

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2025-2029

# PRÉAMBULE ET CONTEXTE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## UN TERRITOIRE AU POTENTIEL ÉNORME, MAIS COMPLEXE

Le territoire de la MRC des Appalaches est très diversifié sur le plan géographique, économique et municipal. Formé de grands **lacs naturels**, de grands **espaces** et **montagnes** favorables au plein air et à la **villégiature**. Réparties entre des vallées agricoles, des villages éparpillés autour d'un corridor central (plus industriel, commercial et de services) les **ressources naturelles** ont longtemps été le moteur du développement.

Cette diversité se traduit par des **paysages uniques**, notamment marqués par des haldes et des montagnes qui constituent des repères et des éléments auxquels les citoyens sont attachés. Ce vaste territoire se trouve au carrefour des régions limitrophes (Sherbrooke, Centre-du-Québec, et la Beauce) qui exercent une **attraction** auprès des citoyens de plusieurs municipalités périphériques. Pôle urbain de la MRC des Appalaches, la ville de Thetford Mines compte plus de **25 884 citoyens** sur une population totale de plus de **43 662 habitants\***. Le reste est réparti dans 18 municipalités rurales, dont la Ville de Disraeli qui joue le rôle de pôle secondaire pour une partie du territoire.

## LE DÉFI DE CONCILIER LA DIVERSITÉ DES BESOINS ET DES MANDATS

Malgré l'interdiction complète de l'utilisation de l'amiante par le fédéral en 2016, les initiatives de diversification combinées à l'attitude entrepreneuriale d'un noyau de PME ont permis une certaine résilience de l'économie. La **MRC** et la **SDE**, avec l'appui des gouvernements supérieurs, mènent plusieurs chantiers en collaboration avec leurs **partenaires**, et plusieurs **investissements** ont été rendus possibles. Il n'est pas toujours facile de définir les priorités, d'optimiser les ressources et de partager le coût des services, étant donné la structure, l'étendue du territoire et la diversité de la taille des municipalités. Dans ce contexte, le plein air et l'héritage minier font notamment partie des grands chantiers d'importance pour définir et positionner la MRC. Mais à cela s'ajoute de **multiples responsabilités** en termes d'aménagement et de protection de la biodiversité, de développement économique, de jeunesse, d'immigration, de sécurité alimentaire, de transport collectif ou d'évaluation municipale, par exemple.

\*Source : Affaires municipales et Habitation Québec

# UN PROCESSUS AJUSTÉ DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT DE DIRECTIONS GÉNÉRALES

Au sortir de la pandémie, et suite l'élection d'un nouveau conseil des maires à la fin de l'année 2021, la direction générale de la SDE sentait le besoin d'initier un **processus de planification stratégique**, auquel la MRC s'est jointe dans un esprit de concertation. Il devenait important de prendre un temps d'arrêt pour redéfinir des priorités. Un **mandat** fut donc confié au printemps 2022 à la firme **Expérience Stratégique LC** afin de réaliser un processus de planification dans lequel un diagnostic serait posé à l'égard des dossiers et compétences de la **SDE** (développement économique), ainsi que de la **MRC** (gouvernance municipale). Toutefois, le départ des deux directeurs généraux à quelques mois d'intervalle a changé la portée de la démarche. Un **mandat** de réflexion et diagnostic à l'égard de la gouvernance et le partage des responsabilités en développement économique a alors été intégré à la planification stratégique.

## UN REPOSITIONNEMENT STRATÉGIQUE À CONSIDÉRER

En novembre 2022, le diagnostic stratégique présenté au conseil des maires et aux administrateurs de la SDE, que nous résumons ci-après, révélait des **enjeux** et des **défis importants** en matière de concertation, de planification et de fonctionnement. Fort de ce constat et suite aux recommandations du comité de gouvernance, l'intégration de la SDE à la MRC a fait **consensus**. Une feuille de route a été adoptée, visant à compléter l'intégration de la SDE et la planification stratégique avant la fin de l'année 2023.

La nouvelle direction générale à la MRC, arrivée à la fin de l'hiver 2023, a été mandatée pour mener à bien l'intégration de la SDE et la poursuite de la planification stratégique pour 2024. Le personnel de la SDE, de la MRC, et les membres d'un **comité** spécial de gouvernance se sont ainsi réunis à plusieurs reprises pour mettre en commun leurs **expertises** et faire l'ébauche d'une **stratégie**. Le résultat de cette ébauche est présenté ci-après.

Cette démarche est une occasion unique pour le conseil des maires et tous les partenaires, de prendre un pas de recul pour mieux se concerter et unir les forces afin de définir une vision commune, et ainsi mieux servir les communautés et les citoyens.



