



PLANIFICATION STRATÉGIQUE MRC AVIGNON 2023-2027

TERRITORIALE ET ORGANISATIONNELLE



Septembre 2023

MRC AVIGNON | 473, boulevard Perron, Maria (Québec) C.P. 2202 G0C 1Y0

Adoptée le : 13 septembre 2023

Document réalisé par : MRC Avignon

Rédaction : Aude Buévoz

Révision des contenus : Samuelle Fugère Morin, Sarah Gonthier et Matthieu Paradis

Révision linguistique : Viviane Leblanc

Graphisme et mise en page : MRC Avignon

Composition du comité :

- Mathieu Lapointe, préfet MRC Avignon
- Jean-Claude Landry, maire municipalité de Maria
- Bruce Wafer, maire municipalité d'Escuminac
- Pascal Bujold, maire municipalité de Pointe-à-la-Croix
- David Bourdages, directeur général MRC Avignon
- Aude Buévoz, directrice générale adjointe MRC Avignon

Table des matières

- 1. Mot du conseil de la MRC 5
- 2. Sommaire 6
- 3. Mise en contexte 7
 - 3.1. Faits saillants du portrait de la MRC 7
 - 3.1.1. Le territoire 8
 - 3.1.2. Indice de vitalité économique 10
 - 3.1.3. Données démographiques 10
 - 3.2. Organisation de la MRC 12
 - 3.2.1. Mission 12
 - 3.2.2. Équipe et départements 12
 - 3.3. Cadre de la planification 14
 - 3.4. Bilan de la planification antérieure (PST 2019-2023) 16
 - 3.4.1. Rappel des axes de la PST 2019-2023 16
 - 3.4.2. Principales réalisations dans le cadre de la PST 2019-2023 16
 - 3.4.3. Principaux constats concernant la PST 2019-2023 et sa mise en œuvre 17
- 4. Méthodologie 19

5. Vision organisationnelle et territoriale 21

5.1. Énoncé de vision 21

5.2. Structure révisée du cadre des planifications 21

6. Enjeux 24

6.1. Organisationnels..... 24

6.1.1. Contexte organisationnel 24

6.1.2. Enjeux organisationnels 24

6.2. Territoriaux 26

7. Axes stratégiques 31

Axe 1 : Établir une approche transversale et coopérative dans la réalisation des mandats..... 32

Axe 2 : Soutenir et mobiliser les organismes, entreprises, municipalités et communautés dans la réalisation d’initiatives rassembleuses visant le développement durable du territoire..... 34

Axe 3 : Bâtir un leadership durable, vivant et créatif sur lequel construire la notoriété de l’organisation et du territoire 36

8. Mise en œuvre 38

9. Conclusion 39

10. Annexes 40

10.1. Liste des acronymes..... 40

10.2. Annexe 2 - Grille d’analyse de la contribution de la planification aux objectifs et principes de développement durable (ODD / PDD) 41

10.3. Annexe 3 - Méthodologie complète..... 46

1. Mot du conseil de la MRC

Le premier exercice de planification stratégique de notre MRC fut réalisé en 2013. Le document issu de cette première démarche était alors essentiellement centré sur l'organisation interne du travail et la réalisation des mandats des 6 personnes alors à l'emploi de la MRC Avignon. Dès 2019, un second exercice amena la MRC à se positionner avec les partenaires de l'aménagement et du développement local sur une planification principalement territoriale, qui visait à mobiliser les acteurs et les actrices du changement sur le territoire et mieux structurer les interventions dans le milieu.

Force est de constater que depuis une décennie notre MRC a été en croissance continue, avec une équipe grandissante au fur et à mesure de l'évolution de ses rôles et responsabilités, qui regroupe aujourd'hui 26 personnes. Le 3^e exercice de planification, mené en 2022 par l'équipe et le conseil, et visant la période 2023-2027, place le développement organisationnel au cœur de la réalisation de nos mandats et priorités, dans un souci d'aménagement et de développement durable de notre milieu, et de bien-être des communautés y vivant.

Le contexte pandémique fut un frein majeur à la mise en œuvre d'actions pour lesquelles des consultations publiques et une concertation soutenue s'étaient tenues dans le cadre de l'exercice précédent. Soucieuse de préserver la mobilisation de ses partenaires et de sa population, la MRC a fait le choix de ne pas sursolliciter les membres de sa communauté, et de s'appuyer sur les documents et plans d'action qu'elle a développés dans les dernières années avec les citoyens, citoyennes, intervenants et intervenantes du milieu pour mettre à jour le portrait des enjeux du territoire et bâtir la nouvelle planification.

La MRC peut compter sur une équipe multidisciplinaire talentueuse, impliquée et engagée, ainsi qu'un conseil de la MRC dynamique et enclin à l'innovation et à la créativité, afin de réaliser les stratégies retenues. Consciente que l'aménagement et le développement local ne peuvent reposer uniquement sur ses actions, elle s'engage également à mobiliser ses partenaires et à faire participer activement sa population à la mise en œuvre de cette planification. La MRC Avignon souhaite donc que cet outil influence positivement et sur le long terme les interventions sur le territoire, dans l'intérêt de l'ensemble des communautés qui l'occupent.

C'est ainsi avec fierté et enthousiasme que nous vous présentons cette planification stratégique - organisationnelle et territoriale - 2023-2027, en espérant que notre compréhension des enjeux soit adéquate, et que nos ambitions pour y répondre soient à la hauteur des attentes de nos concitoyens et concitoyennes!

Bonne lecture, et n'hésitez pas à nous interpeller sur les contenus du document : la MRC est toujours ouverte à la critique constructive, et encline à l'amélioration continue!

Le conseil de la MRC Avignon, représenté par M. Mathieu Lapointe, préfet



2. Sommaire

Mission

La MRC Avignon est le lieu de concertation régionale. Son rôle est de dynamiser le développement et l'aménagement de son territoire au bénéfice de ses municipalités, ses organisations et ses citoyens et citoyennes.

Vision

L'équipe et le conseil de la MRC Avignon s'appuient sur une approche transversale et coopérative afin de cultiver l'excellence dans l'accompagnement et le soutien personnalisés aux organismes, entreprises et municipalités du territoire.

La proactivité de la MRC dans la mobilisation des communautés permet le déploiement d'initiatives rassembleuses ayant des retombées positives, durables et respectueuses de son milieu.

Son leadership vivant et créatif permet de développer la notoriété et le rayonnement de l'organisation, mais aussi le sentiment d'appartenance des groupes et des communautés diversifiés qui composent sa population locale et des nouvelles personnes qui choisissent Avignon.

Enjeux

Organisationnels :

- Communications - Définition des processus de communications
- Accompagnement - Harmonisation des méthodes d'accompagnement
- Développement - Déploiement de projets structurants portés par la MRC

Territoriaux :

- Liens avec les communautés autochtones
- Liens avec le Nouveau-Brunswick, les MRC voisines et le palier régional
- Liens MRC-municipalités, liens intermunicipaux et dynamique Baie-des-Chaleurs
- Impacts de la pénurie de main-d'œuvre et de relève dans le développement local
- Attractivité du territoire vs capacité du milieu à accueillir et retenir les nouveaux arrivants
- Attractivité touristique 4 saisons, récréotourisme et « tourisme local »

- Développement durable et de proximité
- Situation géographique éloignée

Axes

- Axe 1 : Établir une approche transversale et coopérative dans la réalisation des mandats
- Axe 2 : Soutenir et mobiliser les organismes, entreprises, municipalités et communautés dans la réalisation d'initiatives rassembleuses visant le développement durable du territoire
- Axe 3 : Bâtir un leadership durable, vivant et créatif sur lequel construire la notoriété de l'organisation et du territoire

3. Mise en contexte

3.1. Faits saillants du portrait de la MRC

La MRC Avignon procède en 2023 à l'élaboration d'un vaste portrait de son territoire et de la population qui l'occupe. Ce portrait, qui sera basé sur les données socio-économiques les plus récentes, sera mis à jour périodiquement afin de devenir un document de référence fiable et efficace pour comprendre les réalités du milieu de la MRC et leur évolution dans le temps.

Les principaux enjeux de la présente planification stratégique ont été collectés à même les différents plans en vigueur à la MRC, qui eux-mêmes sont issus d'analyses de données socio-économiques, territoriales et « terrain ». Puisque le portrait à jour n'est pas encore disponible, les contenus du présent document ne font pas référence aux informations du portrait en tant que tel, mais s'appuient tout de même sur des constats solides.

Le positionnement géographique, l'indice de vitalité économique, ainsi que les données sur la structure de population, même s'ils ne creusent pas en détail les réalités de notre milieu, peuvent tout de même permettre en un coup d'œil de saisir quelques enjeux qui seront traités dans la présente planification.

3.1.1. Le territoire

La municipalité régionale de comté (MRC) Avignon est située à l'ouest de la péninsule gaspésienne, délimitée à l'ouest par la MRC de La Mitis, à l'est par la MRC de Bonaventure, au nord par la MRC de La Matapédia et au sud par la rivière Ristigouche et la baie des Chaleurs.

Le territoire de 3 485,05 kilomètres carrés et 120 kilomètres de long comprend onze municipalités. D'ouest en est, ces municipalités sont :

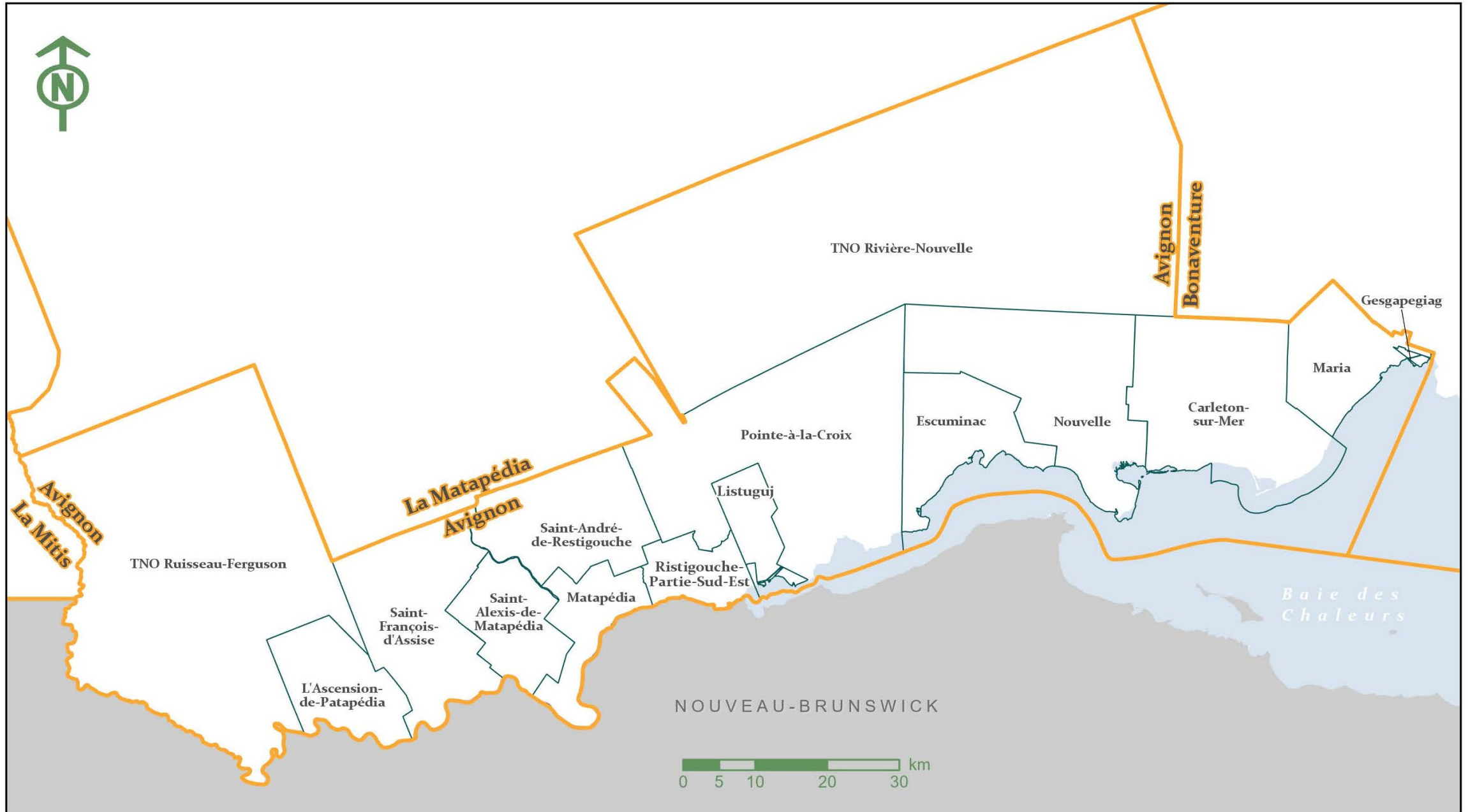
- L'Ascension-de-Patapédia
- St-François d'Assise
- St-Alexis-de-Matapédia
- St-André-de-Restigouche
- Matapédia
- Ristigouche-Sud-Est
- Pointe-à-la-Croix
- Escuminac
- Nouvelle
- Carleton-sur-Mer
- Maria

Deux territoires non organisés (TNO) sont aussi inclus : le TNO Rivière-Nouvelle et le TNO Ruisseau Ferguson. Ces territoires n'ont aucune population permanente, mais sont dynamisés par plusieurs activités économiques importantes : présence de parcs éoliens, exploitation forestière, récréotourisme, etc.

