

# Planification stratégique de développement

Rapport final, 29 août 2013

Municipalité de Bolton-Ouest



**TRIGONE**  
CONSEILLERS EN AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

# Table des matières

- ▶ Mandat et démarche
- ▶ Analyse externe
- ▶ Analyse interne
- ▶ Se donner une vision
- ▶ Axes de développement et objectifs
- ▶ Plan d'action
- ▶ Annexes



# Mandat et démarche

# Mandat

Le mandat consistait à réaliser un diagnostic de la municipalité de Bolton-Ouest en termes de forces, faiblesses, menaces et opportunités et d'en dresser un portrait précis. À la suite de ce diagnostic, les consultantes accompagnaient la municipalité dans la réalisation de sa planification stratégique afin de définir les grandes orientations pour les 10 à 15 prochaines années.

Plus spécifiquement et comme indiqué dans l'appel d'offres, le mandat consistait à :

- ▶ dresser le portrait actuel de la municipalité;
- ▶ animer et accompagner les citoyens ainsi que le conseil municipal dans l'élaboration d'une vision stratégique commune pour Bolton-Ouest;
- ▶ analyser la situation actuelle de la municipalité en identifiant les forces, faiblesses, menaces et opportunités de développement socioéconomique, et ce, en travaillant avec le conseil de la municipalité et, au besoin, un groupe de citoyens;

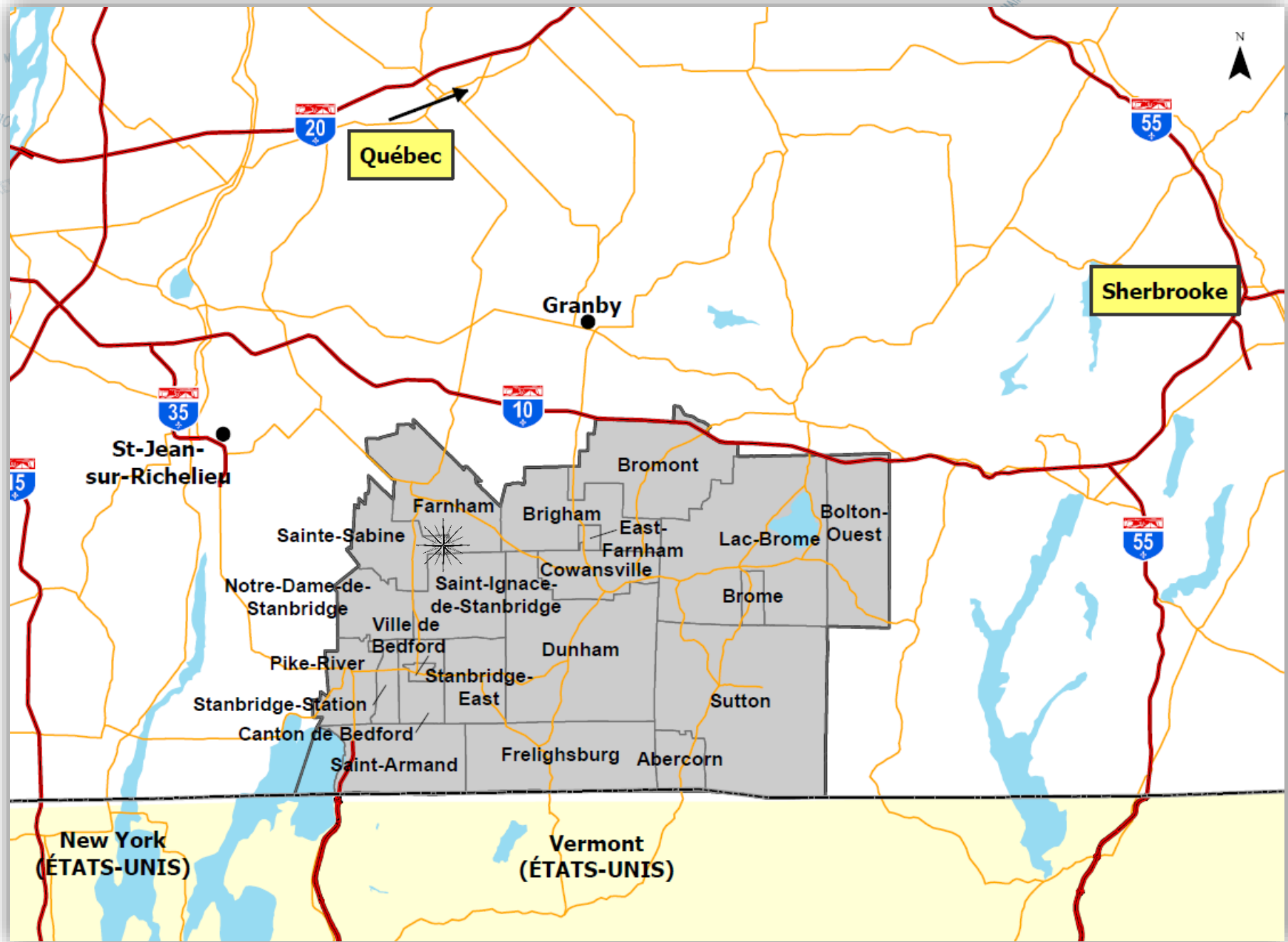
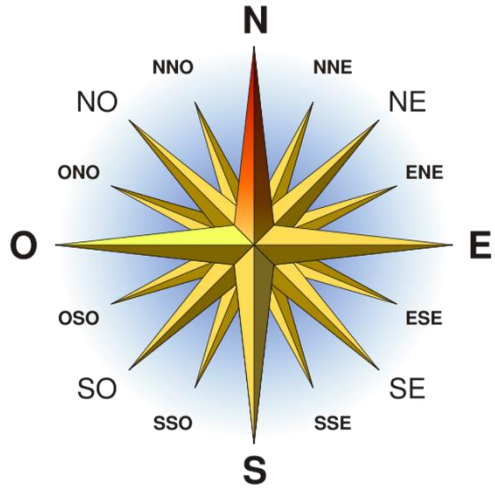
# Objectifs

