

Plan stratégique



MRC de Papineau

2023-2028

19 avril 2023

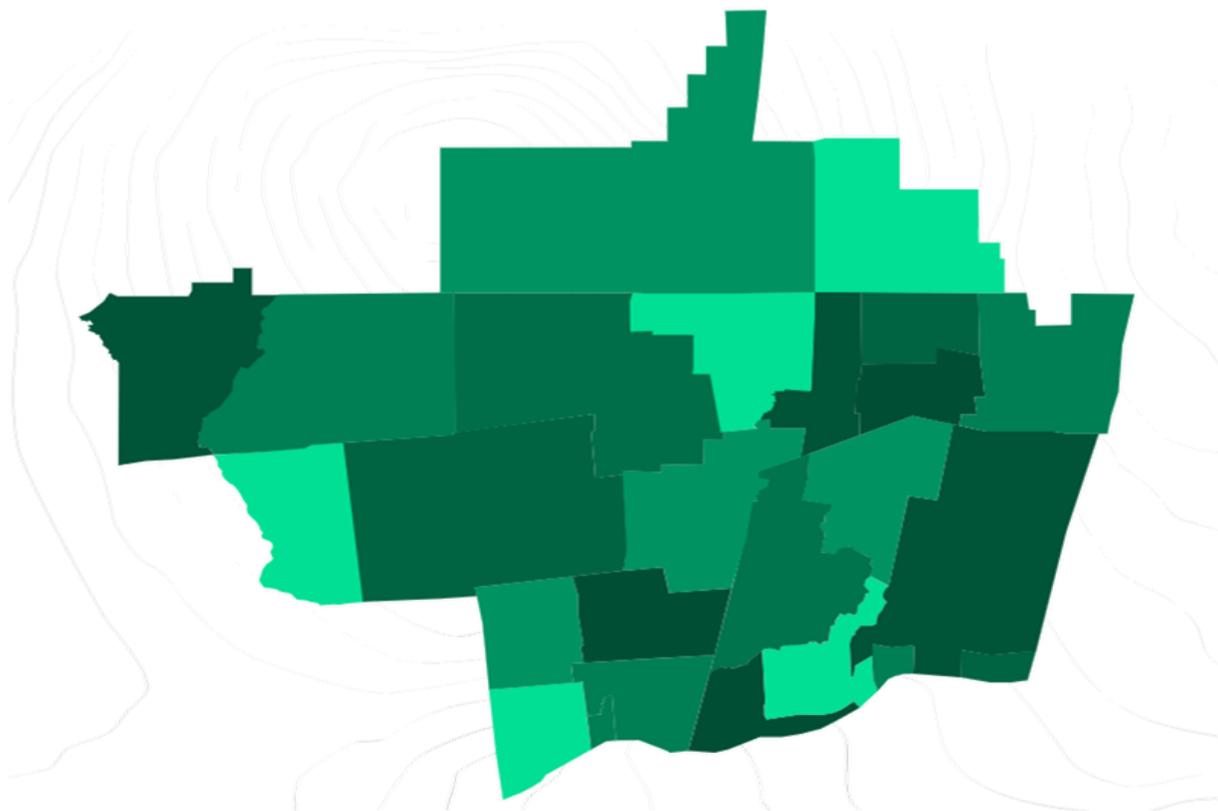


TABLE DES MATIÈRES

Mot du préfet	3
Contexte.....	4
<i>À propos de la MRC de Papineau</i>	<i>4</i>
<i>À propos de la démarche de réflexion stratégique.....</i>	<i>4</i>
<i>Une démarche orientée vers la consultation et la mobilisation du milieu</i>	<i>5</i>
Diagnostic stratégique	6
<i>Analyse FFOM.....</i>	<i>6</i>
Éléments stratégiques.....	8
<i>L'identité stratégique</i>	<i>8</i>
<i>Les valeurs</i>	<i>9</i>
<i>Les piliers de vision</i>	<i>10</i>
<i>La vision de développement</i>	<i>12</i>
<i>Les enjeux prioritaires.....</i>	<i>13</i>
<i>Les orientations et axes stratégiques.....</i>	<i>15</i>
<i>Les conditions de succès</i>	<i>16</i>
ANNEXE : Tableau synoptique	Erreur ! Signet non défini.



