



Saint-Sulpice

Planification stratégique

2023-2028



Version du 26 janvier 2023



ESPACE STRATÉGIES

Table des matières

Mot du maire	3
Introduction	4
Synthèse de la méthodologie	5
Cadre stratégique.....	6
Identité stratégique	6
Vision.....	7
Enjeux prioritaires.....	8
Orientation et axes stratégiques	9
Projets porteurs	11
Critères de succès	15

En collaboration avec Espace Stratégies



Mot du maire



Chers concitoyens et chères concitoyennes,

Au cours de la dernière année, la municipalité de Saint-Sulpice s'est engagée dans une démarche de planification stratégique. Cette démarche s'inscrit dans une volonté du conseil municipal de se doter d'un cadre de référence qui permettra à la municipalité de bien définir ses priorités, ses défis et ses enjeux. Cette planification permettra d'orienter les actions à prendre à court, à moyen et à long terme.

Afin de se doter d'une vision d'avenir commune et d'orienter les discussions, un exercice de réflexion et de consultation a été réalisé auprès des citoyens et citoyennes, des employés et de l'administration de la municipalité ainsi que du conseil municipal. Je dois avouer que ce processus collectif a nécessité plusieurs heures de travail et de discussions.

Cependant, il reflète la réalité de notre municipalité, aussi bien financière qu'humaine. D'ailleurs, je souhaite personnellement remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce plan de développement stratégique.

À la suite de ce précieux partage de suggestions et d'opinions, le conseil municipal et moi avons réfléchi aux enjeux de la municipalité. Cela nous a permis d'identifier des orientations claires et des axes stratégiques précis qui permettront le développement de notre municipalité. Ces trois orientations s'inscrivent dans le souci d'adopter un développement durable du territoire et visent la revitalisation du noyau villageois, une offre de services et d'installations de qualité aux citoyens, et la bonification de l'organisation municipale. Ce document en fait état et décrit les différents axes visés.

Puisque vous êtes un partenaire important dans la réussite des projets à venir, c'est avec une grande fierté que je vous présente la planification stratégique 2023-2028 pour Saint-Sulpice. Bonne lecture!

Steve Mador, maire

Introduction

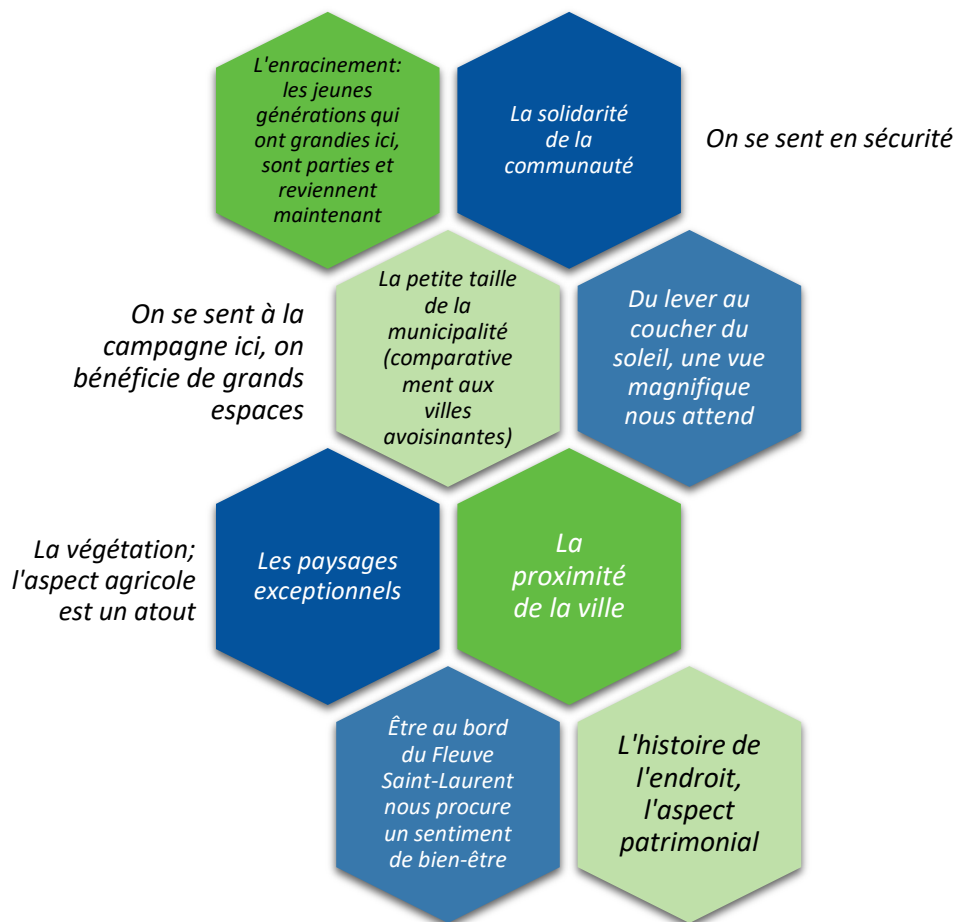
Située dans la région de Lanaudière et plus précisément dans la MRC de L'Assomption, la municipalité de Saint-Sulpice se situe sur la rive nord du Fleuve Saint-Laurent, entre Lavaltrie à l'est, Repentigny à l'ouest et L'Assomption au nord-ouest. Elle compte (selon le décret de la population de 2022) 3 402 citoyens résidants dans une municipalité dont l'histoire du lieu remonte à 1640.

