

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT



2016-2020

MRC d'Acton



Document synthèse de la vision de développement du territoire de la MRC d'Acton et des grands axes de développement économique et local

Plan stratégique de développement

MRC D'ACTON

INTRODUCTION

Pourquoi?

Le **Plan stratégique de développement** émane du besoin d'un territoire donné d'identifier ses forces et opportunités de développement socioéconomique dans un contexte mondial changeant et peu prédictible.

Visant une certaine résilience et agilité de l'économie locale qui se traduit par la pérennité des acquis et le développement de nouvelles niches structurantes, le plan stratégique a pour finalité la revitalisation de certains secteurs en transformation (activité industrielle et manufacturière; agriculture, etc.) ainsi que la prospérité du milieu de vie des citoyens. Il vise également à prioriser les actions et les investissements du milieu dans un contexte de rationalisation et de raréfaction des ressources disponibles.

Pour qui?

Les citoyens et résidents de la MRC :

La **démographie** est centrale au développement des communautés locales en termes d'**occupation du territoire**, de masse critique et de capacité des municipalités d'investir dans leur communauté. La **qualité de vie** de la population, au sens économique et social du terme (emploi, santé, loisir, culture, etc.), est donc ciblée en priorité par le Plan stratégique de développement.

Les entrepreneurs :

L'entreprise, privée ou collective, souvent de petite ou de moyenne taille (PME), joue un rôle crucial dans la création d'emplois et a donc un impact majeur sur la santé économique d'un territoire ou d'une communauté.

La plus grande entreprise, dont la croissance génère des revenus plus consistants pour les municipalités en termes de taxation, n'a pourtant pas toujours les retombées escomptées car ses emplois sont souvent moins durables et ses décisions d'investissement sont pratiquement toujours extérieures à la communauté d'accueil.

L'entrepreneur comme individu, qu'il soit travailleur autonome ou chef d'entreprise, doit être au centre des stratégies de soutien au développement économique car il reste le point de départ du développement et le moteur de la création de richesse.

Les organismes :

Qu'ils soient impliqués dans le développement économique, social ou communautaire, dans les domaines de la santé, de l'éducation ou de la culture, les organismes du milieu (OBNL et institutions) forment la toile des ressources et expertises nécessaires au développement du territoire. Ils génèrent des projets structurants permettant l'accès aux services nécessaires à l'ensemble de la population, incluant les clientèles plus vulnérables.

La planification stratégique du développement du territoire influence de manière essentielle leurs propres planifications lorsqu'il s'agit de prioriser les actions et décisions à court, moyen et long termes.

Les municipalités et les élus :

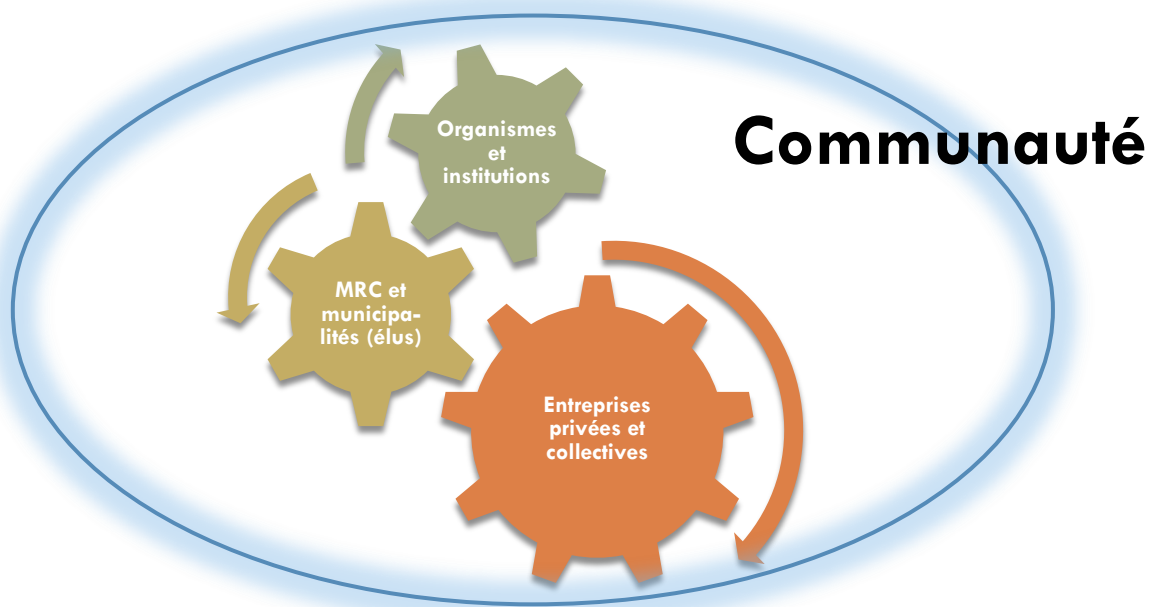
Les municipalités locales et la MRC forment le cadre légal et réglementaire de gestion du territoire mais jouent surtout un rôle démocratique dans la gouvernance et les processus décisionnels. Le palier municipal et ses élus (maires et conseillers) représentent le gouvernement de proximité et ces derniers imputables auprès de leurs citoyens. Ils ont, entre autres responsabilités, le mandat de développement socioéconomique de leur territoire.

INTRODUCTION (SUITE)

Comment?

Au-delà du diagnostic socioéconomique du territoire (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et de l'identification d'axes de développement, la planification stratégique se traduit en termes de stratégies et de moyens mis en place pour stimuler, accompagner et appuyer les projets et initiatives économiques et sociales du milieu.

Plus particulièrement, **le rôle de la MRC** en tant que **leader du développement** sur son territoire doit apparaître clairement dans ses **mandats**, sa **gouvernance**, ses **ressources** (financières et humaines) et sa capacité à rassembler le milieu au sein d'une **vision commune**. La complémentarité et la synergie des divers acteurs impliqués dans le développement doit ressortir en termes d'actions et d'implication, de manière à créer une valeur ajoutée propre à l'identité régionale.



La **gouvernance** du développement doit être établie en fonction des rôles de chacun :

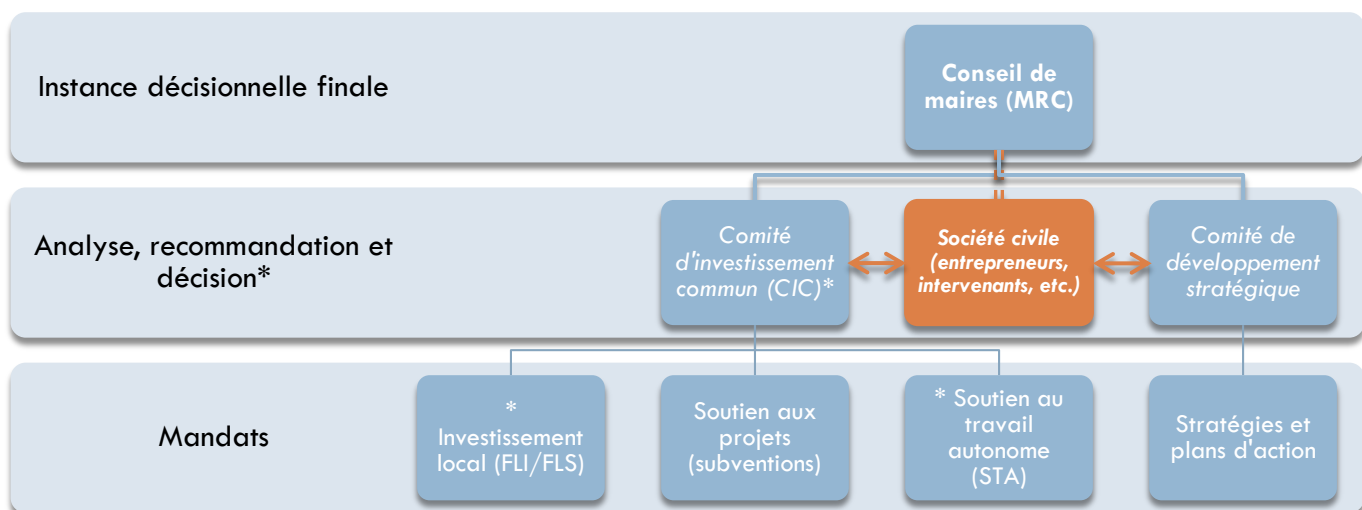


Table des matières

INTRODUCTION	1
Pourquoi?	1
Pour qui?	1
Comment?	2
MISSION DU SERVICE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LOCAL DE MRC D'ACTON.4	
Transfert des mandats de développement et création de DEL	4
Mission et mandats.....	4
Priorités d'intervention 2015-2016.....	4
MISE EN CONTEXTE.....	5
Nouvelle gouvernance municipale en développement local et régional.....	5
Fonds de développement des territoires.....	5
LES PLANIFICATIONS EXISTANTES	6
Le schéma d'aménagement révisé (2000)	6
La Politique culturelle (2011)	6
Plan de travail du Pacte rural - Grandes lignes directrices (2014).....	7
Introduction	7
Grands principes.....	8
Champs d'intervention prioritaires.....	8
Types de projets et répartition de l'enveloppe	9
La complémentarité entre les milieux ruraux et urbains.....	10
Le développement multifonctionnel du territoire.....	10
Les projets intersectoriels	10
BREF RETOUR SUR LE PROCESSUS DE CONSULTATION ET DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE TERRITORIALE (PROSPECTIVE).....	11
Le contexte et le choix du processus (2013)	11
Contexte.....	11
Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2014-2018 : processus et étapes prévues	11
Démarche de prospective territoriale.....	11
Objectifs.....	12
Évolution du contexte depuis 2013	12
LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE.....	13
Le territoire se donne une vision de développement	13
Les 6 grands axes de développement	14
2016 : une nouvelle étape à franchir.....	16
L'évaluation globale de l'offre de services et la réorganisation des ressources	16
Le mandat du comité de développement stratégique et son échéancier de travail	18
ANNEXES	20
Pistes d'action	20
DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	26

MISSION DU SERVICE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET LOCAL DE MRC D'ACTON

Transfert des mandats de développement et création de DEL

Suite à l'adoption du projet de loi 28 par le gouvernement du Québec le 20 avril 2015, c'est toute la gouvernance régionale et locale qui a subi une transformation majeure, entraînant la disparition de certains organismes de concertation et de développement comme les Conférences régionales des Élus (CRÉ) et les Centres locaux de développement (CLD).