Version adoptée le 19 avril

Mot du préfet

Appelée quotidiennement à relever de nouveaux défis et soucieuse de se démarquer et de développer une vision commune, la MRC de Papineau s'est dotée d'une planification stratégique 2023-2028.

Ce document, qui est le fruit de plusieurs heures de travail s'étant prolongées pendant près d'un an, dresse les priorités des 25 maires de Papineau pour les cinq prochaines années. Le développement durable sera au cœur des priorités tout comme le développement de milieux de vie attractif.

Lors des dernières années, les pouvoirs et responsabilités des MRC se sont accrus considérablement. Plusieurs compétences s'ajoutent, notamment en ce qui a trait au développement économique, social, environnemental et culturel. La MRC de Papineau fait donc face à plusieurs enjeux autant à l'interne qu'à l'externe. Pour ces raisons, elle a ressenti la nécessité de prendre un temps de recul afin de relever les défis de façon responsable et réfléchi.

C'est donc avec grand plaisir, qu'au nom du Conseil des maires, je vous invite à prendre connaissance de l'identité, de la vision et des valeurs qui nous guideront à l'avenir, toujours dans le but de prendre les meilleures décisions pour le développement harmonieux de la MRC de Papineau.

Je tiens à remercier les Maires et les employés de la MRC de Papineau, la firme Espaces Stratégie et tous les partenaires qui ont collaboré à l'élaboration de cet outil de planification. La direction générale mérite une mention spéciale pour avoir assuré tous les suivis nécessaires pour mener à bon terme cette planification stratégique.

Maintenant, soyez assuré, que nous poursuivrons le travail afin de réaliser tous les éléments du plan de mise en œuvre des projets priorisés qui nous permettront d'atteindre, ensemble, les objectifs fixés.

Bonne lecture!

Benoit Lauzon
Préfet de la MRC de Papineau

Contexte

À propos de la MRC de Papineau

Située à l'extrémité sud-est de la région administrative de l'Outaouais, la MRC de Papineau est composée de 25 municipalités réparties sur un vaste territoire de 3 321 km². Surnommée le pays de l'or vert, la MRC de Papineau se distingue par la présence de nombreux attraits naturels et d'un milieu de vie rural, où cohabitent des vocations résidentielles, de villégiature, touristique, agricole et forestière.

La proximité de la MRC de Papineau avec plusieurs grands centres contribue à son attractivité pour les villégiateurs, ainsi que pour les individus et les familles recherchant un milieu de vie au cœur de riches espaces naturels.

À propos de la démarche de réflexion stratégique

Face aux changements de son environnement institutionnel (nouvelles compétences, ajout d'une municipalité, etc.), la MRC a amorcé en juin 2022 un exercice de planification stratégique quinquennale qui sera l'occasion d'élaborer un document fédérateur, visant à orienter les décisions futures de la MRC.

La firme **Espace Stratégies** a été mandatée pour l'accompagner dans cette démarche.

Cette démarche de planification stratégique vise à :

- Définir, avec l'ensemble des parties prenantes, une vision stratégique de développement
- Identifier les défis et les besoins futurs du territoire de la MRC
- Formuler des orientations et des cibles à atteindre au cours des prochaines années
- Se doter d'un plan de mise en œuvre favorisant le développement de la communauté.

Le **plan stratégique** présenté dans ce document est le résultat d'une approche rigoureuse, incluant un processus de réflexion stratégique mené par les élus et la direction générale ainsi qu'une large consultation avec les parties prenantes internes et externes.



Une démarche orientée vers la consultation et la mobilisation du milieu

L'élaboration de la planification stratégique repose en grande partie sur **la consultation de l'ensemble des parties prenantes**. Pour ce faire, une **première phase** de consultation interne auprès des employés, des élus ainsi que des directeurs généraux des 25 municipalités par le biais de groupes de discussion, a permis d'avoir une vue d'ensemble du contexte organisationnel et territorial.