# 2

## PRÉAMBULE ET CONTEXTE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- ③ La MRC des Appalaches est un territoire administratif **riche** et **complexe**;

---

- ③ Le partage des compétences et les ressources ne sont pas utilisés de façon **optimale** à la SDE et à la MRC;

---

- ③ Le manque de planification et de leadership créer des chevauchements dans les services et le personnel ne sait pas toujours quelles sont les **priorités** et les **attentes**;

---

- ③ Certaines municipalités préfèrent se doter de leur propre service de développement. Et/ou tentent de répondre isolément aux **attentes** de plus en plus grandissantes des citoyens;

---

- ③ Auxquelles s'ajoutent les **exigences** croissantes du gouvernement en matière d'environnement, d'application de nouvelles lois, de transport adapté, de matière résiduelle, de soutien aux familles, aux aînés, à la jeunesse, etc;

---

- ③ Les acteurs des **municipalités** ne comprennent pas toujours ou ne savent pas à qui s'adresser et développent chacune leurs **propres** politiques ou solutions, sans se concerter ou s'entraider suffisamment;

---

- ③ Par conséquent, les **coûts** explosent et la **tâche** pour les élus, les administrateurs et les directions générales devient de plus en plus **exigeante** et **lourde**;

---

- ③ Il faudrait placer la **vision commune** et le citoyen au centre des préoccupations;

---

- ③ Si on pouvait développer un **climat** de confiance et de collaboration, une meilleure gouvernance, on pourrait diminuer les coûts et améliorer les services;

---

- ③ Il faudra toutefois faire des **efforts soutenus** en concertation, et en matière de planification et de coordination pour y arriver;

---

- ③ C'est une **culture** à construire, à développer qui prendra du temps et des efforts à long terme;

---

- ③ La **planification stratégique** est donc une occasion de faire un pas dans cette direction;

---

- ③ Pour ce faire, il faut une **volonté** des élus et un nouveau leadership à la MRC et dans le développement économique pour **améliorer** la gouvernance et réaménager les projets et services en cohérence avec le plan stratégique.



## UN NOUVEAU CHAPITRE DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE ET DES MUNICIPALITÉS DE LA MRC!

- Développer une **culture** de concertation.

---

- Mettre en place un **leadership** rassembleur et constructif.

---

- Unir les forces, plutôt que de les diviser.

---

- Travailler sur ce qui rassemble, ce qui est **commun**.

---

- Prendre du recul, de la hauteur pour se projeter plus loin, rêver mieux!



# LES GRANDS ENJEUX

## A Positionner le territoire

### 1.0. Un territoire complexe à plusieurs niveaux

- Double identité territoriale (MRC des Appalaches et Région Thetford);
- Appartenance et réalités locales variées selon le secteur;
- Un territoire qui se cherche un positionnement et une image à la hauteur de son potentiel.

## B Aligner la gouvernance, les actions et services avec la diversité des besoins du milieu

### 2.0. Défis de gouvernance de la MRC et de développement économique

- Manque de leadership et de cohésion dans la gestion des aspects politiques et administratifs;
- Pas de stratégie pour répondre aux enjeux et défis du territoire;
- Un schéma d'aménagement pas à jour;
- Des divergences à l'égard de la vision du territoire et son développement qui nuisent ou alourdissent la prise de décision;
- Manque de planification, de reddition de compte et de suivi des projets et initiatives.

### 3.0. Des clientèles, attentes, capacités et mandats disparates

- Une stratégie et une culture de SDE axée sur la PME, la vision de quelques leaders, peu d'animation et de concertation avec les autres secteurs;
- Une MRC qui gère par programmes le développement du territoire, l'agriculture, le plein air et la qualité de vie;
- Des municipalités aux ressources inégales et travaillant seules;
- Chevauchements et dispersion dans la promotion du territoire et la communication avec les clientèles;
- Dévitalisation de certaines communautés et enjeux sociaux connexes.

### 4.0. Des services et ressources qui ne sont pas utilisés de façon optimale

- Rôles et mandats mal définis :
  - A. Manufacturier
  - B. Agroalimentaire
  - C. Forestier
  - D. Héritage minier (volet industriel)
  - E. Développement de l'entrepreneuriat, la qualité et la pérennité des entreprises
- Services méconnus ou sous-utilisés qui se dédoublent entre municipalités et organismes;
- Problèmes de hausse et de partage des coûts des services;
- Organismes mal financés ou aux fondations fragiles;
- Difficulté de recruter ou de conserver le personnel en poste;
- Sous-utilisation des leviers et des programmes disponibles.

## C Optimiser le potentiel économique

### 5.0. Un potentiel économique et entrepreneurial élevé, à dynamiser pour innover et soutenir son évolution

- Main-d'œuvre moins scolarisé et vieillissante plus qu'ailleurs;
- Besoins d'espaces industriels, d'infrastructures et d'un environnement économique plus dynamique et concerté;
- Des créneaux industriels à renforcer (transformation des métaux, machinerie, plastique, chimie verte, etc.);
- PME qui doivent rester concurrentielles par l'intégration de technologies de pointe;
- Le secteur des services constitue une partie importante du renouveau économique du territoire;
- Mettre en valeur les résidus miniers et tout l'héritage minier pour innover et optimiser tout son potentiel;
- Un secteur touristique très diversifié et innovant, mais peu concerté.