C'est dans le contexte de renouveau à la suite des dernières élections municipales que la municipalité de Saint-Sulpice souhaitait lancer son premier exercice de planification stratégique qui se solderait en un plan stratégique 2023-2028. La municipalité a alors fait appel aux services d'Espace Stratégies, firme spécialisée en accompagnement à la planification stratégique, afin de l'accompagner dans la réalisation de cette démarche alignée sur les attentes de la communauté.

À cet effet, la figure ci-dessous illustre le résultat de l'une des activités ayant eu lieu lors de la consultation publique auprès des citoyens et qui aura contribué à l'élaboration du présent cadre stratégique.

Fig. 1 : Pourquoi j'habite à Saint-Sulpice ?

Éléments d'identité évoqués par les citoyens lors de la consultation publique du 28 septembre, 2022



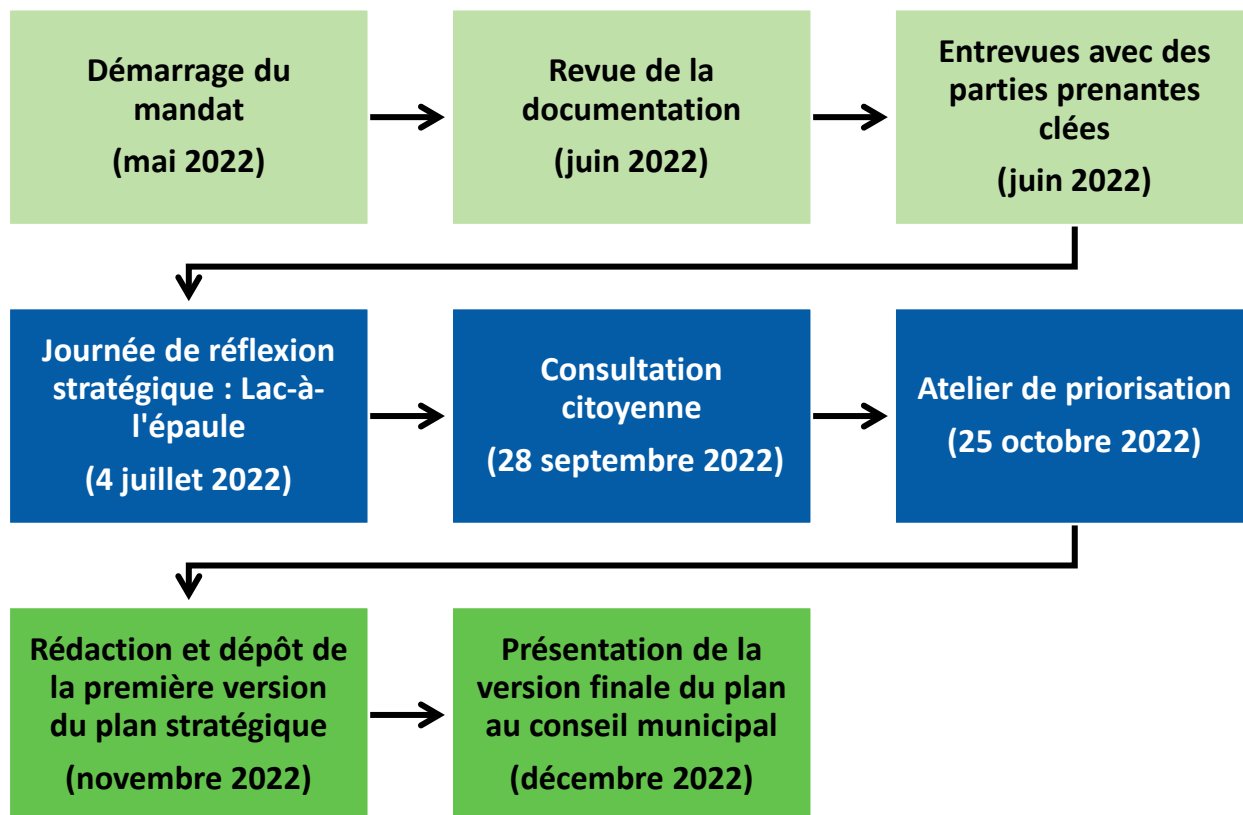
Synthèse de la méthodologie

La planification stratégique de la municipalité de Saint-Sulpice est le résultat d'une démarche de cocréation qui a fait appel à une mobilisation du conseil municipal, des employé-es et de ses citoyen-nés. Une diversité d'activités menées selon différents formats autant en virtuel qu'en présentiel (une journée de réflexion sous forme de lac-à-l'épaule, une consultation publique en soirée au centre communautaire) auront permis d'atteindre les objectifs de la réflexion stratégique, qui vont comme suit :

- Identifier le positionnement stratégique de la municipalité de Saint-Sulpice en fonction de ses forces et ses éléments distinctifs;
- Déterminer une vision de développement pour la municipalité qui est alignée sur les attentes de la communauté;
- Définir les stratégies et objectifs à cibler afin d'assurer l'atteinte de la vision;
- Structurer ses actions sur les cinq années à venir.

La démarche d'élaboration de la planification stratégique s'est déroulée sur une période allant de mai à décembre 2022 au travers des grandes étapes présentées ci-dessous.

Fig. 2 : Synthèse des étapes de planification



Cadre stratégique

Le cadre stratégique est constitué des différentes composantes qui permettent d'élaborer la structure du plan stratégique, soit :

- L'identité stratégique;
- La vision;
- Les enjeux prioritaires;
- Les orientations et les axes stratégiques;
- Les projets porteurs.

