



# Synergie

17/21

PLANIFICATION STRATÉGIQUE  
pour l'essor économique  
de la MRC d'Antoine-Labelle

2018-2021

## ÉQUIPE DE RÉALISATION

### CHARGÉE DE PROJET

**Manon Côté,**  
*Agent de développement rural,  
CLD d'Antoine-Labelle*

### PARTENAIRES FINANCIERS



Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions

### ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE



### RÉDACTION MARKETING ET RÉALISATION GRAPHIQUE



### IMPRESSION



# Table des MATIÈRES



PORTRAIT DE LA MRC 4

MISE EN CONTEXTE 8

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 10

LA DÉMARCHE 10

MÉTHODOLOGIE 11

MISSION 12

VISION 13

GRANDS CONSTATS 14

DÉFIS ET OPPORTUNITÉS 14

LES ENJEUX 20

ENJEU 1 20

ENJEU 2 22

ENJEU 3 23

ENJEU 4 24

CONDITIONS DE SUCCÈS 26

CONCLUSION 27

ANNEXE - MÉTHODOLOGIE EN DÉTAIL 28

Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin. Le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.



# Portrait de la MRC

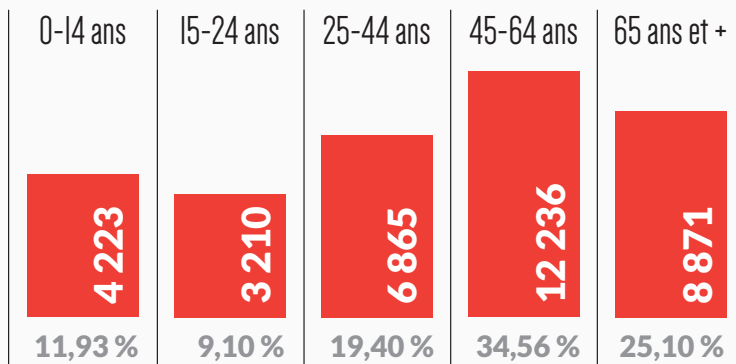
Créée en 1983, la MRC regroupe 17 municipalités et un vaste territoire non municipalisé s'étendant sur 16 283 km<sup>2</sup>, soit 73 % de la superficie totale de la région des Laurentides.

Le territoire est souvent identifié en quatre secteurs municipalisés, soit la Lièvre Nord, le Centre, la Rouge et la Lièvre Sud. Puis, au nord, un territoire non organisé (TNO).

La MRC est appréciée pour son vaste territoire, parsemé des 4500 lacs et de rivières (1 489 km<sup>2</sup>), de ses montagnes luxuriantes et de son territoire d'accueil pour de nombreux villégiateurs et amateurs de plein air.

C'est en 2006 que la population permanente de la MRC franchissait le cap des 35 000 habitants, elle était de 35 405 habitants en 2016.

## RÉPARTITION DE LA POPULATION PAR GROUPES D'ÂGE EN 2016



## POURCENTAGE DE VARIATION DE LA POPULATION 2011-2036

La région des Laurentides connaîtra la troisième croissance démographique au Québec.

### MRC d'Antoine-Labelle

4,6 %

### Les Laurentides

27,7 %

### Le Québec

17,3 %

Source : Statistique Canada 2014





**17**  
Municipalités

**16 283** km<sup>2</sup>  
Vaste territoire

**4500**  
Lacs et rivières

**93<sup>e</sup>**  
**RANG**

CLASSEMENT DES **MRC**  
SELON L'INDICE DE VITALITÉ  
ÉCONOMIQUE **2014**

**MRC d'Antoine-Labelle**

 **+230**  
Habitants

SOLDE MIGRATOIRE  
INTERRÉGIONAL **2015-2016**

- > 93<sup>e</sup> rang sur 104
- > Indice de vitalité économique :  
-10,2336

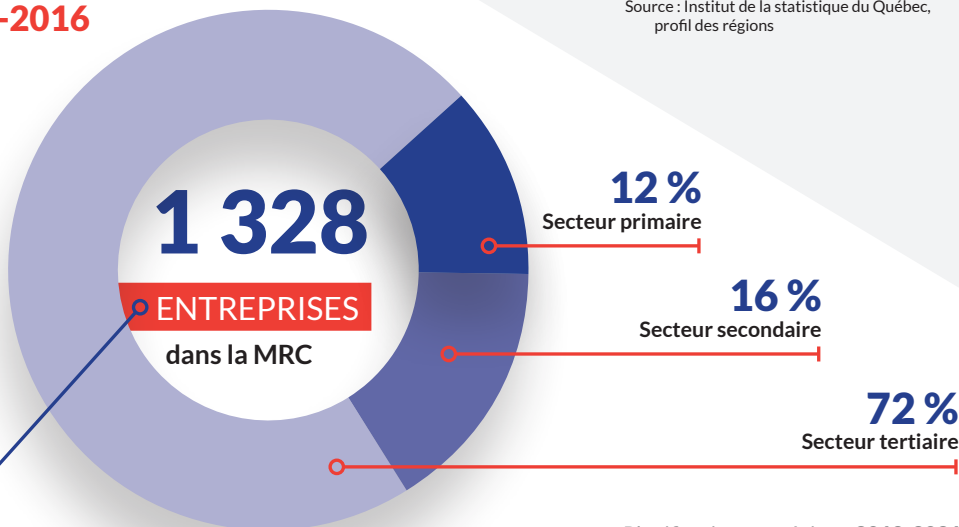
Source : Institut de la statistique du Québec,  
profil des régions

**ENTREPRISES**  
SUR LE TERRITOIRE  
**MRC d'Antoine-Labelle**

Source : Banque de données du registre des  
entreprises de Statistique Canada 2015.

**683**

**51,43%** Mont-Laurier



**14<sup>e</sup>**  
**RANG**

Mont-Laurier  
14<sup>e</sup> au classement des  
villes accueillantes

Source : Fédération canadienne  
de l'entreprise indépendante  
(FCEI)

Envron **80 % des emplois**  
se retrouvent dans le secteur des services  
notamment dans l'hébergement, les pourvoies  
et les services gouvernementaux.