# 3 TROIS ORIENTATIONS POUR RÉPONDRE AUX 5 GRANDS ENJEUX

## Stratégie 2025-2029 de la MRC des Appalaches pour une concertation en développement territorial, social et économique



## 4

# LA STRATÉGIE DANS SON ENSEMBLE : LES GRANDES ORIENTATIONS ET LES AXES

1.0

**Un territoire exceptionnel pour les citoyens et les touristes regroupant des communautés en santé et attractives.**

- A.** Bâtir des communautés plus attractives et en santé;
- B.** Valoriser le caractère unique du territoire pour les citoyens, les touristes et les nouveaux arrivants;
- C.** Inscrire l'action de la MRC à l'égard du territoire à l'intérieur des pré-occupations environnementales et des principes de développement durable;
- D.** Promotion et communication territoriale intégrée et concertée;

2.0

**Se concerter pour unir nos forces et ainsi mieux servir nos communautés et citoyens.**

- E.** Une équipe mobilisée, agile et compétente, à l'écoute de la diversité des besoins;
- F.** Un leadership et une gouvernance (proactive) axés sur la concertation et la collaboration;
- G.** Des municipalités et clientèles mieux desservies sur le plan régional;

3.0

**Une économie renouvelée.  
Des secteurs forts, favorisant le développement de PME innovantes et d'une main-d'oeuvre de qualité.**

- H.** Développement de l'entrepreneuriat, la pérennité des entreprises;
- I.** Un secteur manufacturier centré sur des créneaux porteurs et des PME innovantes;
- J.** Un secteur bioalimentaire et agroforestier en synergie;
- K.** Patrimoine industriel minier transformé en opportunité;
- L.** Optimiser le potentiel d'énergie renouvelable de façon à répondre aux projets de développement et contribuer à la décarbonisation de ces activités.



# 5 LA VISION ET LES VALEURS

**Le conseil de la MRC entend orchestrer une stratégie de développement territorial à partir d'une vision rassembleuse où converge les efforts des élus et des acteurs socio-économiques.**

**Les citoyens sont fiers de vivre dans la MRC des Appalaches :**

- Elle regroupe des municipalités et des partenaires capables de se concerter afin de protéger, aménager et mettre en valeur ce territoire unique.
- Leur offrant un milieu de vie attractif, reconnu pour sa qualité de vie, son économie et sa cohésion sociale.

## LES VALEURS MISES À CONTRIBUTION

Les maires de la MRC misent sur le renforcement de leur capacité à faire preuve de **LEADERSHIP**, d'**OUVERTURE**, de **COMMUNICATION**, de **COLLABORATION**, d'**ESPRIT ENTREPRENEURIAL** et de **CRÉATIVITÉ** pour atteindre leur but. Ils souhaitent aussi inspirer les parties prenantes pour rassembler les forces et les ressources du territoire derrière cette vision.

## LA GOUVERNANCE

Bien que la MRC concentre la vision et la stratégie autour du leadership du conseil, il entend clairement intégrer les parties prenantes au sein de la **gouvernance** pour favoriser l'atteinte des résultats escomptés par ce chantier. Le comité de développement de la MRC se voit ainsi confier d'importantes **responsabilités** au niveau du développement et de l'aménagement du territoire.

### Les projets structurants

#### Positionnement plein-air (cible 2027)

Être reconnu provincialement comme un milieu où le plein air est bien organisé, d'une très grande diversité et accessible dans l'ensemble du territoire.

#### Stratégie héritage minier 2035 (cible 2025)

Avoir un comité leader et une ressource pour débiter le travail de mise en valeur.

#### PME : Entrepreneuriat + Repreneuriat + techno (Cible début 2024)

Agir directement auprès d'une quarantaine d'entreprises par année pour améliorer la productivité, intégrer les technologies et assurer la pérennité des entreprises.

### La participation sociale

#### Logement (cible 2024)

Accompagner les municipalités pour qu'elles puissent agir sur leur milieu pour diversifier l'offre de logement.

#### Transport collectif (cible 2025)

Implanter un système de transport collectif dans la partie rurale de la MRC.

#### Sécurité alimentaire (Cible printemps 2024)

Optimiser et améliorer la réponse aux besoins alimentaires de la population.

#### Structure d'accueil (Cible 2024)

Réunir tous les partenaires qui jouent un rôle dans le processus d'accueil des citoyens et créer une chaîne de valeur pour s'assurer que notre service à la clientèle soit exemplaire.