Deux communautés Mi'gmaq, Listuguj et Gesgapegiag, cohabitent avec le territoire de la MRC, la première dans le centre du territoire entre Pointe-à-la-Croix et Ristigouche-Sud-Est, l'autre à l'est de Maria.

Le territoire est majoritairement montagneux, composé de sommets arrondis et de hauts et vastes plateaux entrecoupés de vallées étroites et encaissées. Certains sommets culminent à plus de 500 mètres d'altitude. Vers l'est, en bordure de la baie des Chaleurs, se trouve une bande littorale de faible altitude qui longe le massif appalachien. C'est sur cette bande littorale que se concentre la majorité de la population et des activités, bien que le secteur de Matapédia-et-les-Plateaux, plus à l'ouest, regroupe plusieurs municipalités de petite taille.

Au centre du territoire de la MRC, la municipalité de Pointe-à-la-Croix est la porte d'entrée principale vers les provinces maritimes puisque le pont J.C Van Horne permet la liaison avec la ville de Campbellton au Nouveau-Brunswick. Un autre pont sur la rivière Ristigouche, situé à Matapédia, rejoint la province voisine.



3.1.2. Indice de vitalité économique

« L'indice de vitalité économique (IVÉ) des territoires représente la moyenne géométrique des variables normalisées de trois indicateurs, à savoir le taux de travailleurs, le revenu total médian des particuliers et le taux d'accroissement annuel moyen de la population sur cinq ans. Ces indicateurs représentent chacun une dimension essentielle de la vitalité, soit respectivement le marché du travail, le niveau de vie et la dynamique démographique. »¹. En 2020, la MRC Avignon se trouvait dans le 5^e quintile de cet indice, soit parmi les MRC les plus dévitalisées de la province, avec un IVÉ de -12,13466. Sur 11 municipalités locales, 6 sont au 5^e quintile, 3 au 4^e et les 2 plus peuplées sont au 3^e quintile. Les deux communautés autochtones se situent au 5^e quintile également.

3.1.3. Données démographiques

Selon les données du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH), en 2023 la population totale des 11 municipalités de la MRC est de 12 740 habitants. Lors de l'exercice de planification 2019-2023, les données du MAMH de 2019 avaient été utilisées et la population totale recensée selon ces données était de 12 612 habitants. On observe donc dans les quatre dernières années une légère augmentation de la population. À cette population s'ajoutent les membres des communautés autochtones de Gesgapegiag et Listuguj, respectivement 708 et 1564 habitants en 2023 selon le MAMH. Selon Vivre en Gaspésie, organisme d'attraction régionale qui compile les soldes migratoires interrégionaux pour la région Gaspésie-Îles de la Madeleine, la région a accueilli pour l'année 2020-2021 1378 personnes, ce qui représente un solde migratoire positif record. Ce sont en effet près de 200 personnes qui se sont établies dans chaque MRC du territoire cette année-là.

Le tableau suivant définit la structure de population par groupe d'âge² :

Groupe d'âge	% pop MRC Avignon	% pop province du Québec
0-14 ans	14%	16%
15-34 ans	17%	23%
35-64 ans	40%	41%
65 ans et +	29%	20%

¹ Institut de la statistique du Québec, 2018

² Statistique Canada - Profil du recensement, Recensement de la population de 2021

La population de la MRC est en moyenne plus âgée que celle du reste du Québec, et que la population de la tranche d’âge 15-34 ans y est moins importante que dans le reste de la province.

Le tableau suivant présente le pourcentage de la population totale représenté par les groupes d’âge 15-34 ans et 65 ans et plus de chaque municipalité locale³:

Municipalité	% 15-34 ans	% 65 ans et +	Population totale	Municipalité	% 15-34 ans	% 65 ans et +	Population totale
Maria	16,5%	32%	2760	Matapédia	13%	37%	566
Carleton-sur-Mer	18,5%	20%	4081	Saint-André-de-Restigouche	20%	23%	154
Nouvelle	18%	25%	1782	Saint-Alexis-de-Matapédia	14%	36,5%	519
Escuminac	14%	21%	575	Saint-François-d’Assise	14%	40%	679
Pointe-à-la-Croix	16%	26%	1344	L’Ascension-de-Patapédia	10%	46%	148
Ristigouche-Sud-Est	20%	29%	170				

On constate qu’un volume important de la population de la MRC se trouve dans les municipalités de Carleton-sur-Mer, de Maria, de Nouvelle et, dans une moindre mesure, de Pointe-à-la-Croix. Les municipalités d’Escuminac, de Ristigouche-Sud-Est et du secteur de Matapédia-et-les-Plateaux, plus à l’ouest, regroupant plusieurs municipalités de petite taille, ont une densité de la population plus faible, et une plus grande proportion de leur population est vieillissante, puisqu’au moins 30 % de la population a 65 ans et plus. Concernant les communautés Mi’gmaq, elles ont une structure populationnelle par âge beaucoup plus jeune que celles de la MRC, de la province du Québec et du Canada. Selon le recensement de 2016⁴, à Listuguj, 32,86 % de la population a moins de 24 ans, alors que 13,75 % a 65 ans ou plus. À Gesgapegiag, la proportion de jeunes est encore plus importante, avec 42,47 % de la population ayant 24 ans ou moins et 6,02 % se situant dans le groupe d’âge des 65 ans et plus.

³ Statistique Canada - Profil du recensement, Recensement de la population de 2021
⁴ Lors de la rédaction du présent document, les données mises à jour à la suite du recensement de 2021 n’étaient pas disponibles sur le site de Statistique Canada pour Listuguj et Gesgapegiag.

3.2. Organisation de la MRC

3.2.1. Mission

La MRC Avignon est le **lieu de concertation régionale**. Son rôle est de dynamiser **le développement et l'aménagement** de son territoire au bénéfice de **ses municipalités, ses organisations et ses citoyennes et citoyens**.

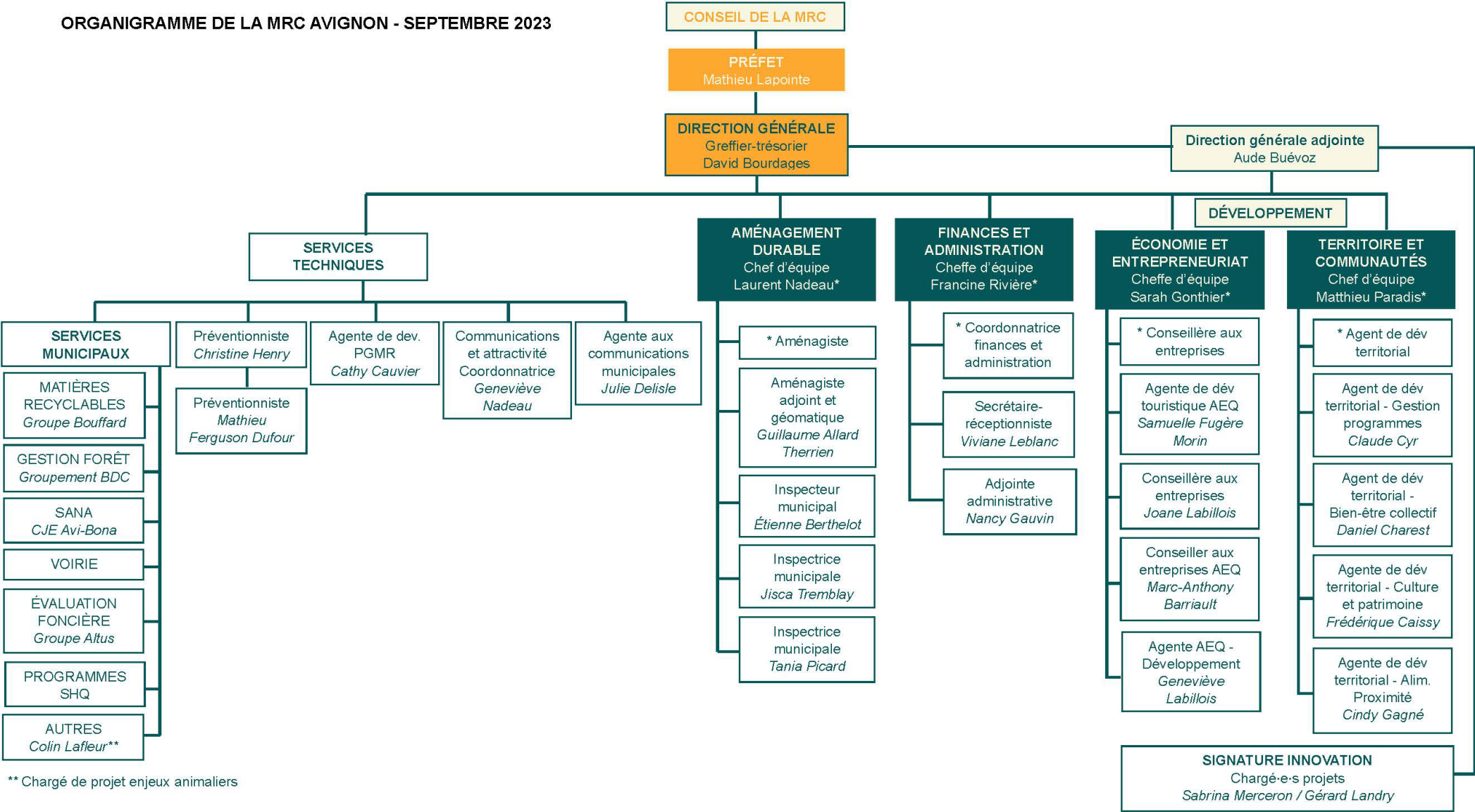
3.2.2. Équipe et départements

L'équipe de la MRC regroupe :

- Le conseil de la MRC, constitué des maires et mairesses des 11 municipalités du territoire, dont le préfet, nommé par ses pairs, ainsi qu'une représentante de la municipalité pour laquelle le préfet est maire. Son rôle est d'orienter les activités de la MRC, notamment en définissant des priorités d'action pour le territoire, en lien avec ses mandats principaux que sont l'aménagement du territoire et le développement local;
- Les employés et employées, responsables de la mise en œuvre des mandats de la MRC selon les orientations du conseil. À la MRC Avignon, les membres de l'équipe sont répartis en 4 départements soit : l'aménagement, le développement, l'administration et les services techniques.

L'organigramme ci-après donne un portrait de l'équipe en place.

ORGANIGRAMME DE LA MRC AVIGNON - SEPTEMBRE 2023



3.3. Cadre de la planification

La présente planification vise à mieux définir la structuration des planifications locales et à favoriser une cohésion entre les plans existants et à venir. Plusieurs échelles de planifications cohabitent à l'intérieur de la MRC, et il est nécessaire de comprendre l'échelle d'intervention de ces différentes planifications, politiques, stratégies et des plans d'action qui en découlent afin de saisir l'imbrication des mandats et des rôles de l'organisation.