Dans une **seconde phase**, les élus ainsi que la direction générale ont été invités à participer à deux ateliers de réflexion stratégique et ont pu exprimer leur opinion sur la vision de développement de la MRC, identifier les enjeux rencontrés et déterminer les priorités préliminaires. À l'appui de ces réflexions, un cadre stratégique préliminaire a été élaboré et a servi de base à la phase de consultation.

Durant les mois d'octobre et novembre 2022, **les parties prenantes internes et externes** suivantes ont été consultées :

- ❖ Les employés à travers un sondage en ligne
- ❖ Les élus à travers un sondage en ligne
- ❖ Les directeurs généraux des 25 municipalités ont eu l'occasion de s'exprimer par le biais de deux consultations : un sondage en ligne et un cahier d'exercice en lieu et place d'un webinaire prévu initialement
- ❖ Enfin, les partenaires (organismes à but non lucratif, institutions gouvernementales, entreprises et agricultures et autres partenaires) à travers un sondage en ligne.

Cette étape a notamment permis d'obtenir des opinions externes quant aux éléments essentiels d'une planification stratégique à savoir la vision, les enjeux et les pistes d'action pour y faire face.

Enfin, une **troisième phase** de priorisation a permis d'avancer sur l'opérationnalisation du plan stratégique par le biais notamment d'un plan de mise en œuvre pour les cinq prochaines années.

Le présent document présente la version finale du plan stratégique ainsi de son plan de mise en œuvre. Un tableau de bord détaillant le plan d'actions vient compléter ce document.

Diagnostic stratégique

Analyse FFOM

Au cours de la phase d'analyses préalables, un diagnostic des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de la MRC de Papineau a été élaboré à l'aide des groupes de discussion et de la documentation disponible.

	Forces	Faiblesses
Territoire	<ul style="list-style-type: none">• Positionnement géographique privilégié au croisement de grands pôles attractifs (Gatineau, Ottawa, Mont-Tremblant et Montréal)• Territoire aux paysages naturels diversifiés (forêts, lacs, espaces verts, etc.)• Présence d'un réseau de corridors écologiques reconnu• Multiples attraits naturels:<ul style="list-style-type: none">○ Montagnes Noires;○ Lacs Simon, Poisson blanc, Gagnon, des Plages, etc.○ Rivières des Outaouais, de la Petite Nation, du Lièvre, etc.○ Parc national de Plaisance, réserve écologique de la Forêt-de-la-Blanche, réserve faunique de Papineau-Labelle, etc.• Zone agricole diversifiée	<ul style="list-style-type: none">• Territoire composé de terres du domaine de l'État et de terres publiques intramunicipales limitant les opportunités de développement• Manque d'accès public aux plans d'eau• Faible densité de la population permanente• Accès à internet haute vitesse et au réseau cellulaire limité• Mobilité limitée entre les municipalités (liens routiers, transport en commun, etc.)• Faible sentiment d'appartenance des citoyens envers la MRC• Pénurie de logements abordables pour les familles, nouveaux travailleurs, personnes âgées, etc.• Perte de dynamisme des noyaux villageois, notamment par manque de main-d'œuvre• Manque de services de proximité offerts à la population (soins de santé, écoles, garderies, etc.)
Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Équipe pluridisciplinaire avec des expertises spécialisées et une bonne connaissance de leur territoire d'intervention permettant d'offrir une panoplie de services• Ambiance de travail conviviale• Facilité d'interaction entre l'équipe de la MRC et les municipalités• Fluidité de la communication au sein de l'équipe et habileté à rejoindre l'ensemble des parties prenantes• Résilience des municipalités (font beaucoup avec peu)• Conscience environnementale importante lors de la réalisation des projets	<ul style="list-style-type: none">• Multiples visions quant au développement du territoire (conjuguer la vision de 25 municipalités)• Complexité des processus administratifs (types d'autorisations à obtenir)• Manque d'attractivité de l'offre employeur (salaire, charge de travail, politique et conditions de télétravail)• Méconnaissance de l'ensemble des champs de compétences de la MRC, tant par les citoyens que par les municipalités• Nombre croissant de demandes de réalisation de projets ponctuels en cours d'année (au détriment des projets stratégiques priorisés annuellement)• Visibilité politique de la MRC auprès des instances gouvernementales• Dédoublage de certaines initiatives au niveau local