Ce virage majeur a eu pour effet le transfert des mandats et des ressources de développement du CLD de la région d'Acton vers la MRC d'Acton dès août 2015. La création d'un nouveau service au sein de la MRC a permis d'intégrer la majorité des mandats de développement autrefois confiés au CLD, notamment le soutien à l'entrepreneuriat, le développement économique ainsi que le développement local (ruralité, culture et tourisme).

Mission et mandats

Malgré une restructuration majeure des ressources humaines dès janvier 2015, les élus ont opté pour la continuité de la majorité des mandats et de l'offre de services en place au CLD. Le nouveau service de développement économique et local (*DEL*) a donc conservé l'ensemble de la mission de l'ancien CLD, tout en priorisant certains mandats tels que le développement économique et le développement rural.

La mission de *DEL* est de **mobiliser** l'ensemble des intervenants locaux de la MRC d'Acton dans une **démarche commune** qui vise à **favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois, accompagner le développement des communautés et promouvoir la qualité de vie en milieu rural**.

Le mandat de développement consiste à :

- Élaborer et mettre en action un plan stratégique de développement en partenariat avec le milieu et les acteurs de développement du territoire;
- Offrir des services de première ligne aux entrepreneurs de la MRC d'Acton, incluant les travailleurs autonomes;
- Élaborer une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat pour la MRC d'Acton;
- Accompagner les projets des communautés rurales (sociocommunautaire, loisir et culturel).

Priorités d'intervention 2015-2016

Définies dans le cadre de l'entente de gestion du *Fonds de développement des territoires* (Cf. p. 5), les priorités d'intervention annuelles liées au développement économique et local permettent de définir les activités prévues par la MRC et financées par le FDT :

- a) Assurer un soutien au développement rural par la mise en œuvre de la Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie et accompagner les collectivités dans leurs efforts de développement.
- b) Stimuler et faciliter le développement socioéconomique du territoire grâce à l'accompagnement et le soutien à l'entrepreneuriat privé et collectif – Offrir de l'expertise-conseil et des outils financiers adéquats aux entrepreneurs pour démarrer, développer et réaliser leur projets d'entreprise et ainsi générer de la richesse durable sur le territoire.
- c) Jouer un rôle de facilitateur du développement culturel et médiateur culturel de la MRC dans la création de projets structurants – Accompagner les intervenants et les organismes dans leurs démarches et encadrer les demandes au Fonds d'initiatives culturelles (FIC) – Mettre à jour le plan d'action de la Politique culturelle afin de négocier une nouvelle entente de développement culturel avec le MCC pour 2016-2018 – Conseiller et soutenir les entreprises touristiques, les intervenants et les organismes de la MRC dans leurs projets de développement.

MISE EN CONTEXTE

(SOURCE : MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE)

Nouvelle gouvernance municipale en développement local et régional

La municipalité régionale de comté (MRC) est au cœur de la gouvernance municipale en matière de développement local et régional.

En vertu de la Loi sur les compétences municipales, la municipalité régionale de comté (MRC) peut prendre toute mesure afin de favoriser le développement local et régional sur son territoire. À ces fins, elle a accès au **Fonds de développement des territoires**. Pour agir, la MRC s'appuie notamment sur les priorités d'intervention qu'elle détermine et rend publiques, de même que sur la *politique de soutien aux entreprises* et la *politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie* qu'elle adopte. Par ailleurs, la MRC a la possibilité de confier à un **comité**, qu'elle constitue à cette fin, la sélection des bénéficiaires de toute aide financière qu'elle peut accorder en fonction de ses priorités d'intervention et de critères qu'elle aura établis. La MRC est responsable de déterminer la composition et les règles de fonctionnement d'un tel comité (Cf. p. 2).

Fonds de développement des territoires

En avril 2015, les municipalités régionales de comté (MRC) ont reçu pleine compétence pour favoriser le développement local et régional sur leur territoire. Au même moment, **le Fonds de développement des territoires (FDT)** a été institué pour les soutenir dans ce rôle. S'appuyant sur des principes de souplesse et d'imputabilité, ce fonds est réparti entre les MRC pour leur permettre de soutenir toute mesure de développement local et régional.

Conformément à l'entente conclue entre le gouvernement et chaque MRC, les mesures pour lesquelles la MRC peut utiliser le FDT peuvent notamment porter sur les objets suivants :

- a) *la réalisation de ses mandats au regard de la planification de l'aménagement et du développement de son territoire;*
- b) *le soutien aux municipalités locales en expertise professionnelle ou pour établir des partages de services (domaines social, culturel, touristique, environnemental, technologique ou autre);*
- c) *la promotion de l'entrepreneuriat, le soutien à l'entrepreneuriat et à l'entreprise;*
- d) *la mobilisation des communautés et le soutien à la réalisation de projets structurants pour améliorer les milieux de vie, notamment dans le domaine social, culturel, économique et environnemental;*
- e) *l'établissement, le financement et la mise en œuvre d'ententes sectorielles de développement local et régional avec des ministères ou organismes du gouvernement;*
- f) *le soutien au développement rural, dans le territoire rural qu'il aura défini à cette fin.*

La MRC assume la gestion du FDT. Il lui appartient d'identifier ses propres priorités d'intervention et de mettre en place ses politiques de soutien à son milieu. Ainsi, selon les priorités et politiques de la MRC, peuvent être admissibles à une aide technique ou à une subvention de celle-ci:

- ☒ les organismes municipaux (incluant la MRC elle-même);
- ☒ les conseils de bande des communautés autochtones;
- ☒ les coopératives et les organismes à but non lucratif;
- ☒ les entreprises (à l'exception des entreprises privées du secteur financier);
- ☒ les personnes souhaitant démarrer une entreprise.

LES PLANIFICATIONS EXISTANTES

Le schéma d'aménagement révisé (2000)

Selon la procédure légale d'aménagement du territoire prévue par la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, le schéma d'aménagement constitue d'abord le document d'encadrement des plans et règlements d'urbanisme des municipalités locales.

Le schéma d'aménagement doit définir **les objectifs d'aménagement** applicables aux diverses parties du territoire et le cadre normatif qui découlent des grandes orientations d'aménagement retenues. Ces éléments doivent se refléter au niveau des plans et règlements municipaux d'urbanisme qui sont soumis à un examen de conformité au schéma d'aménagement et à son document complémentaire.

D'autre part, le schéma d'aménagement joue également un rôle d'intégrateur des orientations gouvernementales en matière d'aménagement du territoire. Par un mécanisme d'approbation ministériel, le gouvernement s'assure que les schémas d'aménagement sont conformes aux orientations qu'il poursuit.

Enfin, le plan d'action qui accompagne le schéma d'aménagement confère à ce dernier un rôle plus direct dans le développement socioéconomique du territoire.

Les **grandes orientations** retenues au schéma d'aménagement révisé de la MRC d'Acton :

1. Protéger et mettre en valeur la vocation agricole du milieu rural;
2. Protéger et mettre en valeur le potentiel multi ressource des territoires forestiers, en complémentarité à la vocation agricole;
3. Consolider Acton Vale comme pôle régional d'activités économiques et de services;
4. Orienter la croissance urbaine en extension du cadre bâti dans les zones urbaines existantes;
5. Consolider la structure industrielle existante;
6. Maintenir et développer une gamme adéquate d'équipements et de services publics et améliorer la qualité de vie dans l'ensemble du territoire;
7. Protéger et améliorer la qualité de l'environnement dans une perspective de développement durable;
8. Assurer une gestion optimale des contraintes à l'occupation du sol pouvant porter atteinte à la sécurité publique, à la santé publique ou au bien-être général;
9. Limiter les impacts de la gestion des matières résiduelles sur l'ensemble du territoire;
10. Développer une vocation touristique mettant en valeur les ressources et les attraits du territoire;
11. Maintenir et développer une gamme adéquate d'équipements récréatifs et culturels pour l'ensemble de la population du territoire;
12. Consolider le réseau routier existant dans la perspective d'assurer une desserte adéquate du territoire et d'améliorer l'accessibilité au pôle régional;
13. Assurer le développement d'un réseau cyclable régional sécuritaire.

La Politique culturelle (2011)

La **Politique culturelle de la MRC d'Acton** s'inscrit dans le cadre de la Politique Culturelle du Québec, laquelle s'articule autour de trois axes : ***l'affirmation de l'identité culturelle du Québec, le soutien aux créateurs et aux arts et l'accès et la participation des citoyens à la vie culturelle.***

Afin de mettre en valeur, de consolider et de faire valoir l'authenticité des spécificités créatives existantes dans la MRC d'Acton, une grande réflexion a été amorcée au sein même de la communauté artistique et culturelle, puis validée à la suite d'une large consultation publique. La Politique culturelle, aboutissement de cette démarche, présente trois axes d'intervention qui se déclinent en orientations et ensuite en objectifs généraux.

La première Entente de développement culturel intervenue entre la MRC d'Acton et le ministère de la Culture et des Communications (MCC) arrivant à son terme en 2015, le libellé de ces trois **axes** de développement a été révisé et adopté par le conseil des maires en août 2015 afin de refléter l'évolution des réalités du milieu, consulté dans le cadre du processus de planification stratégique en 2014 :

- I. **Affirmer l'identité culturelle et le sentiment d'appartenance;**
- II. **Encourager la cohésion entre le milieu culturel et la population grâce à la médiation culturelle;**
- III. **Soutenir et consolider l'offre du milieu culturel et son rayonnement.**

Les **orientations** liées à chacun des axes de développement du plan d'action de la Politique culturelle visent à atteindre des objectifs en fonction des opportunités présentes dans le milieu, soit à partir d'actifs existants (patrimoine, activités, etc.), soit grâce à la présence de professionnels de la culture, d'artistes et artisans.