La structure actuelle du cadre de planification est la suivante :

Au **niveau territorial** :

1. Le schéma d'aménagement et de développement (SAD) de la MRC constitue « le document de planification qui établit les lignes directrices de l'organisation physique du territoire » qui permet de « coordonner les choix et les décisions qui touchent l'ensemble des municipalités concernées, le gouvernement, ses ministères et ses mandataires » et fait « ressortir une vision régionale du développement durable »⁵. Le SAD est teinté de la vision long terme du territoire des personnes élues et de la population de la MRC.
2. Son arrimage avec la volonté ou les objectifs poursuivis par le conseil de la MRC et le contexte territorial changeant se fait via la planification stratégique territoriale (PST). Cette dernière définit comment l'organisation de la MRC peut tendre vers l'atteinte de la vision long terme, et définit des objectifs de développement territorial et organisationnel pour une période de 4 ans.

Ces planifications territoriales sont de nature transversale et touchent l'entièreté de l'équipe et du conseil de la MRC, ainsi que l'ensemble des secteurs de planification.

Au **niveau départemental**, les priorités de la PST se structurent en stratégies et en plans d'action parfois initiés par la MRC et d'autres fois guidés par des orientations ou obligations gouvernementales, qui sont portés par les départements de la MRC.

Au **niveau sectoriel**, des planifications découlant des stratégies départementales spécifient la position et les actions de la MRC pour des secteurs prioritaires. Ces plans sont nécessaires pour encadrer la manière dont les enjeux de certains créneaux sont abordés.

Les **planifications stratégiques** départementales et sectorielles se déclinent aussi en **plans d'action** et **plans de suivis** internes.

Le schéma ci-dessous décrit la structure actuelle du cadre de planification.

⁵ Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

Structure du cadre des planifications en 2023

Schéma d'aménagement et de développement (SAD)

- Mis en place en 1987
- Révision en cours de 2021 à 2025

Planification stratégique territoriale (PST)

- 1e PST pour la période 2019-2023
- 2023 -2027 adoptée en septembre 2023

Stratégie de diversification et de développement économique (SDDÉ)

- 2023-2027 en cours d'élaboration

Plan de développement de la zone agricole (PDZA)

- adopté en 2017
- en révision en 2023

Stratégie de développement touristique Baie-des-Chaleurs (SDTBDC) 2023-2027

- 1e planification lancée en mars 2023

Plan d'intervention et d'attribution des ressources (PIAR) - Accès Entreprise Québec

- en vigueur depuis 2021
- PIAR 2023-2024 adopté en mai 2023

Plan régional des milieux humides et hydriques (PRMHH) 2022-2032

- en cours de validation

Plan de communication 2023-2025

Rapport sur l'attractivité des milieux de vie

- 2020

Stratégie d'attractivité et marketing territorial

- 2020

Plan de communauté 2021-2022

- adopté en 2021

Politique culturelle

- adoptée en 2022

Plan d'action en alimentation de proximité

- plan d'action annuel

Politique des familles et des personnes âgées

- adoptée en 2022

Plan de prévention de la criminalité

- adopté en 2022

Politique de développement durable

- en cours d'élaboration

Politique de développement social

- en cours d'élaboration

Plan d'intervention des infrastructures routières locales (PIIRL)

- adopté en 2023

Plan d'intervention de sécurité routière en milieu municipal (PISRMM)

- adopté en 2018

Schéma de couverture de risques en incendie (SCR)

- adopté en 2014
- en cours de révision

Protocole d'intervention d'urgence en milieux isolés (SUMI)

- adopté en 2018

Plan de gestion des matières résiduelles (PGMR) 2022-2029

- adopté en 2023

Ainsi selon l'organisation actuelle la PST, qui s'imbrique dans le SAD (vision territoriale long terme), encadre les planifications départementales et sectorielles qui ont été développées durant la dernière période de planification, soit 2019-2023. La plupart des plans actuellement en vigueur à la MRC ont d'ailleurs été élaborés ou adoptés dans cette période.

Un bilan de cette précédente PST permettra de situer l'avancement de la MRC par rapport aux axes prioritaires d'intervention qui avaient été définis en 2019.

3.4. Bilan de la planification antérieure (PST 2019-2023)

3.4.1. Rappel des axes de la PST 2019-2023 :

- Axe 1 – Agir sur l'attraction et la rétention des 18-45 ans
- Axe 2 – Soutenir le développement d'une offre d'activités et de services complémentaires et accessibles aux citoyens
- Axe 3 – Appuyer le développement du plein potentiel des activités économiques
- Axe 4 - Renforcer le leadership de la MRC et la concertation dans les projets territoriaux et les dossiers politiques
- Un 5e axe - Organisation - a été créé à partir de 2021 afin de soutenir ces actions grâce à une meilleure organisation interne de l'équipe

3.4.2. Principales réalisations dans le cadre de la PST 2019-2023

Malgré les difficultés énoncées dans le bilan ci-dessous, de nombreuses actions et initiatives ont été menées par l'équipe de la MRC et ses partenaires, orientées autour des 5 axes principaux. En voici un rapide résumé ainsi que quelques exemples marquants. Un bilan complet de la PST 2019-2023 est disponible sur le site web de la MRC.

- Axe 1 - Concernant l'attractivité du territoire, la campagne Avignon.Gaspésie a été lancée au printemps 2020. En parallèle, des formations municipales et un diagnostic sur les leviers de rétention des jeunes ont été menés sur l'ensemble du territoire et se sont déclinés en un plan d'action pour l'attractivité du milieu.
- Axe 2 - Depuis 2019, l'élaboration du plan de bien-être collectif (incluant PFM-MADA, politique culturelle et diagnostic de sécurité), le déploiement de l'accompagnement jardin, la mobilisation de partenaires en développement social dans 11 chantiers touchant les enjeux d'inclusion, de logement, de services de garde, de formation ou encore de relations interculturelles ont permis de soutenir l'offre de services et d'activités dans le milieu.

- Axe 3 - Deux exemples de projets de développement économique menés par l'équipe peuvent être nommés :
 - La campagne Rencontre locale. Achat génial, en collaboration avec la MRC de Bonaventure et la Chambre de commerce et d'industrie de la Baie-des-Chaleurs, qui encourage la consommation locale
 - La production de capsules vidéo pour valoriser le secteur agricole et la consommation en circuits-courts
- Axe 4 - Plusieurs projets de coopération municipale, en partenariat avec le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, ont également vu le jour comme le rapatriement des services d'inspection municipale, ou encore le regroupement de 4 postes de développement local dans le secteur Matapédia-et-les-Plateaux.
- Axe 5 - Des ressources se sont également ajoutées à l'équipe afin de répondre à des besoins du milieu, notamment un agent pour soutenir les initiatives visant l'autonomie alimentaire (en collaboration avec les municipalités, les écoles, les résidences pour aînés et plusieurs organismes du territoire), une agente responsable de la planification touristique pour la mobilisation du secteur et le développement du tourisme 4 saisons, ou encore une agente de soutien aux communications partagée entre toutes les municipalités.

3.4.3. Principaux constats concernant la PST 2019-2023 et sa mise en œuvre :

- Axes limitatifs, qui favorisent les silos :

La PST 2019-2023 s'orientait autour de 4 axes principaux qui correspondaient aux champs d'action des départements de la MRC Avignon, soit l'attractivité et les communications, le développement territorial et social, le développement économique et le soutien aux entreprises, et le volet politique de l'organisation.

Bien que cette déclinaison des axes à partir des enjeux locaux et de la capacité d'intervention de la MRC ait pu sembler efficace au moment de son élaboration, en cours de mise en œuvre l'équipe a réalisé à quel point ces axes étaient limitatifs, puisqu'ils encadraient les actions déjà en cours à la MRC au lieu d'ouvrir à des opportunités complémentaires. Ils exacerbaient également le fonctionnement de l'équipe en silos hermétiques, avec un manque d'arrimages et de communications puisque chaque planification sectorielle était portée par un département sans avoir de liens clairement identifiés avec les autres.

- Pandémie de COVID-19 :

La PST 2019-2023 a été adoptée en mars 2019 pour une durée de 4 ans. Or, un an plus tard, alors que certains chantiers de travail ne s'étaient rencontrés qu'une seule fois et n'avaient pu se mettre en action pour l'atteinte des objectifs fixés, la MRC Avignon, tout comme le reste du monde, s'est retrouvée en pleine pandémie de COVID-19, en confinement dans un premier temps puis avec des restrictions sur les rassemblements pour de nombreux mois. Ceci a eu un impact direct sur la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de cette planification et plusieurs retards ont été impliqués dans la réalisation de certains projets. Ceux-ci devront être évalués et reportés à la PST 2023-2027 si nécessaire.

Par ailleurs, le contexte général du milieu, les enjeux d'attractivité entre autres, a évolué d'une façon qui n'était pas prévisible et plusieurs actions qui étaient valides dans un contexte prépandémique ne le sont plus en 2023.

- Mobilisation difficile de l'équipe et des partenaires

Toujours dans un contexte de pandémie de COVID-19, qui a marqué indéniablement la PST 2019-2023, la MRC et ses partenaires ont basculé en mode virtuel dans l'ensemble de leurs activités. Les organisations étaient ainsi moins enclines à participer à des activités de mobilisation et des séances de travail de groupe en ligne. Les priorités d'intervention de l'équipe ont été bouleversées par la réponse à une situation sans précédent auprès des clientèles de la MRC (incertitude des entreprises et organismes quant à la pérennité de leurs activités, enjeux d'adaptation au contexte COVID, etc.). Les restrictions sanitaires ont limité les regroupements en cadre professionnel. La mobilisation à la fois à l'interne et des partenaires de la MRC a ainsi été mise à mal dans ce contexte et des efforts importants de remobilisation des acteurs du développement local seront à mettre en œuvre pour favoriser le succès de la prochaine PST.

- Nouveaux leviers financiers disponibles

Durant la période couverte par la PST 2019-2023, de nouvelles ententes ont été signées entre les MRC et le gouvernement du Québec, mettant en place de nouveaux programmes de financement pour le développement local. Ainsi, depuis mars 2021, le Fonds Régions et Ruralité permet à la MRC d'investir dans des actions et projets au bénéfice de ses communautés avec une marge de manœuvre renouvelée. Dans le cadre de la PST 2023-2027, l'arrimage de ces fonds avec les priorités d'action identifiées pour répondre aux enjeux du territoire devra faire partie des stratégies pour en assurer la mise en œuvre adéquate.

C'est à la lumière de ces différents constats et du bilan des actions réalisées ou non dans la période 2019-2023 que s'est amorcée l'élaboration de la planification stratégique territoriale 2023-2027.

