

Outil d'accompagnement pour la mise à jour et le suivi des plans de développement locaux

*À l'intention des élus municipaux, des membres des comités de
développement et des agents de développement locaux*

Mai 2016

Une réalisation de la MRC de Kamouraska



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	p. 3
1. <u>Tour d'horizon des différents concepts</u>	p. 4
1.1 Le Fonds de développement des territoires (FDT), c'est quoi?	p. 4
1.2 Le rôle de la municipalité et du comité de développement dans la mise en œuvre du plan de développement	p. 4
1.3 Quel est le fonctionnement d'un comité de développement local?	p. 5
1.4 Qu'est-ce qu'une approche de développement local?	p. 5
1.5 Pourquoi faire un plan de développement local?	p. 6
1.6 Les objectifs d'un plan de développement	p. 6
1.7 Les planifications à considérer dans l'élaboration d'un plan de développement	p. 6
1.8 Processus de réalisation d'un plan de développement dans une municipalité	p. 6
1.9 Le suivi du plan de développement (plan d'action annuel et bilan)	p. 9
2. <u>La réalisation concrète d'un plan de développement local</u>	p. 10
2.1 Préambule	p. 10
2.2 Les principes de base	p. 10
2.3 Exécution/procédure	p. 11
2.4 Processus de réalisation détaillé, étape par étape	p. 11
2.5 Schéma récapitulatif pour la réalisation des plans de développement locaux	p. 18
Coordonnées	p. 18

INTRODUCTION

Les compétences des municipalités sont nombreuses, touchent à plusieurs domaines et se transforment selon les réformes et les nouvelles lois. Elles interviennent dans des domaines variés comme l'urbanisme et le zonage, le développement économique local, la culture et les loisirs, la salubrité, les nuisances ou encore la sécurité publique. L'aménagement du territoire est également une responsabilité locale. Depuis 2010, toutes les municipalités du Kamouraska ont leur plan de développement local (PDL) et, sous l'impulsion de la MRC, les acteurs du territoire se sont dotés en 2015 de leur 6^e Plan stratégique du Kamouraska (PSK 2015-2020).

La démarche d'élaboration est très importante, car elle permet la création d'une dynamique collective et renforce la démocratie participative. C'est pourquoi la MRC de Kamouraska met à jour ce document,¹ simple et rempli d'informations essentielles, pour vous accompagner dans la réalisation de ce processus.

La première partie du document présente le Fonds de développement des territoires (FDT), les rôles des municipalités et des comités de développement locaux dans la mise en œuvre de leur plan ainsi que la pertinence de mettre à jour le plan de développement local.

Pour démystifier ce concept de PDL, un processus de réalisation en sept étapes clés vous est présenté en page 7. Ces sept étapes sont ensuite détaillées pour rendre cette démarche plus concrète. Des outils sous forme de grilles et de tableaux ont été ajoutés à cet effet. Finalement, un document visuel reprend ces étapes pour résumer "en image" la démarche qui vous mènera sur le chemin de la réussite pour la réalisation de votre plan de développement local.

Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

¹ La première version de ce document a été réalisée en 2009 par la MRC de Kamouraska, la SADC du Kamouraska et le CLD du Kamouraska.

1. TOUR D'HORIZON DES DIFFÉRENTS CONCEPTS

1.1 Le Fonds de développement des territoires (FDT), c'est quoi?

Le FDT est une entente entre une municipalité régionale de comté (MRC) et le gouvernement du Québec dans laquelle la MRC s'engage à, notamment, identifier dans un plan de travail des actions favorisant le développement local et régional de son territoire. En contrepartie, le gouvernement s'engage à appuyer la démarche et les initiatives locales de la MRC, particulièrement en lui confiant la gestion d'une enveloppe budgétaire pour qu'elle puisse mener son plan de travail à bien. En signant le protocole d'entente avec la MRC de Kamouraska, les municipalités s'engagent à mettre en place des actions inscrites à leur plan de développement local et bénéficient d'un soutien financier du FDT. Ainsi, le FDT permettra de soutenir les actions de développement des communautés menant à la réalisation de projets. Voici les champs d'intervention ciblés au FDT²:

1. Démographie et vieillissement de la population;
2. Services de proximité;
3. Culture, patrimoine et paysage;
4. Économie et emploi;
5. Amélioration des compétences;
6. Communication, attractivité et promotion du territoire;
7. Environnement, biodiversité et changements climatiques;
8. Loisirs et sports;
9. Développement social;
10. Forêt et produits forestiers non ligneux;
11. Bioalimentaire et créneaux de production;
12. Tourisme.

1.2 Le rôle de la municipalité et du comité de développement dans la mise en œuvre du plan de développement local (PDL)

Les acteurs concernés dans la réalisation d'un PDL sont les conseils municipaux, les entreprises et les comités de développement locaux. Ceux-ci ont chacun des mandats différents et complémentaires. Le graphique ci-dessous (tiré du site Internet du MAMOT) illustre bien les secteurs d'intervention de chacun des intervenants socioéconomiques. En résumé, le conseil municipal prend des décisions et met en place des règlements dans lesquels les entreprises et les comités de développement mettent en œuvre des projets offrant une meilleure qualité de vie aux citoyens. Chacun d'eux a une influence sur les autres, ils sont étroitement liés.



² Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie, adoptée au conseil de la MRC de Kamouraska en mars 2016.

