

GUIDE D'ÉLABORATION DU PLAN DE TRAVAIL LOCAL

Les quatre étapes vers des changements significatifs pour le bien-être collectif

- 1- Formation d'un comité consultatif en changement (CCC)
- 2- Choix d'indices et désignation de freins et d'accélérateurs
- 3- Choix de solutions à mettre en place et échéancier
- 4- Élaboration de priorités annuelles

À l'intention des municipalités du Haut-Saint-François

Dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité 2 (PNR2)

Décembre 2009

« **Vouloir développer**, c'est montrer son **insatisfaction** de la situation actuelle et vouloir l'améliorer, c'est changer les choses pour le bien-être collectif, pour un avenir collectif meilleur » (Jerry Espada, 2003).

MISE EN CONTEXTE

Dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité 2, de laquelle est issu le fonds du Pacte rural, le conseil des maires de la MRC du HSF s'est prononcé en faveur d'une procédure de dépôt de projets qui implique l'élaboration préalable de planifications pour chaque municipalité, zone et pour le territoire.

C'est dans ce contexte que le présent document a été bâti afin d'aider les conseils municipaux à réaliser leur démarche de développement par une planification locale intégrant une mobilisation citoyenne. Ce plan de travail doit intégrer l'ensemble des orientations et des priorités de développement de la municipalité, peu importe si les projets qui en découlent pourront ou non être financés par le fonds du Pacte rural. Ce plan de travail est le plan de développement global de la municipalité. Il doit être adopté chaque année (au plus tard en avril), par résolution du conseil municipal.

POURQUOI PLANIFIER?

Planifier, c'est avant tout organiser le changement.

Planifier pour gérer le temps

Tout changement est insécurisant car il bouleverse les façons de faire habituelles. Les changements brutaux, bien que parfois bénéfiques, peuvent entraîner à très court terme des résistances majeures qui vont limiter l'accès à un avenir que l'on souhaite meilleur. Ainsi, planifier le changement, c'est apprivoiser, à son rythme, des nouvelles façons de faire porteuses d'un avenir collectif meilleur et partagées par l'ensemble de la communauté.

Planifier pour gérer les ressources

Dans nos milieux ruraux, les ressources humaines et financières sont souvent limitées. Planifier des actions de changement permet de gérer efficacement les ressources en les mobilisant en même temps et au bon moment.

Planifier pour guider

La planification permet de concerter notre communauté autour d'actions porteuses. Le bien-être collectif se bâtit « pierre par pierre », encore faut-il savoir quelle pierre doit être posée en premier et où il faut la poser afin que l'édifice du bien-être soit longtemps solide.

Planifier pour développer des partenariats

La planification permet de démontrer que les actions posées sont réfléchies et tendent vers un but précis. Cette réflexion est attirante pour tout investisseur potentiel que ce soit un bénévole qui investit son temps ou une entreprise, un organisme, un ministère qui investiront de l'argent sous forme de commandites, de subventions ou de prêts.

ÉTAPE 1 : MISE EN PLACE D'UN COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT (CCC)

Ce comité va coordonner la planification et il va recommander au conseil municipal des actions de changement à prendre pour bâtir l'avenir meilleur de la communauté.

Afin de constituer ce comité, que l'on peut appeler « Comité consultatif en changement » (CCC), il faut comprendre certaines bases.

Le changement doit puiser sa source dans la volonté citoyenne d'une communauté. Nous savons que cette volonté citoyenne est le plus souvent transmise par l'intermédiaire de leaders.

Ainsi, le CCC devra rassembler des leaders qui ont à cœur le bien-être de la communauté et qui sont crédibles pour une majorité de citoyens. Ces leaders sont reconnus pour avoir de l'influence dans la communauté, ils sont écoutés. Il n'est pas exclu que ces leaders soient aussi des conseillers municipaux.

Il est ainsi recommandé de réunir au moins 3 à 5 personnes selon le nombre d'habitants.

Nombre d'habitants / municipalité	Nombre de membres du CCC citoyens et élus (minimum recommandé)
Moins de 1 500	3
Plus de 1 500	5

Le nombre maximal de membres du CCC est à la discrétion du conseil municipal et dépendra des enjeux pressentis. Idéalement, un comité de 6 à 7 personnes est intéressant car il permet de bonnes réflexions, un meilleur réseautage dans la communauté et la possibilité de mettre en place plusieurs actions.