4. Méthodologie

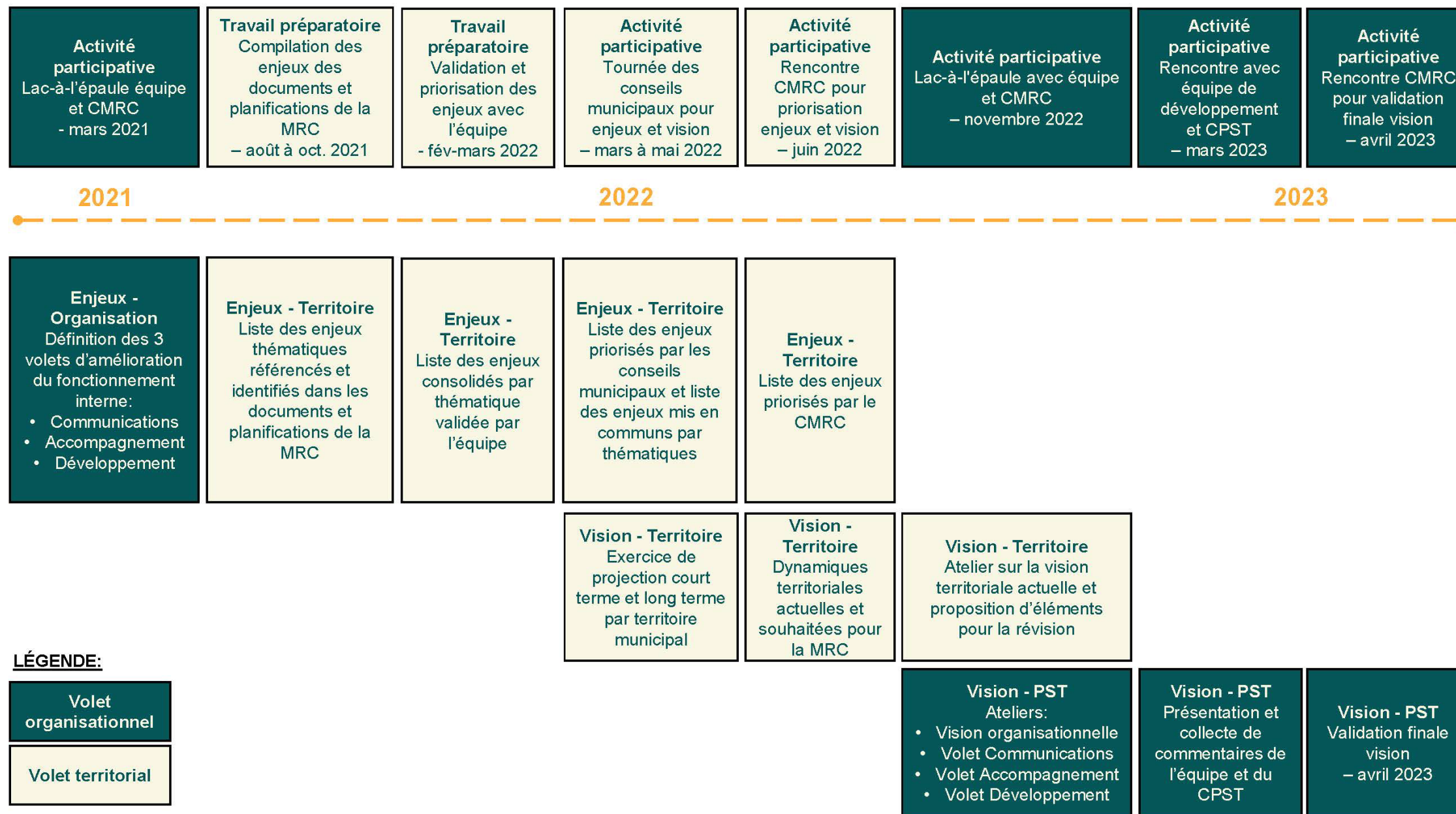
La connaissance du portrait et des réalités locales, ainsi que des enjeux territoriaux est à la base de l'exercice de vision territoriale et de la planification qui en découle : c'est en partant de la réalité actuelle et des défis rencontrés qu'il est possible de se projeter dans une réalité améliorée, idéalisée.

Dans le cadre de cet exercice de planification, comme plusieurs plans et diverses démarches déployés depuis le début de la dernière planification s'appuyaient sur des portraits sectoriels et avaient fait l'objet de consultations publiques et de concertation avec les partenaires de nombreux domaines d'intervention, le choix a été fait de :

- Ne pas refaire un portrait exhaustif du territoire puisqu'un portrait est en cours d'élaboration (été 2023) et compilera toutes les données nécessaires à la compréhension du milieu;
- Ne pas faire de consultations, afin de ne pas sursolliciter le public et les partenaires sur des enjeux déjà nommés et connus, et pour lesquels ils ont déjà été mobilisés dans les dernières années.

L'identification des enjeux et leur priorisation, ainsi que la définition d'une vision organisationnelle et territoriale pour la période 2023-2027 ont ainsi été possibles en suivant la méthodologie décrite dans le schéma suivant.

Pour plus de détails, la méthodologie complète présentant les étapes de manière détaillée est disponible en annexe 3 du présent document.



5. Vision organisationnelle et territoriale

5.1. Énoncé de vision

La planification du territoire se fait à différentes échelles et via différents plans. Les deux principaux outils de la MRC sont :

- Le schéma d'aménagement et de développement durable, qui s'appuie sur une vision territoriale long terme, dans un horizon de 20-25 ans;
- La planification stratégique territoriale, qui vise à organiser et encadrer l'intervention de la MRC pour tendre vers la vision long terme, dans un horizon de 4 ans.

Dans le cadre de la présente planification, la vision intègre ainsi à la fois les volets organisationnel et territorial de la MRC. C'est à l'issue du processus d'identification et de priorisation des enjeux de l'organisation et du territoire que cette vision a été élaborée.

L'équipe et le conseil de la MRC Avignon s'appuient sur une approche **transversale** et **coopérative** afin de cultiver l'excellence dans **l'accompagnement et le soutien personnalisés aux organismes, entreprises et municipalités du territoire**.

La **proactivité** de la MRC dans la **mobilisation des communautés** permet le déploiement d'initiatives rassembleuses ayant des retombées **positives, durables et respectueuses de son milieu**.

Son **leadership vivant et créatif** permet de développer la **notoriété** et le **rayonnement** de l'organisation, mais aussi le **sentiment d'appartenance** des groupes et des communautés diversifiés qui composent sa population locale et des nouvelles personnes qui choisissent Avignon.

5.2. Structure révisée du cadre des planifications

En concordance avec la vision adoptée, misant sur la transversalité et la coopération pour l'accompagnement d'initiatives et le développement de la MRC et de sa notoriété, il convient de repenser le cadre des planifications afin que celui-ci reflète la volonté d'une approche intégrée et arrimée pour une réponse adéquate aux enjeux du territoire.

Le schéma ci-après définit la structure « idéale » en lien avec la vision adoptée.

Vision PST 2023-2027 - cadre des planifications

Planifications territoriales/organisationnelles

Schéma d'aménagement et de développement (SAD)

Planification stratégique territoriale et organisationnelle (PSTO)

Plan de communication

- Rapport sur l'attractivité des milieux de vie
- Stratégie d'attractivité et marketing territorial

Politique de développement durable (PDD)

Plan d'intégration et d'attribution des ressources (PIAR)

Planifications départementales/sectorielles

Planifications en développement social

- Plan de communauté
- Politique de développement social
- Politique culturelle
- Plan alimentation proximité
- Politiques familles et aînés
- Plan de prévention de la criminalité

Plans en développement économique

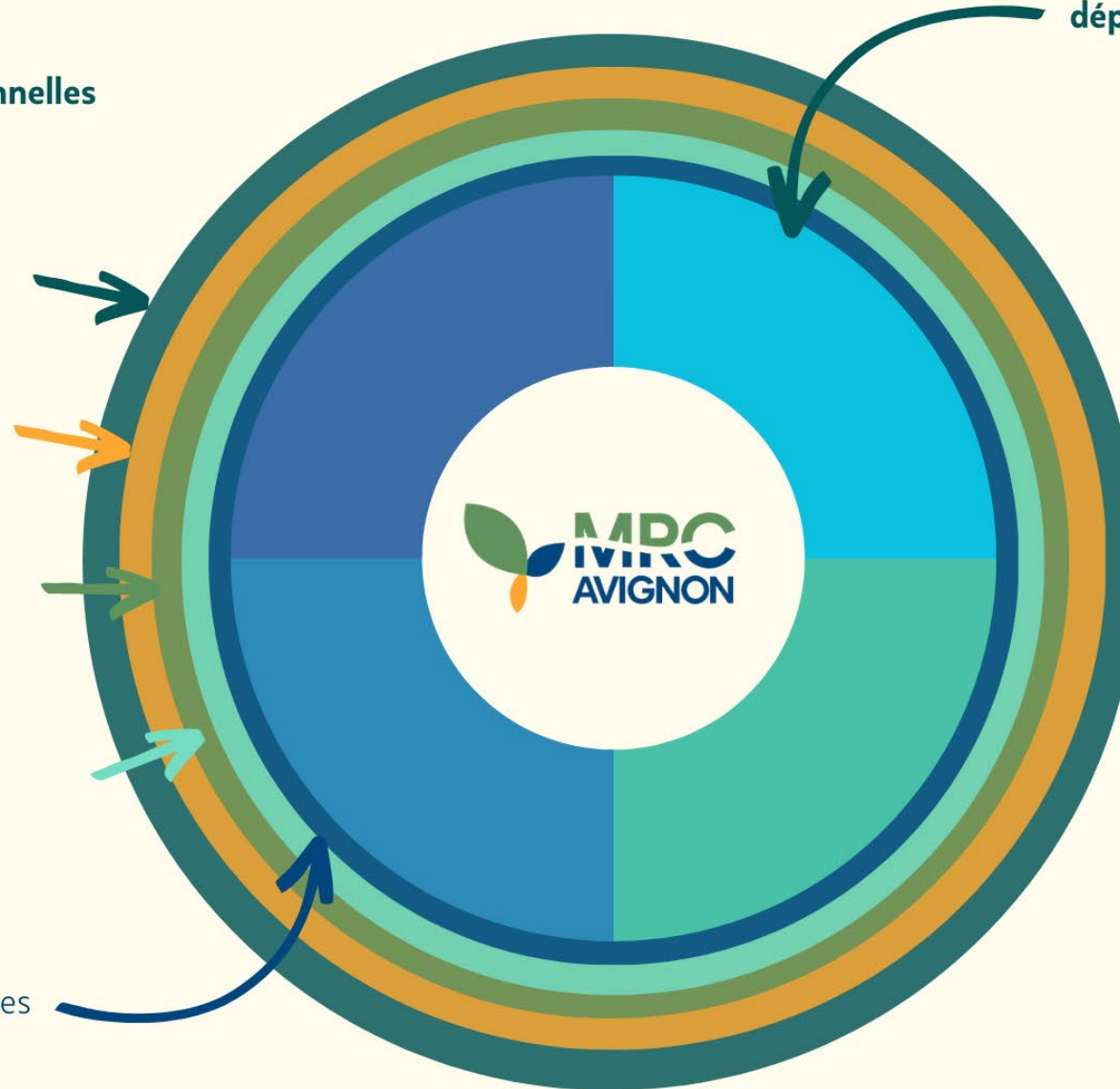
- Stratégie de diversification et de développement économique
- Plan de développement de la zone agricole (PDZA)
- Stratégie de développement touristique Baie-des-Chaleurs (SDTBDC)

Plans de sécurité publique

- Plan d'intervention des infrastructures routières locales (PIRL)
- Plan d'intervention de sécurité routière en milieu municipal (PISMM)
- Schéma de couverture de risques en incendie (SCR)
- Protocole d'intervention d'urgence en milieux isolés (SUMI)

Plans d'aménagement et de gestion de l'environnement

- Plan de gestion des matières résiduelles (PGMR)
- Plan régional des milieux humides et hydriques (PRMHH)
- Inventaire du patrimoine bâti



Ce nouveau modèle, plus intégré, vise à détruire les silos et à privilégier systématiquement la collégialité à l'interne de l'équipe, mais aussi avec le conseil de la MRC pour l'approche des dossiers et enjeux.

Aux échelles de planification définies dans la mise en contexte du présent document s'ajouteront donc au cours de la période 2023-2027 :

- Au **niveau territorial**, la **politique de développement durable** : le SAD et la planification territoriale et organisationnelle (PSTO) s'intègrent dans une vision de développement guidée par les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies et les principes de développement durable du gouvernement du Québec, qui se déclinera dans la politique de développement durable. Ce document, en cours d'élaboration, encadrera les volets organisationnel et territorial des activités de la MRC.
- Un **niveau organisationnel**, incluant :
 1. La planification territoriale **et organisationnelle**.
 2. Le **plan d'intégration et d'attribution des ressources** (PIAR), qui vise à structurer l'accompagnement de la MRC auprès des différentes clientèles qu'elle dessert. Créé au départ spécifiquement pour l'équipe de développement économique dans le cadre du programme Accès Entreprise Québec, le PIAR est une opportunité intéressante de mise en commun de processus et d'outils qui pourrait bénéficier à l'ensemble de l'organisation.
 3. Le **plan de communication 2023-2025**, touchant à la fois le volet organisationnel et le volet territorial. Ce plan vise à faire connaître et positionner la MRC en tant qu'organisation proactive, dynamique, innovante et inspirante, mais aussi à optimiser les communications et processus internes afin de se démarquer en tant qu'employeur de choix et d'améliorer l'attraction et la rétention de main-d'œuvre dans l'organisation.