En voici les énoncés :

- Documenter, mettre en valeur et partager notre histoire et notre patrimoine
- Promouvoir les activités culturelles dans le milieu et créer un environnement de partage de l'information efficace
- Mettre à profit la notoriété et les réalisations de nos artistes et intervenants afin d'enraciner le sentiment d'appartenance à la région ("marque de commerce" du territoire)

Affirmer l'identité culturelle et le sentiment d'appartenance



- Développer les projets entre les intervenants culturels et le milieu scolaire, le monde des affaires et les citoyens
- Soutenir le milieu culturel et valoriser le bénévolat par la participation des citoyens au développement culturel
- Mettre à profit l'offre d'animation et de loisir culturel comme outil de concertation et de synergie entre le milieu culturel et la collectivité

Encourager la cohésion entre le milieu culturel et la population grâce à la médiation culturelle



- Promouvoir et soutenir la création, la recherche et développement et la relève de nos artistes
- Consolider l'offre culturelle et touristique afin de développer une vitrine régionale forte
- Encourager la diffusion professionnelle et les initiatives de la relève sur le territoire

Soutenir et consolider l'offre du milieu culturel et son rayonnement



La culture est ainsi reconnue au sein de la MRC comme étant un levier de développement social, économique et touristique, un facteur d'épanouissement collectif, une des pierres d'assise de la qualité de vie et un facteur important du pouvoir d'attraction de la région d'Acton.

Plan de travail du Pacte rural - Grandes lignes directrices (2014)

Introduction

Dans le cadre de ses compétences, la MRC d'Acton s'est engagée dès 2014 à contribuer à la mise en œuvre sur son territoire de la troisième *Politique nationale de la ruralité*, à promouvoir le développement du territoire et à mettre en place les conditions favorables de partenariat, d'animation et de soutien.

Le plan de travail résulte d'une réflexion amorcée avec la fin du Pacte rural précédent, afin de bonifier les aspects perfectibles relevés lors d'une **rencontre post-mortem** qui a eu lieu au printemps 2014 entre l'ensemble des huit maires de la MRC et les gestionnaires (CLD et MRC) impliqués dans la mise en œuvre du Pacte rural. Par la suite, un **comité de travail**, composé de membres de la MRC (préfet, directeur général, adjointe au directeur général et directeur du service de l'aménagement) et du CLD (directrice générale, agente de développement rural) a été mis sur pied pour assurer la préparation et le suivi du plan de travail.

À ce comité se sont joints cinq élus nommés par le conseil pour constituer un **comité de mise en œuvre** qui a déterminé les **champs d'intervention prioritaires** et les processus d'attribution des fonds qui ont été présentés et recommandés au conseil des maires pour adoption.

Les **citoyens et les promoteurs** ont quant à eux été **impliqués dans le cadre de la démarche de prospective territoriale**, qui a conduit la MRC d'Acton vers le nouvel énoncé du PALÉE, et ce afin de contribuer à identifier des zones d'opportunités stratégiques. Celles-ci ont été considérées dans l'établissement des orientations prioritaires d'intervention du Pacte rural 2014-2019.

La réflexion qui a conduit au plan de travail s'est effectuée sur la base des modalités énoncées dans le Pacte rural 2014-2019 signé en mars 2014 entre le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) et la MRC d'Acton, dans le contexte de la 3^e *Politique nationale de la ruralité* (PNR).

Grands principes

De grands principes sont considérés prépondérants pour optimiser le développement de la région d'Acton. Les projets en concordance avec ceux-ci se verront accorder une valeur ajoutée spécifique lors de leur analyse. Il ne s'agit toutefois pas de conditions obligatoires à l'acceptation d'un projet. Ces grands principes sont non exclusifs et ne jouent pas le rôle des champs d'intervention prioritaires.

A. Développement durable

Les projets qui vouent une considération à toutes les sphères du développement durable (équité sociale et patrimoine humain, conservation et protection des ressources naturelles, développement économique) dans la mise en œuvre du projet et à travers ses retombées à court, moyen et long termes seront favorisés. La région vise ainsi des retombées structurantes pour le milieu.

B. Implication citoyenne et engagement bénévole

Une participation active des citoyens dans leur communauté contribue à un mieux-être personnel et collectif. Elle favorise la prise en charge par le milieu de son développement ainsi que le sentiment d'appartenance et une responsabilité sociale. Elle est aussi essentielle à l'acceptabilité sociale des projets et rend efficiente l'action collective.

C. Jeunesse, aînés et défis intergénérationnels

La PNR 3 accorde une place importante à la participation des jeunes et des aînés, tant dans la réalisation que dans l'élaboration de projets. La notion de défi intergénérationnel signifie la valeur ajoutée que représente la rencontre et les interactions entre les différents groupes générationnels présents dans le milieu.

Champs d'intervention prioritaires



Éducation, employabilité et savoir

- Contribuer à l'amélioration de l'offre de services dans les écoles primaires et secondaires ainsi que des services de garde de la MRC afin d'en accroître la compétitivité et favoriser ainsi la rétention de la population et l'attraction des jeunes familles;
- Bonifier l'offre éducative provenant du *ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport* par l'ajout d'activités et de services complémentaires aux programmes existants dans le but d'élargir le spectre de formation et d'intérêts des jeunes de la MRC;
- Améliorer les services d'éducation en dehors du système scolaire traditionnel et favoriser l'insertion scolaire et professionnelle au système socioéconomique de la région;
- Développer des alternatives de formation continue pour les organisations.



Qualité de vie

- Consolider et bonifier l'offre de services de santé, services sociaux et services communautaires existante;
- Consolider et bonifier l'offre en loisir et en sport sur tout le territoire de la MRC;
- Sensibiliser les acteurs du milieu et la population à l'importance du maintien et de l'accroissement de l'offre de services aux aînés pour maintenir une population en santé et un milieu attrayant;

- Dynamiser les services qui s'adressent spécifiquement aux aînés par le biais du loisir, de l'activité physique, de la saine alimentation, de la culture et de l'éducation;
- Favoriser les échanges intergénérationnels;
- Favoriser les diverses possibilités pour développer le transport collectif et alternatif dans la MRC, améliorer la qualité des services en continu et en assurer la pérennité;
- Faciliter l'accès pour tous à une alimentation saine et aux produits locaux, en promouvant les services existants et en bonifiant l'offre actuelle;
- Continuer à promouvoir les saines habitudes de vie.



Agriculture et foresterie

- Soutenir les projets collectifs dans ces secteurs d'activité;
- Favoriser l'innovation et l'émergence de partenariats dans ce secteur et contribuer à la réalisation de partenariats multisectoriels;
- Valoriser le développement collectif du secteur des produits forestiers non ligneux et des cultures émergentes;
- Améliorer l'accès aux produits alimentaires régionaux pour les citoyens, les organismes, les institutions et les entreprises par un développement collectif et solidaire de services.



Développement culturel et touristique

- Mettre en œuvre des actions de développement basées sur les résultats des études réalisées ainsi que sur les planifications existantes relativement à la culture et au tourisme (*Politique culturelle de la MRC*, projet de politique de développement touristique, planification stratégique, etc.);
- Positionner le territoire de la MRC et des municipalités locales de manière identitaire par le biais de la culture et du patrimoine;
- Contribuer au développement et à l'essor des organismes qui favorisent la synergie et contribuent à l'épanouissement de la culture régionale, à l'essor du tourisme, à l'intersectorialité ou à la multifonctionnalité du territoire;
- Poursuivre les efforts de conservation et de mise en valeur du patrimoine naturel et bâti.



Environnement

- Continuer les efforts de sensibilisation des propriétaires riverains, de la population et de tous les usagers potentiels à la protection de la ressource collective « eau »;
- Contribuer à la conservation et à la mise en valeur des écosystèmes forestiers;
- Stimuler les efforts d'information, de sensibilisation et d'éducation relatifs à l'environnement auprès de toutes clientèles (population, écoles, organismes, entreprises, etc.).

Types de projets et répartition de l'enveloppe

Projets régionaux et spéciaux

Les projets régionaux, territoriaux ou spéciaux, sont les projets :

- dont la portée rejoint plus d'une municipalité et, dans la plupart des cas, les 8 municipalités du territoire;
- dont le grand nombre et la provenance diversifiée des citoyens qui bénéficieront des retombées ou qui y sont impliqués en amont en font des projets de qualité et structurants pour l'ensemble de la MRC;
- qui répondent à un besoin de toute la collectivité de la région d'Acton et sont considérés prioritaires par une majorité pour son développement.

Projets locaux

Les projets locaux doivent :

- répondre à des besoins particuliers au sein d'une municipalité et de sa population;

- être soutenus par cette municipalité (résolution à l'appui);
- être structurants pour le développement de la municipalité.

La complémentarité entre les milieux ruraux et urbains

La complémentarité rurale-urbaine comporte des enjeux moins marqués dans la région d'Acton par rapport à d'autres réalités. Elle s'exprime essentiellement entre la ville centre (Acton Vale), elle aussi rurale, et l'ensemble des 7 autres municipalités réparties géographiquement sur le territoire autour d'Acton Vale. Par ailleurs, lors de tout développement dans la MRC d'Acton, la région doit tenir compte de sa localisation au cœur du triangle entre les grands centres que sont Saint-Hyacinthe, Granby et Drummondville, notamment afin de s'assurer de répondre à des besoins locaux réels et d'éviter les dédoublements inutiles, coûteux ou inéquitables.