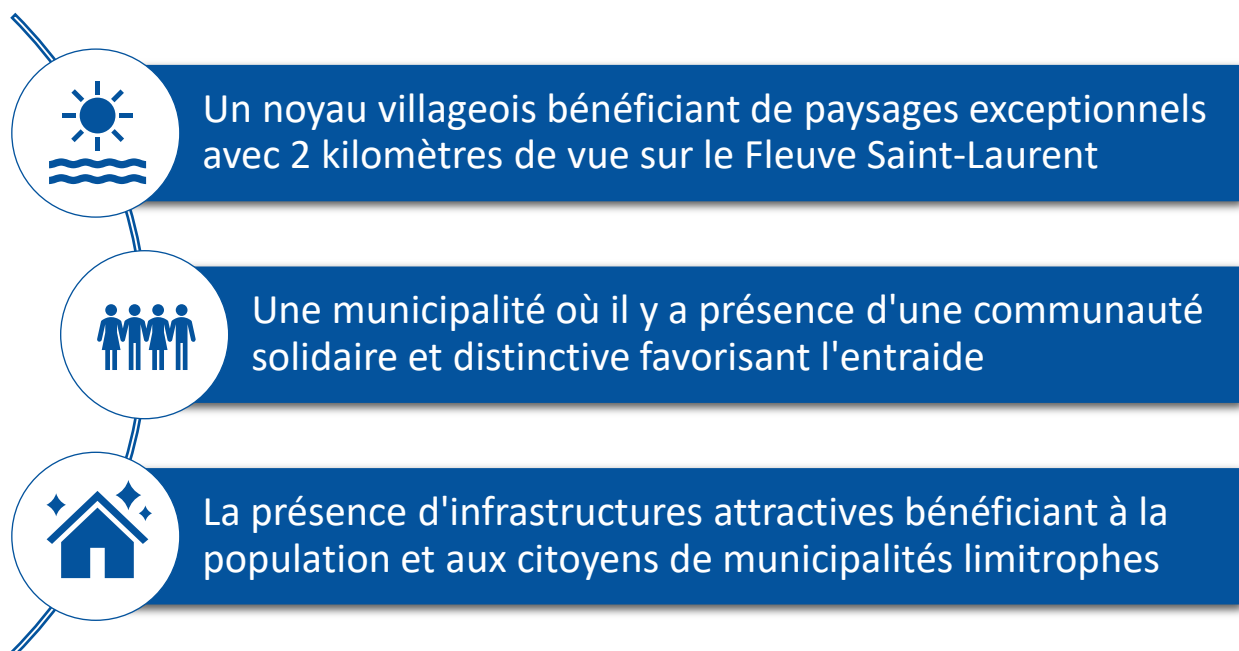
Identité stratégique

L'identité stratégique sert à :

- Définir la valeur distinctive qu'apporte la municipalité à ses citoyens;
- Communiquer de façon concise son identité, son caractère unique;
- Mobiliser les parties prenantes autour d'une identité commune.

Cette identité doit être renforcée et protégée afin de préserver la valeur que la municipalité apporte à sa communauté. Élaborée à la suite du lac-à-l'épaule et bonifiée lors de la consultation publique et de l'atelier subséquent, l'identité stratégique s'articule autour de trois thèmes majeurs.

Fig. 3 : Identité stratégique



Vision

Lors du processus de réflexion stratégique, les participants de la journée du Lac-à-l'épaule ont été invités à réfléchir aux visées souhaitables de développement pour l'avenir de la municipalité sur un horizon de 10 ans. Cette réflexion, qui s'est poursuivie lors de la consultation publique et d'un atelier de travail, a mené à l'identification de quatre grands piliers de vision qui sont les suivants :

Fig. 4 : Piliers de la vision



À partir des piliers de la vision, un énoncé de vision a été formulé qui servira à guider la prise de décisions et à définir la cible à atteindre dans l'exécution du plan stratégique. La vision amène une dimension globale et ambitieuse sur les impacts que la municipalité souhaite avoir sur la vie de ses citoyens à plus long terme et permet d'aligner les équipes sur ces visées.

L'énoncé de vision de la municipalité de Saint-Sulpice est le suivant :

Dotée d'une vue imprenable sur le fleuve Saint-Laurent, la municipalité de Saint-Sulpice est reconnue pour ses attraits naturels et récréotouristiques qui s'insèrent dans un milieu de vie dynamique et durable, mariant milieux agricoles et villageois.

Enjeux prioritaires

Les enjeux sont des facteurs qui limitent ou posent obstacle au développement du plein potentiel de la municipalité. Il est donc essentiel de les identifier afin de mettre en place les solutions nécessaires à leur dépassement.

Afin d'identifier les orientations stratégiques qui donneront un cadre de planification pour les prochaines années, les éléments issus des différentes réflexions notamment pendant le lac-à-l'épaule et la consultation citoyenne ont mis de l'avant plusieurs enjeux qui interpellent la municipalité de Saint-Sulpice. Ces derniers peuvent ralentir l'atteinte de la vision et le développement de l'organisation. Il est donc essentiel de les identifier afin d'instaurer les solutions nécessaires à leur dépassement.