6. Enjeux

6.1. Organisationnels

6.1.1. Contexte organisationnel

Depuis la dissolution des Centres locaux de développement (CLD) et Conférences régionales des élu·e·s (CRÉ) en 2015, les rôles et mandats des MRC au Québec n'ont cessé d'évoluer, couvrant de plus en plus de responsabilités. Ces obligations gouvernementales, ainsi que l'avènement de nouveaux programmes et opportunités de développement, amènent un besoin important de ressources afin d'assurer la mise en œuvre de plans d'action cohérents avec les besoins du milieu, et un service adéquat auprès des municipalités, entreprises, organismes et citoyen·ne·s du territoire. La MRC Avignon a ainsi observé une croissance continue de son équipe dans les dernières années : depuis 2018, le nombre de personnes à l'emploi de l'organisation a quasiment triplé. Dans la même période, la direction générale a changé 3 fois, avec des mois de transitions ainsi qu'un passage au télétravail imposé par la pandémie de Covid-19 qui ont désorganisé l'équipe. Depuis 2021, un travail de restructuration et d'organisation interne a été amorcé, mais ce processus imposant un changement de culture organisationnelle s'avère complexe.

6.1.2. Enjeux organisationnels

Dans le contexte exposé ci-dessus, il est nécessaire pour l'équipe de prendre du recul sur l'organisation et de se projeter dans une vision commune. Ainsi, le 10 novembre 2022, lors d'un lac-à-l'épaule regroupant l'équipe et le conseil de la MRC (CMRC) un atelier sur la vision a été organisé, basé sur l'énoncé de vision territoriale actuel inclus dans la PST 2019-2023, et sur les dynamiques territoriales identifiées par le CMRC plus tôt dans l'année. L'objectif était de proposer des pistes d'amélioration de la vision actuelle ainsi que des éléments de vision territoriale et organisationnelle. Les autres ateliers s'orientaient autour des trois volets d'organisation interne identifiés en 2021 - Communications, Accompagnement, Développement.

À la suite des travaux avec l'équipe et le conseil de la MRC, les enjeux suivants ont été identifiés :

Enjeu Communications - Définition des processus de communications

- Communications internes : Les moyens de communication sont très diversifiés, tout comme les préférences pour leur utilisation. Néanmoins, le partage interne d'informations est crucial pour l'efficacité et la cohérence. Il est donc nécessaire de baliser et structurer les communications internes, et toute l'équipe (élus, élues et employés, employées) devra adhérer aux balises définies. Une partie du plan de communication élaboré en 2022 porte d'ailleurs sur l'amélioration des communications internes.
- Communications externes : le plan de communications a été élaboré incluant des outils pour faire connaître et positionner la MRC, et développer sa marque employeur. L'adhésion de l'équipe à ce plan et ses objectifs est essentielle afin de le mettre en œuvre.

Enjeu Accompagnement - Harmonisation des méthodes d'accompagnement

Il existe une grande diversité des responsables de projets accompagnés et il est donc nécessaire d'avoir une certaine adaptabilité dans l'accompagnement afin de répondre adéquatement aux besoins selon le contexte et les particularités de chaque clientèle (municipalités, citoyens et citoyennes, entreprises, organismes aux ressources variées, bénévoles, communautés autochtones, etc.). C'est dans cette réalité qu'il faut arriver à déterminer des balises d'accompagnement, qui permettront une qualité et une rigueur dans les démarches, une expérience accompagnement claire et fluide, tout en favorisant une approche humaine et flexible.

Enjeu Développement - Déploiement de projets structurants portés par la MRC

Les projets structurants portés par la MRC sont transversaux à plusieurs domaines d'intervention, ont besoin d'un leadership politique fort, concernent une majorité de l'équipe de travail et ont une portée territoriale. Les projets de coopération municipale permettent aussi une meilleure intervention sur le territoire et sont porteurs. C'est donc sur ces forces que la MRC peut s'appuyer pour structurer son développement dans le futur.

6.2. Territoriaux

À la suite des exercices de compilation, validations, consultations, vision, une liste finale de 8 enjeux territoriaux a été retenue et validée par le conseil de la MRC. Ils sont présentés ci-après numérotés de 1 à 8, mais il faut noter que cette numérotation ne reflète pas une priorisation de leur importance et que tous sont attirés avec le même niveau d'attention.

Enjeu 1 : Liens avec les communautés autochtones

La MRC Avignon se distingue par le fait d'être voisine de deux communautés autochtones, et cette proximité est palpable au niveau linguistique, avec le côtoiement du français, de l'anglais et du Mi'gmaq. Ces communautés sont celles de Gesgapegiag, à la frontière est de la MRC, et de Listuguj, située entre Pointe-à-la-Croix et Ristigouche-Sud-Est, reliée à la ville de Campbellton au Nouveau-Brunswick par le pont J-C Van Horne qui enjambe la rivière Ristigouche. Historiquement, malgré cette proximité territoriale, peu de liens se sont développés avec ces deux communautés qui ont leur propre gouvernement et une organisation administrative distincte de celle de la MRC. Plusieurs initiatives communes ont vu le jour au fil des années, mais leur portée ou leur durée a été limitée en raison de plusieurs facteurs.

Depuis quelques années cependant, que ce soit de l'initiative des communautés autochtones, des municipalités limitrophes qui partagent des réalités communes avec Gesgapegiag et Listuguj, ou de la MRC ou ses partenaires qui travaillent au développement du territoire, un rapprochement plus important s'opère. Plusieurs opportunités de collaboration voient le jour, que ce soit au niveau culturel, touristique, économique ou social. La présence de ces communautés est une richesse et une force que la MRC souhaite mettre en valeur grâce à des partenariats porteurs et structurants pour l'ensemble du territoire.

Enjeu 2 : Liens avec le Nouveau-Brunswick, les MRC voisines et le palier régional

La MRC Avignon est l'une des deux portes d'entrée terrestres (avec la MRC de Témiscouata) vers la province voisine du Nouveau-Brunswick et les provinces maritimes. Elle est aussi une porte d'entrée vers le Bas-Saint-Laurent par sa frontière administrative avec la MRC de La Matapédia à l'ouest de son territoire. Cette localisation lui donne une position stratégique pour le développement de partenariats avec ces territoires, une opportunité jusqu'ici peu exploitée qui devra faire l'objet d'efforts dans les années à venir.

D'autre part, de façon plus « naturelle » puisqu'elles forment à elles deux la région de la « Baie-des-Chaleurs », la MRC Avignon entretient des liens privilégiés avec la MRC de Bonaventure, sa voisine à l'est. Ces liens sont à préserver et consolider par le biais d'initiatives communes et de collaborations inter-MRC.

Enjeu 3 : Liens MRC-municipalités, liens intermunicipaux et dynamique Baie-des-Chaleurs

La coopération municipale est apparue comme une opportunité pour répondre aux enjeux territoriaux dans les échanges avec les conseils municipaux au printemps 2022. De plus en plus, dans un contexte de population vieillissante, de diminution de l'implication citoyenne, de pénurie de main-d'œuvre et d'inflation, les municipalités ont le réflexe de se regrouper pour partager ressources humaines, services, infrastructures, équipements, etc. afin d'optimiser les coûts et les retombées pour leur milieu. La MRC joue un rôle clé dans l'accompagnement de projets de coopération, et peut également être porteuse de certains de ces projets. Dans ce contexte, le maintien de canaux d'échanges et de communications ouverts, transparents et efficaces entre les municipalités locales et avec la MRC est essentiel afin d'identifier des opportunités d'optimisation des services à la population et des retombées pour le développement local.

Puisque les deux territoires partagent plusieurs enjeux et plusieurs partenaires dans leur développement, les opportunités de regroupement avec la MRC de Bonaventure ou ses municipalités locales sont aussi à envisager afin de répondre adéquatement à certains défis communs qui peuvent se présenter.

Enjeu 4 : Impacts de la pénurie de main-d'œuvre et de relève dans le développement local

La pénurie de main-d'œuvre, généralisée au Québec comme dans les provinces voisines, n'épargne pas la MRC Avignon, qui peine à attirer de nouvelles personnes pour occuper des postes dans tous les secteurs d'activité. Que ce soit au niveau des organismes communautaires, des entreprises locales, des emplois touristiques ou agricoles saisonniers, pour des postes rémunérés ou du bénévolat, etc., le recrutement de nouvelles ressources est difficile. Cette pénurie affecte la disponibilité et la qualité des services dans le milieu, qui se voient diminuées, par exemple par la fermeture de certains services, des horaires réduits, une main-d'œuvre essoufflée, etc. La situation démographique nuit aussi aux opportunités de développement des entreprises privées ou d'économie sociale qui n'ont pas la main-d'œuvre nécessaire pour mener à bien des projets ou qui peinent à recruter des personnes sur leurs conseils d'administration. En ce qui concerne la relève, le vieillissement de la population inclut aussi les propriétaires d'entreprises, ce qui implique un besoin accru de personnes pour reprendre leurs entreprises, qui sauront relever les défis financiers et opérationnels propres à chaque transfert. La rareté de main-d'œuvre a également un impact sur le soutien social dans le milieu puisque les organismes de première ligne tout comme les institutions du réseau de la santé ou de l'éducation sont dans la même situation.

L'enjeu de cette pénurie de main-d'œuvre et de relève ne peut être solutionné sans prendre en considération la capacité d'accueil et de rétention du milieu de vie, puisque l'emploi est un levier d'attractivité, mais ne peut pas à lui seul répondre à tous les besoins d'une personne ou d'une famille qui choisit de s'établir dans Avignon.

Enjeu 5 : Attractivité du territoire vs capacité du milieu à accueillir et retenir les nouveaux arrivants

Un des objectifs de la PST 2019-2023 de la MRC Avignon était de se rendre attractive pour les jeunes de 18 à 45 ans. *Avignon. Gaspésie*, une importante campagne de marketing territorial, a ainsi été déployée afin de faire connaître l'ADN du milieu et les profils de personnes qui choisissent de s'y installer. La campagne a été lancée en mars 2020, au début d'une pandémie de Covid-19 qui allait s'étendre sur plus de deux ans et déclencher chez de nombreuses personnes vivant dans les grands centres urbains le désir de s'installer en région. Résultat : en 2022, que ce soit du fait de la campagne d'attractivité ou de la pandémie, une pénurie de logements rend difficile l'établissement de nouvelles personnes sur le territoire, sans compter le manque de place en services de garde.

Les municipalités locales d'Avignon ont suivi en 2020 une formation sur les leviers d'attractivité. Au printemps 2022, elles constatent que des améliorations sont à faire dans l'offre du milieu afin d'améliorer sa capacité de rétention. En plus du logement et des services de garde, enjeux prioritaires du territoire, les municipalités ont conscience qu'un milieu de vie qui encourage l'établissement à long terme de jeunes et de familles passe aussi par le maintien et le développement d'infrastructures municipales de qualité, une offre de services et d'activités (loisirs et culture) diversifiée et accessible, des services de proximité et des commerces dynamiques, des opportunités d'implication et de participation citoyenne, ou encore la proximité d'espaces et d'infrastructures de plein air et de transport actif. La régie intermunicipale de transport Gaspésie-Les Îles (RÉGÎM), qui gère le transport collectif du territoire, propose par ailleurs un service régulier qui ne répond que partiellement aux besoins en déplacement des personnes et qui ne couvre pas l'entièreté de la MRC puisqu'il n'est pas disponible dans le secteur des Plateaux.

Autant de domaines dans lesquels des projets sont en cours de développement ou pour lesquels les municipalités, la population, les organismes et entreprises locales, mais aussi la MRC, cherchent à collaborer pour intervenir efficacement et proposer des solutions durables.

Enjeu 6 : Attractivité touristique 4 saisons, récréotourisme et « tourisme local »

La Gaspésie est une destination touristique de renommée provinciale, nationale, et même internationale. La saison touristique, cependant, s'étend globalement du mois de juin au mois de septembre, impliquant un afflux de touristes important sur le territoire pour une période très restreinte.

Les impacts négatifs de cette concentration sur la capacité d'accueil des infrastructures et attraits touristiques, ainsi que le besoin saisonnier de main-d'œuvre, sont importants. Cette saisonnalité touristique entraîne des conséquences également sur la qualité de vie des communautés locales : cohabitation, propreté et respect des lieux, conversion de l'habitation en logement de clientèle et de main-d'œuvre touristique estivale, etc.

D'après les informations collectées auprès des municipalités, la population locale souhaite par ailleurs de plus en plus que l'offre touristique et les infrastructures soient déployées pour elle puis promues auprès de la clientèle touristique, elle souhaite avoir accès aux infrastructures de plein air tout comme aux commerces et restaurants à l'année, dans une optique de récréotourisme et de « tourisme local ».