Quant aux interactions à l'intérieur même de la MRC d'Acton, l'analyse des projets prévoit un pointage pour les projets dont les retombées tiennent compte des principes d'équité, de respect, de reconnaissance, de solidarité, de réciprocité et de complémentarité. Un projet profitable autant pour la ville centre que pour les autres municipalités sera ainsi favorisé.

Le développement multifonctionnel du territoire

Le concept de multifonctionnalité du territoire a fait partie intégrante de la prospective territoriale et est transversal à l'ensemble des axes de développement retenus.

Une des prémisses de la démarche stratégique est sans contredit que le territoire d'une région remplit plusieurs fonctions et regroupe plusieurs intervenants dans divers champs d'activités. Ainsi, toutes les sphères du développement régional et toutes les catégories d'acteurs ont fait partie de la réflexion. Les résultats sont donc le fruit d'une concertation du milieu, qui aura suscité une meilleure compréhension des diverses fonctions du territoire de part et d'autre et des interactions possibles entre ces fonctions pour optimiser le développement.

De plus, chaque intervention de la conseillère en développement rural (animation et mobilisation du milieu) considérera cette notion de multifonctionnalité du territoire avec, entre autres objectifs, la consolidation de la concertation développée.

Les projets intersectoriels

À l'instar du principe de multifonctionnalité, la démarche de prospective territoriale réalisée en 2014 a inclus celui de l'intersectorialité. Sans se limiter au développement plus traditionnel qui s'effectue en silo, **tous les intervenants du milieu et de ses différents créneaux ont été impliqués de façon à partager leurs visions et leurs expertises.**

Les axes de développement, à travers lesquels s'inscrivent les champs d'intervention prioritaires du Pacte rural, sont issus de cette complémentarité et visent à permettre à tous d'agir en synergie.

*Note : Avec l'avènement de la nouvelle gouvernance locale et régionale imposée par l'entrée en vigueur du projet de loi 28 et la signature de l'entente Fonds de développement des territoires (FDT) liant la MRC et le MAMOT (Cf. p. 5), la MRC d'Acton a utilisé le Plan de travail adopté en 2014 et modifié en août 2015 afin qu'il reflète les normes de la **Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie.***

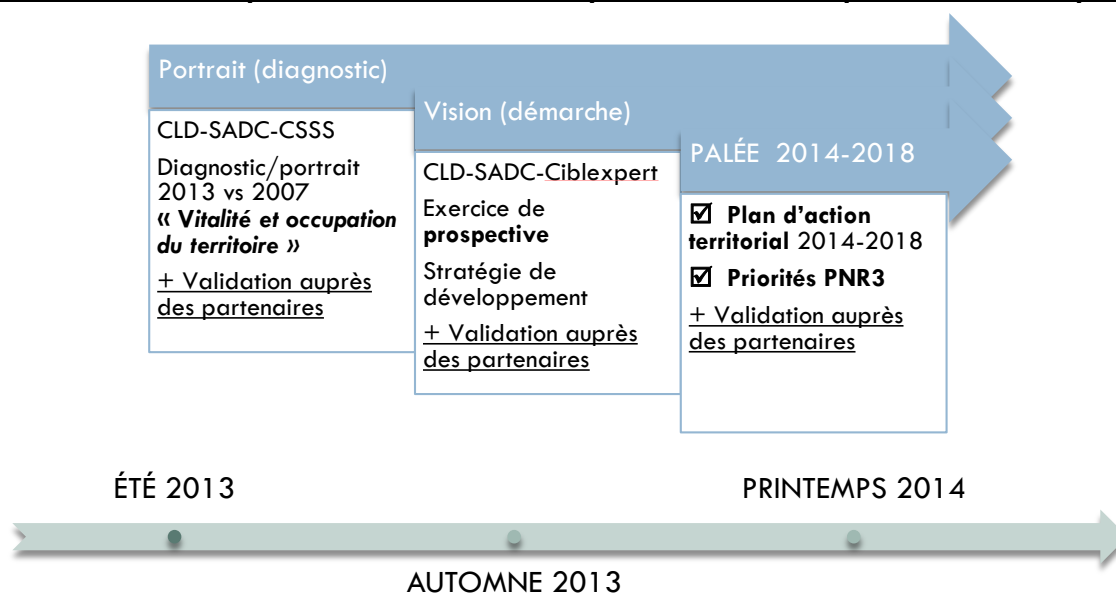
BREF RETOUR SUR LE PROCESSUS DE CONSULTATION ET DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE TERRITORIALE (PROSPECTIVE)

Le contexte et le choix du processus (2013)

Contexte

La dernière planification stratégique du développement économique de la région d'Acton (ProAction) datait de 2006-2007, en parallèle avec la réflexion ayant mené aux priorités du Pacte rural 2007-2014. Les professionnels en développement de la région d'Acton (SADC, CLD), en partenariat avec la MRC, ont choisi en 2014 d'unir leurs efforts pour conduire une nouvelle réflexion avec le milieu afin de réaliser une **démarche de prospective territoriale** pour le développement de la région d'Acton sur un horizon de 5 à 10 ans et de **décliner les zones les plus porteuses de potentiel de développement socioéconomique** à travers les planifications de chacun des acteurs.

Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2014-2018 : processus et étapes prévues



Démarche de prospective territoriale



Objectifs

Nouveaux outils

Professionnels de développement

- identifier des zones d'opportunités
- identifier les capacités et limites du territoire à tirer profit des opportunités
- décrire le tissu entrepreneurial et industriel du territoire

Actions terrain ciblées

Ensemble de la collectivité et des acteurs

- augmenter l'autonomie de la collectivité
- renforcer la diversité de son tissu économique
- diminuer le risque de dévitalisation du territoire

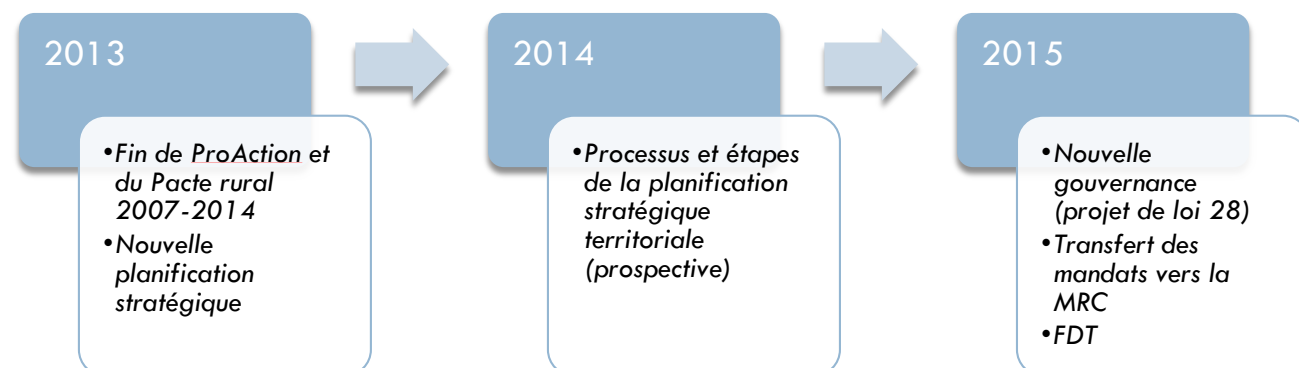
Concertation

Parties prenantes stratégiques de la collectivité

- maintenir le rythme et l'intérêt
- augmenter la motivation à participer à l'avenir de leur collectivité



Évolution du contexte depuis 2013



LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Le territoire se donne une vision de développement

La vision de développement du territoire de la MRC d'Acton se réfère à diverses notions : éducation, solidarité, connaissances, évolution, relations extraterritoriales, qualité de vie, attractivité, innovation, créativité, développement durable et mise en valeur des patrimoines naturel et bâti.

« Collectivité **entreprenante, solidaire et apprenante, ouverte sur le monde**, la MRC d'Acton offre une **qualité de vie** en milieu rural **qui se démarque** en s'appuyant sur une **culture économique innovante**, capable de **se réinventer** ainsi que sur une **gestion intelligente des ressources et des actifs** du territoire. »

Chaque terme possède une signification précise et représente un facteur clé du développement stratégique durable de la région d'Acton :

Collectivité entrepreneuriale

L'entrepreneuriat est une valeur intrinsèque à la collectivité de la MRC d'Acton. Elle encourage les individus et les organisations à entreprendre continuellement des projets favorisant le développement économique, culturel et social. Cette capacité à créer de la richesse et à prendre des risques lui permet de se distinguer et d'être plus autonome.

Collectivité solidaire

La collectivité de la MRC d'Acton est avant tout composée d'êtres humains, organisés autour de valeurs, de droits et de devoirs. Son intégrité est sauvegardée par sa capacité à être solidaire, à partager les ressources du territoire, en diminuant l'exclusion et la pauvreté. Une partie de sa force économique se traduit également par des projets d'économie sociale et coopératifs.

Collectivité apprenante

Afin de faire face aux défis socioéconomiques mondiaux, les acteurs de la collectivité doivent être en constant apprentissage, à tous les niveaux. Des centres de la petite enfance aux entreprises, cette capacité à apprendre de manière continue permet de faire évoluer les pratiques, les compétences, les savoir-faire et les savoir-être des individus qui la composent.

Collectivité ouverte sur le monde

Dans un univers autant réel que virtuel, le partage et l'émulation que permettent des échanges avec le reste du monde sont des atouts devenus incontournables. La connaissance des réalités externes, humaines, culturelles et économiques place la collectivité de la MRC d'Acton à l'avant-garde des pratiques futures.

Collectivité offrant une qualité de vie en milieu rural qui se démarque

Profitant de l'intérêt grandissant des individus et entreprises à privilégier un milieu de taille plus humaine, sécuritaire et où le bien-être et la santé sont primordiaux, la collectivité a misé sur son caractère rural unique, à échelle humaine tout en étant à proximité de centres urbains. L'omniprésence de la culture, du loisir et du sport constitue la base d'une collectivité active et en santé.