Les objectifs de la démarche étaient d'élaborer et de rédiger le plan stratégique concerté de la municipalité afin d'établir le plan de développement à long terme (10 à 15 ans) et d'identifier les enjeux, les axes de développement et les priorités nécessaires pour arriver à la planification stratégique.



# Analyse externe

# La MRC Brome-Missisquoi



# La MRC Brome-Missisquoi

Les parties Est et Ouest de la région de Brome-Missisquoi sont très différentes. À l'Ouest, on retrouve les villes de Farnham et de Bedford entourées de plusieurs petits villages à vocation agricole. On y retrouve de grosses fermes, qui entre autres cultivent le maïs, font l'élevage de porcs ou de volailles. La région de Farnham présente un secteur manufacturier important. La population est à plus de 95 % francophone, plus pauvre que la moyenne québécoise et moins scolarisée. Ce territoire se trouve dans la plaine montréalaise.



# La MRC Brome-Missisquoi

Par contre, la région Est est montagneuse, avec le massif des monts Sutton. Le tourisme et la villégiature sont les principales vocations économiques de ce secteur de la MRC. La population se répartit également entre anglophones et francophones. Les taux moyens de scolarité et le revenu moyen y sont plus élevés que la moyenne nationale.

# Attraits de la MRC Brome-Missisquoi

- ▶ La MRC de Brome-Missisquoi est une plaque tournante pour le tourisme de villégiature ou d'affaires.
- ▶ Les parties Est et Centre de la MRC sont renommées pour leurs paysages d'une beauté exceptionnelle, cela dans un cadre pittoresque où l'on retrouve une architecture loyaliste. Cet environnement constitue un facteur attractif pour la venue de nouvelles populations. Plusieurs municipalités, telles que Lac-Brome, Bolton-Ouest, Frelighsburg et Sutton, ont un grand taux de maisons secondaires.

# Attraits de la MRC Brome-Missisquoi

- ▶ Les principaux attraits de la MRC Brome-Missisquoi sont :
  - Ski Mont Sutton
  - Mont Bromont
  - Route des vins
  - Golf de Cowansville, Farnham, Lac Brome et Sutton
  - Expo Brome Fair
  - Agrotourisme
  - Circuits de vélo
  - Lac-Brome
  - De nombreux festivals et évènements

# Les nouveaux ruraux de la MRC

Les nouveaux ruraux de Brome-Missisquoi sont très scolarisés. Une forte proportion a réalisé des études universitaires (73,8 %).

Sur l'ensemble de la MRC, la population ayant complété des études universitaires ne compte que pour 13,9 %.