Tous les enjeux sont pris en considération dans l'élaboration des orientations et axes d'intervention; or, certains enjeux ont un impact beaucoup plus directement ressenti sur la municipalité. Ainsi l'échelle de priorisation permet de distinguer entre des enjeux critiques (de première importance pour la municipalité), majeurs et importants. Il est également essentiel de mentionner qu'il est possible que le niveau de priorité des enjeux change dans les 5 prochaines années en raison du facteur d'imprévisibilité de toute démarche qui cherche à se projeter dans l'avenir.

Fig. 5 : Enjeux externes

Priorisation des enjeux externes (liés au territoire)	
CRITIQUE	
1	Sécurité et cohabitation piétons-automobiles (route 138): Lacunes d'aménagement en vue de la cohabitation et la sécurisation pour tous les usagers de la route (responsabilité partagée MTQ).
2	Manque de services de proximité répondant aux besoins de l'ensemble de la population (commerces de proximité, transports en commun, logement adapté, etc.).
MAJEUR	
3	Dévitalisation du noyau villageois & et des infrastructures municipales
4	Manque de lien / enclavement des 4 quartiers distincts <ul style="list-style-type: none"> • Rue Notre-Dame • Secteur du village (autour des installations municipales et le centre communautaire) • Chemin du Bord-de-l'eau • Secteur de condos en bordure de la route 343 (la montée Saint-Sulpice)
IMPORTANT	
5.a	• Saturation des espaces disponibles pour le développement
5.b	• Saturation des espaces verts disponibles pour la conservation
6	Manque de services adaptés aux différentes populations
7	Peur du changement présente chez une partie de la population

Fig. 6 : Enjeux internes

Priorisation des enjeux internes (liés à l'organisation)	
CRITIQUE	
1	Désuétude des bâtiments municipaux
MAJEUR	
2	Embauche et rétention du personnel
3	Urbanisme: Manque de concordance entre le Plan d'urbanisme et la vision de développement de la municipalité <ul style="list-style-type: none"> • <i>Manque d'activités récréatives et commerciales et d'animations autour du fleuve</i> • <i>Sous-utilisation de la Route verte et des transports actifs</i>
IMPORTANT	
4	Communications avec les citoyens
5	Ressources humaines limitées
6	Revenus municipaux limités et programmes d'aide limités

Orientation et axes stratégiques

Les orientations stratégiques sont le résultat cumulatif de l'analyse des enjeux et de la définition de la vision proposées par les participants tout au long du processus de planification stratégique. 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 au moyen de pistes d'action identifiées dans les tableaux présentés plus loin (Fig. 9).

Le plan stratégique de la municipalité de Saint-Sulpice comporte ainsi quatre orientations, dont une orientation transversale. Ces orientations se déclinent en neuf axes stratégiques, dont deux axes transversaux, à entreprendre au cours des cinq prochaines années.

Fig. 7 : Orientations et axes

Orientation Transversale Adopter un développement durable du territoire	Axe transversal 1 : Conjuguer aménagement du territoire et intégration du développement à un milieu rural.
	Axe transversal 2: Protéger et mettre en valeur les espaces verts.
Orientation 1 Revitaliser le noyau villageois	Axe 1.1 : Améliorer l'accès au bord de l'eau ainsi qu'aux îles dans un objectif récréotouristique.
	Axe 1.2 : Améliorer la mobilité et la cohabitation entre les différents modes de transport.
	Axe 1.3 : Dynamiser le noyau villageois.
Orientation 2 Offrir des services et installations de qualité aux citoyens	Axe 2.1 : Entretien et mettre à niveau les infrastructures et équipements municipaux.
	Axe 2.2 : Bonifier les communications entre la ville et les citoyens.
Orientation 3 Bonifier l'organisation municipale	Axe 3.1 : Poursuivre les efforts pour créer un milieu de travail stimulant.
	Axe 3.2 : Accroître l'efficience et optimiser les ressources.

Projets porteurs

Pour chacune des orientations stratégiques, des projets porteurs ont été identifiés lors des activités de consultation et des ateliers de travail. Les efforts associés aux différents projets ont été déterminés afin de permettre une classification selon la matrice présentée ci-dessous. Il est à noter que la liste exhaustive de tous les projets et pistes d'action proposés lors des événements de consultation a été remise à la municipalité. Ces actions et projets seront à considérer lors de la mise en place de plans d'action plutôt que directement à prévoir au plan stratégique.