### La promotion territoriale

#### Plan marketing plein-air

Déployer le positionnement plein air et touristique à la population locale et aux clientèles externes.

#### Valorisation minière

Poser des gestes de communication envers la population locale bâtir une fierté autour du patrimoine minier (selon la stratégie).

#### Attraction de citoyens

Adapter le plan marketing plein air pour déployer une campagne d'attraction de citoyens dès que la chaîne de valeur reliée à l'accueil est opérationnelle.

### Les outils pour la réussite

#### Accompagnement MRC

Soutien du conseil pour adopter des réflexes entrepreneuriaux et des comportements de coopération pour maximiser leur rôle de leader face au plan stratégique.

#### Vision MRC/SDE (Cible janvier 2024)

Poser des gestes de communication envers la population locale bâtir une fierté autour du patrimoine minier (selon la stratégie).

#### Regrouper et impliquer les acteurs derrière la vision

Adapter le plan marketing plein air pour déployer une campagne d'attraction de citoyens dès que la chaîne de valeur reliée à l'accueil est opérationnelle.

#### Assemblée territoriale

Informer, partager, rendre des comptes et déterminer des priorités.

# 7 LES PISTES D'ACTION ET LES INDICATEURS

## Enjeu 1.0

## Orientation 1.0

**Un territoire complexe à plusieurs niveaux.**

**Un territoire exceptionnel pour les citoyens et les touristes : regroupant des communautés en santé et attractives.**

| Axes   | Grands objectifs  | Piste d'action ou projets  | Indicateurs   |
|--|---|--|---|
| <p><b>A.</b></p> <p><b>Bâtir des communautés plus attractives et en santé :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitalité des milieux;</li> <li>• Immigration;</li> <li>• Jeunes;</li> <li>• Personnes vulnérables.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la qualité de vie des citoyens par des services collectifs et de proximité en matière de famille, de jeunesse, de transport, de logement, de sécurité alimentaire;</li> <li>• Renforcer la qualité de vie des citoyens par le développement de communautés qui se concertent et qui sont solidaires;</li> <li>• Concerter les acteurs du milieu de façon à développer un milieu accueillant et inclusif pour l'immigration.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire un état de situation afin de répondre collectivement de façon optimale et concertée en matière de sécurité alimentaire;</li> <li>2. Encourager les municipalités à mettre en commun leurs ressources pour mieux répondre aux besoins des citoyens et des communautés;</li> <li>3. Accompagner les municipalités dans la mise en place de structures d'accueil et de services de proximité aux citoyens et aux familles;</li> <li>4. Identifier un organisme porteur de la stratégie jeunesse et s'assurer que les actions permettent d'accroître leur implication, de sonder leurs besoins, de leur donner un lieu de réseautage et d'expression dédié et de contrer leur exode;</li> <li>5. Développer une offre de services concertés en matière de diversité et d'inclusion : entreprises, municipalités, etc</li> <li>6. Concevoir une offre d'accompagnement en matière de développement de projets de logement;</li> <li>7. Favoriser l'engagement citoyen, particulièrement chez la jeunesse pour contrer la pénurie de bénévoles.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de travailleurs des 25 à 64 ans;</li> <li>• Revenu médian des 18 ans et plus, qui mesure le niveau de vie;</li> <li>• Taux d'accroissement annuel moyen de la population sur 5 ans;</li> <li>• Classement régional des municipalités et de la MRC selon leur indice de vitalité économique et leur rang;</li> <li>• Amélioration de la réponse aux besoins en matière d'aide alimentaire;</li> <li>• Nombre de citoyens ayant utilisé le transport collectif;</li> <li>• Bilan migratoire de la MRC et des communautés locales;</li> <li>• Nombre de logements sociaux construits/disponibles;</li> <li>• Nombre de municipalités impliquées dans la mise en commun de ressources;</li> <li>• Taux d'inoccupation des logements.</li> </ul> |