**12 010**

Nombre de travailleurs  
entre 25 et 64 ans  
**EN 2015**

**28 892 \$**

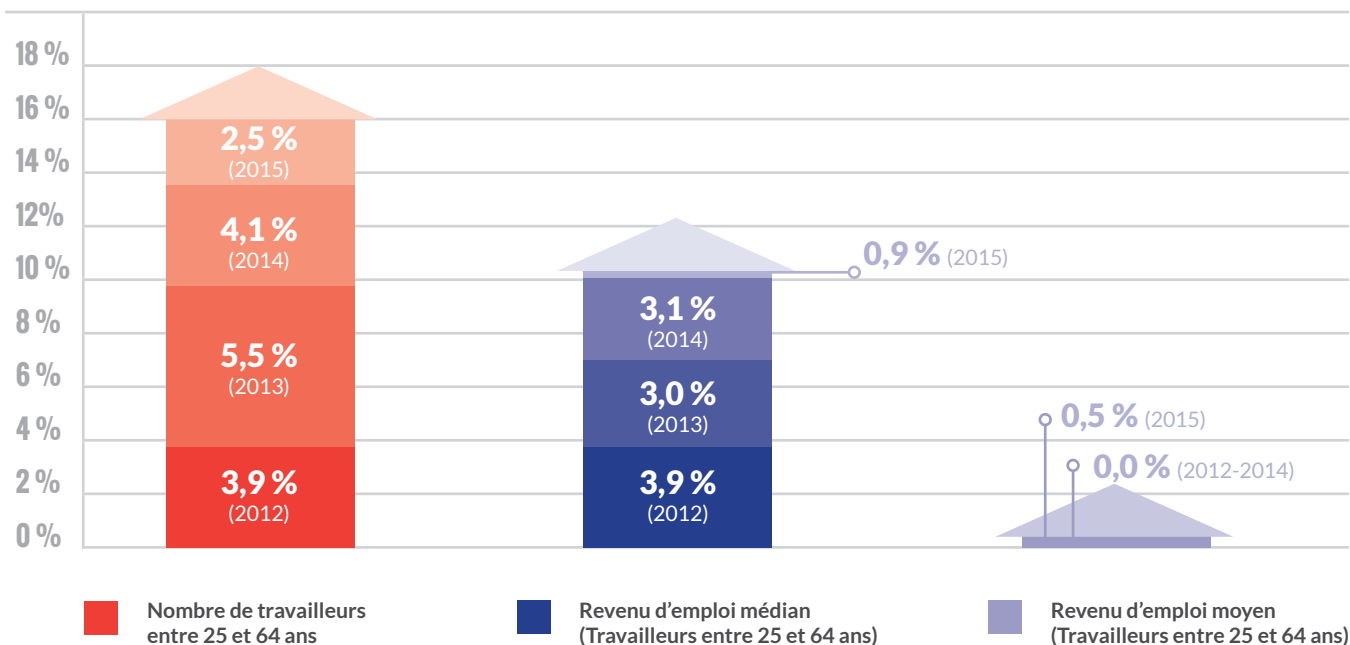
Revenu d'emploi médian  
(Travailleurs entre 25 et 64 ans)  
**EN 2015**

**33 612 \$**

Revenu d'emploi moyen  
(Travailleurs entre 25 et 64 ans)  
**EN 2015**

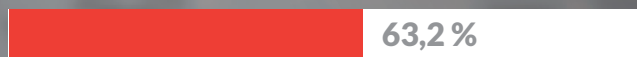
### CROISSANCE ANNUELLE (2012-2015)

Source: Institut de la statistique du Québec

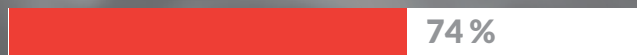


## TAUX DE TRAVAILLEURS ENTRE 25-64 ANS EN 2015

MRC d'Antoine-Labelle



Les Laurentides



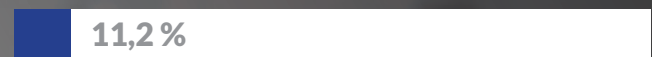
Le Québec



Source : Statistique Canada

## TAUX DE CHÔMAGE EN 2016

MRC d'Antoine-Labelle



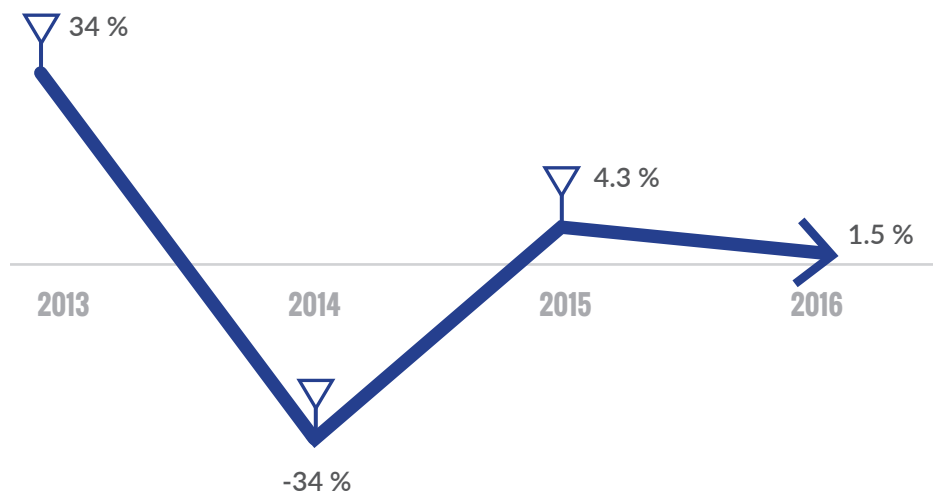
Les Laurentides



Le Québec



Source : Statistique Canada

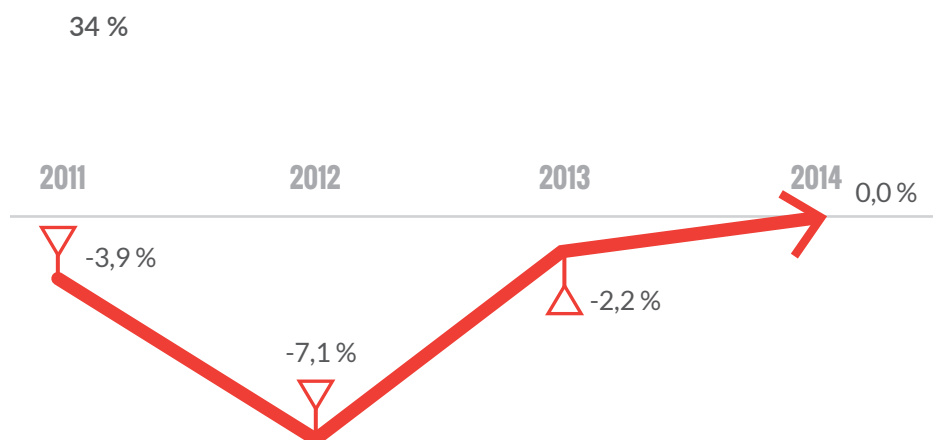


**55 999 K \$**

Valeur totale des  
permis de bâtir (2016)