Tout d'abord, rappelons les rôles principaux des deux organisations qui nous concernent : les conseils municipaux et les comités de développement. Le rôle principal du conseil municipal est d'assurer la gestion de l'organisation municipale. Les élus municipaux représentent la population; ils prennent les décisions sur les orientations et les priorités de la municipalité et en administrent les affaires.³ Le conseil municipal s'assure que les services offerts répondent aux besoins de la communauté. En partenariat avec le comité de développement local, les élus municipaux consultent la population afin d'en connaître les besoins, de favoriser la concertation et le partenariat entre les organismes ainsi que de prioriser certaines actions. Le comité de développement local est un regroupement de citoyens qui choisissent d'œuvrer dans le développement économique, communautaire, social et culturel de leur communauté. Il a aussi comme rôle de susciter, auprès de la population et des organismes du milieu, un intérêt au développement de leur municipalité.

Rôle de la municipalité dans la réalisation et la mise en œuvre de son plan de développement :

Les conseils municipaux sont les leaders locaux. Les conseils municipaux ont pour mandat d'assumer le leadership du développement socioéconomique de leur localité. Il revient au maire et à ses conseillers d'insuffler un vent de dynamisme dans leur communauté et de mettre en place les moyens de faire émerger les projets de développement. Les conseils municipaux sont responsables de leur plan de développement; ils l'élaborent, l'adoptent, en assurent la réalisation et la mise à jour et voient à l'identification des priorités de travail à chaque année.

Rôle des comités :

Les comités de développement locaux et corporations de développement économique des municipalités sont les acteurs terrain. Composé de bénévoles de la société civile et d'un membre du conseil municipal, le comité de développement intervient directement sur le terrain en définissant, de concert avec leur municipalité, un plan de développement local. Les comités, avec leur municipalité, identifient les priorités d'actions à l'intérieur d'un plan de développement et d'autre part, en mettant en œuvre ou en aidant à réaliser certains projets issus de ce plan de développement.

1.3 Quel est le fonctionnement d'un comité de développement local?

Il appartient à chaque comité de se donner les modalités de fonctionnement qui lui conviennent. Tous se doivent de convenir d'un partage clair des fonctions entre leurs principaux responsables, en ce qui a trait aux convocations des réunions, à la préparation des ordres du jour, à la conduite des réunions, à la rédaction de procès-verbaux, à la gestion du budget et à la représentation auprès des autres organismes et institutions.

La fréquence des réunions varie selon les disponibilités des membres et selon les dossiers à mener. La qualité du travail en équipe joue un rôle déterminant dans la productivité et la durabilité d'un comité.

1.4 Qu'est-ce qu'une approche de développement local?

Fondée sur une prise en charge par les gens du milieu, l'approche de développement local se veut une réponse locale à des problèmes générés par l'économie. C'est un processus de mobilisation

³ Site Internet du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/organisation-municipale/organisation-territoriale/instances-municipales/conseil-et-elus/>

d'acteurs locaux en fonction d'une logique territoriale afin de relever le défi de l'emploi et du développement des communautés. C'est en misant sur les possibilités, les ressources, les compétences et les entreprises locales plutôt que sur les transferts importants d'activités industrielles venues de l'extérieur que les acteurs du développement local décident de participer au redressement économique et social de leur collectivité.

1.5 Pourquoi faire un plan de développement local?

Pour **faire le point** sur la situation du développement de notre collectivité (trouver des cibles de développement);

Pour **faire des choix** par rapport à notre développement (organiser le développement);

Pour **orienter** l'utilisation des ressources rares (argent, bénévolat, etc.) vers des cibles optimales de développement;

Pour **mobiliser les citoyens** autour d'objectifs clairs de développement;

Pour **mieux convaincre** les intervenants externes de la pertinence de notre développement;

Pour se doter d'un **plan d'action** afin d'atteindre la **vision souhaitée des citoyens**.

1.6 Les objectifs d'un plan de développement

1. Se donner des outils de réflexion en tant que conseil municipal et comité de développement;
2. Faciliter l'implication de la communauté;
3. Mettre en branle des projets de développement structurants (stratégie d'actions);
4. Orienter les investissements désirés vers notre municipalité selon les champs d'intervention et les priorités identifiées.

1.7 Les planifications à considérer dans l'élaboration d'un plan de développement

La majorité des municipalités du Kamouraska ont une politique familiale municipale et sont également reconnues Municipalités Amie des Aînés. D'ailleurs, plusieurs doivent mettre à jour leur plan d'action de l'une ou l'autre de ces politiques. Afin de faciliter le travail des ressources et la mobilisation des citoyens, il est conseillé de réaliser la mise à jour de ces planifications dans une même période (mettre en commun les échéanciers du plan de développement et des politiques familiales et MADA). Cette démarche commune évite de consulter à outrance les citoyens et permet aux intervenants du milieu de faire une mise au point et une planification sur l'ensemble des sphères d'interventions, pour le bien-être de la collectivité (socioéconomiques, environnementales, communautaires, communications, etc.). Il faut toutefois respecter les ententes avec le ministère et produire un plan d'action distinct pour chacune des politiques (familiale et des aînés). La communication entre le comité de coordination du PDL et le comité famille et des aînés est importante afin de clarifier les rôles de chacun dans la démarche. Si la municipalité souhaite entamer une démarche en ce sens, le conseiller en développement rural de la MRC de Kamouraska pourra accompagner la ressource locale à l'élaboration de l'échéancier et la mise en commun des étapes de travail.

1.8 Processus de réalisation d'un plan de développement dans une municipalité

Voici un résumé du cheminement privilégié pour réaliser un plan de développement dans une municipalité. Chacun de ces points est repris de façon détaillée dans les pages suivantes.

1) Préalables

La municipalité a mandaté une ressource humaine pour supporter la réactualisation de son plan de développement. Ce mandat peut être confié à l'agent de développement local, s'il y a lieu. Une ressource professionnelle de la MRC de Kamouraska (conseiller en développement rural) peut accompagner le milieu selon les besoins de chacune des municipalités (voir le type d'accompagnement offert en page 13). La ressource mandatée à la coordination de la mise à jour du plan de développement préparera l'échéancier de travail, le bilan du dernier plan, le portrait global de la municipalité, les consultations publiques et fera la compilation des données. Elle veillera à la réalisation complète des étapes de travail présentées ci-dessous.