**Un territoire complexe à plusieurs niveaux.**

**Un territoire exceptionnel pour les citoyens et les touristes : regroupant des communautés en santé et attractives.**

| Axes   | Grands objectifs   | Piste d'action ou projets  | Indicateurs   |
|--|--|--|---|
| <p><b>B.</b></p> <p><b>Valoriser le caractère unique du territoire et des communautés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Appartenance et fierté des citoyens;</b></li> <li>• <b>Rétention et attraction de citoyens et touristes;</b></li> <li>• <b>Qualité de vie par le plein air;</b></li> <li>• <b>Un héritage minier assumé et structuré.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer le caractère unique, l'identité territoriale de la MRC en matière de plein air et par l'héritage minier;</li> <li>• Faire des citoyens et des élus des ambassadeurs du territoire;</li> <li>• Miser sur la culture pour rendre les communautés plus attractives et améliorer la qualité de vie;</li> <li>• Se doter d'une stratégie d'accueil intégrée afin de se rapprocher des citoyens et mieux faire connaître les services de la MRC.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Former un comité permanent ou mandater un organisme et les ressources humaines et financières pour mettre en œuvre une stratégie qui valorise le caractère unique de l'ensemble du territoire (Qualité de vie et attractivité par le plein air, la villégiature et par un héritage minier assumé et structuré);</li> <li>2. Faire un état de situation et se doter d'une stratégie de concertation des entreprises touristiques;</li> <li>3. Créer des liens entre le positionnement plein air de la MRC, l'héritage minier et les autres secteurs d'activités économiques du territoire;</li> <li>4. Miser sur l'événementiel rassembleur pour mettre en valeur nos forces (festivals et fêtes champêtres, journées découvertes/tournées de la MRC, plein air d'intégration, etc.);</li> <li>5. Renouveler la politique culturelle pour accroître l'attractivité et la santé des communautés;</li> <li>6. Faire des journées découvertes pour mieux faire connaître et s'approprier le territoire;</li> <li>7. Développer un événement de reconnaissance ou valorisation des ambassadeurs de la région;</li> <li>8. Mettre en valeur les bons coups du territoire.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable et % d'avancement de la stratégie plein air et héritage minier;</li> <li>• Responsable et % d'avancement de la stratégie touristique territoriale;</li> <li>• Nombre de partenaires engagés et d'activités de promotion et d'accueil de nouveaux arrivants;</li> <li>• Nombre d'activités culturelles;</li> <li>• Nombre d'activités de reconnaissance des ambassadeurs de la région;</li> <li>• Nombre d'actions ou de communication des bons coups.</li> </ul> |

**Un territoire complexe à plusieurs niveaux.**

**Un territoire exceptionnel pour les citoyens et les touristes : regroupant des communautés en santé et attractives.**

| Axes   | Grands objectifs   | Piste d'action ou projets   | Indicateurs   |
|--|--|---|---|
| <p><b>C.</b></p> <p><b>Inscrire nos actions à l'égard du territoire à l'intérieur des préoccupations environnementales et des principes du développement durable :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Schéma d'aménagement;</b></li> <li>• <b>Biodiversité et changements climatiques.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se doter d'une vision commune du développement et de l'aménagement du territoire qui prend en compte les aspects de la biodiversité et les changements climatiques;</li> <li>• Faire de la révision du schéma d'aménagement un levier de changement et de mobilisation en matière d'aménagement et de développement durable.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en place des outils et des activités d'accompagnement pour favoriser l'intégration et la concordance du schéma au niveau municipal et faire face aux enjeux climatiques et de protection de la biodiversité;</li> <li>2. Développer une stratégie de mise en valeur de la villégiature qui tiens compte des principes du schéma révisé;</li> <li>3. Développer une expertise en économie circulaire;</li> <li>4. Adopter une politique de gestion des cours d'eau tenant compte des plans directeurs de l'eau des OBV;</li> <li>5. Adopter une politique en environnement sur laquelle se baseraient les autres politiques et plans;</li> <li>6. Diffuser les programmes de financement qui aident le développement de meilleures pratiques en environnement.</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de concordance et d'intégration du schéma au niveau municipal;</li> <li>• Monitoring du schéma;</li> <li>• Outils déployés en matière de développement durable.</li> </ul>  |
| <p><b>D.</b></p> <p><b>Promotion et communication territoriale intégrée et concertée pour soutenir le développement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Auprès des citoyens;</b></li> <li>• <b>Auprès des nouveaux arrivants;</b></li> <li>• <b>Auprès des touristes.</b></li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miser sur la stratégie territoriale plein air et le caractère unique du territoire pour attirer la main-d'œuvre;</li> <li>• Structurer et intégrer les communications afin d'optimiser les ressources et de façon à soutenir les objectifs du plan stratégique.</li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en place une table afin d'améliorer la concertation en matière de communication sur le territoire;</li> <li>2. Se doter d'une stratégie et d'un budget de communication, avec responsable pour le suivi;</li> <li>3. Concevoir et déployer une campagne d'attraction et de rétention des citoyens et de main-d'œuvre, et intégrant le plan de commercialisation du plein air en appui de la stratégie signature innovation et de la stratégie à l'égard de l'héritage minier;</li> <li>4. Mettre en place une équipe de communication et de promotion optimale qui se déplace à des événements;</li> <li>5. Communiquer le plan stratégique pour mettre de l'avant les principes directeurs de celle-ci;</li> <li>6. Produire et diffuser par différents moyens (site web, courriel, Quoi faire Région de Thetford etc.) un rapport annuel des activités de la MRC/SDE faisant état des principales réalisations, sommes investies et mettant en valeur le travail des élus et du personnel, les bons coups de chaque service;</li> <li>7. Élaborer un plan de communication.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Image et la progression de la notoriété du territoire auprès des visiteurs, des citoyens et nouveaux arrivants;</li> <li>• Nombre de rencontres de concertation;</li> <li>• % d'avancement de la campagne d'attraction des citoyens;</li> <li>• % du budget de la MRC et des ressources humaines engagées dans les communications et la campagne d'attraction;</li> <li>• Nombre de communiqués ou d'infolettres diffusés pour informer les municipalités de l'avancement des dossiers;</li> <li>• Nombre de rapports annuels produits.</li> </ul> |