De plus, les nouveaux ruraux sondés travaillaient dans des secteurs d'activité moins présents sur le territoire de la MRC. Il est important de noter la forte proportion de travailleurs autonomes (68,3 %).

# Analyse externe de Bolton-Ouest

## Objectifs du plan stratégique en tourisme 2012-2015 Brome-Missisquoi

- ▶ Les séjours seront plus longs.
- ▶ Les partenariats entre les différents joueurs seront encouragés afin de faire valoir les produits, les activités et les événements d'ici.
- ▶ Brome-Missisquoi proposera une offre touristique quatre saisons.
- ▶ Brome-Missisquoi saura se démarquer par la qualité de l'expérience offerte aux visiteurs.
- ▶ Le tourisme jouera un rôle prépondérant dans l'économie de la région de Brome-Missisquoi.

# Opportunités

- ▶ Sentiers pédestres.
- ▶ Agriculture de niche.
- ▶ Circuits culturels.
- ▶ Sentiers équestres, vélos, carrioles.
- ▶ Chemins actuellement fermés encore en bon état.
- ▶ Activités culturelles en plein air.
  - Spectacles.
  - Rassemblements et fêtes de citoyens.
  - Parc de la ville.

# Menaces

## Économiques / economic

- Manque de diversité
- Les sablières et leur multiplication...
- Manque de services de proximité
- Zoning makes some economic/tourist opportunities impossible (e.g. yoga center, campground) like Diable vert

# Opportunités

- Ouvrir vers le paysage
- Proximity + Inter-connectedness to Knowlton
- Effort fiscal à la capacité de payer
- La réglementation et schéma d'aménagement (moyens de définir)
- L'utilisation des surplus
- B&B + barns for riding trails

# Menaces

## Sociales / Social

- Définir croissance et développement
- “Weekenders” manque de participation
- Le vieillissement de la population
- Citizens’ perception of the idea of “development”
- No fast emergency health service
- No evacuation route

# Opportunités

- Think of solutions to maintain seniors living in their community, live at home longer
- Higher density housing in harmony with environment



# Menaces

## Politiques / Political

- CPTAQ met des barrières
- Lack of participation at town council (present only when there is an issue)

# Opportunités

- CPTAQ art. 59 – banque de terres
- Faire participer les gens – « les mobiliser »

## Technologiques / Technological

- Connexion haute vitesse (not enough)

- Haute vitesse pour les entreprises et les citoyens

# Menaces

## Géographiques / Geographical

- The surrounding towns
- Inter-connectedness with Knowlton
- Conservancy (lower income)