**TAUX DE VARIATION  
ENTRE 2013 ET 2016**

source: Institut de la statistique du Québec



**890**

Nombre de familles  
à faible revenu (2014)

**TAUX DE VARIATION  
ENTRE 2011 ET 2014**

Source: Institut de la statistique du Québec



# Mise en **CONTEXTE**



*Suite à des discussions entre les élus et des entrepreneurs locaux concernant le développement économique de notre région, un groupe de gens impliqués s'est réuni afin d'entamer une réflexion sur l'avenir et sur la façon d'arriver à changer la vitesse de croissance économique de notre région.*

Certes, plusieurs études et recommandations ont été réalisées au cours des dernières années et la mise en œuvre de ces recommandations a permis de réaliser des projets porteurs. Toutefois, la dernière concertation territoriale traitant exclusivement de développement économique a eu lieu lors du Sommet socioéconomique de 1992.

Il a donc été convenu d'entamer une démarche pour mettre en place une planification stratégique pour l'essor économique qui permettrait d'identifier les enjeux de développement économique, les objectifs visés, les projets porteurs ainsi que les conditions de succès nécessaires.

Des discussions sur la forme que cette initiative pourrait prendre a été abordée notamment celle de tenir un grand sommet économique réunissant l'ensemble de la communauté. Cependant, les gens voulaient une démarche sobre en partenariat avec les entrepreneurs et les élus pour assurer l'intégration de la démarche et l'engagement de la communauté.

Le contexte socioéconomique et politique actuel permettait de croire que le moment était tout indiqué pour procéder à une telle activité de concertation et mobilisation territoriale.

Voyant l'importance que revêt le projet pour la communauté d'affaires, le Centre local de développement (CLD) de la MRC d'Antoine-Labelle a décidé de coordonner la démarche de la planification stratégique.

Le présent document est le résultat d'une mobilisation exceptionnelle de la communauté entrepreneuriale du territoire. Il fait état des nombreuses rencontres de réflexions stratégiques, de recherches et d'analyses afin de mieux comprendre et d'aborder les défis économiques auxquels nous faisons face.

Dans le but d'accompagner la démarche et de proposer des outils de travail structurants, le CLD d'Antoine Labelle s'est appuyé sur la firme de consultants Expéria qui offre aux entreprises une expertise dans le soutien du développement de leur direction, l'amélioration de leur fonctionnement d'équipe et l'exécution de leurs stratégies de croissance dans l'action.

«  
C'est tous ensemble dans nos 17 municipalités que nous pourrons répondre à nos objectifs communs d'ici 2021 et ainsi propulser l'essor économique de notre région. C'est ça **Synergie 17/21**.

## CE PLAN SE VEUT AMBITIEUX ET NÉCESSAIRE.

### AMBITIEUX

puisqu'il met de l'avant un modèle d'affaires différent qui demande aux secteurs public et privé de s'unir et de trouver des avenues au développement économique.

### NÉCESSAIRE

puisque les moteurs mêmes d'une économie sont les entrepreneurs qui la constituent et qui la propulsent. Quoique ces deux réalités sont différentes et représentent un défi, ce nouveau modèle présente surtout une opportunité de déployer nos forces pour trouver des solutions aux défis des réalités multiples et interdépendantes des différents secteurs de notre économie.

La région regorge d'hommes et de femmes volontaires et dynamiques prêts à multiplier les efforts afin de contribuer à notre prospérité. Des hommes et des femmes qui joueront un rôle capital dans le virage économique que nous amorçons.

*Stéphane Gauthier et Frédéric Houle,  
Centre local de développement (CLD) d'Antoine-Labelle*



**Stéphane Gauthier**

Président du conseil  
d'administration  
Centre local de développement  
(CLD) d'Antoine-Labelle



**Frédéric Houle**

Directeur général  
Centre local de développement  
(CLD) d'Antoine-Labelle

# Planification stratégique

## LA DÉMARCHE



### OBJECTIF PRIMAIRE

Mobiliser l'ensemble des intervenants locaux de la MRC d'Antoine-Labelle dans une démarche commune pour développer l'économie et créer de la richesse.

#### PROPOSER...

- > une vision d'avenir claire et intégrée qui interpellera les responsables et les intervenants concernés.

#### IDENTIFIER...

- > les enjeux à adresser afin de favoriser la convergence des efforts de développement économique.

#### CONVENIR...

- > collectivement des objectifs à viser pour actionner les leviers les plus profitables pour la communauté entrepreneuriale.

#### GÉNÉRER...

- > des orientations de projets porteurs induisant une volonté partagée de réalisation.

#### DÉFINIR...

- > les modalités de suivi et les meilleures conditions de succès pour favoriser la mobilisation de la communauté entrepreneuriale.



# MÉTHODOLOGIE

*La méthodologie proposée est basée sur un mode participatif et inclusif. Elle met la communauté entrepreneuriale au coeur du processus afin qu'elle puisse contribuer de façon active à la réalisation de la démarche et à la croissance économique de la région.*

# PHILOSOPHIE

Il importe de mentionner que la méthodologie retenue est basée sur une **philosophie de mouvance et d'agilité**. Elle offre un cadre structurant afin de déterminer une vision vers laquelle nous voulons tendre en 2021, sans toutefois être limitative dans son expression. Ainsi, la vision et les enjeux formulés ne changeront pas, mais les projets devront être flexibles en fonction des opportunités qui se présenteront.