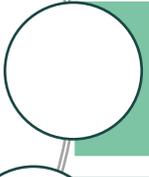
	Opportunités	Menaces
Territoire	<ul style="list-style-type: none"> • L'économie verte: secteur porteur de projets et de développement (économie circulaire, développement immobilier écoresponsable et abordable, etc.) • Potentiel de développement touristique et agrotouristique lié à l'intérêt croissant de la population pour le contact avec la nature et l'achat local • Pérennisation du télétravail à l'ère post-pandémie • Mise en œuvre du projet de laboratoire vivant Agro Lab Petite Nation dans le cadre du programme « Signature innovation » (<i>impulsé par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation</i>) • Dynamisation du secteur agricole (activités agroalimentaires, entrepreneuriat agricole, relève, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse de la population • Pénurie de main-d'œuvre et de relève (agricole et entrepreneuriale) • Exode des jeunes vers les centres urbains (études supérieures, emplois de qualité, manque de services) • Pénurie de logements: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hausse du prix des propriétés (maison et terres agricoles) causée par un intérêt accru envers le territoire de la MRC ○ Effervescence des résidences de tourisme • Vision de développement divergente entre les résidents et les villégiateurs • Changements climatiques (inondations, sécheresse, gestion de la ressource en eau, etc.) • Complexité du cadre législatif (provincial et fédéral) • Accroissement de la pression du développement sur la préservation des milieux naturels • Pression de l'urbanisation sur la protection de la zone agricole
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et/ou réviser les documents de planification afin qu'ils reflètent la vision du territoire et édictent clairement les contraintes au développement • Économie d'échelle en créant des ententes intermunicipales et/ou la mise en commun de certains services (gestion des matières résiduelles, urbanisme, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitation accrue des ressources internes par les municipalités au-delà des champs de compétences de la MRC • Transformation du monde du travail et des parcours professionnels (rareté de la main-d'œuvre, volonté de changer de métier et de cadre de travail plus fréquent, etc.) • Changement d'une majeure partie du Conseil des maires de la MRC tous les quatre ans ayant un impact sur l'avancement des projets • Revenus municipaux limités ayant un impact sur l'élaboration du budget de la MRC (quote-part)

Éléments stratégiques

L'identité stratégique

L'exercice de l'identité stratégique vise à déterminer les éléments qui distinguent la MRC de Papineau et permet de désigner **son caractère unique**. Cette identité doit être **renforcée et protégée** afin de préserver la valeur que la MRC amène à sa communauté.

L'identité de la MRC de Papineau se distingue par 3 grands énoncés :

-  La MRC de Papineau possède un vaste territoire naturel exceptionnel d'une grande beauté avec une biodiversité remarquable et de nombreux attraits tels que ses lacs, ses rivières ainsi que ses espaces verts
-  L'aménagement du territoire a été façonné par son histoire et offre une multitude de vocations et plus particulièrement une activité agricole fortement dynamique
-  Située au croisement de grands centres urbains attractifs, la MRC séduit ses citoyens et visiteurs par sa vitalité culturelle incontournable, sa richesse patrimoniale ainsi que par son esprit communautaire

Les valeurs

Lorsqu'on entreprend une nouvelle planification stratégique, le partage et l'adhésion aux valeurs sont essentiels. Elles sont les **comportements incontournables** qui animeront et guideront au quotidien les actions, orienteront les choix et renforceront le sentiment d'appartenance.