Les acteurs du tourisme évoluent également dans ce sens et relèvent 4 enjeux majeurs soit : la préservation des milieux naturels et de la qualité de vie des communautés, la viabilité économique du secteur touristique, la compétitivité des produits et services touristiques et l'attractivité de la destination. L'industrie touristique locale aspire avant tout au respect des milieux naturels et de la qualité de vie des communautés dans le développement touristique.

C'est dans ce contexte que la stratégie de développement touristique Baie-des-Chaleurs (SDTBDC), élaborée par la MRC à l'issue de la concertation du milieu touristique, s'est dotée de la mission de développer un tourisme durable et d'optimiser le potentiel 4 saisons du territoire et vise à établir le territoire comme une destination durable 4 saisons et effervescente ralliant les gens d'ici et d'ailleurs à travers des expériences inspirantes et conviviales. La démarche en tourisme est par ailleurs développée en collaboration avec la MRC de Bonaventure.

Enjeu 7 : Développement durable et de proximité

Au même titre que le développement des activités touristiques, le développement local en général doit se faire en collaboration étroite avec les communautés locales et dans le souci de leur bien-être. Que ce soit pour la préservation des milieux naturels et habités (mesures de prévention de la dégradation des milieux naturels, préservation des ressources, adaptation aux changements climatiques, par exemple), ou le déploiement de nouvelles activités économiques ou communautaires (nouvelles entreprises, projets agricoles, infrastructures locales, etc.), les personnes qui vivent le milieu et occupent le territoire sont parties prenantes de leur développement. Le soutien des projets endogènes est un levier de vitalisation important, à maintenir et développer pour canaliser le dynamisme des gens du territoire en des projets solides et viables à long terme.

Entre autres, la MRC Avignon vise à intégrer de plus en plus les 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et les 16 principes de développement durable (PDD) du gouvernement du Québec dans ses processus de prise de décision. Parmi ceux-ci, le développement de la participation publique permettra aux communautés locales de s'impliquer concrètement dans la recherche de solutions aux enjeux vécus sur le territoire.

Enjeu 8 : Situation géographique éloignée

Bien que stratégique par rapport aux territoires voisins et au sein de la péninsule gaspésienne, la situation géographique de la MRC Avignon par rapport au reste de la province et aux centres urbains et de décisions gouvernementales représente un enjeu majeur dans son dynamisme et son développement. Cet éloignement du reste du territoire québécois nécessite une grande mobilité de la population pour l'accès à certains services et pour la connectivité provinciale, nationale et internationale. Cela implique des coûts liés au transport des personnes et des marchandises, surtout dans un contexte d'inflation et de géopolitique mondiale instable (prix des matériaux, prix de l'essence, éloignement des fournisseurs de biens et de services, etc.), qui nuisent au bien-être collectif de la population tout comme à la rentabilité des entreprises. Dans certains cas, des enjeux d'approvisionnement purs et simples (peu ou pas de livraison dans certains secteurs ou pour des catégories de produits, tel que ceux qui demandent un transport congelé par exemple) s'ajoutent aux défis que rencontrent les entreprises locales. L'éloignement géographique d'Avignon implique aussi un marché restreint pour les produits et services développés localement, et leur exportation hors de la MRC peut impliquer certaines difficultés.

L'éloignement des centres de décisions implique un manque de connaissance des réalités locales de la Gaspésie et de la MRC Avignon par les décideurs, qui ne les considèrent que rarement dans les programmes gouvernementaux « mur-à-mur » censés s'appliquer aussi bien en régions éloignées qu'à proximité des grands centres. Il est donc parfois difficile de saisir les opportunités offertes par ces programmes qui ne répondent pas aux enjeux locaux.

La pandémie de COVID-19 et la fermeture de frontières administratives entre les provinces et les régions a par ailleurs démontré que cette situation d'éloignement peut être exacerbée par des facteurs hors du contrôle des instances locales.

7. Axes stratégiques

Les axes regroupent des thématiques et stratégies qui peuvent être :

- Organisationnelles, c'est-à-dire qui touchent directement au fonctionnement de la MRC et à l'organisation de l'équipe (employés, employées et CMRC).
Soit :
 - Internes | relatives majoritairement aux processus internes aux membres de l'équipe
 - Externes | qui entraînent des répercussions sur les acteurs externes de la MRC
- Territoriales, c'est-à-dire qui ont un impact direct sur le territoire

Les stratégies identifiées d'une ★ sont :

- Déjà couvertes par des politiques, plans d'action ou stratégies en vigueur à la MRC;
- Ou des outils sont déjà développés ou à venir dans le courant de la période 2023-2027 pour permettre d'y travailler adéquatement.

Pour les autres, un exercice de planification sera nécessaire pendant la période 2023-2027 afin de déterminer les objectifs et cibles à atteindre et les outils à développer pour y arriver.

Axe 1 : Établir une approche transversale et coopérative dans la réalisation des mandats

L’axe 1 est organisationnel / interne.

Il vise à structurer l’organisation du travail à l’interne de la MRC, entre les membres de l’équipe et le conseil de la MRC, afin de permettre une meilleure collaboration et une approche globale dans les interventions.

Thématiques	Stratégies
Fonctionnement, processus et communications internes	Mettre en œuvre le volet 3 Optimiser les communications internes du Plan de communication 2023-2025
	Structurer et planifier les interventions du comité de coordination visant l’amélioration continue des processus internes
	Établir et appliquer une gouvernance claire et efficace dans l’équipe, entre les départements, avec la direction et avec le conseil de la MRC
	Adapter le Plan d’intégration et d’attribution des ressources (PIAR) à l’ensemble des départements et l’intégrer aux processus de fonctionnement internes pour faciliter les arrimages
Développement et intégration d’outils communs	Inventorier et mettre à disposition les outils utiles à l’organisation du travail de l’ensemble de l’équipe ou dans les différents départements
	Identifier les besoins d’harmonisation des façons de faire et développer des outils pour y répondre

	Caractériser les outils et communiquer adéquatement sur leur utilisation dans les tâches régulières	
	Finaliser, adopter et appliquer la politique de développement durable, incluant un volet organisationnel	★
Organisation orientée vers le développement durable	Mettre en œuvre les recommandations du comité vert pour une gestion plus écoresponsable des activités courantes de la MRC	★
	Intégrer les objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies et les principes de développement durable (PDD) du gouvernement du Québec dans les activités courantes et la réalisation des mandats de la MRC	★

Axe 2 : Soutenir et mobiliser les organismes, entreprises, municipalités et communautés dans la réalisation d’initiatives rassembleuses visant le développement durable du territoire

L’axe 2 est territorial et organisationnel / interne et externe.

Il vise à encadrer les méthodes d’accompagnement et de soutien aux initiatives du milieu, ainsi que la mise en œuvre des planifications départementales et sectorielles issues de la concertation de partenaires.

Thématiques	Stratégies
Mobilisation du milieu	Porter des concertations efficaces, pertinentes et en adéquation avec les enjeux et priorités du milieu et des partenaires concernés
	Développer un réflexe de participation publique pour tous les projets et dossiers pour lesquels une démarche participative apporterait une réelle plus-value 
Accompagnement de projets	Offrir un accompagnement humain et rigoureux, adapté au contexte de l’organisation ou de l’entreprise et de ses ressources
	Élaborer, diffuser et appliquer un guide d’accompagnement uniforme afin d’encadrer l’expérience-accompagnement de la MRC Avignon 
	Outils le milieu pour une meilleure autonomie dans le déploiement d’initiatives porteuses, pérennes et aux retombées durables 
Soutien financier à la réalisation d’initiatives durables	Développer des processus flexibles et agiles afin d’organiser la réponse aux enjeux prioritaires dans les interventions de la MRC et le soutien aux initiatives locales

	Assurer l'adéquation des critères de financement avec les obligations gouvernementales et les réalités du milieu et des organisations ou entreprises locales admissibles	
	Intégrer les objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies et les principes de développement durable (PDD) du gouvernement du Québec dans l'accompagnement et l'analyse des projets	★
Mise en œuvre des planifications départementales et sectorielles	Assurer les conditions de réussite en termes de ressources humaines, techniques et financières pour la mise en œuvre des planifications départementales et sectorielles	★
	Arrimer systématiquement la mise en œuvre des plans d'action ou l'élaboration de nouvelles planifications avec les planifications existantes, la PSTO et le SAD, en cohérence avec la vision organisationnelle et territoriale et les priorités établies	★

Axe 3 : Bâtir un leadership durable, vivant et créatif sur lequel construire la notoriété de l’organisation et du territoire

L’axe 3 est territorial et organisationnel / externe.

Il vise à positionner la MRC comme meneuse de son développement grâce à sa connaissance approfondie des enjeux et opportunités du milieu et sa proactivité dans la mise en œuvre de projets porteurs ayant le potentiel de faire rayonner l’organisation et le territoire.

Thématiques (si applicable)	Stratégies	
Communications externes, positionnement et notoriété	Mettre en œuvre le Volet 1 Se faire connaître, le Volet 2 Se positionner, et le Volet 4 Développer la marque employeur du Plan de communication 2023-2025	★
	Promouvoir la campagne d’attractivité Avignon.Gaspésie	★
	Faire rayonner l’image de marque Baie-des-Chaleurs, en collaboration avec la MRC de Bonaventure	★
Organisation inspirante et leadership créatif	Initier, stimuler et soutenir le déploiement de projets porteurs et durables pour le développement du territoire et le bien-être des communautés	★
	Développer des partenariats avec les MRC voisines et différents territoires vivant avec des réalités similaires aux niveaux régional, provincial, national et international	
	Supporter les initiatives de coopération, partenariats, collaboration et regroupement entre les municipalités locales, les organisations du territoire et la population locale	

	Finaliser, adopter, diffuser et appliquer la politique de développement durable, volet territorial	★
	Finaliser, adopter, diffuser et appliquer le guide de participation publique et les outils qui s'y rattachent	★
Définition et mise en œuvre des priorités du conseil de la MRC	Définir annuellement ou périodiquement des priorités d'intervention au CMRC afin d'orienter la réalisation des mandats (2023 : logement, services de garde, réseau de la santé et couverture du territoire, mise en valeur des TNO et couverture cellulaire)	

8. Mise en œuvre

La planification stratégique territoriale 2023-2027 regroupe l'ensemble des planifications, stratégies, politiques et plans d'action en cours à la MRC. Comme ces documents de référence sont évolutifs et que leur rythme de mise en œuvre est variable selon les ressources disponibles pour leur suivi, les périodes de références, les partenaires mobilisés, les domaines d'activité couverts, etc., il est impossible de les regrouper tous dans un seul et même plan d'action.

La mise en œuvre de cette planification se fera selon deux principes essentiels :

- Fonctionnement variable selon les plans, secteurs ou projets :
 - Groupes de travail - pour des projets spécifiques ayant un début et une fin, menés par une personne répondante de l'équipe de la MRC et mobilisant des membres de la communauté qui ont un impact direct sur la réalisation des projets concernés;
 - Comités - pour le suivi de plans d'action et la coordination de leur mise en œuvre;
 - Chantiers - pour le maintien de la concertation et de la mobilisation autour de secteurs d'intervention récurrents;
 - Escouades - pour la mise en action dans des domaines qui nécessitent un effort particulier pour stimuler la mise en action. Les escouades, formées majoritairement de membres de l'équipe, deviennent alors des références internes dans le domaine couvert;
 - Tables - pour du partage d'information et des échanges avec des partenaires sur des dossiers ou sujets spécifiques. Les tables se rencontrent de façon ponctuelle, selon un calendrier préétabli, pour une fréquence annuelle maximum prédéfinie.

Finalement, selon l'échelle de planification, la mobilisation nécessaire et l'échéancier prévu, la réponse s'organise différemment selon le contexte.

- Contenus évolutifs et révision régulière :

La présente planification s'oriente autour de ses trois axes principaux qui se déclinent en stratégies, qui seront être revues annuellement, afin de s'aligner le plus possible avec les enjeux et priorités d'intervention dans lesquels la MRC évolue tant au niveau organisationnel que territorial. En cas de volonté politique, de besoin urgent ou de changement majeur dans l'écosystème de la MRC, une révision pourra être opérée entre les révisions annuelles.