2) Mise en place d'un comité de coordination

La municipalité et le comité de développement local mettent sur pied un comité de coordination pour la réalisation des différentes étapes du plan de développement. Le maire ou un représentant de la municipalité, de même que le président du comité de développement sont membres de ce comité. L'agent de développement local, s'il y a lieu, coordonne les rencontres du comité et en assure l'animation, selon le besoin. Le conseiller en développement rural de la MRC de Kamouraska peut également participer à une ou plusieurs rencontres, selon les besoins du milieu. Le soutien du conseiller assurera la cohésion entre le plan de développement local et ceux du territoire (Plan stratégique du Kamouraska, Schéma d'aménagement et de développement révisé et Plan de développement de la zone agricole).

3) Planification d'un moment de réflexion et d'échange avec la population

La municipalité et le comité de développement invitent la population à définir les axes de développement prioritaires et des moyens à mettre en œuvre. Lors de cette journée, le conseiller en développement rural de la MRC de Kamouraska, un organisateur communautaire du CISSS et l'agent de développement du Parc régional du Haut-Pays de Kamouraska (si le processus se fait dans une municipalité du haut-pays) sont présents. La municipalité est libre d'inviter d'autres intervenants socioéconomiques, selon ses besoins. Ce moment de réflexion et d'échange avec la population peut prendre différentes formes, il peut se faire en soirée, une journée ou demi-journée de fin de semaine, lors d'un déjeuner ou d'un 5 à 7. Chacune des municipalités doit réfléchir à la meilleure façon de consulter sa population. Il peut également y avoir plus d'une consultation, par exemple : des focus groupes, une consultation via les réseaux sociaux, le site Internet ou format papier. Les municipalités peuvent aussi profiter des occasions de rassemblements des citoyens (fête de Noël, carnaval, festival, etc.) pour consulter la population. Il y a plusieurs façons de consulter, les municipalités opteront pour la méthode qui leur convient le mieux.

4) Rédaction d'un plan d'action

Le comité de coordination traite les informations recueillies lors de la journée et les transpose à l'intérieur d'un plan d'action. Le plan de développement comprend : la vision de la municipalité, les axes priorisés, les moyens et l'échéancier de réalisation. Voici quelques verbes souvent utilisés dans l'écriture d'un PDL : agir, animer, bâtir, centraliser, concerter, consolider, consulter, décentraliser, déléguer, dynamiser, implanter, impliquer, mobiliser, négocier, organiser, orienter, rassembler, rationaliser, rectifier, récupérer, redresser, réorganiser, réorienter, restructurer, retenir, stimuler, structurer, susciter, transformer, valider, etc.

5) Validation du plan d'action

La municipalité et le comité de développement soumettent à la population le plan d'action produit pour validation. Cette consultation peut prendre différentes formes : assemblée publique, article dans le journal local, consultation Web, etc.

6) Lancement du plan de développement

Après avoir été adopté par la municipalité et entériné par le comité de développement, le plan de développement fait l'objet d'un lancement officiel. Le plan sera par la suite diffusé dans le journal municipal ou par tout autre moyen jugé pertinent (ex. document synthèse remis à la population).

7) Réalisation du plan de développement

La municipalité est chargée du suivi du plan de développement, c'est en quelque sorte son calendrier de travail pour les quelques années à venir suivant son adoption (généralement 5 ans). Le comité de développement est aussi impliqué dans ce suivi en supportant la mobilisation et la réalisation de projets issus du plan, en suscitant des nouveaux partenariats, en sauvegardant l'ensemble de la démarche et en jouant un rôle de gardien quant au respect d'une vision globale du développement conciliant les dimensions économiques, environnementales, sociales et culturelles.

Voici un exemple d'échéancier avec l'ensemble des étapes. La période, les types d'étapes et les responsables varient selon chaque milieu. Les décisions prises à la première étape concernant la mise en place du comité et le choix du chargé de projet influenceront tout le reste de la démarche. L'exemple ci-dessous présente un projet d'un an où l'on considère qu'un agent de développement local est chargé de coordonner la mise à jour du PDL. Il est aussi présenté dans cet échéancier qu'une seule consultation publique, alors qu'il peut y en avoir plusieurs et de différentes façons.

CM : Conseil municipal, CD : Comité de développement, CC : Comité de coordination, PDL : Plan de développement local

Période	Étapes	Informations	Responsables
Novembre	Décision au CD et au CM de mettre à jour le PDL Nomination des membres au CC Choix du chargé de projet	<i>Communiquer l'information à la population, annoncer la démarche et maintenir la communication tout au long du projet.</i>	CM CD
Décembre	Échéancier de travail	<i>L'échéancier varie selon la démarche (PDL seulement ou démarche commune avec la PFM et MADA).</i>	CC
Janvier	Présentation de l'échéancier au CC, au CM et au CD Bilan du dernier plan Mise à jour du portrait et du diagnostic	<i>Le Tableau de bord du développement durable réalisé par l'UQAR et complété par la MRC pour chacune des municipalités peut être un outil pratique pour ces deux étapes du processus.</i>	CC
Février	Présentation du portrait global au CC, au CM et au CD		CC
Mars	Préparation de la consultation publique Correction du portrait et diagnostic	<i>Suite à la consultation, certaines données qualitatives changeront. Il faut donc apporter les corrections nécessaires au diagnostic afin d'avoir un portrait plus juste du milieu.</i>	CC CM CD
Avril	Tenue de la consultation publique	<i>Réflexion avec les citoyens sur ces différents points (l'ordre peut varier, on peut commencer par la vision et y revenir à la fin)</i> <ul style="list-style-type: none">• le diagnostic (FFMO)• les objectifs• les moyens et les actions• la vision	CC CM CD