Collectivité s'appuyant sur une culture économique innovante

S'appuyant sur son caractère apprenant, la collectivité mise sur ses entreprises innovantes grâce à des investissements adéquats et un appui constant auprès des projets économiques porteurs. Les organisations prônent les valeurs d'un développement pérenne et d'amélioration continue. Elles s'appuient sur des transferts technologiques adaptés et concurrentiels.

Collectivité capable de se réinventer

Ce qui caractérise la structure économique de la collectivité de la MRC d'Acton, c'est sa capacité à s'adapter aux turbulences mondiales et au changement, grâce à une souplesse organisationnelle et une culture d'entreprise favorisant l'innovation, l'agilité et la synergie. Le milieu ne dépend plus de quelques donneurs d'ordres mais a développé une certaine autonomie économique.

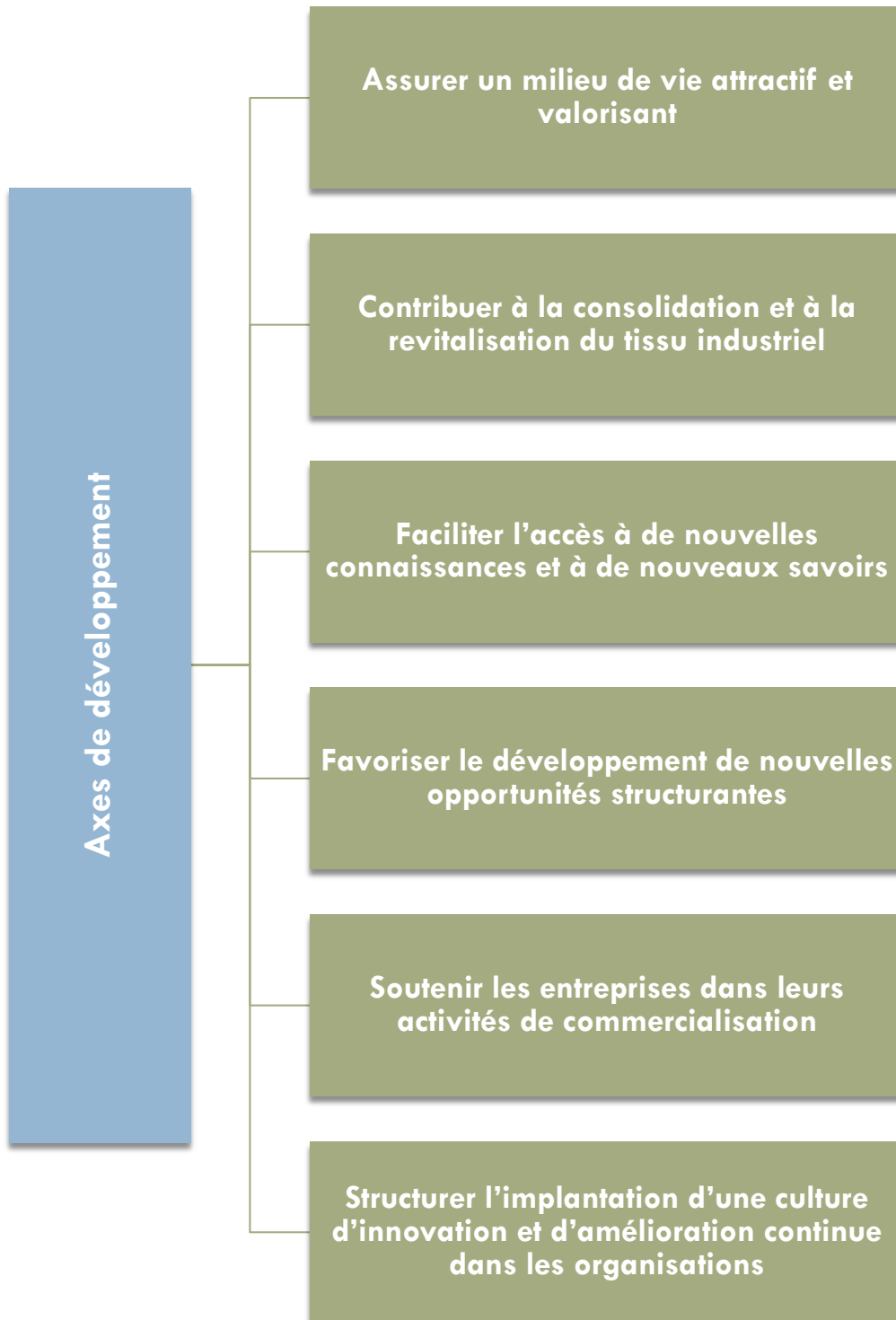
Collectivité s'appuyant sur une gestion intelligente des ressources et actifs du territoire

La connaissance, le respect et la gestion réfléchie de l'écosystème territorial, qu'il s'agisse de ressources naturelles, humaines, techniques ou financières, offre au milieu de la MRC d'Acton un milieu fertile et propice au développement. L'environnement naturel et humain est systématiquement intégré aux politiques et bénéficie d'une attention particulière afin de s'assurer de l'acceptabilité sociale des projets de développement, tout en permettant l'utilisation de la valeur ajoutée économique qu'ils représentent.

Les 6 grands axes de développement

La définition des axes de développement doit être cohérente avec l'énoncé de vision précédemment formulé.

Les axes de développement établissent les **grands chantiers**, les **intentions prioritaires** qui marqueront l'**intervention des organismes de développement de la MRC**, pour les cinq prochaines années.





2016 : une nouvelle étape à franchir

L'évaluation globale de l'offre de services et la réorganisation des ressources

1) L'offre de service de développement économique et local (DEL) de la MRC

Les services de DEL de la MRC d'Acton sont des services :

- ☒ de soutien et d'accompagnement
- ☒ d'offre d'expertises-conseils et coaching
- ☒ de recherche d'informations et de financement
- ☒ de suivi de gestion et de projet
- ☒ de financement
- ☒ de gestion de projet

Ces services s'adressent aux secteurs et champs d'intervention :

- industriel et manufacturier dans tous les domaines
- commercial et de services de proximité
- agricole et agroalimentaire
- culturel et touristique
- de la PME et de la grande entreprise
- de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat collectif

Domaine d'intervention

Champs d'expertise

Démarrage d'une entreprise ou d'un projet

- ☒ Élaboration du plan d'affaires ou son équivalent
- ☒ Montage financier et de la recherche de financement
- ☒ Information et recherche sur les permis et règlements
- ☒ Soutien financier le cas échéant

Expansion

- ☒ Plan de projet et planification stratégique
- ☒ Montage financier
- ☒ Permis et règlements
- ☒ Soutien financier le cas échéant

Commercialisation/marketing/communications

- ☒ Plan marketing
- ☒ Développement de nouveaux marchés
- ☒ Plan de communication, de promotion et de commandites
- ☒ Soutien financier le cas échéant

Recherche de financement selon le stade de développement (projet)

- ☒ Partenaires 2ème ligne (exportation, commercialisation, innovation, etc.)
- ☒ Programmes gouvernementaux et autres fonds (FTQ, Desjardins, etc.)

Exportation

- ☒ Référencement
- ☒ Soutien financier le cas échéant

Références

- ☒ Accès aux contacts et réseaux
- ☒ Partenaires, ressources
- ☒ Financement
- ☒ Recherche de formation/coaching/mentorat

Relève et transfert (achat ou vente)

- ☒ Plan de relève
- ☒ Montage financier
- ☒ Soutien financier le cas échéant

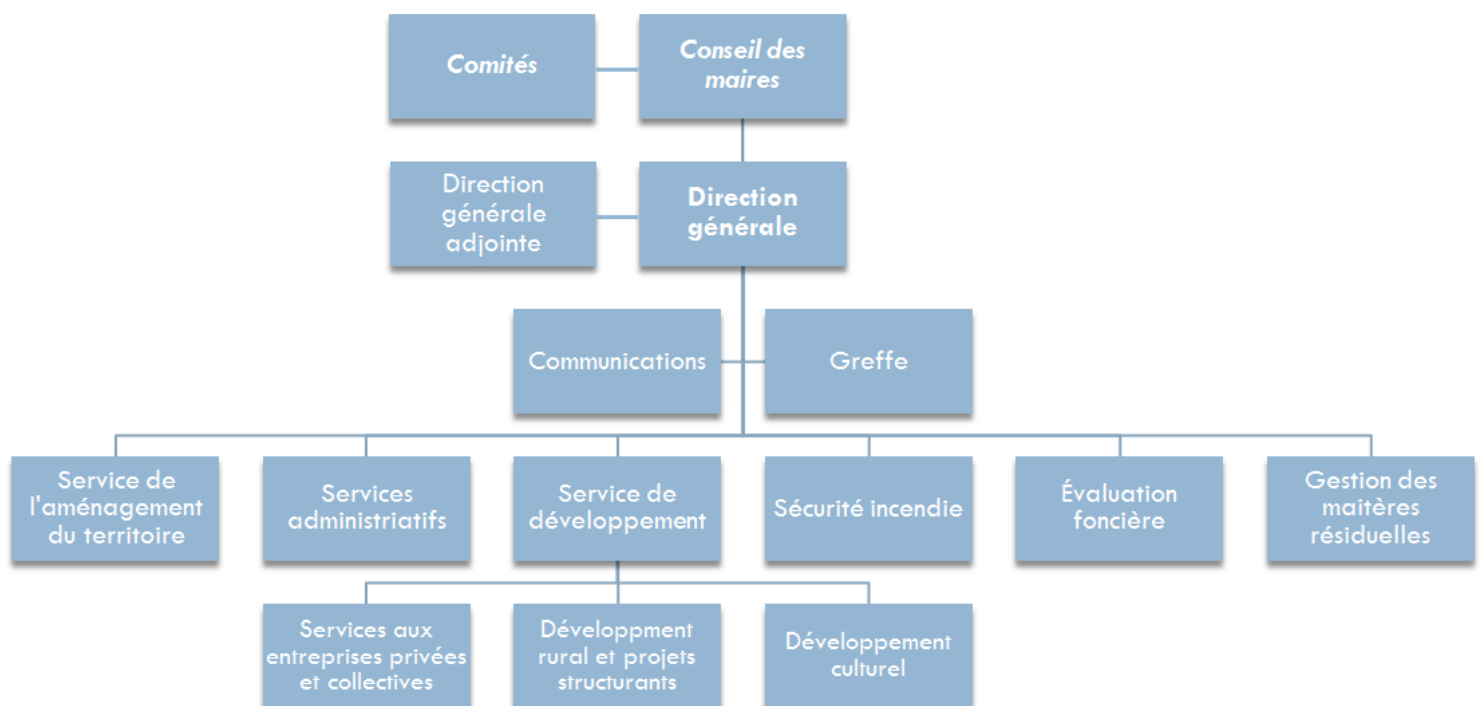
Implantation industrielle

- ☒ Accès aux contacts et ressources
- ☒ Recherche de locaux/espaces disponibles (parcs et zones)
- ☒ Permis et règlements
- ☒ Scénarios d'implantation et incitatifs