Afin que ces principes de fonctionnement soient efficaces et respectés, il est nécessaire que la PSTO devienne le document de référence systématique de l'équipe et du conseil de la MRC. Toutes les personnes à l'emploi de la MRC doivent s'en approprier les contenus et comprendre leur rôle dans sa mise en œuvre.

Afin d'en assurer le suivi :

- La direction générale adjointe, responsable du développement, coordonne la PSTO et est la personne référente pour l'équipe, les partenaires et le public concernant son contenu.
- Le comité de coordination de la MRC aura le mandat de s'assurer que les interventions de l'équipe sont en adéquation avec les contenus de la PST. Il est composé de :
 - La direction générale
 - La direction générale adjointe
 - Les chefs et cheffes d'équipe de tous les départements
- Le comité de suivi de la PSTO nommé par le CMRC et composé d'élus, élues, de la direction générale, de la direction générale adjointe et de l'aménagiste. Il sera responsable de s'assurer que celle-ci est en adéquation avec les orientations politiques définies par le conseil et la vision territoriale définie dans le SAD.
- Le comité de révision de la PSTO sera composé des membres de ces deux comités pour une évaluation annuelle des contenus et de leur pertinence.

9. Conclusion

La planification stratégique territoriale 2023-2027 de la MRC Avignon s'inscrit donc dans une volonté d'optimisation de l'organisation de l'équipe, des mandats, de l'intervention et du soutien aux initiatives locales, à la suite des constats tirés de l'exercice précédent. Les responsabilités de plus en plus importantes de l'organisation, jumelées aux multiples défis que rencontrent son territoire et sa communauté, imposent à la MRC ce pas de recul afin de bien se structurer et d'être en mesure de répondre adéquatement aux besoins de son milieu.

Plusieurs outils ont été développés dans les dernières années afin d'optimiser les interventions de la MRC, il convient maintenant de les intégrer concrètement dans les façons de faire de l'équipe et du conseil pour agir dans une optique de développement durable du milieu et des communautés qui l'occupent.

En tant qu'organisation publique responsable de l'aménagement et du développement de son territoire, la MRC mise sur une **approche intégrée, proactive, créative et durable**, axée sur les enjeux vécus par sa population et la participation de celle-ci à l'élaboration de **solutions réfléchies, portées et mise en œuvre collectivement**. Elle propose une **gestion rigoureuse et efficace des leviers financiers** qui sont mis à la disposition du milieu, en **cohérence avec les priorités d'intervention** que l'écosystème local, régional, provincial, national et international impose, tout en maintenant **une flexibilité et une adaptabilité** nécessaires face à des imprévus dont l'histoire récente nous a démontré qu'ils arrivent finalement plus souvent qu'attendu.

10. Annexes

10.1. Liste des acronymes

AEQ - Accès Entreprise Québec

CLD - Centre Local de Développement

CRÉ - Conférence Régionale des Élu·e·s

CPST - Comité de Planification Stratégique Territoriale

CMRC - Conseil de la MRC

FRR - Fonds Régions et Ruralité

IVÉ - Indice de Vitalité Économique

MADA - Municipalité Amie des Aîné·e·s

MAMH - Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation

MRC - Municipalité Régionale de Comté

ODD - Objectifs de Développement Durable (ONU)

ONU - Organisation des Nations Unies

PDD - Principes de Développement Durable (gouvernement du Québec)

PDD - Politique de Développement Durable

PDZA - Plan de Développement de la Zone Agricole

PFM - Politique Familiale Municipale

PGMR - Plan de Gestion des Matières Résiduelles

PIAR - Plan d'Intégration et d'Attribution des Ressources

PIIRL - Plan Intervention en Infrastructures Routières Locales

PISRMM - Plan d'Intervention de Sécurité Routière en Milieu Municipal

PRHMM - Plan Régional des Milieux Humides et Hydriques

PSTO - Planification Stratégique Territoriale et Organisationnelle

SAD - Schéma d'Aménagement et de Développement

SCR - Schéma de Couverture de Risques en incendie

SDDÉ - Stratégie de Développement et de Diversification Économique

SDTBDC - Stratégie de Développement Touristique Baie-des-Chaleurs

SHQ - Société d'Habitation du Québec

SUMI - Sauvetage d'Urgence en Milieu Isolé

TNO - Territoire Non Organisé

10.2. Annexe 2 - Grille d'analyse de la contribution de la planification aux objectifs et principes de développement durable (ODD / PDD)

Depuis 2021, la MRC cherche à développer des outils concrets lui permettant de mieux intégrer le développement durable à ses activités courantes et aux projets qu'elle soutient et accompagne. En collaboration avec le CIRADD (Centre d'initiation à la recherche et d'aide au développement durable), des outils internes ont donc été développés pour guider l'équipe et lui permettre d'aligner le plus possible ses activités avec les objectifs de développement durable de l'ONU et les principes de développement durable du gouvernement du Québec.

Définitions :

- Objectifs de développement durable (ONU) : Les objectifs de développement durable nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030⁶.
- Principes de développement durable (gouvernement du Québec) : Ces principes constituent des balises qui guident chaque organisation du secteur public, quelle que soit sa mission, afin que ses interventions s'inscrivent dans une démarche qui tienne compte des trois dimensions indissociables du développement durable (environnementale, sociale et économique)⁷.

L'objectif principal est de se questionner sur des façons de mieux travailler en cohésion avec ces objectifs et principes et de favoriser l'amélioration continue des activités régulières de la MRC, mais aussi des plans et programme qu'elle déploie, pour tendre le plus possible vers le développement durable du territoire et des communautés.

La grille suivante présente l'analyse de la contribution de la présente planification aux ODD et PDD.

⁶ Source : [Objectifs de développement durable \(un.org\)](https://un.org)

⁷ Source : [Les 16 principes de développement durable \(gouv.qc.ca\)](https://gouv.qc.ca)

THÉMATIQUE	ODD (ONU) / PDD (Québec)	CONTRIBUTION DE LA PLANIFICATION
SOCIAL	 1 PAS DE PAUVRETÉ ONU - Pas de pauvreté	- La PSTO vise la vitalisation du territoire de la MRC et l'amélioration globale de qualité de vie des citoyens et citoyennes, dont les plus vulnérables - Encadrement des planifications sectorielles dont le plan de communauté et la politique de développement social
	 2 FAIM « ZÉRO » ONU - Faim « Zéro »	- Encadrement des planifications sectorielles dont : - Le plan de communauté en développement social - Le plan d'action en alimentation de proximité - Le PDZA qui vise la production d'aliments locaux et leur disponibilité sur le territoire
	 3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE ONU - Bonne santé et bien-être QC - Santé et qualité de vie	- Priorités du CMRC : logement, services de garde et services de santé - Encadrement des planifications sectorielles dont : - Le plan de bien-être collectif incluant la politique des familles et des personnes âgées, la politique culturelle et le plan de prévention de la criminalité, visant la qualité de vie des personnes vivant sur le territoire - Le rapport sur l'attractivité des milieux de vie visant à intervenir sur la qualité du milieu via les leviers d'attractivité
	 4 ÉDUCATION DE QUALITÉ ONU - Éducation de qualité QC - Accès au savoir	- L'axe 2 vise la mobilisation du milieu par des concertations efficaces et la participation publique afin d'informer et d'impliquer les partenaires et le milieu dans la prise de décision pour le développement de leur territoire - L'axe 3 vise le déploiement de projets porteurs et de partenariats dans le milieu, entre autres via le programme Signature innovation qui inclut le critère « Formations et mentorat » dans l'analyse des projets soutenus
	 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES ONU - Égalité entre les sexes	- Utilisation de l'écriture inclusive dans la rédaction du document - Encadrement des planifications sectorielles dont le plan de communauté et la politique de développement social
	QC - Équité et solidarité sociales	- Encadrement des planifications sectorielles dont : - Le plan de communauté et la politique de développement social - La politique culturelle qui vise le développement de relations interculturelles positives et porteuses

	QC - Participation et engagement		- La PSTO vise la mobilisation du milieu via la finalisation, l'adoption, la diffusion et l'application de son guide de participation publique et des outils qui s'y rattachent - L'axe 2 vise la mobilisation du milieu par des concertations efficaces et la participation publique afin d'informer et d'impliquer les partenaires et le milieu dans la prise de décision pour le développement de leur territoire
	QC - Protection du patrimoine culturel		- Encadrement des planifications sectorielles dont la politique culturelle - Le schéma de vision inclut les travaux d'inventaire du patrimoine bâti, et la MRC s'est dotée d'un programme de soutien financier pour les travaux de restauration des bâtiments
ENVIRONNEMENT	 6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	ONU - Eau propre et assainissement	- Le développement durable et de proximité est l'un des enjeux sur lesquels se fonde la PSTO - Encadrement des planifications sectorielles dont : - La politique de développement durable (en cours d'élaboration) - Le PRMHH
	 7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔÛT ABORDABLE	ONU - Énergie propre et d'un coût abordable	- Encadrement des planifications sectorielles dont la stratégie de développement et de diversification économique (en cours d'élaboration) qui identifie dans ses premières recommandations l'énergie verte comme un créneau porteur pour le territoire - L'axe 3 identifie le déploiement de partenariats comme une condition nécessaire à la réalisation de projets, un partenariat existe au niveau régional pour la régie de l'énergie qui vise le développement de filières de production d'énergie propre pour la Gaspésie
	 11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	ONU - Villes et communautés durables	- Le développement durable et de proximité est l'un des enjeux sur lesquels se fonde la PSTO - La PSTO vise le développement durable du territoire, en s'appuyant notamment sur le rapport sur l'attractivité des milieux de vie qui vise à améliorer la qualité globale des villes et municipalités du territoire - Encadrement des planifications sectorielles dont la politique de développement durable (en cours d'élaboration)
	 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	ONU - Lutte contre les changements climatiques QC - Protection de l'environnement	- Le développement durable et de proximité est l'un des enjeux sur lesquels se fonde la PSTO - Encadrement des planifications sectorielles dont : - La politique de développement durable (en cours d'élaboration) - Le PRMHH - La stratégie de développement touristique qui vise à développer un tourisme durable et à limiter ses impacts dans le milieu de vie
	 14 VIE AQUATIQUE	ONU - Vie aquatique QC - Préservation de la biodiversité QC - Respect de la capacité de support des écosystèmes	- Le développement durable et de proximité est l'un des enjeux sur lesquels se fonde la PSTO - Encadrement des planifications sectorielles dont : - La politique de développement durable (en cours d'élaboration) - Le PRMHH (spécifique aux milieux humides et hydriques)

		ONU - Vie terrestre QC - Préservation de la biodiversité QC - Respect de la capacité de support des écosystèmes	• Le développement durable et de proximité est l'un des enjeux sur lesquels se fonde la PSTO • Encadrement des planifications sectorielles dont : - La politique de développement durable (en cours d'élaboration) - Le PRMHH
ÉCONOMIQUE		ONU - Travail décent et croissance économique	• Encadrement des planifications sectorielles dont : - La stratégie de développement et de diversification économique qui vise le développement du plein potentiel économique du territoire et la réponse aux enjeux de main-d'œuvre pour les entreprises locales - Le rapport sur l'attractivité des milieux de vie qui identifie l'emploi de qualité comme l'un des leviers d'attractivité pour le territoire
		ONU - Industrie, innovation et infrastructure	• Encadrement des planifications sectorielles dont : - La stratégie de développement et de diversification économique qui vise le développement du plein potentiel économique du territoire - Le programme Signature innovation qui vise à déployer des initiatives innovantes et créatives dans différents secteurs d'activité
		ONU - Inégalités réduites	• Encadrement des planifications sectorielles dont : - La stratégie de développement et de diversification économique qui vise le développement du plein potentiel économique du territoire - Le plan de communauté et la politique de développement social
		ONU / QC - Consommation et production responsables	• Encadrement des planifications sectorielles dont : - La politique de développement durable (en cours d'élaboration) - La stratégie de développement et de diversification économique qui mise sur la promotion de l'achat local pour le développement des commerces et entreprises - Le PDZA qui vise à valoriser la production et la distribution de produits agroalimentaires locaux (+volet agriculture biologique)
		QC - Efficacité économique	• Encadrement des planifications sectorielles dont la stratégie de développement et de diversification économique qui vise le développement du plein potentiel économique du territoire
		QC - Pollueur payeur	• Encadrement des planifications sectorielles dont : - La politique de développement durable (en cours d'élaboration), qui inclut entre autres la compensation carbone annuelle des activités courantes de la MRC - Le PRMHH qui vise la préservation des milieux humides et hydriques ou la compensation des pertes liées au développement dans ces milieux