Mai	Compilation des résultats de la consultation publique		CC
Juin	Priorisation des actions	<i>Cette étape peut paraître fastidieuse, car la liste d'idées est souvent longue suite à la consultation publique. Mais il est essentiel de réaliser cette étape avec les membres du CD et les élus municipaux (selon la méthode choisie) afin de prioriser les projets de développement en lien avec les besoins et la capacité du milieu ainsi qu'avec la vision</i>	CM CD
Juillet	Rédaction du plan d'action		CC
Août	Rédaction du plan d'action		CC
Septembre	Validation du plan d'action Corrections au besoin	<i>Validation auprès de la population, le moyen de communiquer ce premier jet du plan d'action aux citoyens et organismes varie d'une communauté à l'autre.</i>	CC CM CD
Octobre	Adoption du PDL 20..-20.. (5 ans)	<i>Le CD et le CM adoptent le PDL. Les deux assurent le suivi (la méthode varie selon le milieu et les ressources disponibles).</i>	CM CD
Novembre	Lancement du PDL	<i>Le lancement peut prendre différentes formes selon les opportunités (faire le lancement en même temps qu'une activité ou un événement communautaire) ou selon la méthode appropriée aux outils de communication du milieu.</i>	CC

1.9 Suivi du plan de développement (plan d'action annuel et bilan)

Un bon suivi du plan de développement a un effet rassembleur et permet à la municipalité et aux organismes impliqués de concentrer les ressources (humaines, matérielles et financières) aux projets identifiés par la population et adoptés au conseil municipal. Il est conseillé qu'à chaque année ou, au minimum, à mi-parcours, la municipalité réalise un bilan afin d'informer sa population des actions réalisées dans le cadre du plan de développement. Les citoyens se sentiront davantage interpellés par la vie économique et communautaire de leur milieu s'ils sont informés de l'avancement des dossiers. De plus, une planification annuelle des priorités de travail, toujours issues du plan de développement, devra être adoptée et déposée auprès des organismes impliqués, notamment le comité de développement qui accompagne la municipalité dans le suivi du plan. Cet exercice permettra à la municipalité de prévoir les budgets nécessaires à la réalisation des projets. Dans le cadre du Fonds de développement des territoires⁴, la municipalité a l'obligation de déposer à la MRC de Kamouraska ses priorités annuelles afin d'accéder aux sommes allouées.

À la fin du processus de cinq ans, la municipalité, avec le comité de développement, réalisera un bilan du plan d'action. Ce bilan doit être à la fois quantifiable et qualifiable. Pour certaines personnes, il sera intéressant de connaître le pourcentage d'actions réalisées ou en cours. Pour d'autres, les informations

⁴ Voir le document *Politique de soutien aux projets structurants pour améliorer les milieux de vie*, MRC de Kamouraska, adoptée en mars 2016

données concernant l'atteinte ou pas des objectifs sont très importantes et auront certainement un impact sur l'identification des priorités au prochain plan. En bref, le bilan est étape préalable à la mise à jour du plan de développement, il est un élément clé dans la réalisation du portrait et du diagnostic.

2. LA RÉALISATION CONCRÈTE D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

2.1 Préambule :

Un plan de développement local constitue avant tout un outil de travail indispensable dans une gestion moderne du développement, peu importe la diversité de son contenu qui présentera une «saveur locale». Précisons qu'il n'y a pas de recette universelle quant à la démarche à suivre pour avoir un outil de *vision stratégique*.

Le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) conseille de partir des quatre questions suivantes pour se doter d'une vision stratégique.

- Où en sommes-nous présentement?
- Où allons-nous?
- Où voulons-nous aller?
- Comment nous y prendre?

Aussi, le plan de développement local, pour être efficace et s'accorder aux enjeux de la Planification stratégique de la MRC de Kamouraska actuellement en cours, doit mettre à contribution le plus grand nombre possible d'intervenants du milieu. Rappelons que ces enjeux sont **d'accentuer les investissements et la création d'emploi, la consolidation des acquis socioéconomiques, la modernisation des structures de concertation, le maintien et l'amélioration de la qualité de vie et enfin, l'appropriation des valeurs fondamentales du territoire**. Les responsables et chargés de projet qui doivent «*crystalliser*» une telle démarche de réflexion doivent avoir à l'esprit un certain nombre de principes de base.

2.2 Les principes de base :

- On **ne peut pas tout mettre** dans une réflexion stratégique (plan de développement);
- On doit **avoir un bon sens de l'écoute** et être capable de traduire les réflexions en moyens d'action;
- Il faut aussi beaucoup de **réalisme**, car les demandes sont nombreuses et les ressources limitées (la stratégie des *petits pas* est souvent gage de réussite);
- Il faut établir un **échancier clair** et bien campé dans le temps (les gens aiment savoir quand ça commence et quand ça se termine, c'est aussi plus facile pour motiver les bénévoles);
- Il faut témoigner d'un **certain opportunisme**, car le développement n'est pas une chose statique;
- Il faut avoir à l'esprit **qu'on devra évaluer la démarche** dans un horizon de moyen terme (bilan de mi-parcours et mise à jour à l'accomplissement du plan d'action (environ 5 ans));
- Il faut des **outils de contrôle et d'évaluation** (le livrable...comment peut-on l'évaluer? Temps, argent, ce que ça apporte à la communauté ou à un groupe cible, etc.);

- Enfin, la **cohérence de l'ensemble du plan de développement** est essentielle. Les objectifs et actions mis en place doivent être logiques et le projet ne doit pas être une collection d'actions, sans liens les unes avec les autres.