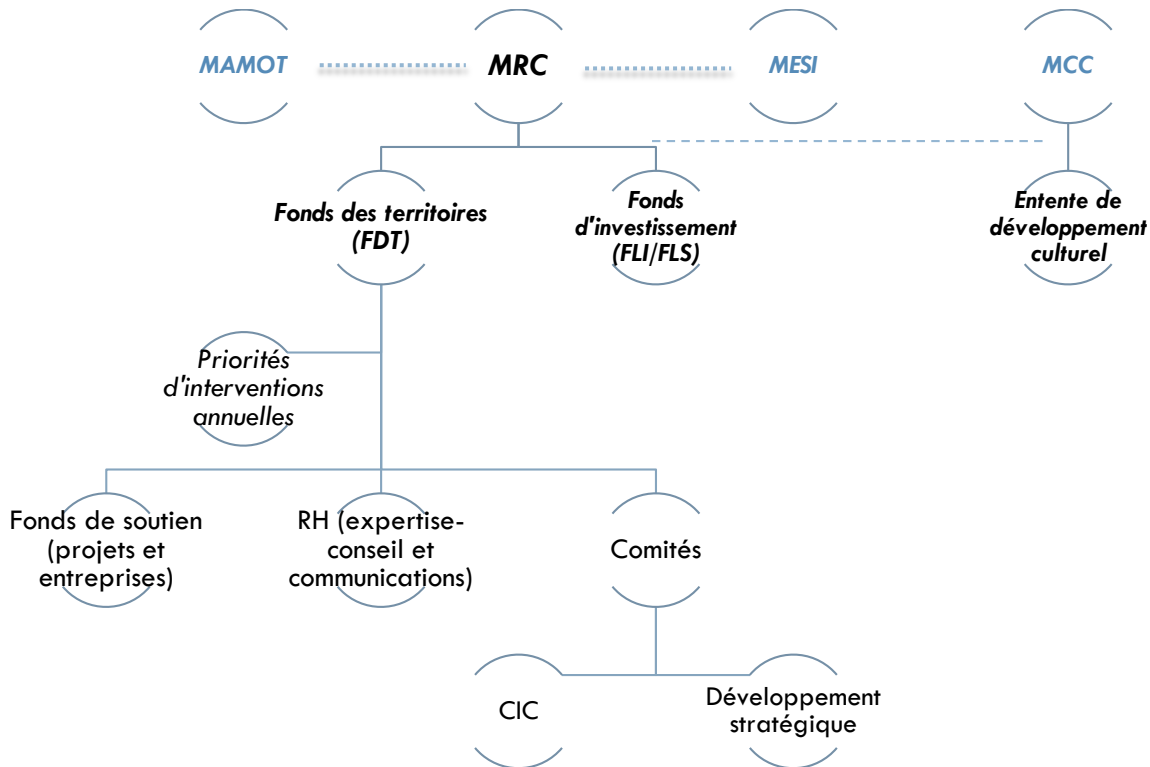
Domaine d'intervention	Champs d'expertise
<i>Innovation et R&D</i>	☒ Référencement ☒ Soutien au montage de projets ☒ Accès aux programmes de financement
<i>Problématique ponctuelle de votre entreprise ou projet</i>	☒ Diagnostic ☒ Analyse financière ☒ Analyse des opérations ☒ Conseils à la rédaction (formulaire, subvention, etc.) ☒ Décisions d'affaires ☒ Plan d'action ☒ Changement de structure ☒ Dissolution
<i>Consolidation et redressement</i>	☒ Bilan-diagnostic 5 fonctions ☒ Élaboration de scénarios et recherche de solutions ☒ Suivis
<i>Projets de la MRC gérés ou coordonnés par DEL</i>	☒ Tous les projets dont DEL assume le leadership, la gestion, la coordination ou d'origine « intrapreneuriale »

2) La réorganisation des ressources de la MRC en lien direct avec le mandat de développement

Organigramme partiel de la MRC

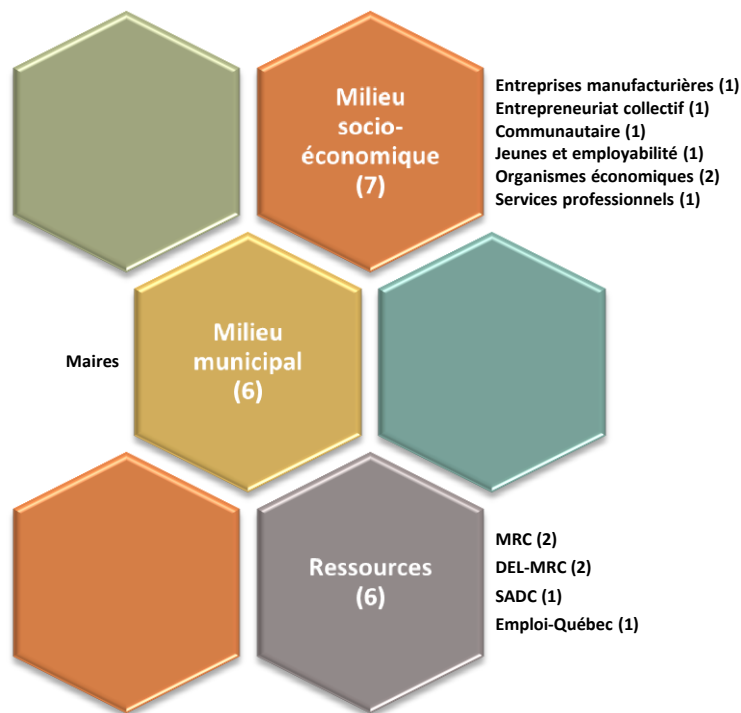


Organisation des ressources humaines et financières



Le mandat du comité de développement stratégique et son échéancier de travail

Composition du comité

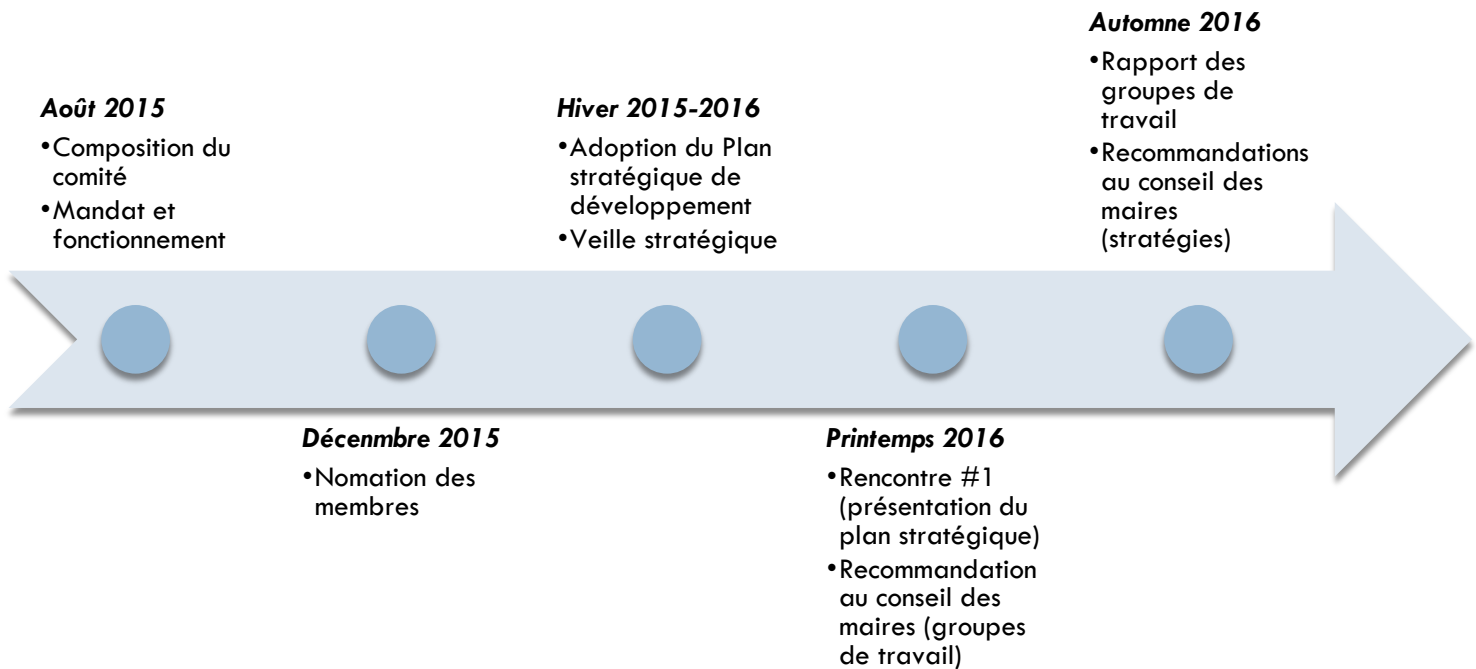


Mandat

Le mandat de ce comité constitué d'acteurs du milieu, de partenaires et d'élus, sera de :

- Contribuer à l'élaboration, la mise à jour et le suivi du plan stratégique de développement du territoire et assurer la complémentarité et la synergie entre les plans d'actions annuels proposés par les acteurs de développement socioéconomiques;
- Recommander et conseiller le conseil des maires quant aux priorités stratégiques de développement socioéconomiques du territoire à mettre en place.