Fig. 8 : Pyramide des tâches

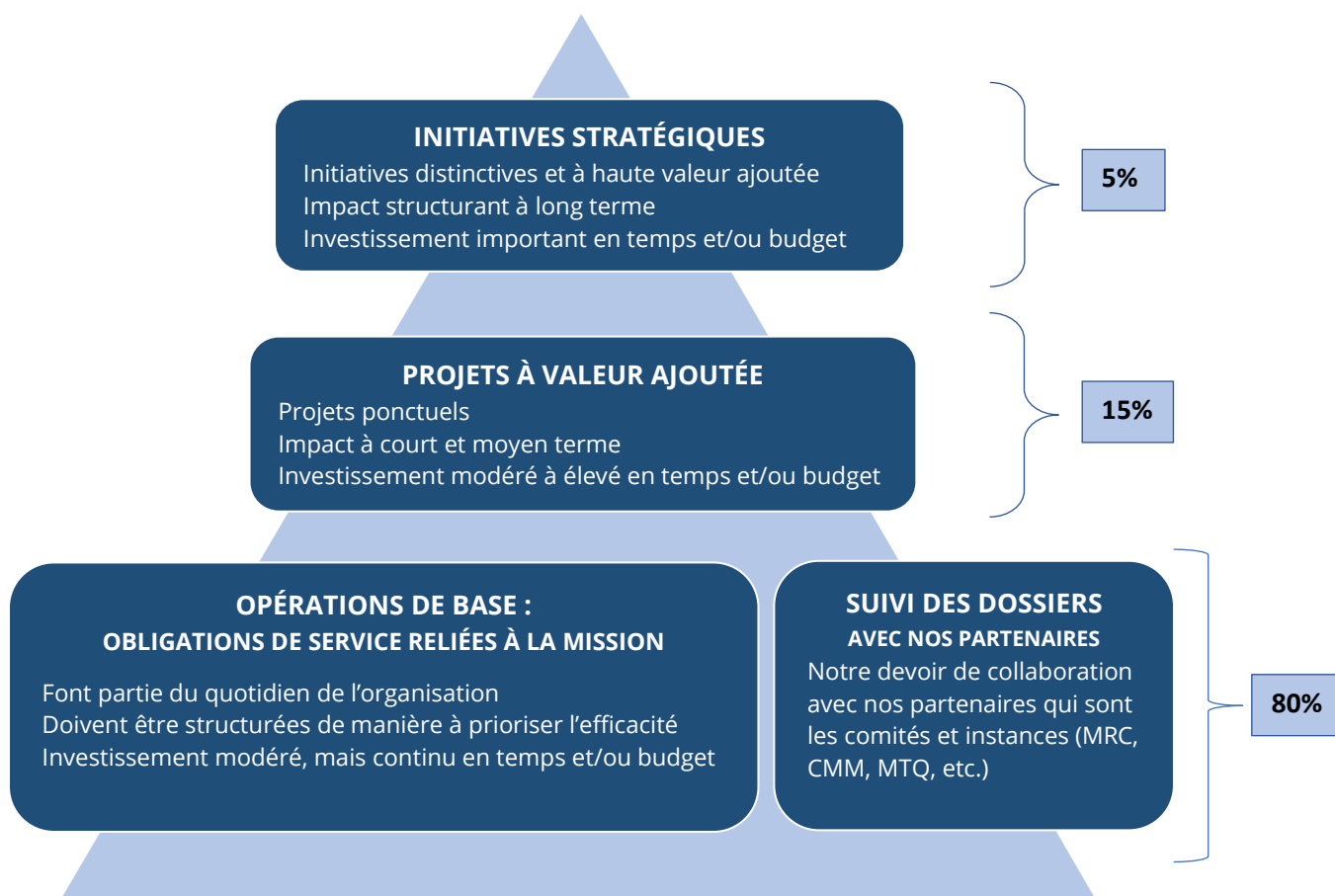


Fig. 9 : Tableaux des pistes d'action

Priorisation selon la pyramide des tâches

- ❖ **OB:** Opération de base / suivi diligent des dossiers
- ❖ **PVA:** Projet à valeur ajoutée
- ❖ **IS:** Initiative stratégique (projet distinctif à haute valeur ajoutée)

Les projets qui sont ressortis comme étant les plus prioritaires voire urgents sont indiqués par la couleur jaune dans les tableaux.