2.3 Exécution/Procédure :

C'est à la municipalité à enclencher le processus, avec l'appui du comité de développement et la participation des organismes de soutien au développement (MRC, Promotion Kamouraska et autres, selon les besoins). La notion d'accompagnement est à ce stade très importante puisqu'elle vient cautionner le sérieux de l'exercice et mobiliser les citoyens.

Comme pour le plan d'affaires d'une entreprise, **le plan de développement doit être mené par les promoteurs** (élus et membres du comité de développement). Ceux-ci sont les porte-paroles des citoyens, leur perception et leur priorisation des actions à réaliser permettront à tous une plus grande appropriation du PDL.

Il n'y a pas de recette unique non plus, tout dépend de la mobilisation qui peut être faite et du nombre de ressources disponibles. Il y a quand même *un exercice de quelques mois* (environ 1 an, selon les ressources disponibles) pour informer et mobiliser les troupes autour du projet.

Il faut **garder un lien de communication** fort entre les chargés de projet et la population. Il faut tenir informés les gens concernés de ce qui se fait, comment ça évolue et à quel moment on devra se prononcer sur des dossiers. Les leaders politiques et économiques doivent **avoir déterminé au départ un enlignement ou des objectifs à atteindre**. Ils doivent donc maintenir le cap tout au long de la démarche afin de concrétiser la démarche en un plan de développement qui répond aux besoins de la population.

2.4 Processus de réalisation détaillé, étape par étape

Le processus décrit en pages 7 et 8 présente la démarche en sept étapes clés. Nous reprenons ici ces étapes en les précisant pour vous aiguiller davantage. Certaines tâches à l'intérieur des étapes peuvent être menées en même temps ou dans un ordre différent.

1) Préalables

Décision de mettre à jour ou de réaliser un plan de développement local

La municipalité, en lien avec les comités existants dans la municipalité, prend la décision de procéder à la mise à jour de son plan de développement. On procèdera tout d'abord à une évaluation/post mortem du plan terminé, afin d'avoir un premier portrait de la situation. On pourra se renseigner sur les possibilités d'obtenir du financement dans le cadre du FDT, suite au constat de la nécessité de mettre à jour son PDL. La municipalité informe également sa population qu'elle entame une démarche de mise à jour du PDL (par le biais de différents moyens de communication : journal municipal, séance du conseil, site Internet, Facebook, etc.)

Recruter une personne-ressource

Service d'accompagnement de base offert par la MRC de Kamouraska

Pour les municipalités où un agent de développement est en place et assume la coordination du dossier, la ressource de la MRC accompagne le milieu pour les actions suivantes :

- Soutien à l'élaboration de l'échéancier;
- Accompagnement dans la recherche d'informations lors de la mise à jour du portrait et du diagnostic;
- Rencontres ponctuelles avec l'agent de développement et le comité de coordination tout au long de la démarche;
- Soutien à la priorisation des objectifs et des actions lors de l'élaboration du plan d'action;
- Rencontres de mi-parcours et de bilan du plan de développement avec l'agent de développement.

Cet accompagnement permet une meilleure cohérence entre les planifications régionales (Schéma d'aménagement et de développement, Plan stratégique du Kamouraska 2015-2020, Plan de développement de la zone agricole) et les PDL des autres municipalités.

Service de coordination de la mise à jour du plan de développement (avec tarification)⁵

Dans le cas où elle n'a pas d'agent de développement local ou bien qu'elle ne lui confère pas le mandat de coordonner la mise à jour du plan, la municipalité peut engager une ressource externe ou demander les services au conseiller en développement rural de la MRC de Kamouraska. Dans le dernier cas, la municipalité devra alors définir avec la MRC le travail prévu pour ce mandat ainsi que les coûts reliés aux services rendus. Une tarification sera chargée aux municipalités pour les services du conseiller en développement rural lorsque ce dernier doit :

- Coordonner et animer les rencontres du comité de coordination;
- Exécuter les recherches;
- Organiser les activités de consultations ou d'information auprès de la population (préparer l'activité, rédiger les invitations, rédiger les communiqués, etc.);
- Animer lors des diverses consultations;
- Rédiger le plan de développement (portrait, diagnostic, plan d'action).

Commencer l'élaboration d'un portrait global

Le chargé de projet élabore l'état des lieux du territoire avec ses forces et faiblesses et réfléchit aux menaces et opportunités s'offrant au territoire. Il sera soutenu dans cette tâche par le comité de coordination dès que celui-ci sera mis en place. Cette étape se fait à partir de données quantitatives et qualitatives provenant de différentes sources (MRC, SADC, Statistique Canada, Institut de la Statistique du Québec, Tableau de bord du développement durable, etc.) couvrant les domaines de l'économie, du social et de l'environnement. Il ressort souvent des consultations publiques (consultation de grands groupes ou de petits groupes ciblés) des données qualitatives importantes permettant d'identifier un maximum de forces et faiblesses du territoire et de mesurer des données qualitatives non chiffrables. À cette étape, le ressenti de la population est aussi important que des constats chiffrés tels que la baisse démographique.

⁵ Une politique de tarification est établie pour ce service.

Grille d'aide à l'élaboration d'un portrait global

Voici quelques éléments que l'on retrouve dans le portrait d'un plan de développement. Chacune des municipalités effectue ses recherches selon les caractéristiques de leur milieu. Les données qualitatives et quantitatives varieront selon le positionnement géographique et économique du milieu.