Il est enfin conseillé de créer des liens entre le CCC et le CCU en introduisant notamment la notion de développement territorial dans les prérogatives du CCU.

ÉTAPE 2 : CONSTATER LA SITUATION : INDICES, FREINS ET ACCÉLÉRATEURS

Changer les choses pour un avenir collectif meilleur n'est pas un défi auquel on peut s'attaquer sans y réfléchir sérieusement. Il faut préalablement convenir d'un objectif commun et ensuite cibler sur quoi les changements vont porter.

a/ Choisir les indices caractérisant le bien-être collectif recherché

Définir le bien-être collectif exige qu'il y ait consensus sur ce qui est bon de faire pour l'avenir de la communauté.

Plusieurs indices peuvent influencer le niveau de bien-être collectif. Par exemple : l'environnement (qualité visuelle des paysages et du bâti, odeurs, pollution diverse, etc.), l'état de santé de la population, la sécurité des personnes et des biens, le revenu moyen ou médian de la population, le niveau d'éducation, les commerces et services disponibles, le taux de chômage, la démographie, etc. sont autant d'indices importants et différents du bien-être collectif.

Par exemple, le CCC pourrait définir son bien-être collectif par la qualité de son environnement et par les commerces et services offerts aux citoyens.

Pour choisir les indices du bien-être collectif, le CCC devra faire un état de la situation de sa communauté (diagnostic).

b/ Désigner les freins et les accélérateurs du bien-être collectif recherché

L'analyse qualitative de certains indices (ce que nous voyons et percevons de notre communauté) et quantitative d'autres indices (les statistiques émises par les gouvernements) devrait faire apparaître deux éléments principaux : des freins et des accélérateurs au bien-être collectif recherché.

- 1- Les freins sont des caractéristiques qui empêchent le bien-être collectif défini selon les indices choisis

Par exemple : des bâtiments délabrés, des nuisances sonores et le manque d'emplois.

- 2- Les accélérateurs sont des caractéristiques qui pourraient favoriser le bien-être collectif défini selon les indices choisis

Par exemple : la beauté du paysage et plusieurs commerces et services.

ÉTAPE 3 : ORIENTER LE PLAN DE TRAVAIL : SOLUTIONS ET ÉCHÉANCIER

Le plan de travail est comme une carte routière, il indique les chemins qui doivent conduire vers le bien-être collectif recherché. Nous appellerons ces chemins des solutions.

a/ Choisir des solutions pour diminuer les freins et augmenter les effets positifs des accélérateurs

Lorsque les indices sont choisis et que les freins et les accélérateurs sont désignés, le CCC devra choisir ses solutions. Une solution se caractérise par des idées permettant de réduire un frein ou d'accroître un accélérateur.

Par exemples : si le choix porte sur les nuisances sonores (frein) et les commerces et services (accélérateur), les solutions pourront être libellées comme suit : « Diminuer les nuisances sonores en réduisant la circulation des véhicules lourds dans le village, et augmenter l'offre de services de proximité en stimulant la création de nouvelles entreprises ».

b/ Un échéancier à respecter

S'agissant d'un plan de travail, il est normal de se donner des dates de mise en place. L'objectif est d'améliorer la situation actuelle par des actions (réalisation de projets). Il est important que des gestes concrets soient réellement posés dans le temps, il est ainsi important que chaque solution soit mise en place dans un objectif de temps déterminé.

Par exemple : On se donne 2 ans pour réduire l'impact négatif de la circulation des véhicules lourds dans le village.

ÉTAPE 4 : CONCRÉTISER LA RÉFLEXION : LES PRIORITÉS ANNUELLES

La réflexion permet d'échanger les idées, de définir les besoins de la communauté et de trouver comment les satisfaire. Il est temps de passer à l'action en déterminant les priorités annuelles (par quoi on commence !).

Pour chaque solution préalablement définie, il est important de déterminer quelles sont les premières actions à mener dans l'année en cours, idéalement en précisant des porteurs pour chaque action.