Orientation transversale : Adopter un développement durable du territoire		Priorisation
Axe transversal 1 : Conjuguer aménagement du territoire et intégration du développement à un milieu rural.		
1. Former un comité pour la révision du plan et des règlements d'urbanisme (établir des priorités en lien avec la vision; identifier les éléments à améliorer dans le plan et les règlements d'urbanisme (critères PIIA, carboneutralité des bâtiments, etc.)	IS	
2. Favoriser une mixité des usages au sein des quartiers en s'assurant de leur complémentarité tout en tenant compte des spécificités des secteurs. (<i>Évaluer la pertinence de mixité selon les secteurs</i>)	IS	
3. Répertorier les secteurs ayant un fort potentiel de redéveloppement ou requalification.	IS	
4. Développer des outils pour appuyer le CCU dans l'émission de ses recommandations ainsi que le conseil municipal lors de la prise de décision.	PVA	
Axe transversal 2: Protéger et mettre en valeur les espaces verts		
1. Étudier la possibilité d'acquérir un boisé pour l'aménagement d'un sentier pédestre forestier / des activités non motorisées	IS	
2. Augmenter le nombre d'arbres dans l'espace public; (ceux-ci peuvent être des arbres fruitiers pour cueillette libre, ex.)	PVA	

Orientation 1 : Revitaliser le noyau villageois		Priorisation
Axe 1.1 : Améliorer l'accès au bord de l'eau ainsi qu'aux îles dans un objectif récréotouristique.		
1. Se doter d'une stratégie favorisant l'accès à l'eau aux abords du Fleuve, à la fois pour le mettre en valeur et pour offrir l'accès aux citoyens (ex. : Aménager une promenade riveraine, améliorer l'aménagement autour du quai, etc.)		IS
2. Développer l'offre de récréotourisme au bord du Fleuve et sur les îles (ex : organiser des promenades guidées, un marché saisonnier; offrir des vélos en libre-service)		IS
3. Valoriser la renaturalisation des berges du Fleuve Saint-Laurent		PVA
Axe 1.2 : Améliorer la mobilité et la cohabitation entre les différents modes de transport.		
1. Évaluer les possibilités de réaménagement de la route 138 (élargissement des trottoirs, traverses piétonnes, aménagement d'une piste cyclable, etc.) et faire des représentations en ce sens auprès du MTQ		IS
2. Planifier un réseau de transport actif (pistes cyclables, sentiers, parcs linéaires et zones piétonnes) reliant les quatre quartiers		PVA
3. Développer des solutions de stationnement adéquates et à faible impact environnemental pour le noyau villageois		PVA
Axe 1.3 : Dynamiser le noyau villageois.		
1. Mettre en place un projet de design urbain de l'espace public : installation de bancs, lampadaires, plantation d'arbres, etc.		IS
2. Se doter d'un zonage et d'aménagements favorables à l'attraction de commerces locaux favorisant l'animation du noyau villageois (ex.: microbrasserie, café, salle de spectacles, etc.)		IS
3. Évaluer la possibilité d'une entente d'enfouissement des services d'Hydro et autres utilités publiques (route 138)		IS

Orientation 2 : Offrir des services et installations de qualité aux citoyens		Priorisation
Axe 2.1 : Entretien et mettre à niveau les infrastructures et équipements municipaux.		
1. Assurer l'entretien et la mise à niveau de nos bâtiments et infrastructures municipales pour assurer le service aux citoyens.		OB
2. Viser l'accessibilité universelle des bâtiments et lieux publics.		OB
3. Préparer le prochain programme triennal d'immobilisations.		OB