Les valeurs qui caractérisent la MRC de Papineau sont les suivantes :

01

La coopération

Entre chacune des 25 municipalités pour aller chercher le plein potentiel du territoire de la MRC

02

Le respect

Entre les collègues, envers la MRC de Papineau, envers chacune des municipalités et des compétences respectives

03

L'engagement

Envers la MRC, l'intérêt et la participation collective pour atteindre des objectifs communs

04

La diversité

Dans l'accueil des nouveaux résidents et dans la prise en compte des caractéristiques propres à chacune des municipalités

05

L'innovation et la créativité

Être à l'affût de nouvelles façons de faire, nouveaux outils et nouvelles procédures pour faciliter la collaboration et se distinguer des autres territoires

Les piliers de vision

La vision est un élément central de la réflexion stratégique puisqu'elle permet de déterminer les jalons nécessaires à son accomplissement.

La vision de développement de la MRC de Papineau a été élaborée en deux temps :

1. Dans un premier temps, l'ensemble des ateliers et consultations a mené à l'identification de quatre grands piliers de vision ainsi que d'un principe clé sur lequel la MRC s'appuiera en tout temps.
2. Sur la base de ces fondements, un énoncé de vision de développement a été élaboré et reflète l'ambition de la MRC pour les années à venir.



Une gestion durable du territoire

- ❖ Développement harmonieux dans le respect de son environnement
- ❖ Adaptation aux changements climatiques
- ❖ Préservation de la biodiversité
- ❖ Valorisation et protection des savoirs et traditions
- ❖ Valorisation du patrimoine agricole
- ❖ Mise en valeur des atouts naturels (lacs, forêts, espaces verts, etc.)
- ❖ Agriculture régénératrice
- ❖ Achat et consommation local
- ❖ Économie circulaire
- ❖ Tourisme vert/bleu

Un lieu de vie attractif, paisible et dynamique pour les citoyens, travailleurs et entreprises

- ❖ Offre de services de proximité plus complète et diversifiée (santé, éducation, commerce, etc.)
- ❖ Diversification économique dans le respect de la nature
- ❖ Profil démographique rajeuni et inclusif
- ❖ Lieu de vie harmonieux, un environnement paisible, un air pur
- ❖ Attraction de jeunes familles et de la main d'œuvre
- ❖ Accessibilité des logements pour des familles plus modestes
- ❖ Densité résidentielle réfléchie et cohérente tout en préservant l'environnement
- ❖ Promotion du travail à distance pour garder les jeunes actifs

La valorisation des pratiques innovantes sur le plan environnemental et économique

- ❖ Économie verte à favoriser
- ❖ Écotourisme à développer pour l'ensemble du territoire
- ❖ Technologies agricoles mieux intégrées dans l'agriculture de la MRC

Une organisation qui mobilise ses municipalités membres et qui a su instaurer une identité qui lui est propre

- ❖ Projets de développement communs
- ❖ Ententes intermunicipales à développer
- ❖ Sentiment d'appartenance à renforcer
- ❖ Diversification des sources de financement

La vision de développement



En 2028, la MRC de Papineau est ...

Une MRC qui a su intervenir et investir dans la lutte contre les changements climatiques et la préservation de sa biodiversité, tout en mettant en œuvre des actions fortes pour offrir un milieu de vie de qualité et prospère sur le plan économique, social et environnemental

Les enjeux prioritaires

Dans le processus d'élaboration de la planification stratégique, l'identification des enjeux prioritaires est essentielle puisqu'elle permet de déterminer les défis qui entravent à ce jour l'atteinte de la vision et de mettre en place les solutions nécessaires à leur dépassement.

Les différents ateliers et consultations ont permis d'identifier les principaux facteurs qui limitent le développement de la MRC sur le plan territorial et sur le plan de l'organisation.

Les enjeux liés au territoire sont classés par ordre de priorité, ceux en plus foncés sont considérés comme les enjeux nécessitant une attention immédiate alors que les autres peuvent être abordés plus à moyen et long terme.