Par exemple : Afin de réduire l'impact négatif des véhicules lourds dans le village, la priorité de cette année est de rencontrer le ministère des transports (MTQ) afin de voir les solutions existantes ailleurs au Québec : voies de contournement, ralentisseurs, limitations de vitesse... Ainsi, la priorité annuelle sera de rencontrer le MTQ et le porteur sera le comité d'urbanisme du village.

Le porteur de l'action doit être disponible, motivé et ayant accès à des ressources humaines, financières et matérielles.

Pour être admissible au fonds du Pacte rural, tout projet devra s'inscrire dans une priorité annuelle du plan de travail local. Les projets retenus doivent permettre de mettre en place une ou plusieurs solutions du plan.

IMPORTANT

Chaque année le CCC devra réviser son plan de travail. Notamment, il devra vérifier le respect des priorités, des échéanciers et éventuellement proposer de nouvelles solutions au conseil municipal.

Il est recommandé au CCC de diffuser le plan de travail auprès de la population et de faire valider chaque étape (ou seulement certaines étapes : indices, solutions, échéancier, priorités annuelles).

Cette **validation citoyenne** a une importance capitale pour que le plan de travail soit maintenu dans le temps après un ou plusieurs changements d'élus. Nous pensons que si la population (ou les leaders influents de la communauté) cautionne le plan, ce dernier ne devrait pas disparaître après une nouvelle élection.

Le CCC et le conseil municipal sont responsables des appels de projets de leur municipalité. Il est évident que l'administration municipale ne peut pas porter seule toutes les priorités. Il est primordial de diffuser le plan de travail dans la communauté afin que des groupes de citoyens, ou des organismes de la municipalité, puissent être intéressés à s'investir dans des projets indispensables à la réalisation des solutions envisagées.

ANNEXES

ANNEXE 1

PLANIFICATIONS TERRITORIALES ET RÉGIONALES

LE SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT RÉVISÉ DE LA MRC

Réalisé en juin 1998 et mis à jour en mars 2001, ce SAR a subi plusieurs modifications depuis. Cependant, ces modifications ont été faites sur des éléments de réglementation plus que d'orientation. Voici les principales orientations du SAR.

Le SAR vise tout d'abord à :

- favoriser la relance
- freiner la décroissance
- prévoir des utilisations du sol en fonction des potentiels, contraintes et nuisances
- ...et ce, dans une optique de développement durable.

Le territoire de la MRC 2 335 km² a été découpé en zones de développement :

- Deux centres régionaux urbains : East Angus et Cookshire-Eaton
- Deux centres intermédiaires urbains : Weedon et La Patrie
- Le Pôle touristique du Mont-Mégantic qui inclut : Scotstown, La Patrie et Chartierville
- Une aire de villégiature et touristique tout au long de l'axe 112
- Une aire de transformation du bois tout au long de la 253 à partir de Sawyerville en direction sud.

La route 112 est considérée par le SAR comme le lien routier national et la route 257 comme un lien récréotouristique à améliorer.

Le SAR définit cinq grandes orientations :

- Confirmer l'importance du rôle de l'agriculture et de la forêt sur l'économie et le développement.
- Limiter l'étalement des fonctions urbaines en dehors des périmètres d'urbanisation et consolider les périmètres d'urbanisation avec ou sans services.
- Diversifier la structure industrielle et consolider les acquis.
- Développer le produit récréotouristique régional en complémentarité des produits estriens. Faire du Pôle de la région du mont Mégantic le pôle touristique de la MRC et obtenir sa reconnaissance estrienne comme un élément majeur du tourisme régional. Confirmer la 112 comme une destination touristique et de villégiature reliée à la présence de plans d'eau.
- Favoriser le maintien de la fluidité et de l'efficacité du réseau routier supérieur et local.