Volet social	Population et démographie	Vieillesse de la population Baisse démographique Revenu des ménages Part des jeunes dans la municipalité
	Logement	Accessibilité à la propriété pour les jeunes Taux d'occupation des logements Importance des résidences de vacances
	Santé	Ressources disponibles Résidence pour personnes âgées
	Équipements et infrastructures	Système d'aqueduc, d'égouts État de la voirie Salle communautaire ou autre Internet haute vitesse
	Loisirs	Fête municipale et activités Participation de la population Équipements et infrastructures (terrains de sport, de jeux, aréna, équipements sportifs, etc.)
	Culture et patrimoine	Histoire et monuments Savoir-faire et transmission Patrimoine paysager Activités culturelles Bâtiments patrimoniaux
	Solidarité	Mouvement communautaire Solidarité et échanges intergénérationnels Importance du bénévolat
Volet économique	Marché du travail et conjoncture économique	Importance des emplois dans la municipalité Présence des petites entreprises ou au contraire d'une grosse entreprise Secteur monoindustriel
	Répartition des emplois et des secteurs	Importance de l'agriculture, du tourisme, des services, autres secteurs
	Tourisme	Attraits touristiques Hébergement et restauration Promotion touristique
	Commerces et services de proximité	Maintien des services essentiels (école, dépanneur, poste, etc.) Autres services (garderie préscolaire et scolaire)
	Agriculture	Importance dans la municipalité Types d'entreprises agricoles et bioalimentaires Relève Agrotourisme et vente directe aux consommateurs
	Artisanat	Présence ou non En développement ou en disparition Sa mise en valeur (lors de marchés publics par exemple)
	Formation, chômage et travail saisonnier	Taux de chômage Chômage chez les jeunes Importance du travail saisonnier Niveau de scolarité et de formation de la population

Volet environnemental	Situation géographique et milieu physique	Cours d'eau Relief Territoire enclavé ou non Bien desservi par le réseau routier Zonage agricole
	Ressources naturelles	Importance de la forêt Mines Présence de lacs et de rivières Bord du fleuve et accès au fleuve
	Paysages	Caractéristiques Points de vue
	Gestion des déchets	Régie, réseau Collecte à trois voies (les résultats quantifiables et qualifiables)
	Énergie	Disponibilité/opportunité Lignes de transport
	Transport	Réseau de routes et sentiers Infrastructures Pistes cyclables Covoiturage Autres types de transports

En définitive, le plan de développement local sera issu de ces trois volets indissociables. La couleur locale viendra du fait qu'un ou l'autre des volets sera plus développé. Dans ce contexte, la préparation d'une politique familiale et/ou d'une politique MADA, bien que très importante, ne constitue pas un plan de développement local, mais plutôt un élément du volet social.⁶ Le plan de développement local est une planification globale de l'ensemble des secteurs de la municipalité : le cadre de vie, le niveau de vie et le milieu de vie (voir tableau page 4).

Exemples de questions posées pour recueillir la perception de la population envers son milieu de vie

(Diagnostic : forces, faiblesses, menaces et opportunités) :

- Pourquoi j'habite dans cette municipalité? Qu'est-ce qui m'en ferait déménager?
- Qu'est-ce qui va bien?
- Quels sont les atouts de la communauté et les réalisations intéressantes?
- Quelles sont les réalisations dont on est le plus fier?
- Qu'est-ce qui nous motive à rester dans cette communauté?
- Qu'est-ce qui va mal et comment y remédier?
- Quels sont les points faibles? Qu'est-ce qui pourrait nous inciter à déménager ailleurs?
- Quels sont les exemples où l'on a raté une belle occasion de réaliser un projet stimulant pour le milieu, le cadre et le niveau de vie et pourquoi?
- Quelles sont les occasions à saisir?
- Quels sont les atouts sur le plan humain (ex. : évolution démographique, conditions socioéconomiques, dynamisme social), politique (ex. : sensibilisation de l'opinion publique, politiques du gouvernement en place), physique (ex. : capital naturel et culturel, territoire agricole fertile, sites naturels exceptionnels, espaces forestiers)?

⁶ Voir le point 1.7 *Et les autres planifications locales?* à la page 7.

Ou encore...

- Au cours des cinq dernières années, qu'est-ce qui a été le plus marquant dans la communauté? (vieillesse de la population, fermetures d'entreprises et pertes d'emplois, départ des jeunes travailleurs, mobilisation de la communauté autour d'un projet, venue de X nouvelles familles, etc.)
- Au cours des cinq dernières années, votre communauté a-t-elle travaillé à des projets pouvant améliorer la qualité de vie des citoyens? (politique familiale, incitatifs à l'établissement, projet d'eau potable, relance d'entreprises, sauvegarde d'un commerce/service, comité d'accueil des nouveaux arrivants, etc.)
- Outre les moyens financiers disponibles y a-t-il d'autres freins/obstacles à la réalisation d'un projet jugé important pour votre communauté?
- Pouvez-vous identifier un ou des leaders dans votre communauté?
- Le comité de développement local a-t-il les moyens de ses ambitions? (temps, ressources, appui des élus, expertise, etc.)

Cette étape est cruciale, car elle va servir de base de travail pour la consultation de l'ensemble de la population. L'idée est d'arriver lors de cette journée avec un éventail de thèmes de réflexion. Ces questions peuvent être posées aux membres de différents organismes, du comité de développement et aux élus municipaux lors de petites rencontres de groupes.

Attention à présenter ces éléments comme une base de réflexion collective et non pas comme des idées déjà décidées/arrêtées.