En raison de la philosophie de cette méthodologie, la planification stratégique 2018-2021 pour l'essor économique de la MRC d'Antoine-Labelle diffère des modèles existants.

*Pour assurer une démarche efficace, une méthodologie de travail en six étapes a été proposée et retenue. Chacune d'entre elles est expliquée en annexe de ce document.*

**6**  
**ÉTAPES**  
MÉTHODOLOGIE  
DE TRAVAIL

## ÉTAPE 1

**PREMIÈRE RENCONTRE  
DE CONCERTATION**

Réalisée les 22 et 23 août 2016

## ÉTAPE 3

**1ÈRE ET 2ÈME RENCONTRES DE  
MOBILISATION ET ATELIERS DE TRAVAIL**

Réalisées les 1<sup>er</sup> février et 29 mars 2017

## ÉTAPE 5

**METTRE EN ACTION LES PROJETS  
POUR CHACUN DES ENJEUX**

Échéance visée pour février 2018

## ÉTAPE 2

**PRÉSENTATION ET ADHÉSION DE  
L'ÉNONCÉ DE VISION ET DES ENJEUX**

Réalisée le 16 décembre 2016

## ÉTAPE 4

**RENCONTRES DES ÉQUIPES  
DE CHANTIERS**

Réalisées les 28 et 29 juin 2017

## ÉTAPE 6

**LANCEMENT PUBLIC DES  
RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE  
ET DE LA PHILOSOPHIE**

Échéance visée pour mars 2018

*Faire progresser l'écosystème d'affaires de la MRC d'Antoine-Labelle.*

*La planification stratégique pour l'essor économique de la MRC d'Antoine-Labelle est un processus de développement collaboratif en continu qui vient soutenir l'ensemble des actions de développement économique du territoire et de ses organisations.*

Elle sert à donner les grandes orientations stratégiques, à mettre en place les conditions gagnantes pour assurer leur succès et mobiliser la communauté entrepreneuriale autour d'enjeux à relever afin d'amener notre région à atteindre sa vision.

*Être reconnue comme une communauté entrepreneuriale solidaire, fière et innovante optimisant ses ressources et son territoire pour la création de richesses de façon durable.*

### COMMUNAUTÉ

#### ENTREPRENEURIALE SOLIDAIRE

La communauté entrepreneuriale s'est responsabilisée face au bien commun et a créé un lien d'interdépendance entre chaque acteur de la communauté. Des liens se sont tissés afin de créer une synergie constructive pour mettre en place des projets collectifs structurants.

### COMMUNAUTÉ

#### ENTREPRENEURIALE FIÈRE

L'entrepreneuriat est une valeur intrinsèque inscrite dans les mœurs de la communauté entrepreneuriale. Les individus et les organisations sont encouragés à entreprendre des projets d'affaires qui stimulent le développement économique. Les entrepreneurs sont valorisés et fiers de partager leurs parcours et leurs connaissances et de contribuer au développement économique.

### COMMUNAUTÉ

#### ENTREPRENEURIALE INNOVANTE

C'est une communauté audacieuse qui ose relever les défis économiques et qui saisit les opportunités de changements qui lui permettront de propulser la croissance économique de son territoire. Elle s'est ouverte sur le monde et possède un réel intérêt à échanger, à collaborer et à partager des connaissances. Cette ouverture lui permet de rester proactive et de mettre en place des pratiques novatrices.

La communauté entrepreneuriale a développé une culture d'innovation forte par l'acquisition d'intelligence économique et d'affaires nécessaires à la mise en œuvre de projets innovants et structurants.

### OPTIMISANT SES RESSOURCES ET

#### SON TERRITOIRE POUR LA CRÉATION

#### DE RICHESSES DURABLES

Dans une situation idéale, la collectivité optimise les ressources naturelles, humaines et financières de façon durable tout en permettant l'utilisation de la valeur ajoutée économique qu'elles représentent. Une attention particulière est vouée à l'environnement humain afin d'assurer l'intégration et l'acceptabilité sociale des projets.

## COMMUNAUTÉ ENTREPRENEURIALE

- Ensemble d'acteurs qui soutiennent et valorisent l'entrepreneuriat parce que ce dernier est au cœur du développement économique. Ces acteurs sont les élus, les entrepreneurs, les organismes, les citoyens, les institutions d'enseignement.



# GRANDS CONSTATS

## DÉFIS ET OPPORTUNITÉS



*L'analyse de l'ensemble de la documentation et des informations disponibles sur la situation du territoire de la MRC d'Antoine-Labelle, jumelée aux rencontres d'orientation, a permis de dresser l'état de la situation et d'établir les défis et les opportunités qui ont mené aux enjeux.*

### **1** *Affirmer un leadership fort est une priorité*

...que bien que le développement économique soit une nécessité reconnue et qu'il existe plusieurs activités de développement sur le territoire, la communauté entrepreneuriale ne s'est pas affirmée en tant que région où le développement économique est une priorité. La confusion autour des responsabilités que devrait assumer chacune des parties prenantes empêche la communauté de s'engager réellement et de se munir d'objectifs communs.

### **2** *Le leadership signifie que toutes les parties prenantes doivent partager la responsabilité*

...que les entrepreneurs sont les leaders du développement économique. Une région peut se développer seulement si les entrepreneurs en ont la volonté et qu'ils disposent des ressources nécessaires pour le faire.

... que la MRC doit fournir un territoire propice à l'effervescence du milieu et cette responsabilité doit transparaître dans son mandat, sa gouvernance, ses ressources financières et humaines et sa capacité de mobiliser le milieu autour d'une vision commune.

... que les organismes et organisations de développement économique doivent accompagner les leaders de projets et veiller à la mise en œuvre de ceux-ci. Ils se doivent d'être une source d'informations et d'outils de développement pour l'ensemble de la communauté entrepreneuriale.

### **3** *La collaboration étroite et la synergie productive sont le fondement du succès*

...que la communauté entrepreneuriale cherche toujours le grand projet qui changera le visage du développement économique de la région.

... que le manque de collaboration étroite et de synergie productive entre les différents acteurs de la communauté entrepreneuriale est un frein à la réalisation de projets d'ampleur et porteurs d'un développement économique innovateur.

