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du Plan stratégique

Axes	Stratégies	Actions
Conciliation des différents enjeux que la Ville doit adresser	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se donner une vision financière à moyen et à long terme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Appliquer les recommandations issues du cadre financier</li></ul>



Raymond Chabot  
Grant Thornton