2) Mise en place d'un comité de coordination

La municipalité, le comité de développement local et le chargé de projet (agent de développement/ressource externe) mettent sur pied un comité de coordination pour la réalisation des différentes étapes du PDL. On recommande un petit groupe de personnes pour l'efficacité (entre 4 et 6 personnes maximum) incluant obligatoirement un représentant de la municipalité et un représentant du comité de développement. Le conseiller en développement rural de la MRC et, s'il y a lieu, l'agent de développement local participent aux rencontres pour accompagner, animer et/ou supporter la démarche. Il peut également être intéressant d'inviter un citoyen ou un membre d'un autre comité local à participer aux rencontres du comité de coordination.

3) Planification d'une journée de réflexion et d'échanges avec la population

Le comité de coordination invite la population à définir les axes de développement prioritaires et les moyens à mettre en œuvre. C'est l'étape de l'entonnoir où l'éventail des idées amenées pour le débat sera réduit aux priorités et axes de développement consensuels retenus. Les conseillers des organismes de développement (MRC et autres organisations identifiées) sont présents lors de cette journée, selon les besoins du milieu.

4) Rédaction d'un plan d'action

L'agent de développement ou le chargé de projet traite les informations recueillies lors de la consultation et les transpose à l'intérieur d'un plan d'action. Ce travail est par la suite validé auprès du comité de coordination.

Contenu du plan :

Chaque plan de développement local aura son «*identité propre*» en fonction de l'originalité et des opportunités de développement de chaque communauté. Cependant, on retrouvera *un fil conducteur* dans chaque plan qui servira à mieux évaluer le travail à faire par les bénévoles et/ou le chargé de

projet, afin d'en arriver à un produit dont le cadre de démarche est clair pour tous et donc facilement utilisable par n'importe quelle personne, puisque les bénévoles peuvent changer au fil du temps. Il s'alignera le plus possible sur les axes de la planification stratégique du Kamouraska.

Tout plan de développement devrait normalement contenir les éléments suivants :

- Dans le plan et comme introduction, on aura un message de personnes signifiantes (maire, président du comité, etc.) avec la « portée du plan ».
- Un plan de développement ou d'action relié à la croissance d'un milieu doit impérativement proposer une « **vision** » et des objectifs. Il doit contenir un **portrait du territoire visé** (population, revenu, emplois dans le milieu, cadre territorial, éléments marquants, etc.). Une bonne lecture de ces paramètres facilitera grandement le travail par la suite.
- Des schémas, cartes, photographies pourront également accompagner le plan de développement local en y apportant des informations additionnelles, éléments de comparaison, illustrations de problématiques et de solutions apportées.
- Un plan d'action cohérent avec les besoins des citoyens et des organismes, avec le portrait et le diagnostic établis ainsi qu'avec les planifications régionales.

Pour une mise en œuvre réussie :

- Avoir de moins grosses équipes, mais des gens réellement intéressés et engagés dans une action;
- S'assurer que l'action ou le projet à mettre de l'avant reçoit l'assentiment du plus grand nombre possible;
- Évaluer, si possible, le besoin de faire appel à des ressources externes pour gagner du temps et déployer/diriger les efforts de la communauté au bon endroit.

Enfin, dans l'énoncé des projets retenus, il faut **faire ressortir les conditions gagnantes** :

- Qui sont **les porteurs du dossier**?
- Quelles sont **les ressources associées**?
- Quels sont **les moyens mis en œuvre** à la réalisation?
- Quel est **l'échéancier de réalisation**?
- Quels sont **les impacts** sur la communauté ou le groupe visé?

Modèle de grille d'un plan d'action

Voici un exemple de plan d'action, les termes peuvent être différents selon le concept choisi. Il appartient à chaque milieu d'évaluer les différents concepts de planification et d'en faire le choix.

VOLET SOCIAL					
<i>Défi : Relever le défi de la décroissance démographique</i>					
Objectifs à atteindre	Moyens utilisés	Responsables	Priorité dans le plan	Échéancier	Indicateur de rendement
<i>Faire connaître les terrains domiciliaires disponibles</i>	<i>Mettre en place une stratégie de promotion des terrains par le biais de différents outils de communication</i>	<i>Municipalité Propriétaires des terrains</i>	<i>Élevée</i>	<i>2017</i>	<i>Avoir réalisé au moins une publication des terrains</i>

5) Validation du plan d'action

La municipalité et le comité de développement soumettent à la population le plan d'action produit pour validation. Cette consultation peut prendre différentes formes : assemblée publique, article dans le journal local, publication sur le site Internet, rendre disponible le document à différents endroits et installer des "boîtes à suggestions" pendant une période déterminée, etc. La communication de ces informations est essentielle pour que la population soit partie prenante du projet et soit assurée que ses idées et priorités aient été écoutées.

6) Lancement du plan de développement

Après avoir été dûment entériné par le comité de développement, puis par la municipalité, le plan de développement fait l'objet d'un lancement officiel. Le plan sera par la suite diffusé dans le journal municipal ou par tout autre moyen jugé pertinent. Le lancement peut se faire lors d'un événement particulier de la municipalité, il peut être également un événement en soi ou se faire lors d'une assemblée de comité. La municipalité détermine, en collaboration avec le comité de développement, la meilleure façon de lancer le PDL et de le communiquer aux citoyens. Un document synthèse peut être remis à la population, celui-ci doit surtout présenter le plan d'action.