Mise en place et échéancier prévu



ANNEXES

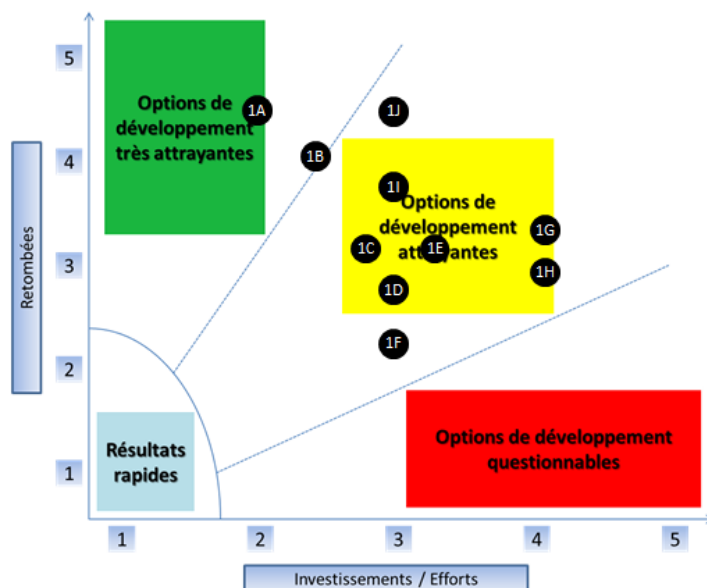
Pistes d'action

Au cours du processus de consultation des acteurs du milieu, certaines pistes d'action ont été proposées par les participants et ont fait l'objet d'une synthèse (top 10) de la part du consultant dans son rapport final. Ces pistes ont également été positionnées dans une matrice permettant de les catégoriser selon leur degré d'attractivité, par rapport au ratio investissement/effort que de tels projets impliqueraient ainsi que les retombées qu'ils pourraient générer.

Voici certaines de ces idées qui pourront servir de base de travail au Comité de développement stratégique dont le mandat consiste à évaluer, analyser, prioriser et recommander des stratégies de développement au conseil des maires de la MRC :

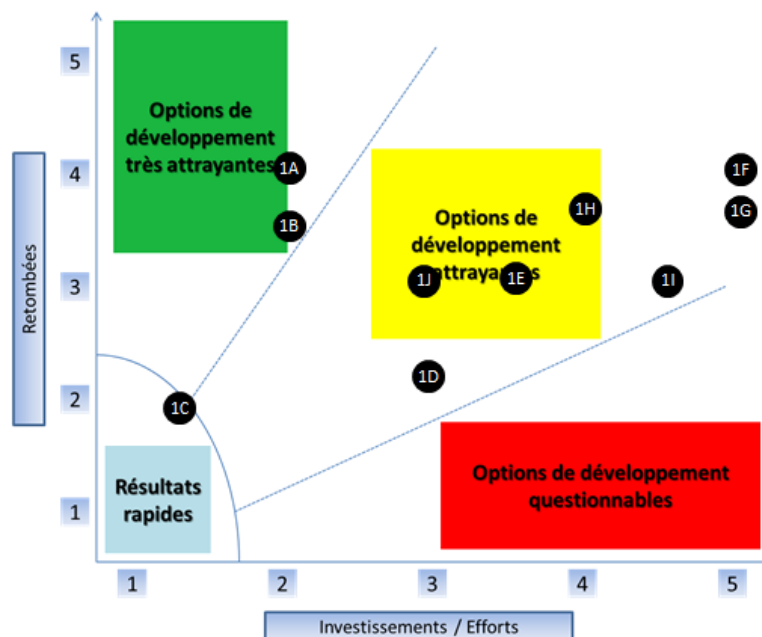
Axe 1: Assurer un milieu de vie attractif et valorisant

- A. Encourager la participation et l'implication des parties prenantes stratégiques dans le développement de la MRC
- B. Contribuer à adapter le schéma d'aménagement et de développement du territoire aux nouvelles réalités économiques et écologiques (Ex.: Ajout d'un PDZA)
- C. Mettre en œuvre un plan pour densifier les zones urbaines et optimiser l'espace pour le développement industriel et résidentiel
- D. Maintenir un contact avec les anciens étudiants d'Acton en les intégrant dans la concertation, les opportunités d'emploi et les projets de développement du territoire
- E. Contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie de positionnement et de promotion de la MRC
- F. Intégrer les clientèles fragilisées et isolées aux projets de développement
- G. Créer une campagne publicitaire pour augmenter le sentiment d'appartenance à la région et de fierté
- H. Créer une campagne publicitaire visant à positionner la MRC comme une MRC où il fait bon vivre et qui est accueillante pour les étudiants, les familles et les jeunes professionnels
- I. Soutenir Place aux Jeunes dans son rôle de leader afin qu'il devienne un acteur incontournable dans les projets de développement
- J. Faciliter la concertation entre les municipalités de la MRC afin d'avoir une vision stratégique du développement résidentiel



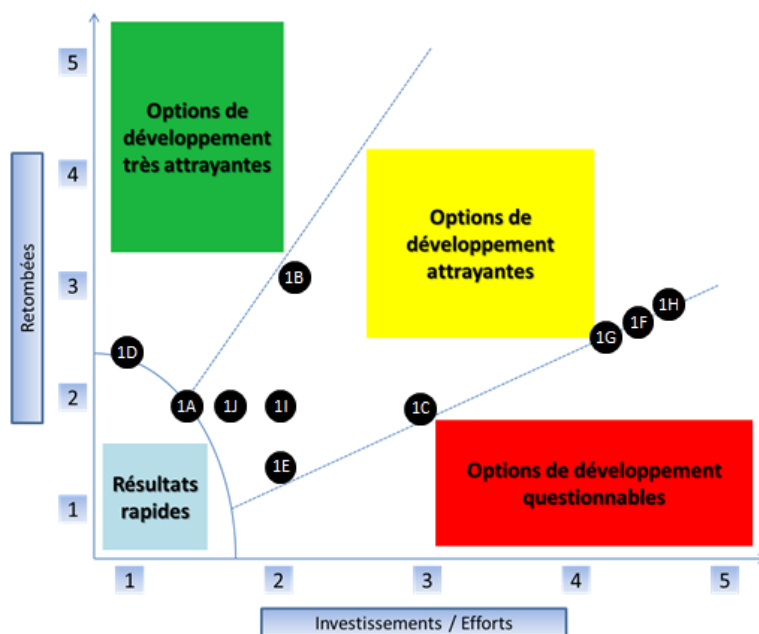
Axe 2: Contribuer à la consolidation et à la revitalisation du tissu industriel

- A. Améliorer l'accès à l'information sur les moyens et besoins des entreprises du secteur industriel
- B. Réaliser une mise à jour régulière des enjeux des entreprises du secteur industriel
- C. Faciliter l'accès à l'information sur les formations et services offerts par la SADC, le CLD et autres organismes à proximité de la MRC
- D. Identifier et qualifier la sous-traitance présente sur le territoire de la MRC
- E. Mettre en œuvre un plan concret pour faire de la sous-traitance un secteur de pointe innovant et visible auprès des donneurs d'ordres
- F. Réorienter le parc industriel
- G. Contribuer à la mise en valeur des actifs physiques du territoire
- H. Tenter des approches personnalisées avec les grandes entreprises de la MRC et aux alentours de la MRC (Granby, Drummondville, St-Hyacinthe) afin de comprendre leurs besoins et de voir si elles seraient intéressées à favoriser la sous-traitance locale
- I. Créer un incubateur industriel qui contribuerait au démarrage d'entreprises et leur permettrait de leur apporter un soutien organisationnel, opérationnel et administratif. Telle que la mise en commun de services (Ex: secrétariat, affichage de postes et partage de ressources (R/H, équipements)
- J. Créer le Club des entrepreneurs à partir de rencontres-déjeuners orientés sur leurs enjeux. Lors d'activités de réseautage (1h à 2h), organiser des présentations de 1 ou 2 entrepreneurs (15-20 min) afin qu'ils expliquent leurs besoins et leurs enjeux aux autres entrepreneurs



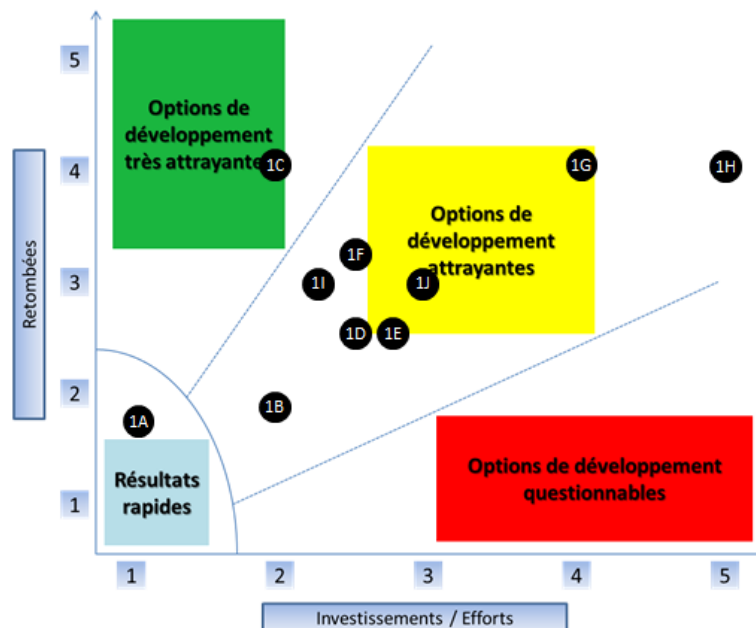
Axe 3: Faciliter l'accès à de nouvelles connaissances et à de nouveaux savoirs