LE PALÉE DU CLD HSF 2007-2012

Le C. A. du CLD du HSF espère que le développement du territoire se fera par trois axes :

- Augmentation de la population et principalement des jeunes familles.
- Création d'emplois durables et offrant des conditions salariales et de travail attirantes (*conditions qui permettent à l'entreprise de ne pas avoir de problèmes de recrutement autres que conjoncturels : démographie...)
- Réduction du pourcentage de la population de 20 ans et plus ayant un niveau de scolarité inférieur à la 9^{ème} année

AXE I. Augmentation de la population et principalement des jeunes familles

Cet axe est prioritaire, car il est à la base de tout développement. En effet, ce sont les humains qui sont à la base du développement, même si c'est leur qualité qui le permet. Par qualité, soulignons : l'esprit d'entreprise, la créativité, le dynamisme, la vision, etc.

Cet axe devrait avoir pour effets :

- * d'augmenter l'assiette fiscale municipale par la construction de nouvelles maisons.
- * d'entraîner une diversification et une consolidation de l'offre commerciale.

Orientations stratégiques

- 1- Mettre en place et réaliser une politique de rurbanisation, incluant le développement touristique et culturel, ciblée sur les jeunes familles afin de favoriser l'établissement de jeunes familles
- 2- Appuyer le développement de l'offre de loisirs, touristique et culturelle
- 3- Consolider l'offre commerciale et accompagner les commerces et services dans leurs projets (transfert, développement, diversification)
- 4- Améliorer l'offre de services collectifs à la population

AXE II. Création d'emplois durables et offrant des conditions salariales et de travail attirantes

Cet axe peut aussi être vu comme un moteur de l'axe I. En effet, un territoire qui offre des emplois devrait attirer de la main-d'œuvre, et si les conditions s'y prêtent (immobilier accessible) attirer de nouveaux résidents. De plus, cet axe permet aussi de maintenir en place la population existante qui n'aura pas à aller chercher des emplois ailleurs. Enfin, cet axe favorise la rétention et l'attraction de main-d'œuvre. Cet axe devrait avoir pour effet d'augmenter l'assiette fiscale municipale par la naissance de nouvelles entreprises.

Orientations stratégiques

- 1- Appuyer le développement de créneaux industriels diversifiés et durables, en mettant en place, notamment, des outils de développement
- 2- Optimiser l'exploitation agricole et forestière

- 3- Favoriser l'entrepreneuriat
- 4- Accompagner les projets de développement vers la valeur ajoutée et la gestion moderne des ressources
- 5- Favoriser la réinsertion au marché du travail

AXE III. Réduire le pourcentage de population de 20 ans et plus ayant un niveau de scolarité inférieur à la 9^{ème} année

Cet axe vise principalement la qualité de la population par rapport au marché de l'emploi et vient en complément de l'axe II. En effet, il semble beaucoup plus difficile d'obtenir un salaire supérieur au salaire minimum sans formation minimale.

Orientation stratégique : favoriser la formation professionnelle et aider à la lutte au décrochage scolaire.

LE PLAN D'ACTION ISSU DU DIAGNOSTIC SADC, FÉVRIER 2007

Ce plan d'action est le résultat déposé par la firme Raymond Chabot Grant Thornton de Sherbrooke à la SADC du HSF, après avoir réalisé un portrait socio-économique de la MRC, une enquête auprès des entreprises et des organisations locales, et, un diagnostic. Ce plan vise trois axes stratégiques :

- Faire du HSF une région attrayante
- Encourager l'innovation dans le HSF
- Développer une économie durable

AXE I : Faire du HSF une région attrayante

Orientations stratégiques

- 1- Élaborer une politique de rurbanisation
- 2- Développer l'implantation d'internet haute vitesse
- 3- Créer une zone industrielle régionale
- 4- Consolider l'offre touristique et culturelle

AXE II : Encourager l'innovation

Orientations stratégiques

- 1- Mettre en place un groupe d'innovateurs
- 2- Réaliser des interventions ciblées en entreprises
- 3- Créer un réseau intrarégional
- 4- Favoriser l'adaptation des entreprises et organismes existants
- 5- Améliorer la mise en marché des commerces et des PME manufacturières
- 6- Faciliter l'accès au financement
- 7- Créer des liens entre la recherche et les organisations
- 8- Soutenir l'innovation et la compétitivité
- 9- Favoriser l'accès aux compétences
- 10- Fournir aux entreprises de la veille stratégique
- 11- Établir de plans de relève des entreprises