**Aligner la gouvernance, les actions et services aux besoins diversifiés du milieu.**

**Se concerter pour unir nos forces et ainsi mieux servir nos communautés et citoyens.**

| Axes  | Grands objectifs   | Piste d'action ou projets  | Indicateurs  |
|---|--|--|--|
| <p><b>E.</b></p> <p><b>Une équipe mobilisée, agile et compétente, à l'écoute de la diversité des besoins.</b></p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se doter de principes d'actions, d'une mission et d'une vision organisationnelle partagée;</li> <li>• Se doter d'un plan de développement des ressources humaines;</li> <li>• Compléter avec succès l'intégration des équipes SDE et MRC;</li> <li>• Développer une culture agile qui mise sur l'anticipation et la réponse aux besoins comme façon de faire.</li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Créer des occasions d'échange et de vie d'équipe mensuelle, en misant sur la santé et le bien-être;</li> <li>2. Améliorer les communications et la rétroaction avant et après les rencontres du conseil avec le personnel;</li> <li>3. Se doter d'un tableau de bord (indicateurs) de développement socio-économique du territoire permettant de suivre le plan stratégique et évaluer les résultats de nos actions.</li> </ol>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de rencontres annuelles;</li> <li>• Tableau de bord à jour (responsable identifié);</li> <li>• Taux d'absentéismes;</li> <li>• Taux de satisfaction des employés;</li> <li>• Participation des employés à l'innovation et l'amélioration continue.</li> </ul>  |
| <p><b>F.</b></p> <p><b>Un leadership et une gouvernance axés (proactive) sur la concertation et la collaboration.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire de la MRC un leader de développement collectif reconnu et soutenu;</li> <li>• Simplifier nos façons de faire et agir de façon à unir nos forces autour d'une vision et d'un plan commun;</li> <li>• Arrimer la composition et le mandat des comités à la suite de l'intégration de la SDE et en cohérence avec la vision et la stratégie à long terme;</li> <li>• Améliorer le classement régional des municipalités et de la MRC selon leur indice de vitalité économique et leur rang.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organiser chaque année ou aux 2 ans, un lac-à-l'épaule pour les élus dans le but de faire état de l'avancement du plan stratégique, des grands projets et se mobiliser autour d'une vision commune;</li> <li>2. Revoir la structure des comités et mandater des élus responsables de dossiers, appuyés par des membres de la permanence;</li> <li>3. Se doter d'une stratégie d'animation intégrée des secteurs socio-économique afin de faire le maillage des besoins, la concertation et stimuler et soutenir la concertation;</li> <li>4. Désigner une personne mandatée pour assurer le suivi de la planification stratégique;</li> <li>5. À chaque décision importante, rappeler la vision et vérifier si elle cadre avec les orientations stratégiques à long terme;</li> <li>6. Par de l'accompagnement et du coaching, appliquer des principes de l'entrepreneuriat à la gouvernance de la MRC en vue de réaliser la vision du plan stratégique;</li> <li>7. Inciter les municipalités et les soutenir dans la mutualisation, la mise en commun de leurs ressources humaines, matérielles et financières afin de leur permettre de mieux répondre aux besoins de leur organisation et des citoyens.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré d'avancement des grands projets et du plan stratégique;</li> <li>• Appropriation et utilisation du plan stratégique en cours d'année;</li> <li>• Nombre de participants dans les comités et tables des secteurs socio-économiques;</li> <li>• Degré de planification, de préparation des élus et durée des rencontres du conseil;</li> <li>• Progression de la MRC par rapport aux indicateurs de vitalité socio-économique (voir aussi axe A);</li> <li>• Impact des actions sur les cibles et les indicateurs.</li> </ul> |

Aligner la gouvernance, les actions et services aux besoins diversifiés du milieu.