... que le manque de vision globale empêche les acteurs d'avoir les réflexes naturels de travailler en collaboration et de mettre leurs ressources en commun. La collaboration entre le secteur public et le secteur privé doit être renforcie.

### **4** *Une communication efficace est nécessaire au développement économique*

...que plusieurs actions de communication sont proposées par les différentes organisations de développement économique. Il n'y a pas d'inter-relations organisées entre les différents messages et ceux-ci ne sont pas alignés sur un axe de communication planifié.

### **5** *Tout ce qui ne favorise pas l'accès à notre région appauvrit notre économie*

... que le défi pour les municipalités est d'offrir des services aux entreprises de façon efficiente et uniforme. L'inégalité en ce qui concerne l'accueil, la réglementation ou encore le processus administratif perçu et les délais d'émission de permis contribuent au découragement des entrepreneurs à réaliser leur projet.

... que la communauté entrepreneuriale a évoqué plusieurs insatisfactions face aux infrastructures. Les infrastructures représentent un enjeu majeur, car certaines entreprises ne sont pas en mesure d'être compétitives ou même de s'implanter dans la région. Il est nécessaire d'établir et de maintenir des consensus régionaux identifiant les infrastructures qui ont le plus d'impact sur la vitalité économique du territoire.

#### **À TITRE D'EXEMPLES :**

1. Certaines routes du territoire, notamment la 117, sont non sécuritaires et enregistrent plusieurs accidents par année qui pourraient être évités avec des réfections;
2. Les zones et parcs industriels n'offrent pas les services de base requis pour donner le goût aux entreprises d'investir dans la région;
3. La connexion Internet est inégale et désuète, ce qui ajoute au frein du développement économique;
4. Le réseau de véhicules hors route (VHR) est un atout majeur pour la région et repose sur un système de gouvernance instable composé de bénévoles qui, comme partout, s'essoufflent et manquent de ressources financières, matérielles et humaines.



## DÉFIS ET OPPORTUNITÉS (suite)

### **6** *Pour avoir des résultats différents, il faut faire différemment*

...que la culture actuelle n'est pas propice à faire les choses différemment et que les pratiques acquises n'ont pas favorisé l'adoption d'une culture d'innovation, mais plutôt à reproduire les mêmes façons de faire. La résistance aux changements et à l'ouverture à de nouvelles pratiques nous empêche souvent de voir les situations autrement et à obtenir des résultats différents.

### **7** *Le bien commun comme leitmotiv*

...que les projets sont souvent traités de façon à favoriser les micros intérêts, sans servir l'intérêt collectif. Même si cela peut être difficile et causer des tensions, il est nécessaire de ramener l'accent sur le bien commun.

### **8** *Mesurer nos actions et connaître nos progrès pour être efficaces*

... que beaucoup d'initiatives sont entreprises dans les différents secteurs d'activités économiques, mais les résultats ne sont pas mesurés ou les unités de mesure sont trop diversifiées pour en connaître les vraies retombées sur l'ensemble de l'économie régionale. Il devient donc difficile de choisir les actions qui feront la différence dans la création de richesse.

### **9** *L'entrepreneur au cœur de nos préoccupations pour une croissance assurée*

...que l'offre de développement entrepreneurial n'est pas une priorité du réseau de l'éducation.

...que les gens d'affaires qui sont les créateurs de richesses indispensables à l'animation, au dynamisme et à la réussite de notre milieu ne sont pas suffisamment mis en valeur et que la culture entrepreneuriale n'est pas ancrée dans les mœurs.



## VARIATION DE LA POPULATION DU TERRITOIRE (2011-2017)



### **10** *Un manque de ressources nuit au développement économique*

...qu'il est difficile pour les petites municipalités de répondre favorablement aux demandes d'appui en termes de développement économique.

...qu'un manque de moyens favorise le saupoudrage des ressources et nuit à la priorisation avisée des investissements du milieu.

### **11** *La mise en commun des ressources pour un succès brillant*

...qu'il existe une certaine confusion et un manque de cohésion concernant le rôle et les responsabilités des organisations œuvrant pour le développement économique. Il faut se concerter et orienter les stratégies vers les objectifs communs pour ainsi éviter le chevauchement et le dédoublement des actions.

### **12** *L'absence de masse critique est un frein*

...que le territoire d'Antoine-Labelle compte sur un marché local ayant un bassin de clientèle restreint et qu'il faut accroître les marchés.

### **13** *La main-d'œuvre qualifiée est une ressource rare*

...que le manque de main-d'œuvre est un réel casse-tête pour les entrepreneurs.

...qu'il faudra optimiser le potentiel humain du territoire et déployer des stratégies de rétention et d'attraction innovante en matière de ressource humaine.

... que les jeunes de 15 à 29 ans quittent la région principalement pour étudier ou pour améliorer leurs perspectives d'avenir.

### **14** *Le vieillissement de la population, une opportunité à saisir*

...que vieillir crée de nouveaux besoins. La «silver économie» offre des opportunités d'affaires et d'innovation exceptionnelle, et ce, à tous les niveaux : habitation, transport, ameublement, alimentation, bien-être, santé, etc.

...que le manque d'adéquation entre la population vieillissante et le taux de naissance fait en sorte que les gens héritent, en moyenne à un âge plus avancé, d'un montant plus substantiel, ce qui a pour effet de générer un potentiel d'investissement plus important.



## DÉFIS ET OPPORTUNITÉS (suite)

### **15** *Une pédagogie de proximité exceptionnelle et un milieu scolaire performant*

...que la présence de deux établissements d'enseignement supérieur est un atout majeur.

...que la performance scolaire des élèves de la Commission scolaire Pierre-Neveu est le résultat d'une prise en charge soutenue qui nous permet de compter sur une population de plus en plus qualifiée.

### **16** *Que la planification stratégique soit à l'origine d'une prise en main individuelle pour le bien collectif*

...qu'une grande partie des démarches antérieures contenait de bonnes orientations et des enjeux réalistes, mais que les conditions de succès n'ont pas été réunies pour assurer une réussite probante.

...que l'appropriation des conditions de succès est nécessaire pour relever les enjeux du consensus régional.