# Opportunités

- To develop more trails because of conservancy

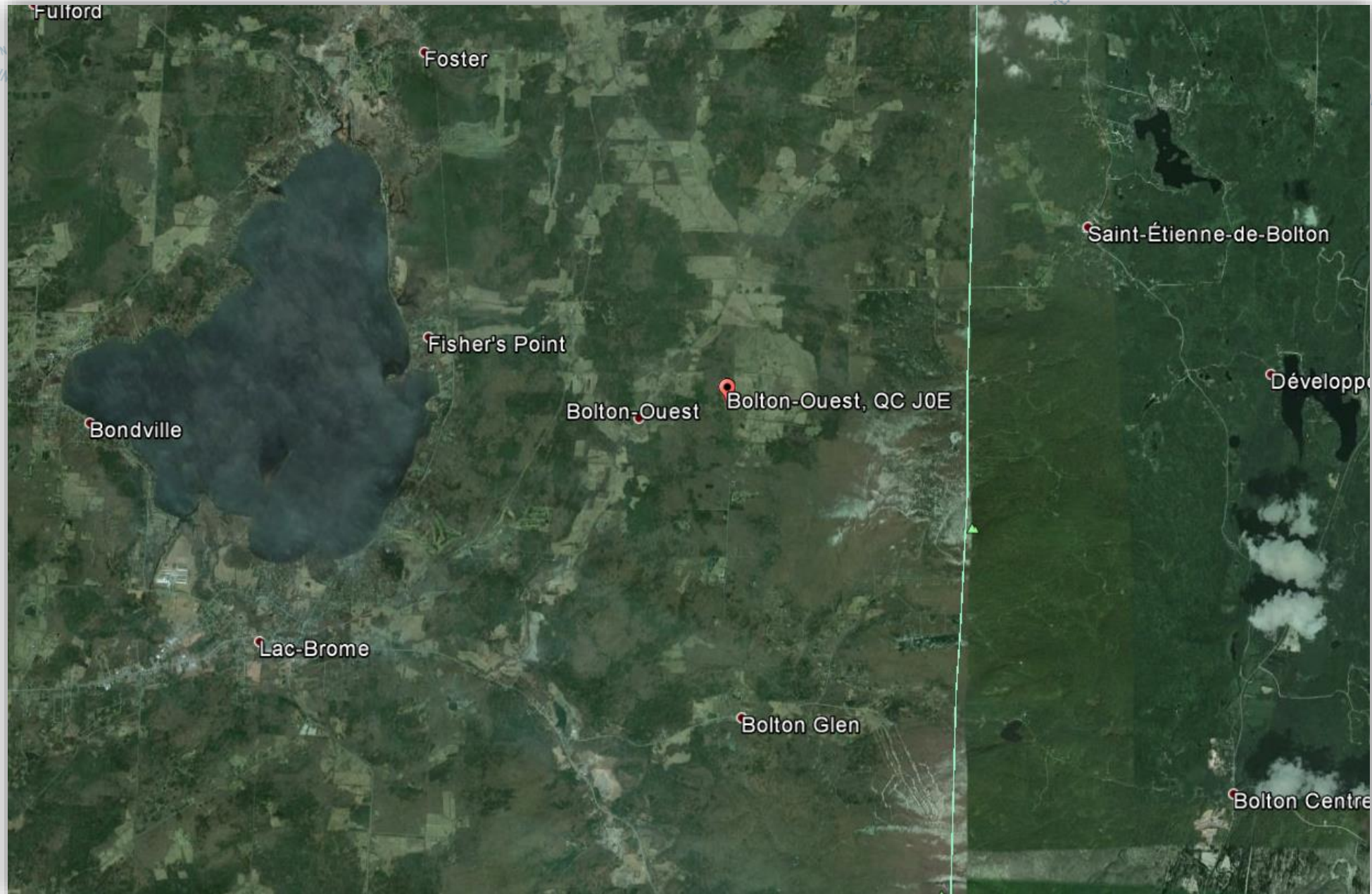
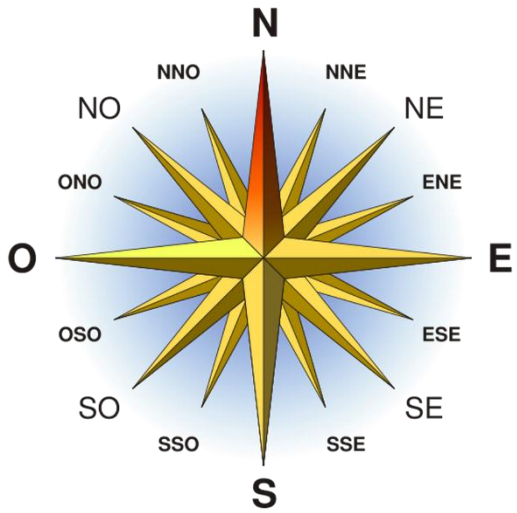
## Autres / Others

- Citizens' resistance to change
- Stuck in "longing" for old ski hill
- Access to existing trails and closed roads



# Analyse interne

# La municipalité Bolton-Ouest



# Vitalité et développement

## Le territoire

	Superficie totale	Superficie cultivée	Valeur moyenne des résidences
2001	101,91 km <sup>2</sup>	923 ha	
2004			147 187 \$
2011		432 ha	337 104 \$

# Vitalité et développement

## La population

Population	2001	2011	Évolution en nombre	Évolution en %
Population totale	681	678	- 3	(0,4 %)
Population 0-24 ans	160	105	-55	(34 %)
Population 25-64 ans	405	435	+30	7,4 %
Population 65 ans et +	135	205	+70	+ 51 %

	Permanents	Total
Nombre de logements	311	497

- ▶ En 10 ans, la population totale a légèrement diminué.
- ▶ Nous observons une forte croissance des plus de 65 ans.
- ▶ Entre les recensements de 1981 et de 2006, la population de la MRC Brome-Missisquoi est demeurée relativement stable (croissance annuelle de 0,2 %). Cette population vieillit plus rapidement que la population de la Montérégie. L'âge médian est passé de 38 ans en 1996 à 44,9 ans en 2006 (l'âge médian est passé de 35,6 ans à 40,3 ans en Montérégie durant la même période). On remarque que la strate d'âges 20-40 ans est proportionnellement moins nombreuse dans cette MRC qu'au Québec.