- A. Bâtir et entretenir une liste de ressources professionnelles sur lesquelles les entrepreneurs pourront se référer pour avoir accès à de nouvelles connaissances. Informer les entrepreneurs qu'une telle base de données existe sur le site web de la SADC et du CLD
- B. Rencontrer les entrepreneurs pour sonder leurs besoins en innovation
- C. Engager un conseiller du CLD ou de la SADC légèrement plus spécialisés en agroalimentaire, en fabrication manufacturière
- D. Développer un mapping très simple et au design sexy qui démystifie les différents services du CLD, de la SADC et des autres organismes de support en innovation. Et envoyer le *mapping* à tous les entrepreneurs
- E. Créer un lien entre les entrepreneurs et les jeunes en mettant en place un programme pour favoriser les stages et les emplois d'été des étudiants du secondaire
- F. Renforcer les liens entre l'école de formation en métallurgie et les entreprises locales afin de les aider à arrimer leurs formations aux besoins des entreprises de la MRC
- G. Mettre en place un stage pour les étudiants de l'école de formation en métallurgie dans les entreprises de la MRC afin qu'ils travaillent sur leurs propres équipements
- H. Intégrer dans la formation en métallurgie des cours dans les usines de la MRC
- I. Informer les étudiants des besoins des entreprises locales et valoriser auprès des jeunes les emplois et carrières en demande dans la MRC
- J. Organiser des visites d'entrepreneurs dans les écoles secondaires pour leur expliquer le type d'emploi qu'il sera possible de faire dans leurs entreprises



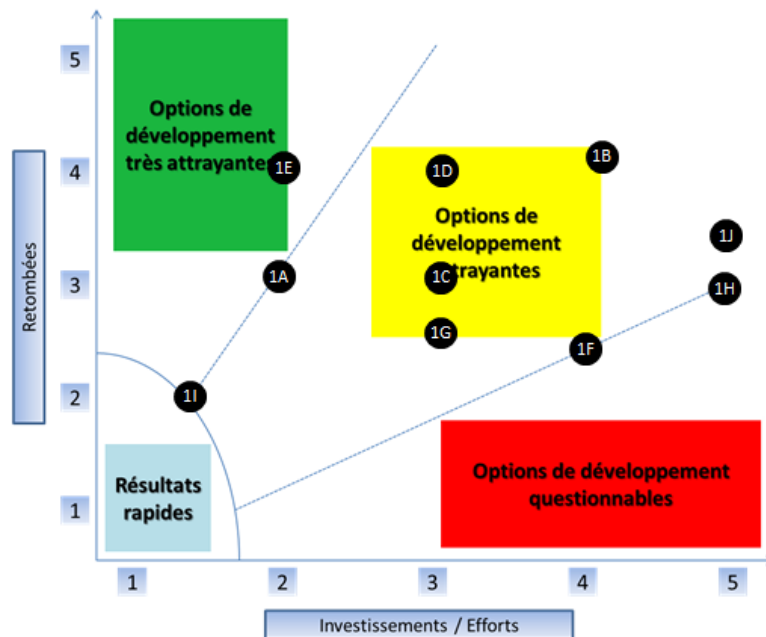
Axe 4: Favoriser le développement de nouvelles opportunités structurantes

- A. Inventorier et qualifier les projets structurants existants et ceux qui sont en cours
- B. Créer des groupes de travail pour évaluer et monter des dossiers sur la faisabilité et le potentiel d'opportunités structurantes (MRC WI-FI, train passager, gare, Cégep, etc.)
- C. Appuyer les promoteurs de projets innovateurs et structurants pour le territoire
- D. Promouvoir l'économie circulaire et le développement de pratiques ayant une forte valeur ajoutée environnementale
- E. Intégrer l'achat local dans les projets de développement
- F. Favoriser la création d'organisations d'économie sociale pour desservir des besoins spécifiques des entrepreneurs que le secteur privé ne peut/veut pas combler
- G. Mettre en œuvre un projet culturel intégrateur majeur sur le territoire, offrant une valeur ajoutée socioéconomique mesurable avec la participation des jeunes, des artistes et des entrepreneurs
- H. Mettre en place des mesures incitatives pour supporter les transformateurs qui veulent développer de nouveaux aliments de niche, spécialisés et de qualité supérieure (Ex : Fruits séchés, PFNL)
- I. Mettre en place un volet éducatif sur les PFNL en collaboration avec l'Agence forestière de la Montérégie
- J. Développer un projet avec le CFER d'Acton Vale pour la production de matières organiques



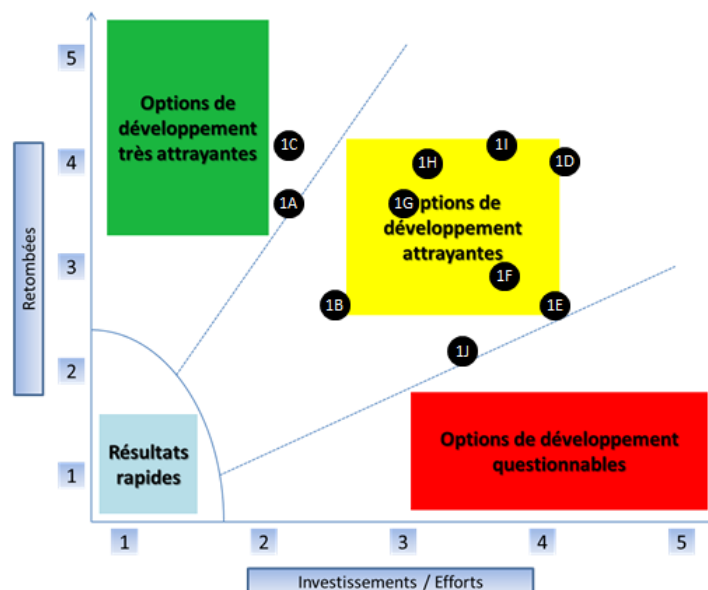
Axe 5: Soutenir les entreprises dans leurs activités de commercialisation

- A. Mettre en place un groupe de travail pour déterminer qu'elle est la meilleure formule pour la commercialisation d'aliments locaux
- B. Profiter de la proximité des trois centres urbains et de l'environnement régional immédiat pour augmenter la commercialisation de produits locaux
- C. Encourager l'utilisation de circuit court et l'achat local B2B (Business to business)
- D. Soutenir les entreprises pour qu'elles participent aux différents salons et forums de leur secteur d'activité et renforcer ces activités avec des formations pointues
- E. Continuer le programme « Branchons nos PME » afin de donner des outils de base aux entrepreneurs pour se faire voir sur le propre site web
- F. Créer un événement du type « Expo Santé » récurrent à chaque année faisant connaître les produits alimentaires locaux aux citoyens (travailler à revoir le contenu de la Foire agroalimentaire)
- G. Bâtir un portail internet qui présente les producteurs, leurs fermes, la liste de tous les produits locaux disponibles dans la MRC, des recettes et les endroits où se procurer les produits et achats (formule de type Paypal)
- H. Installer des affiches promotionnelles et informationnelles devant les fermes (image commune, standardisation et uniformisation de l'affichage, circuit)
- I. Optimiser les initiatives du milieu existantes et les outils existants pour augmenter la consommation locale
- J. Engager une ressource dédiée à favoriser la mise en marché et la commercialisation des produits alimentaires et manufacturiers



Axe 6: Structurer l'implantation d'une culture d'innovation et d'amélioration continue dans les organisations

- A. Soutenir le développement des entreprises dans leurs initiatives de modernisation et d'innovation
- B. Encourager les entrepreneurs à implanter des nouvelles pratiques de gestion dans leur milieu de travail
- C. Soutenir les dirigeants dans leur prise de décision stratégique
- D. Privilégier des approches personnalisées axées sur le coaching en entreprise et le suivi au détriment des formations plus générales et qui effleurent seulement le sujet
- E. Arrimer l'offre de formations offertes aux besoins des organisations
- F. Développer des formations sur mesure pour les PME : plus pratiques, plus pointues, plus courtes et en synergie avec les entreprises
- G. Faciliter l'accessibilité de l'information sur les formations offertes aux alentours (Monterégie, Montréal) pour les entreprises ciblées qui ont un besoin de formation ou de veille stratégique précise
- H. Promouvoir et faire connaître l'offre de service de formation continue aux entreprises de la MRC
- I. Sonder régulièrement les leaders (petits groupes d'entrepreneurs) sur les opportunités possibles dans leur secteur d'activité, même si ce sont des opportunités qui n'ont pas la capacité ou n'ont pas le temps d'en profiter dès aujourd'hui
- J. Supporter les entreprises manufacturières afin qu'elles profitent des crédits d'impôt R/D qui leur sont admissibles pour les encourager à innover et développer de nouveaux produits



DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

-  Schéma d'aménagement révisé de la MRC d'Acton
(MRC D'Acton, 2012)
-  Politique culturelle de la MRC d'Acton
(MRC d'Acton, 2011)
-  Outils du Pacte rural 3
(MRC d'Acton, 2014)
-  Rapport de la Planification stratégique 2014-2018
(Pierre-Olivier Colas M. ADM Conseiller en innovation et développement stratégique, novembre 2014)
-  Priorités annuelles du FDT 2015
(MRC d'Acton, automne 2015)



Espace créatif

**Plan stratégique de développement économique et local
de la MRC d'Acton 2016-2020**

Dernière mise à jour – Mai 2016

MRC d'Acton