7) Mise en œuvre du plan de développement

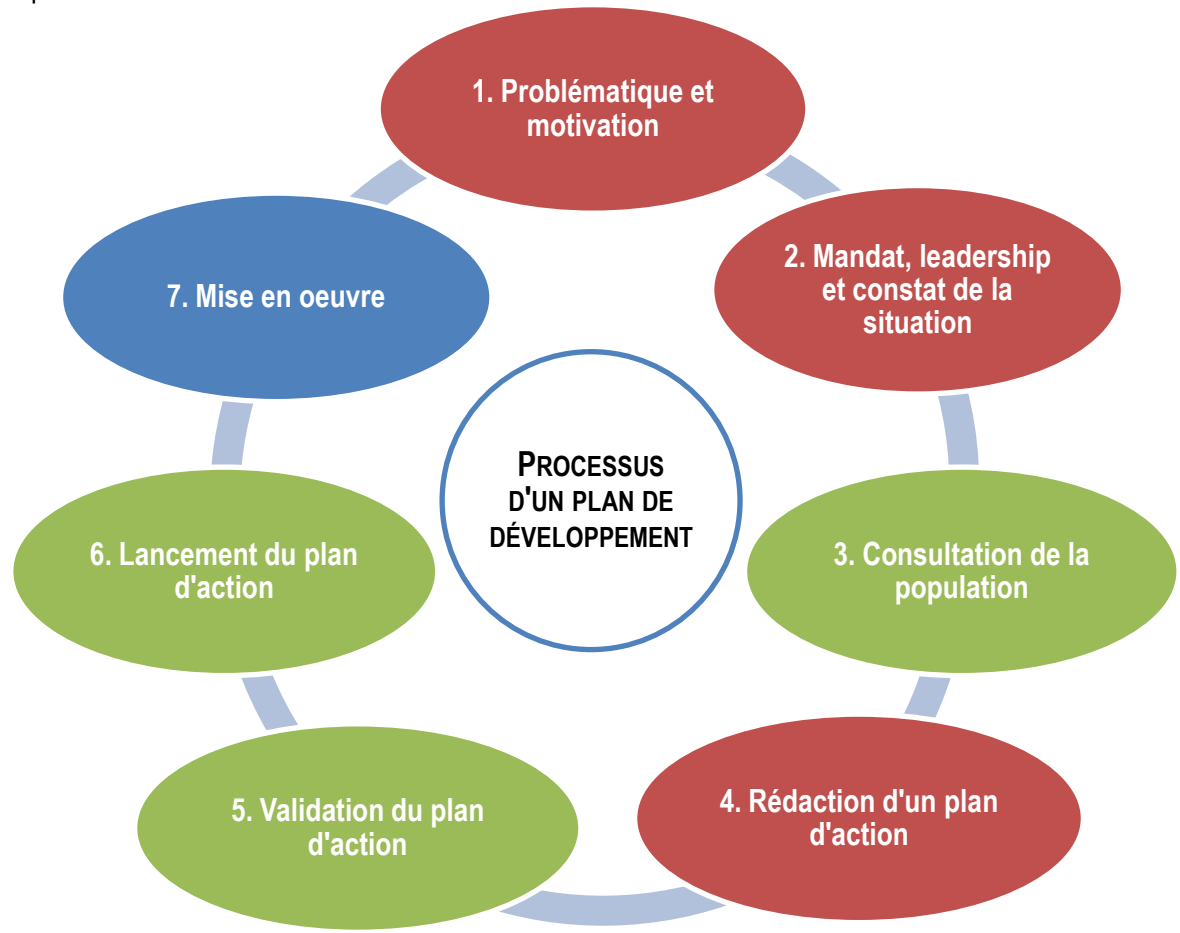
La municipalité et le comité de développement sont chargés du suivi en supportant la mobilisation et la réalisation de projets issus du plan, en suscitant de nouveaux partenariats, en sauvegardant l'ensemble de la démarche et en jouant un rôle de gardien, quant au respect d'une vision globale du développement conciliant les dimensions économiques, environnementales, sociales et culturelles. Plus précisément, la municipalité doit déterminer ses priorités annuelles issues du plan d'action et en faire part aux organismes ou autres partenaires impliqués. Chaque milieu détermine la meilleure façon d'assurer le suivi et d'en faire une réelle planification de travail. La méthode variera aussi selon les ressources disponibles (humaines et financières).

Suivi et évaluation du projet




Il est essentiel que tout au long de la durée visée par le PDL, il y ait un bon suivi du déroulement des actions avec une évaluation, en cours de période (à chaque année et/ou à mi-parcours), pour permettre des ajustements. Pour faciliter le suivi, un tableau de bord indiquant les actions, les porteurs de dossiers et l'indicateur de résultats est priorisé. Il est également important de publiciser les actions réalisées, et si possible, les résultats et retombées pour maintenir la population locale concernée et impliquée. La ressource en développement rural de la MRC de Kamouraska sera aussi impliquée lors de l'évaluation du PDL, à mi-parcours et au bilan. Cet accompagnement permet de faire le lien entre les actions locales et régionales. L'atteinte des résultats et les objectifs à maintenir ont un impact sur les interventions du territoire de la MRC tout comme les orientations régionales influencent les actions locales.

2.5 Schéma récapitulatif pour la réalisation des plans de développement locaux

Enfin, et comme dernier élément de ce guide d'accompagnement, qui se veut davantage un aide-mémoire qu'un outil rigoureux de travail, nous joignons un schéma qui illustre les éléments les plus importants de la démarche.



Légende :

-  Étapes ponctuelles, un ou quelques jours
-  Étapes rapides, qui durent généralement quelques semaines
-  Étape la plus longue, qui dure plusieurs années

Rédaction : Marijo Couturier-Dubé, conseillère en développement rural

Collaboration : Thérèse Brodeur, conseillère en développement rural
Maryse Hénault-Tessier, directrice générale adjointe et responsable des ressources humaines
Charles de Blois Martin, conseiller aux affaires socioéconomiques

Coordonnées de la conseillère en développement rural de la MRC de Kamouraska pour l'accompagnement des plans de développement locaux :

- Téléphone : 418 492-1660 poste 236
- Courriel : mcouturierdube@mrckamouraska.com