AXE III : Développer une économie durable

Orientations stratégiques

- 1- Orienter la région vers le concept d'économie durable
- 2- Planifier les usages du territoire
- 3- Développer le centre intégré de valorisation
- 4- Réaliser des études de faisabilité et soutenir les projets d'énergies renouvelables
- 5- Former les producteurs agricoles sur les filières biologiques et santé

- 6- Supporter financièrement la certification biologique
- 7- Recruter des entreprises de transformation alimentaire dans la filière bio-santé
- 8- Soutenir la commercialisation
- 9- Soutenir spécifiquement les produits agroalimentaires à valeur ajoutée, bio-santé (fromage, Crème, yogourt, agneau., chèvre et autres viandes de spécialité, poissons, fruits, légumes, plantes médicinales, ginseng, chanvre,
- 10- Réaliser un forum sur les possibilités forestières
- 11- Former les propriétaires de boisés aux nouvelles techniques d'exploitation
- 12- Supporter financièrement les certifications
- 13- Analyser la possibilité d'avoir une approche macro de la gestion forestière
- 14- Identifier les besoins de Cascades
- 15- Soutenir les produits à valeur ajoutée
- 16- Valoriser certaines essences d'arbres : if, peupliers, chêne, érable, épinette, frêne, carrier, noyer.
- 17- Promouvoir l'exploitation des produits forestiers non ligneux
- 18- Valoriser le sciage non traditionnel
- 19- Développer la fabrication des produits en bois
- 20- Développer le secteur des sapins recyclés
- 21- Développer les attraits récréotouristiques en forêt, dont la chasse

LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE L'ESTRIE 2007-2012

Ce plan s'appuie sur quatre axes principaux.

AXE I : Miser sur un développement harmonieux du territoire et du cadre de vie.

Orientations stratégiques

- 1- Préserver et mettre en valeur les paysages et le patrimoine naturel et culturel comme composantes essentielles du cadre de vie et comme ressources essentielles au développement durable.
- 2- Mieux définir les formes de développement durable souhaitables pour la région et maîtriser leur implantation physique sur le territoire
- 3- Prendre les moyens nécessaires pour arriver à un développement équilibré du territoire au plan économique et social
- 4- Assurer l'accès aux services de proximité sur l'ensemble du territoire afin de maintenir les communautés vivantes
- 5- Soutenir les actions visant une vie saine et active en ville et dans les milieux ruraux.

AXE II : Miser sur le capital humain et l'immigration comme moteur de développement

Orientations stratégiques

- 1- Améliorer le taux de *diplomation* et accentuer la lutte contre le décrochage scolaire
- 2- Poursuivre et intensifier les efforts en matière de formation professionnelle et technique, de formation des adultes et de formation continue
- 3- Attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée
- 4- Lever les obstacles régionaux à l'intégration et la rétention en emploi des personnes immigrantes
- 5- Favoriser l'implication et la participation citoyenne des femmes, des jeunes, des aînés et des personnes immigrantes dans le développement local régional.

AXE III : Inciter les entreprises à innover et à investir dans la technologie

Orientation stratégique

- 1- Inciter les entreprises à innover et à investir dans la technologie, les accompagner et les soutenir

AXE IV : Accélérer le processus d'adaptation économique de la région

Orientations stratégiques

- 1- Développer des filières industrielles
- 2- Renforcer l'entrepreneuriat local
- 3- Faciliter la relève régionale, particulièrement dans les cas de transfert de propriété

ANNEXE 2

FORMULAIRE DE PRÉSENTATION DU PLAN DE TRAVAIL

PLAN DE TRAVAIL LOCAL 2010-2011

dépôt pour avril 2010

Municipalité de :

Membres du comité consultatif en changement (CCC)			Citoyens		
			Élus		
Indices du bien-être collectif	DÉFIS		Solutions envisagées pour faire face aux défis	Échéancier de mise en place des solutions	Priorités 2010-2011
	Accélérateurs à développer	Freins à supprimer			

DATES DE VALIDATION AUPRÈS DE LA POPULATION :

APPROBATION DU CONSEIL MUNICIPAL, LE..... PAR RÉOLUTION # :