		QC - Internalisation des coûts	Encadrement des planifications sectorielles dont la politique de développement durable (en cours d'élaboration), qui inclut entre autres la compensation carbone annuelle des activités courantes de la MRC
INSTITUTIONNEL		ONU - Paix, justice et institutions efficaces	L'axe 1 vise à optimiser les processus internes afin d'améliorer l'efficacité de la MRC dans la réalisation de ses mandats
		ONU - Partenariats pour la réalisation des objectifs QC - Partenariat et coopération intergouvernementale	- L'axe 3 identifie clairement le développement de partenariats comme un levier essentiel pour la réalisation des stratégies de la PSTO, mais aussi pour l'atteinte des ODD et PDD couverts en grande partie par les planifications sectorielles qu'elle encadre - L'axe 3 vise aussi le développement de partenariats de différentes formes et à différentes échelles afin d'optimiser la portée des interventions
		QC - Subsidiarité	- L'axe 1 vise à optimiser les processus internes afin d'améliorer l'efficacité de la MRC dans la réalisation de ses mandats et de clarifier la gouvernance interne pour une meilleure prise de décision - L'axe 2 vise la mobilisation du milieu par des concertations efficaces et la participation publique afin d'informer et d'impliquer les partenaires et le milieu dans la prise de décision pour le développement de leur territoire
		QC - Prévention	L'axe 2 vise la mobilisation du milieu par des concertations efficaces et la participation publique afin d'informer et d'impliquer les partenaires et le milieu dans la prise de décision pour le développement de leur territoire
		QC - Précaution	- L'axe 2 encadre l'accompagnement et le financement d'initiatives sur le territoire via différents fonds et programmes comportant des critères stricts pour l'analyse des projets - L'axe 2 vise la mobilisation du milieu par des concertations efficaces et la participation publique afin d'informer et d'impliquer les partenaires et le milieu dans la prise de décision pour le développement de leur territoire

10.3. Annexe 3 - Méthodologie complète

La connaissance des enjeux territoriaux est à la base de l'exercice de vision territoriale et de la planification qui en découle : c'est en partant de la réalité actuelle et des difficultés qu'elle comporte qu'il est possible de se projeter dans une réalité améliorée, idéalisée.

Dans le cadre de cet exercice, comme plusieurs plans et diverses démarches déployés depuis le début de la dernière planification avaient fait l'objet de consultations publiques et de concertation avec les partenaires de nombreux domaines d'intervention, le choix a été fait de ne pas retourner en consultations afin de ne pas solliciter le public et les partenaires sur des enjeux déjà nommés et connus.

La définition des enjeux et leur priorisation ont été possibles en suivant la méthodologie suivante :

1. **Compilation des enjeux des documents et planifications de la MRC (août à octobre 2021) :**

- Revue littéraire de l'ensemble des documents de planification en vigueur à la MRC Avignon ;
- Extraction et référencement des enjeux cités dans chacun de ces documents ;
- Classification des enjeux en catégories et secteurs d'intervention.

Cette compilation s'est faite dans le cadre du démarrage des travaux de révision du SAD, lors de l'entrée en poste de l'aménagiste responsable de la démarche de révision.

2. **Validation et priorisation des enjeux avec l'équipe (février à mars 2022) :**

Cet exercice s'est fait à la fois dans le cadre de la révision du SAD et du démarrage des travaux d'élaboration de la PSTO 2023-2027.

Constat : des planifications, dont certaines très récentes, avaient déjà fait l'objet de concertations, consultations, priorisations auprès de nombreux partenaires de la MRC et auprès de la population du territoire.

Dans ce contexte, plutôt que de solliciter à nouveau les différents acteurs et la population du milieu, il a été décidé de travailler à partir de la compilation des enjeux des différentes planifications pour l'élaboration de la PSTO 2023-2027. Cette décision a fait l'objet d'un consensus au sein de l'équipe responsable de la révision du SAD et de la PST. Bien que la participation publique prenne une place de plus en plus importante dans les méthodes de travail de la MRC, la sollicitation de personnes sur des enjeux déjà exprimés, documentés et connus mène plus souvent à une démobilisation qu'à une participation efficace. Le public et les partenaires seront ainsi amenés à participer plus activement dans la mise en œuvre de la PSTO.

À la suite de ce constat, la validation de la liste d'enjeux, ainsi qu'une première priorisation de ceux-ci a donc été faite auprès de l'équipe de développement de la MRC Avignon :

- Partage de la liste exhaustive à l'équipe dans un document collaboratif;
- Corrections et ajouts de l'équipe à la liste des enjeux;
- Recoupage, travail sur les catégories et la classification.

Résultat, de 96 enjeux initiaux, 57 sont restés, catégorisés en 10 grands thèmes, soit :

- Enjeux transversaux;
- Communautaire et social;
- Culture;
- Démographie;
- Économie, emplois, commerces;
- Environnement et ressources naturelles;
- Habitation;
- Mobilité et transport;
- Agriculture;
- Tourisme.

3. Tournée des conseils municipaux pour prioriser les enjeux et définir des éléments de vision (mars à mai 2022) :

- Rencontres en personne avec les 11 conseils municipaux du territoire;
- En préparation de ces rencontres, pour les municipalités dotées de planifications locales, la liste des enjeux était préalablement recoupée avec ceux que les municipalités avaient identifiés dans leurs plans locaux afin d'avoir une liste à jour selon leurs situations respectives;
- Les rencontres se déclinaient en trois grandes parties :
 - Présentation des démarches de révision / élaboration du SAD et de la PSTO et des leviers financiers disponibles à la MRC;
 - Discussion sur les enjeux locaux de développement et recoupage avec la liste de 57 enjeux pour priorisation;
 - Exercice de projection locale : à partir de cartes du territoire, localisation de projets porteurs et discussions sur les aspirations de la municipalité locale et ses liens avec les autres municipalités, la MRC et les autres échelles territoriales.

- À la suite de ces rencontres, un exercice de recoupage et de reclassification des enjeux priorisés par les municipalités a été réalisé par l'équipe de révision du SAD et élaboration de la PSTO afin d'avoir une liste d'enjeux plus proche des réalités locales;
- À partir de cette nouvelle liste, un recoupage final a été réalisé afin de regrouper ces enjeux spécifiques en enjeux transversaux qui rejoignent les capacités d'action de la MRC ainsi que l'échelle supra-locale.
- Ces rencontres ont permis également de définir avec les municipalités des projets prioritaires structurants pour répondre aux enjeux nommés. Par la suite, une liste de priorités d'actions a été demandée à chacune des municipalités, qui sera révisée annuellement, afin de mieux planifier l'accompagnement de ces projets par la MRC et attirer des répondants à l'interne de l'équipe pour guider les responsables municipaux dans leur montage et leur réalisation.

4. Rencontre du conseil de la MRC (CMRC) pour validation des enjeux finaux et définition d'éléments de vision territoriale (22 juin 2022) :

Lors de cette rencontre, l'aménagiste responsable de la révision du SAD était absent. Les discussions ont donc été exclusivement orientées sur la période de 4 ans couverte par la PSTO.

Travaux avec le CMRC :

- Au préalable de la rencontre, un sondage en ligne avait été envoyé aux membres du CMRC afin de prioriser certains enjeux spécifiques qui découlaient des grands enjeux finaux consolidés. 100% des membres du CMRC ont participé à ce sondage en ligne;
- Déroulement de l'activité du 22 juin 2022 :
 - Présentation du bilan et des constats de la PST 2019-2023;
 - Présentation des grandes étapes à venir dans le processus d'élaboration de la PSTO 2023-2027;
 - Présentation de la démarche de consultation des conseils municipaux et des résultats de la consultation;
 - Validation de la liste d'enjeux finaux et des résultats du sondage sur les enjeux spécifiques;
 - Atelier sur la vision et la collaboration territoriale;
 - Ateliers pour l'appropriation des enjeux et la projection territoriale en lien avec ceux-ci;
 - Présentation des travaux de la stratégie de développement et de diversification économique.

5. Travaux d'harmonisation des documents et démarches de planifications territoriales et sectorielles (automne 2022) :

Des démarches de planifications en développement économique et touristique sont en cours depuis 2022. Dans le cadre de l'exercice de planification stratégique territoriale, l'arrimage de ces travaux et des visions sectorielles qu'ils permettent de définir est essentiel pour bien en intégrer les différents éléments. La recherche de cohésion et le travail en commun sur les démarches de planification au sein de l'équipe permettent de garder le cap vers une vision territoriale pertinente et partagée qui permet l'adhésion des différents acteurs du milieu.

6. Lac-à-l'épaule équipe MRC (membres de l'équipe et CMRC) (10 novembre 2022) :

La MRC Avignon tient périodiquement une activité de type « Lac-à-l'épaule » qui réunit l'ensemble de l'équipe ainsi que le conseil de la MRC autour d'ateliers qui visent à définir des orientations et des façons de mieux travailler ensemble.

Lors du Lac-à-l'épaule du 10 novembre 2022, un atelier sur la vision a été organisé, basé sur l'énoncé de vision territoriale actuel inclut dans la PST 2019-2023 et sur les cartes de dynamiques territoriales produites par le CMRC le 22 juin 2022. L'objectif était de proposer des pistes d'amélioration de la vision actuelle ainsi que des éléments de vision territoriale et organisationnelle. Cet atelier a permis à la fois de collecter des éléments de vision court terme (PSTO) et long terme (SAD).

Ce Lac-à-l'épaule s'appuyait sur les grands constats de la dernière activité du même type qui s'était tenue le 24 mars 2021. Ces constats nommaient trois grands points d'amélioration pour l'organisation du travail de l'équipe de la MRC, soit :

- L'amélioration des communications internes et externes et le déploiement de processus clairs pour le travail d'équipe;
- L'harmonisation des méthodes d'accompagnement des projets que la MRC soutient techniquement ou financièrement;
- La nécessité de mieux orienter le développement de dossiers et projets, notamment grâce à un meilleur partage des tâches et à la mutualisation et la diffusion plus efficaces de l'information.

Ainsi, les ateliers du 11 novembre 2022 ont permis de définir de grands constats et enjeux organisationnels pour chacun de ces volets : communications, accompagnement et développement.

7. Compilation des données préalablement recueillies et :

- Rédaction de la vision territoriale et de l'énoncé de vision pour intégration aux documents de planification court terme et long terme (hiver 2023);
- Définition des axes stratégiques pour la réponse aux enjeux organisationnels et territoriaux et l'atteinte des objectifs.

8. Rencontre avec l'équipe de développement et le comité de planification stratégique territoriale (7 mars 2023) :

Rencontre en personne avec les départements de développement économique, développement territorial, aménagement et communications, ainsi que les membres élus du comité de planification stratégique territoriale.

L'objectif de la rencontre était de présenter les résultats des étapes préparatoires, soit :

- Les enjeux organisationnels et territoriaux retenus afin de permettre à toute l'équipe et aux membres du comité de se les approprier;
- Le premier énoncé de vision de la planification stratégique territoriale 2023-2027 et en valider les contenus;
- La première version des axes stratégiques qui découlent de la vision afin d'en valider la pertinence et l'adéquation.

Plusieurs commentaires et suggestions ont été collectés lors de cette rencontre afin d'orienter le déploiement des axes stratégiques.

9. Rencontre du conseil de la MRC (19 avril 2023) :

Les contenus de la rencontre du 7 mars, après ajustements proposés par l'équipe et le comité, ont également été présentés au conseil de la MRC afin d'avoir la validation finale de l'énoncé de vision 2023-2027 et de la proposition d'axes stratégiques, avant la rédaction finale et le dépôt pour adoption.

10. Présentation finale (13 juin 2023)

Le 13 juin 2023, l'équipe de la MRC et le CMRC ont été invités à une présentation des contenus complets de la PSTO : étapes franchies, enjeux retenus, orientations pour la définition des axes, vision 2023-2027, axes, thématiques et stratégies retenus. Quelques commentaires ont été émis par les personnes présentes, qui ont été inclus dans le document pour dépôt final et adoption (le 13 septembre 2023).