### **17** *Les opportunités de diversification et de croissance à multiplier*

...que des ressources et des opportunités de croissance et de diversification sont disponibles sur notre territoire et offrent des opportunités incroyables, mais qui ne sont pas suffisamment exploitées.

### **18** *Le soutien à l'innovation disponible*

... que le Québec vit actuellement un renouveau entrepreneurial où les régions se repositionnent sur leurs façons de faire pour être plus compétitives. Des opportunités de croissance et d'innovation sont offertes aux entrepreneurs par l'entremise de programmes gouvernementaux spécifiques.

### **19** *La forte présence d'expertise inexploitée*

...que la présence de professionnels et de gens d'affaires retraités qui sont des résidents permanents ou non permanents constitue une opportunité d'augmenter notre potentiel d'intelligence d'affaires et d'augmenter l'implication au développement économique de la région.

## 20

### *Le financement disponible*

... que le financement disponible sur notre territoire et son accessibilité pour les projets structurants constituent un véritable atout.

## 21

### *La région, une plaque tournante*

...que le positionnement géographique central de la MRC constitue un avantage de par sa proximité avec les régions de l'Outaouais, de l'Ontario, de l'Abitibi-Témiscamingue et la grande région de Montréal.

## 22

### *Un milieu de vie sain*

...que le milieu de vie dans la MRC d'Antoine-Labelle repose sur un cadre naturel exceptionnel. Les zones urbanisées occupent une partie relativement modeste de la superficie totale de la MRC et le territoire y est essentiellement composé de lacs, de rivières et de forêts. La bonne santé de notre environnement est un gage de succès pour notre économie.

## 23

### *Un milieu industriel dynamique*

...que la présence de grandes entreprises sur le territoire confère à la région un pouvoir d'achat associé à ses activités. Chaque entreprise offre des gisements à explorer en amont et en aval de ses opérations. La proactivité des grandes entreprises favorise le renouvellement des savoirs locaux en offrant une ouverture sur le monde et sur les nouvelles technologies.





# ENJEUX

*Il existe des opportunités en puissance qui favorisent la réalisation du plan et permettront de mettre de l'avant nos forces. Il faudra être vigilants afin que nos contraintes et différents freins ne viennent brimer notre élan de croissance.*

## 4 ENJEUX ESSENTIELS

### ENJEU 1

#### SYNERGIE ET GOUVERNANCE

*S'assurer que l'ensemble de la communauté entrepreneuriale développe une synergie constructive et travaille ensemble dans le même sens.*

La synergie constructive et la gouvernance doivent être notre premier enjeu, car elles sont le fondement à la réussite de notre planification stratégique et à l'avenir de la croissance de notre économie.

Une synergie et une gouvernance efficaces passent tout d'abord par une direction affirmée. Il doit être d'une décision commune d'adopter une attitude et des comportements favorisant la mise en commun d'efforts pour le bien collectif.

#### OBJECTIF PRIMAIRE

Choisir de faire du développement économique une priorité et affirmer une direction régionale et une gouvernance forte et stable.

Une bonne direction mettra en évidence les opportunités d'affaires qui motiveront la communauté à travailler ensemble.

Ces attitudes et ces comportements auront pour effet d'instaurer une culture de codéveloppement nécessaire à une synergie constructive.

Une collaboration étroite ainsi que la mise en commun des ressources et des expertises entre les différents acteurs permettront d'éviter de travailler des projets en silo, mais de plutôt créer une culture de codéveloppement naturelle qui permettra de bâtir, ensemble, des projets d'envergure.

Il est important que les actions, les outils et les procédures mis en place soient instaurés en lien avec la planification stratégique.

Rappelons que nous avons retenu une méthodologie basée sur une **philosophie de mouvance et d'agilité**. Elle offre un cadre structurant afin de déterminer une vision vers laquelle nous voulons tendre en 2021, sans toutefois être limitative dans son expression. Ainsi, la vision et les enjeux formulés ne changeront pas, mais les projets s'adapteront en fonction des opportunités qui se présenteront.



**Pour créer de la richesse collective, il faut la créer collectivement.**

La présence de synergie constructive, un système de gouvernance fort avec le soutien des secteurs public et privé permettront de mettre en place des projets qui feront changer la vitesse de croissance de notre économie. Nos objectifs sont clairs. Nos actions et nos résultats le seront tout autant.

**INDICATEUR DE PERFORMANCE**

Nombre de projets intégrés au plan d'action des membres de la communauté entrepreneuriale.

OBJECTIFS		PROJETS PORTEURS	
1.1	Augmenter le nombre d'initiatives favorisant l'émergence de projets en lien avec l'environnement administratif municipal.	1	Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour orienter, synchroniser et aligner les besoins des entrepreneurs en lien avec les services municipaux.
		2	Documenter et mettre en œuvre les meilleures pratiques des organisations et des villes reconnues comme proactives et innovantes.
1.2	Augmenter le nombre d'initiatives favorisant l'émergence de projets en lien avec les interrelations de la communauté entrepreneuriale.	3	Organiser des activités avec l'ensemble de la communauté entrepreneuriale pour provoquer des échanges et trouver des solutions concernant les sujets qui la préoccupent.
		4	Augmenter la complémentarité des organisations de soutien au développement économique du territoire.

## ENJEU 2

### OPTIMISATION DES INFRASTRUCTURES

#### OBJECTIF PRIMAIRE

Favoriser l'implantation de nouvelles entreprises et de projets d'expansion.

*L'optimisation des infrastructures est un enjeu, car elle permet de soutenir la croissance économique.*

Notre région doit être concurrentielle avec les autres régions et offrir des infrastructures qui le soient tout autant. Ces infrastructures doivent être à niveau et être dotées des meilleurs services et technologies.

Une économie florissante passe par des infrastructures adéquates qui permettront ainsi de stimuler les investissements des entrepreneurs.

Pour permettre à notre communauté entrepreneuriale d'être compétitive, il faut donc identifier les infrastructures qui ont le plus d'impact sur la vitalité économique du territoire.