# Vitalité et développement

Parmi les municipalités de plus de 1 000 habitants, Sutton, Bolton-Ouest et Lac-Brome se situent au sein de celles **ayant le plus haut pourcentage de population avec un diplôme universitaire.**

Elles sont toutes situées dans le secteur Est de la MRC.

# Vitalité et développement

## Services de proximité

- ▶ Services à domicile
- ▶ Restaurant
- ▶ Transport scolaire



# Vitalité et développement

## Nature

- ▶ Mont Glen et autres montagnes
- ▶ Rivières
- ▶ Sentiers pédestres (privés)
- ▶ Sentiers équestres
- ▶ Routes permettant le vélo de montagne et de route
- ▶ Carrioles à cheval (club)

# Faiblesses

- ▶ Absence de cœur de village ou de lieu de rencontre pour les citoyens.
- ▶ Peu de vitalité économique, démographique et culturelle.
- ▶ Absence de pôle de développement économique.
- ▶ Accès limité à Internet haute vitesse.
- ▶ Population vieillissante.
- ▶ Loin des services d'urgence.
  - 5-45 minutes pour le service d'incendie.
  - 25 minutes pour l'Hôpital Brome-Missisquoi-Perkins. Ambulances partent de Waterloo et Cowansville.
- ▶ Absence « d'image de marque », i.e. pas de logo, slogan, etc.

# Gouvernance

- ▶ Maire avec plus de 40 ans d'expérience au conseil (plus de 20 ans comme maire).
- ▶ Rencontres régulières du conseil.
  - Une réunion du conseil par mois.
  - Une rencontre de travail par mois.
  - Une ou deux rencontres spéciales par mois.
- ▶ Bonne entente entre les élus, beaucoup de respect.
- ▶ Consensus sur la préservation des paysages et de l'environnement.

# Forces

## Gouvernance

- Rencontres régulières du conseil.
- Bonne entente entre les élus, beaucoup de respect.
- Le directeur général et l'administration sont très appréciés des citoyens.
- Bonne collaboration entre élus et administration.
- Communication between council and citizens is improving... keep going!

# Faiblesses

- Faible nombre d'employés.
- Manque de partenariats avec nos voisins (lois, projets).

## Forces

### Finances

- Faible taux de taxes.
- Surplus funds avail.
- Parc – playground \$ avail.

### Marketing

- Artists population

## Faiblesses

- Absence de pôle de développement économique.
- Peu de vitalité économique.
- Pas d'animation économique auprès des trois villes industrielles.
- MRC plans de développement and ruling, (CPTAQ...)

- Absence « d'image de marque », i.e. pas de logo, slogan, etc.
- No promotion.
- No reason to go to Bolton-Ouest, attraction

# Forces

## Territoire / Territory

- Magnifiques paysages et nature intacte.
- Terrains en friche disponibles pour développement agricole.

# Faiblesses

- Loin des services d'urgence.
- Private properties.
- % ↑ of green zones.
- Landscaping blocking views or No acceptance by owners for farming.
- Il n'y a pas de sens du lieu :
  - Pas de signalisation.
  - No man's land.
- Propriétés non accessibles (abordables).

# Forces

## Citoyens / Citizens

- Plus haut pourcentage de population avec un diplôme universitaire.
- Broad range of talent.
- Elders' involvement
- We hope for their involvement
- Bilingual.

# Faiblesses

- Absence de cœur de village ou de lieu de rencontre pour les citoyens.
- Peu de vitalité démographique et culturelle.
- Population vieillissante.
- Peu de services de proximité.
- Peu ou pas de prospection de nouveaux investissements dans certaines villes industrielles.
- Citoyens peu engagés.
- Wish for privacy.

# Orientations de développement actuelles

- ▶ Développement respectant l'environnement (3-4 nouvelles constructions par année).
- ▶ Conserver le caractère rural de la municipalité.
- ▶ Préserver l'environnement.
  - Paysages.
  - Qualité de l'eau.
- ▶ Conserver l'autonomie et éviter une possible fusion avec une autre municipalité.
- ▶ Maintenir le faible taux de taxation.