4. Évaluer l'installation d'une scène permanente dans le dôme.	IS
5. Instaurer un parcours pour les bâtiments et lieux historiques (<i>plan de sentier, dépliant de l'hôtel de ville, panneaux explicatifs</i>)	PVA
6. Mettre à niveau des installations du Centre communautaire Léo-Chaussé.	PVA
Axe 2.2 : Bonifier les communications entre la ville et les citoyens.	
1. Mettre en place des outils pour faciliter les communications avec les citoyens : investir et innover dans l'utilisation de différents médiums, dont les réseaux sociaux.	OB
2. Rendre disponible, sur le site web de la ville, les informations d'intérêt public concernant les ordres du jour, procès-verbaux, budget de la ville, etc.	OB

Orientation 3 : Bonifier l'organisation municipale	Priorisation
Axe 3.1 : Poursuivre les efforts pour créer un milieu de travail stimulant.	
1. Maintenir un programme de reconnaissance des employés	OB
2. Identifier et mettre en place des mécanismes pour impliquer le personnel dans la recherche de solutions	PVA
Axe 3.2 : Accroître l'efficacité et optimiser les ressources.	
1. Poursuivre le remplacement progressif des équipements spécialisés pour faciliter les travaux (<i>en incendie et voirie</i>)	OB
2. Maintenir les équipes intermunicipales de ressources humaines, et évaluer les besoins d'autres ressources spécialisées avec la MRC et autres partenaires municipaux	PVA
3. Instaurer un système annuel de priorisation des tâches et projets à mettre en œuvre	OB
4. Mettre en place un calendrier de rencontres d'équipe afin d'assurer un suivi des projets mis en œuvre	OB
5. Évaluer les besoins en ressources humaines des différents services municipaux	OB
6. Mettre en place une veille des programmes et subventions	PVA

Critères de succès



Quelles seront les conditions de succès de la mise en œuvre du plan stratégique ?

La municipalité de Saint-Sulpice peut compter sur une équipe interne dévouée et performante ainsi que sur des citoyens engagés qui contribueront à la réussite du présent plan. Afin de favoriser la mobilisation autour du plan stratégique, le suivi des projets et l'atteinte de la vision, nous devons nous assurer de maintenir ou déployer les éléments suivants :



- Voir le Plan stratégique en tant qu'outil dynamique et modifiable en fonction de nouveaux éléments.
- Communiquer le plan à la population et faire le suivi de l'avancement du Plan stratégique (à l'interne, auprès des partenaires et de la population).
- Décortiquer les projets en phases avec un échéancier détaillé.
- Identifier les porteurs de projet pour chacun des projets prioritaires.
- Assurer l'adhésion au Plan stratégique des membres du conseil (*ne signifie pas forcément l'unanimité pour chacun des éléments!*)
- Déterminer un financement adéquat afin de faire la bonne priorisation des projets.
- Utiliser le Plan stratégique en tant que référence pour tout projet en considération.
- Avoir une approche réaliste par rapport aux échéanciers de réalisation.
- Pouvoir se réajuster en faisant une réévaluation ponctuelle, notamment en situation d'imprévu/ d'urgence.
- Susciter l'adhésion de la population au Plan stratégique.
- Communiquer les petites autant que les grandes avancées afin de garder le Plan « vivant » auprès de la population (*éviter de laisser de longues périodes de temps sans suivi*).
- Stimuler la participation citoyenne à la mise en œuvre du Plan stratégique.
 - Consulter la population en amont de l'élaboration/la définition de projets afin d'assurer l'acceptabilité sociale.
 - Développer des projets en collaboration avec les citoyens.
- Intégrer la gestion du changement dans nos pratiques

Le plan stratégique de la municipalité de Saint-Sulpice est le fruit d'un travail collaboratif entre les citoyens, les élus et les fonctionnaires de la municipalité, pour lequel la firme de consultation Espace Stratégies a accompagné la municipalité dans sa planification. Nous espérons que ce plan reflète les commentaires, vœux et aspirations de l'ensemble des participants, que nous tenons à remercier chaleureusement pour leur participation.

Document produit par la Municipalité de Saint-Sulpice en collaboration avec :