#### INDICATEUR DE PERFORMANCE

Nombre de projets d'affaires bénéficiant de l'optimisation d'une infrastructure

OBJECTIFS		PROJETS PORTEURS	
2.1	Augmenter la qualité des accès physiques au territoire.	1	Établir et mettre en oeuvre un plan d'action pour assurer la stabilité du réseau de sentiers des véhicules hors route (VHR).
		2	Maintenir les représentations auprès du gouvernement pour réaliser le plan d'action du comité SOS 117 et toutes autres routes prioritaires.
		3	Assurer la pérennité des infrastructures du parc linéaire le P'tit train du Nord.
2.2	Augmenter la qualité des services de connectivité.	4	Déployer Internet haute vitesse sur le territoire municipalisé.
		5	Consolider la desserte des télécommunications sur les TNO.



## ENJEU 3

### DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET CULTURE ENTREPRENEURIALE

#### OBJECTIF PRIMAIRE

Créer de la force motrice et de la volonté entrepreneuriale en offrant des opportunités de croissance aux entrepreneurs et en diversifiant les modes d'apprentissage.

*Le développement professionnel et entrepreneurial est un enjeu, car il permettra de favoriser l'émergence d'une communauté entrepreneuriale forte et distincte qui pourra assumer le développement économique de la région.*

Il faut mettre en place des activités qui permettront de valoriser et de promouvoir la profession d'entrepreneur. Les entrepreneurs doivent être soutenus par de l'offre de formation et de coaching nécessaires afin de leur permettre de libérer leur plein potentiel.

Des solutions de recrutement et de formations professionnelles doivent être identifiées pour les ressources clés et pour induire un mouvement d'intrapreneuriat.

La volonté d'entreprendre ainsi que l'intelligence d'affaires doit se développer pour faire jaillir la croissance économique et assurer la pérennité de nos entreprises et de notre savoir.

#### INDICATEUR DE PERFORMANCE

Intention d'entreprendre

	OBJECTIFS		PROJETS PORTEURS
3.1	Augmenter les connaissances des entrepreneurs.	1	Créer une cellule de mentorat.
		2	Mettre en place une équipe tactique d'intervention constituée de gens d'affaires aguerris et d'experts pour solutionner rapidement des problématiques ponctuelles.
3.2	Améliorer le taux d'adéquation formation/emploi sur le territoire.	3	Créer un comité d'action pour rendre complémentaire l'offre de formation aux réalités entrepreneuriales et développer une culture de formation continue.
3.3	Se donner une image entrepreneuriale distinctive.	4	Statuer sur une signature régionale.
3.4	Valoriser l'entrepreneuriat et mettre l'entrepreneur au centre de nos actions.	5	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale de communication et de promotion de l'entrepreneuriat.
		6	Établir une stratégie de relève entrepreneuriale pour assurer la pérennisation des entreprises locales.

# ENJEU 4

VALORISATION DU  
POTENTIEL ET INNOVATION  
STRATÉGIQUE

## OBJECTIF PRIMAIRE

Augmenter la performance économique du territoire en optimisant la valeur des attraits, des ressources naturelles, des produits et/ou des activités.

*C'est un enjeu pour la communauté entrepreneuriale de capitaliser sur ses opportunités de développement, ainsi que d'apporter une valeur ajoutée aux forts potentiels de ses secteurs économiques et de ses entreprises, car elles permettent d'accroître la compétitivité dans de nouveaux marchés et de créer ainsi de la richesse.*

Il est donc important d'offrir une proposition de valeur créative et innovante et d'être à l'affût des nouvelles tendances. Dans un contexte de transformation de l'économie régionale, l'innovation stratégique constitue donc la clé du succès.

Pour y arriver, les acteurs économiques devront accepter le changement, voir autrement et voir dans le changement une fenêtre d'opportunités.

*Il est important d'offrir une proposition de valeur créative et innovante et d'être à l'affût des nouvelles tendances.*

## INDICATEUR DE PERFORMANCE

Nombre de nouveaux projets d'affaires.  
Nombre de pratiques innovantes déclarées.

	OBJECTIFS	PROJETS PORTEURS
4.1	Augmenter la valorisation du phare : <b>FORESTIER</b>	1 Développer un projet de mise en valeur du bois sans preneur.
		2 Favoriser le rayonnement de la filière forestière.
	Augmenter la valorisation du phare : <b>TOURISTIQUE</b>	3 Assurer la collaboration et l'investissement collectif pour la réalisation du plan de développement touristique.
		4 Soutenir les parcs régionaux dans l'amélioration de leur offre touristique.
		5 Développer des attraits dépassant les limites de la clientèle locale.
	Augmenter la valorisation du phare : <b>AGRICULTURE ET AGROTOUTISME</b>	6 Assurer la collaboration et l'investissement collectif pour la réalisation des actions du plan de développement de la zone agricole.
		7 Établir une stratégie d'optimisation du secteur acéricole.
4.2	Augmenter la croissance des entreprises du secteur secondaire.	8 Mailler les transporteurs et les entreprises pour optimiser l'efficacité du transport de marchandises.
		9 Créer une approche systématique à partir des chaînes de valeurs pour identifier les opportunités.
4.3	Augmenter le nombre de projets d'innovation et de pratiques innovantes sur le territoire.	10 Implanter un pôle régional d'innovation.
4.4	Augmenter le nombre de commerces en ligne sur le territoire.	11 Offrir aux entrepreneurs un ensemble de services complémentaires pour faciliter l'intégration de la vente en ligne.



# Conditions de **SUCCÈS**

- 1** Intégrer la communauté entrepreneuriale au sein des actions de développement économique afin que les parties prenantes se sentent interpellées, impliquées et engagées.
- 2** S'assurer que les entrepreneurs soient au cœur de toutes les réflexions et des décisions prises en lien avec le développement économique.
- 3** Se fixer des objectifs clairs et garder le focus sur les enjeux.
- 4** Mettre en place un système de suivi de la performance à l'aide d'indicateurs pertinents, mesurables et récurrents.
- 5** Consolider, optimiser les partenariats et mettre toutes les forces en commun pour s'assurer de créer une culture de collaboration et de codéveloppement.
- 6** Communiquer les réalisations issues de la planification stratégique.
- 7** Créer un fonds récurrent dédié aux projets et à la pérennisation du processus de la planification stratégique.
- 8** Assurer la coordination et le suivi des projets.
- 9** Rester agile et proactif afin de saisir les opportunités.