# Obstacles à la pérennité

- ▶ Difficulté à développer.
- ▶ Règlementation sur l'étalement urbain qui empêche le développement de nouvelles routes à moins de dérogations majeures.
- ▶ Volonté de certains citoyens et de certains élus de conserver le *statu quo*.
- ▶ Absence de village ou artère principale (pour le commercial).

# Défis

- ▶ Se donner une définition claire et commune du mot « développement ».
- ▶ Évaluer les risques du *statu quo* dans un monde en constante évolution.
  - Veut-on attirer de jeunes familles pour assurer l'accroissement de la population à long terme?
  - Veut-on continuer d'augmenter la population des plus de 65 ans dans un contexte de désinvestissement du secteur de la santé, et ce, loin des services?
  - Quel est l'avenir pour nos jeunes (dont le personnel de la municipalité)?
- ▶ Évaluer le développement (social, environnemental et économique) acceptable pour les citoyens actuels et futurs.
- ▶ Faire preuve d'ouverture et penser à long terme.
- ▶ Harmoniser les services en tenant compte de la disparité des revenus des citoyens



## Se donner une vision

# Se donner une vision

La vision est un énoncé clair et précis qui évoque le futur de l'organisation : ce qu'elle veut devenir et la cible qu'elle veut atteindre.

# Énoncé (en français)

Au cœur des Cantons-de-l'Est, Bolton-Ouest offre à ses citoyens, aux visiteurs et aux artistes, un environnement authentique et inspirant, privilégiant la nature et son héritage rural et historique.

Les élus et les employés, provenant de milieux diversifiés, sont mobilisés et contribuent activement à la saine gestion de la municipalité et à la protection de son environnement, tout en étant à l'écoute des besoins de ses citoyens.

Les citoyens de Bolton-Ouest jouent un rôle important par leur implication dans la vie communautaire bilingue.

Sous un ciel étoilé, Bolton-Ouest a su se démarquer par son développement du tourisme durable et de l'agriculture à forte valeur ajoutée.

# Énoncé (en anglais)

In the heart of the Eastern Townships, West Bolton offers to its citizens and visitors a privileged access to its authenticity, inspiring nature and historical and rural richness.

The council members and employees, from diversified backgrounds, are mobilised and actively contribute to a healthy management of the municipality and environment protection, while taking care of citizens needs.

The citizens are proud to play an important role by being actively involved in their bilingual community life.

It's under a starry sky that Bolton West distinguishes itself by its sustainable tourism development and an added value agriculture.

# Les enjeux

**DÉFINITION :** Un enjeu, c'est ce qui est « en jeu », ce que l'on a à perdre ou à gagner si l'on ne fait rien.

- Un enjeu se formule sans verbe.
- Si on ne s'en occupe pas, cela peut mettre en péril notre pérennité.

- ▶ Absence de service de premier répondant.
- ▶ Stabilisation des revenus par rapport aux dépenses.
  - Il est souhaité de maintenir le taux de taxation bas, cependant, les dépenses augmentent et le gouvernement provincial tente de transférer certaines responsabilités aux municipalités.
- ▶ Government regulations (roads, CPTAQ, pit)
  - Limitations dans le développement de nouvelles routes.
  - Réglementation en regard aux gravières

# Les enjeux

- ▶ Protection de l'environnement.
  - Aucune standard établi.
  - Qu'est-ce qui est acceptable et qui ne l'est pas?
  - Qui a la pouvoir de décider et prendre action à ce sujet?
- ▶ Diminution de l'activité agricole.
  - Disponibilité et accessibilité des terres pour de jeunes agriculteurs.
- ▶ No definition of the rural heritage that we want to keep.
  - We have no databank of rural history.
  - What do we have to offer (not defined).
  - Lack of marketable image.
- ▶ Résistance au changement.
  - Inertie et tendance à opter pour les mêmes solutions d'année en année.
  - Absence du support envers les nouvelles idées émises au conseil.
- ▶ Absence de lieu de rassemblement pour la communauté.





# Axes de développement et objectifs

# Synthèse des orientations

## VISION :

*La vision constitue les ambitions de l'organisation. C'est un rêve inspiré et réaliste.*

Dans le cœur des Cantons de l'Est, Bolton-Ouest offre à ses citoyens et visiteurs un environnement authentique et inspirant, privilégiant la nature riche en héritage rural et historique.