Se concerter pour unir nos forces et ainsi mieux servir nos communautés et citoyens.

| Axes  | Grands objectifs   | Piste d'action ou projets   | Indicateurs   |
|---|--|---|---|
| <p><b>G.</b></p> <p><b>Des municipalités et des clientèles mieux desservies sur le plan régional.</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mieux répondre à la diversité des besoins et des clientèles;</li> <li>Optimiser les ressources et services auprès des municipalités et des clientèles;</li> <li>Recentrer les services et les activités sur les enjeux collectifs de la MRC.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Établir une offre intégrée de services d'accueil des citoyens à partir des infrastructures et des ressources touristiques et des outils numériques;</li> <li>Faire une tournée des municipalités pour faire connaître nos services et renforcer les liens;</li> <li>Revoir l'offre de services, en concentrant les activités de la MRC sur les enjeux régionaux et les déterminants de la santé, l'éducation, l'habitation, réseau de soutien, etc.);</li> <li>Accompagner les municipalités dans la mise en commun des ressources pour mieux répondre aux besoins des citoyens et des communautés;</li> <li>Développer une stratégie en habitation :             <ol style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un portrait de l'habitation et du logement sur le territoire;</li> <li>Élaborer un plan de développement en matière de logement qui favoriserait diverses formules (Ex. : logement abordables, abordables intermédiaires) répondant aux besoins et aux capacités financières de divers groupes de la population et diverses formes (logements temporaires, en bâtiments accessoires, etc.);</li> <li>Adapter la réglementation (ex. : permettre la densification, assouplir le zonage) pour divers types d'habitations : logements dans les bâtiments accessoires, bigénérationnelle, minimaison, etc.</li> </ol> </li> <li>Développer une stratégie de transport pour faciliter la mobilité sur le territoire :             <ol style="list-style-type: none"> <li>Développer une stratégie de sensibilisation du transport actif (à pied, à vélo etc.) et sensibiliser la population à effectuer davantage de transport actif;</li> <li>Développer une stratégie de transport collectif qui intègre et optimise les transports déjà en activité (Ex. transport adapté, transport scolaire, centre de jour, taxis) et le compléter avec des outils accessoires comme le covoiturage et le navettage (ex. lors d'activité et d'événements).</li> </ol> </li> <li>Favoriser le maintien, la diversité et la mobilité des services publics.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de conseils municipaux rencontrés;</li> <li>Nombre de dossiers régionaux;</li> <li>Degré d'avancement des dossiers régionaux;</li> <li>Nombre de municipalités ayant mis en commun leurs ressources.</li> </ul> |

Un potentiel économique et entrepreneurial élevé, à dynamiser pour innover et soutenir son évolution.

Une économie renouvelée et des secteurs forts, en favorisant le développement de PME innovantes et d'une main-d'œuvre de qualité.

| Axes   | Grands objectifs   | Piste d'action ou projets   | Indicateurs   |
|--|--|---|---|
| <p><b>H.</b></p> <p><b>Développement de l'entrepreneuriat, la qualité et la pérennité des entreprises de toutes catégories, incluant les entreprises d'économie sociale (EÉS).</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir pour soutenir et améliorer le repreneuriat des entreprises;</li> <li>• Développer l'entrepreneuriat chez les jeunes;</li> <li>• Accroître les investissements en \$ et le nombre de projets d'innovation;</li> <li>• Accroître la productivité des entreprises;</li> <li>• Accroître la capacité et les activités pour sensibiliser les employeurs aux bonnes pratiques d'affaires.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Embaucher un conseiller à l'intégration de la technologie numérique, à l'IA en entreprise ainsi qu'à l'établissement des processus d'affaires;</li> <li>2. Développer une expertise en repreneuriat;</li> <li>3. Organiser des missions et des activités de sensibilisation en partenariat avec les acteurs de l'écosystème entrepreneurial;</li> <li>4. Établir une offre de services concertée destinée aux entreprises installées dans l'E2RT, dans l'incubateur agroalimentaire et dans le Centre de transformation : formation et du mentorat;</li> <li>5. Développement et soutien de l'entrepreneuriat dans le domaine du plein air et du tourisme;</li> <li>6. Adapter les outils financiers de la SDE aux besoins relatifs à la numérisation et au repreneuriat (H8): financement avec moratoire et accès à une banque d'heures avec spécialistes;</li> <li>7. Développer des incitatifs pour soutenir les priorités : relève, développement durable, recherche &amp; innovation et transformation numérique.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'activités de sensibilisation sur les différents thèmes prioritaires;</li> <li>• Nombre d'entreprises rejointes;</li> <li>• Dollars d'investissement en innovation et productivité des PME;</li> <li>• Taux de rétention des employés;</li> <li>• Investissements des entreprises en formation.</li> </ul> |
| <p><b>H.</b></p> <p><b>Un secteur manufacturier centré sur des créneaux porteurs et des PME innovantes.</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se doter d'une stratégie pour mobiliser le milieu pour renforcer nos créneaux porteurs;</li> <li>• Se doter d'une stratégie de développement et promotion des espaces industriels existants.</li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instaurer des liens opérationnels avec le Cégep de Thetford Mines et le Tremplin pour la réponse aux besoins des entreprises;</li> <li>2. Afin d'assurer la relève établir des contacts avec les centres de formation professionnels et les écoles post-secondaires;</li> <li>3. Réaliser des activités et des séances d'inspiration RH avec les partenaires de l'emploi;</li> <li>4. Développer une veille stratégique et s'inspirer des tendances mondiales.</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'intégration des technologies numériques en entreprise du territoire;</li> <li>• Liste d'entreprises par créneaux porteurs identifiés;</li> <li>• Croissance des entreprises.</li> </ul>   |



Un potentiel économique et entrepreneurial élevé, à dynamiser pour innover et soutenir son évolution.