Niveau de priorité	Enjeux
	La recherche de l'équilibre entre la préservation de l'environnement et le développement socio-économique
	Le maintien et le développement des services de proximité
	L'offre de logements abordables et des services adéquats pour les populations les plus modestes (aînés, nouveaux arrivants, jeunes, travailleurs)
	La protection des milieux naturels, de la biodiversité, de la qualité de l'eau et du patrimoine
	La lutte et l'adaptation aux changements climatiques
	La collaboration et la coopération à l'échelle régionale
	La rétention et attraction de la main-d'œuvre, des familles et des jeunes
	La mobilité sur le territoire
	Le tourisme non exploité à son plein potentiel
	La diversification des sources de financement de la MRC
	L'attraction et la croissance des entreprises et des commerces
	La couverture du réseau cellulaire et internet



Enjeux fondamentaux



Enjeux importants



Autres enjeux

Quant aux enjeux liés à l'organisation, aucune classification en termes d'importance n'a été apportée. Les principaux enjeux identifiés sont les suivants :

- ❖ La complexité des processus administratifs (*délais gouvernementaux, nombre de municipalités, etc.*)
- ❖ Le manque d'attractivité de l'offre employeur (*télétravail, conditions salariales, flexibilité des horaires, etc.*)
- ❖ Le nombre croissant de demandes de réalisation de projets ponctuels en cours d'année (*au détriment des projets stratégiques priorisés annuellement*)
- ❖ La méconnaissance de l'ensemble des champs de compétences et des services offerts par la MRC (*par les citoyens et municipalités (administration)*)
- ❖ La communication à l'interne des projets réalisés dans les différents services de la MRC
- ❖ Le nombre de municipalités composant la MRC
- ❖ Les ressources internes limitées (ressources humaines, budget pour la réalisation de projets, etc.).

Les orientations et axes stratégiques

Les orientations et les axes stratégiques constituent l'**ossature de la planification stratégique** et ils représentent les grandes priorités de la MRC pour les prochaines années. **Les orientations stratégiques doivent permettre d'aborder les enjeux identifiés**, particulièrement ceux jugés prioritaires, en plus de soutenir l'atteinte de la vision. En parallèle, les axes stratégiques sont les **objectifs sous-jacents qui permettront la réalisation de chacune des orientations identifiées**.

Le plan stratégique de la MRC de Papineau se décline ainsi en trois orientations et neuf axes stratégiques à entreprendre au cours des cinq prochaines années.¹

1 Assurer un développement durable, cohérent et innovant du territoire tout en préservant son caractère naturel

AXE 1.1 *Se doter d'une stratégie globale de planification territoriale*

AXE 1.2 *Protéger et mettre en valeur la richesse patrimoniale (naturelle, architecturale, historique et traditionnelle, etc.)*

AXE 1.3 *Mettre en place des solutions novatrices afin de favoriser le développement des pratiques agricoles, environnementales et économiques durables*

2 Stimuler, dynamiser et mettre en valeur le milieu de vie

AXE 2.1 *Bonifier le milieu de vie pour qu'il soit attractif et accessible pour les citoyens et travailleurs*

AXE 2.2 *Développer un milieu dynamique pour le développement des entreprises*

AXE 2.3 *Optimiser l'offre touristique autour d'un tourisme responsable et durable*

3 Renforcer le leadership régional et la marque employeur

AXE 3.1 *Accroître les ententes et approches collaboratives intermunicipales et contribuer au développement durable du territoire de la MRC*

AXE 3.2 *Développer une identité territoriale commune et accroître le sentiment d'appartenance*

AXE 3.3 *Renforcer l'offre employeur afin d'attirer des talents et de bonifier l'expérience collaborateur*

¹ Les orientations et les axes stratégiques ne sont pas présentés en ordre de priorité. L'utilisation de chiffres sert plutôt à titre d'outil de référence dans le plan de mise en oeuvre.

Les conditions de succès

La MRC de Papineau peut compter sur une équipe dévouée et performante, des municipalités impliquées ainsi que des partenaires solides qui pourront certainement contribuer à la réussite du présent plan. Cette réussite implique cependant de prendre en compte certaines conditions de succès et d'inscrire les valeurs au cœur des interventions.

Ces conditions de succès sont des éléments qui faciliteront l'atteinte de la vision et la réalisation des projets stratégiques.