Les élus et les employés, provenant de milieux diversifiés, sont mobilisés et contribuent activement à la saine gestion de la municipalité et à la protection de son environnement, tout en étant à l'écoute des besoins de ses citoyens.

Les citoyens de Bolton-Ouest jouent un rôle important par leur implication dans la vie communautaire bilingue.

Sous un ciel étoilé, Bolton-Ouest a su se démarquer par son développement du tourisme durable et de l'agriculture à forte valeur ajoutée.

# Synthèse des orientations

## ENJEUX :

*Les enjeux représentent ce qui est « en jeu ». Littéralement, ce que l'organisation, sa clientèle et le milieu ont à perdre ou à gagner.*

## Trois grands enjeux :

1. Santé financière
2. Qualité de l'environnement
3. Sens communautaire

# Synthèse des orientations

## **AXES DE DÉVELOPPEMENT (ORIENTATIONS) :**

*Les axes de développement établissent les grands chantiers, les intentions prioritaires qui marqueront l'intervention de l'organisation, pour une période donnée, en vue d'atteindre la vision. Les orientations peuvent être tournées vers l'externe (croissance marché actuel, diversification, augmentation des clientèles, etc.) et/ou vers l'interne (structure, compétences, gouvernance, communication, etc.).*

# 1. Santé Financière

## 1.1 Innover dans la recherche de sources de revenus

## 1.2 Soutenir l'agriculture de niche

## 1.3 Faciliter l'accès à la propriété

**Objectif 1.1.1**  
Lieu publique générant des revenus

**Objectif 1.2.1**  
Attirer des fermiers spécialisés

**Objectif 1.3.1**  
Investiguer sur les sites potentiels pouvant recevoir des maisons à bas coûts

**Objectif 1.1.2**  
Identifier de nouvelles options pour « housing »

**Objectif 1.2.2**  
Créer une banque de terres

**Objectif 1.3.2**  
Revoir la réglementation

**Objectif 1.1.3**  
Revoir le règlement sur les usages conditionnels

**Objectif 1.3.3**  
Promouvoir des standards « verts » pour les constructions neuves et les rénovations.

**Objectif 1.1.4**  
Explorer de nouvelles sources de revenus

<b>1. Santé Financière</b>	<b>2. Qualité de l'environnement</b>
<b>1.4 Faciliter le développement d'un tourisme durable</b>	<b>2.1 Préserver l'héritage rural et environnemental</b>
<b>Objectif 1.4.1</b>	<b>Objectif 2.1.1</b>
Évaluer les opportunités qu'offrent les installations de Bolton-Ouest (Mont Glen, <u>Thirsty Boot</u> )	Exercer un leadership fort dans la protection de l'environnement
<b>Objectif 1.4.2</b>	<b>Objectif 2.1.2</b>
Créations de sentiers pour non-motorisés	
<b>Objectif 1.4.3</b>	<b>Objectif 2.1.3</b>
Faciliter l'accès à la nature	
<b>Objectif 1.4.4</b>	<b>Objectif 2.1.4</b>
Identifier les potentiels touristiques « durables »	
	<b>Objectif 2.1.5</b>
	Sensibiliser la population à l'héritage culturel et rural

<b>3. Sens communautaire</b>	
<b>3.1 Susciter un sentiment d'appartenance et un esprit communautaire</b>	<b>3.2 Améliorer la qualité de vie</b>
<b>Objectif 3.1.1</b>	<b>Objectif 3.2.1</b>
Organiser des rassemblements sociaux	Internet haute vitesse
<b>Objectif 3.1.2</b>	<b>Objectif 3.2.2</b>
Améliorer les relations entre le conseil et les citoyens	Bâtir un réseau pour améliorer la sécurité des résidents
<b>Objectif 3.1.3</b>	
Augmenter l'implication des résidents	
<b>Objectif 3.1.4</b>	
Définir une image de marque	

# Facteurs de succès

- ▶ Créer des relations plus étroites avec les MRC et municipalités limitrophes (Haute-Yamaska et Memphrémagog).
- ▶ Favoriser l'innovation par une culture d'ouverture au sein de la communauté.
- ▶ Accepter le changement dans le respect de la vision de Bolton-Ouest.
- ▶ Inventorier et mobiliser les compétences des citoyens, des employés et des élus vers des objectifs et des projets communs.