Une économie renouvelée et des secteurs forts, en favorisant le développement de PME innovantes et d'une main-d'œuvre de qualité.

| Axes   | Grands objectifs   | Piste d'action ou projets  | Indicateurs  |
|--|--|--|--|
| <p><b>J.</b><br/><b>Bioalimentaire et agroforestier</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître notre capacité et le développement d'entreprises bioalimentaires;</li> <li>• Accroître la capacité d'attraction du Centre Bioalimentaire;</li> <li>• Créer une synergie entre le centre de transformation agroalimentaire, l'incubateur agroalimentaire, le marché public et l'E2RT;</li> <li>• Mieux soutenir les entreprises agroalimentaires;</li> <li>• Brosser un portrait des besoins et priorités du secteur forestier;</li> <li>• Actualiser la vision d'aménagement et de développement du territoire agricole.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuer au développement du centre de transformation agroalimentaire par l'offre d'une ressource spécialisée;</li> <li>2. Créer une table de concertation stratégique entre le centre de transformation agroalimentaire, le marché public, l'E2RT et l'incubateur agroalimentaire;</li> <li>3. Mettre en valeur nos produits locaux : marché de proximité virtuel avec points de chute dans différentes municipalités (Ex. : la chèvre et le chou), lieux de vente éphémères, circuits Arrêts gourmands;</li> <li>4. Accompagner et faciliter le réseautage et le partenariat entre producteurs : promotion, mise en marché, partage de machinerie et d'équipement et offrir de la formation;</li> <li>5. Développer des stratégies collectives de mise en marché et un système de valorisation;</li> <li>6. Mettre à jour le PDZA afin de mettre de l'avant les opportunités de développement et d'aménagement du territoire;</li> <li>7. Réunir les principaux acteurs et parties prenantes afin de faire le point sur les opportunités de développement au niveau forestier, notamment en valorisation de la biomasse forestière.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'entreprises bioalimentaires soutenues;</li> <li>• Coûts/bénéfices des outils de développement;</li> <li>• Investissements réalisés dans le secteur;</li> <li>• PDZA à jour;</li> <li>• Vision d'aménagement du territoire agricole.</li> </ul> |
| <p><b>K.</b><br/><b>Patrimoine minier (volet industriel)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en valeur et réhabiliter le patrimoine minier en impliquant les partenaires publics et privés;</li> <li>• Assurer le leadership et les représentations en lien avec les résidus miniers (RMA).</li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en œuvre la stratégie de l'héritage minier 2035;</li> <li>2. Faire connaître le potentiel de récupération et de transformation des résidus;</li> <li>3. Continuer à impliquer les compagnies minières comme partenaires de mise en valeur du patrimoine minier;</li> <li>4. Créer des liens stratégiques avec Coalia et l'ONA (observatoire);</li> <li>5. Mettre en valeur les technologies développées grâce aux résidus miniers;</li> <li>6. Organiser un évènement informatif;</li> <li>7. Se doter d'une ressource en économie circulaire et valorisation.</li> </ol>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget et ressources investies pour la mise en œuvre de la stratégie;</li> <li>• Nombre de partenaires privés impliqués.</li> </ul>   |

Un potentiel économique et entrepreneurial élevé, à dynamiser pour innover et soutenir son évolution.

Une économie renouvelée et des secteurs forts, en favorisant le développement de PME innovantes et d'une main-d'œuvre de qualité.

| Axes                                | Grands objectifs  | Piste d'action ou projets   | Indicateurs  |
|-------------------------------------|---|---|--|
| <p><b>L.</b><br/><b>Énergie</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser le potentiel d'énergie renouvelable de façon à répondre aux projets de développement et contribuer à la décarbonisation de ces activités.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de nouvelles capacités de production par éolienne et ou énergie solaire;</li> <li>Maximiser les retombées des énergies renouvelables à l'échelle de la MRC;</li> <li>Participer au développement de la Régie « Connectif des sommets » pour prendre des participations et gérer le processus d'intégration et d'acceptabilité social.</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'entreprises bioalimentaires soutenues;</li> <li>Coûts/bénéfices des outils de développement;</li> <li>Investissements réalisés dans le secteur;</li> <li>PDZA à jour;</li> <li>Vision d'aménagement du territoire agricole.</li> </ul> |