Synergie

17/21

# CONCLUSION


*La réalisation de la planification stratégique pour l'essor économique de la région a permis d'identifier 4 grands enjeux afin de canaliser les efforts à déployer pour relever les défis économiques du territoire de la MRC d'Antoine-Labelle.*

Une façon innovante de réfléchir, d'analyser et d'élaborer un plan en mettant l'ensemble de la communauté entrepreneuriale au cœur du processus a été adoptée. Cette façon de faire se veut un premier pas vers la route de la redéfinition économique. Être innovant, voilà une des conditions qui permettra à la communauté de se démarquer et de se propulser sur la scène économique.

L'implication de tous sera des plus déterminantes dans l'ascension économique. Elle permettra de voir à ce que tous se sentent impliqués et mobilisés dans ce désir de propulsion. Elle fixera les bases de la vision d'avenir et unira ainsi tous les intervenants autour de cette volonté d'agir. Un leadership qui permettra d'être réceptifs aux changements, d'être agiles face aux opportunités qui se présenteront et surtout d'exprimer un dynamisme qui sera mis en actions.

Le regard ainsi porté vers l'avenir permettra de mettre en branle tous les processus et mécanismes nécessaires au travail en synergie. La mise en place d'outils et de rouages de communication efficaces verra non seulement à informer, mais aussi à créer l'engouement et l'effervescence requis pour une économie dynamique.

***Il appartient maintenant à la communauté entrepreneuriale de faire vivre sa vision!***



*Ce n'est que rassemblé...  
et en Synergie que tout est  
possible! Cédons maintenant  
la place à la nouvelle réalité...  
au nouvel avenir de la région!*

*– CLD d'Antoine-Labelle*

# Annexe

## MÉTHODOLOGIE EN DÉTAIL

*La méthodologie proposée est basée sur un mode participatif et inclusif.*

*Elle met la communauté entrepreneuriale au coeur du processus afin qu'elle puisse contribuer de façon active à la réalisation de la démarche et à la croissance économique de la région.*

*Pour assurer une démarche efficace, **une méthodologie de travail en 6 étapes** a été proposée et retenue.*



**6**  
**ÉTAPES**  
MÉTHODOLOGIE  
DE TRAVAIL

## ÉTAPE INITIALE

### PRÉPARATION ET ANALYSE

Prendre connaissance des divers rapports et études stratégiques de la MRC ainsi que des plans d'action des différents secteurs d'activités économiques, en faire la compilation et l'analyse des données.

L'assimilation de ces connaissances nous a permis de tirer des constats sur les défis qui ont contraint la réalisation de certains objectifs qui avaient alors été identifiés. Cette étape nous a permis également de dresser un portrait réaliste de la situation actuelle, soit les forces, les faiblesses les opportunités et les menaces.

***Au total, plus d'une trentaine de documents ont été analysés.***



# ÉTAPE 1

## PREMIÈRE RENCONTRE DE CONCERTATION

Réalisée les 22 et 23 août 2016



**23** Personnes  
présentes

**7** Entrepreneurs  
**10** Professionnels en  
développement  
économique  
**6** Élus

Pour être en mesure de proposer un plan qui répond aux besoins et aux attentes de l'ensemble de la communauté entrepreneuriale, cet atelier de travail en comité restreint avait pour but d'évaluer les conditions actuelles du développement économique. Il a également permis d'établir un énoncé de vision et de déterminer les enjeux ou défis sur lesquels travailler pour atteindre les objectifs.

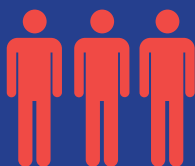
### OBJECTIFS

1. Évaluer la pertinence d'entreprendre une démarche de planification stratégique;
2. S'appropriier collectivement la démarche;
3. Établir un constat des forces, faiblesses, opportunités et menaces;
4. Dégager une vision commune;
5. Identifier les indicateurs de performance de la vision;
6. Identifier et sélectionner les enjeux stratégiques.

# ÉTAPE 2

## PRÉSENTATION ET ADHÉSION DE L'ÉNONCÉ DE VISION ET DES ENJEUX

Réalisée le 16 décembre 2016



**130** Personnes  
présentes

**51** Entrepreneurs  
**29** Professionnels en  
développement  
économique  
**50** Élus

Cette étape de présentation était cruciale pour la prise de décision face à la continuité de la démarche. La proposition devait être le reflet des besoins et de la volonté de tous pour obtenir l'adhésion des élus et des entrepreneurs.

### OBJECTIFS

1. Présenter l'énoncé de vision et les enjeux qui ont été identifiés;
2. Récolter les suggestions des élus et des entrepreneurs sur l'énoncé de la vision et des enjeux;
3. Obtenir l'adhésion de la vision et des enjeux par l'intermédiaire d'un processus démocratique;
4. Obtenir une volonté forte et un message d'engagement clair;
5. Créer un chantier pour chacun des enjeux.

## ÉTAPE 3

### 1<sup>ÈRE</sup> RENCONTRE DE MOBILISATION

#### ET ATELIER DE TRAVAIL

Réalisée le 1<sup>er</sup> février 2017



**71** Personnes  
présentes

**26** Entrepreneurs

**26** Représentants  
d'organismes

**19** Élus

### 2<sup>ÈME</sup> RENCONTRE DE MOBILISATION

#### ET ATELIER DE TRAVAIL

Réalisée le 29 mars 2017



**21** Personnes  
présentes

**12** Entrepreneurs

**08** Représentants  
d'organismes

**01** Élu

Ces ateliers de travail collaboratif avaient pour but d'identifier les indicateurs de performance à mesurer sur chacun des enjeux ainsi que les projets porteurs s'y rattachant. Ces rencontres ont été organisées pour réunir la communauté entrepreneuriale afin de créer de la synergie et établir les bases du plan d'action.

#### OBJECTIFS

1. Identifier les indicateurs de performance pour chacun de ces enjeux;
2. Identifier les projets porteurs;
3. Identifier les conditions de succès;
4. Établir un plan d'action préliminaire.

## ÉTAPE 4

### RENCONTRES DES ÉQUIPES

#### DE CHANTIERS

Réalisées les 28 et 29 juin 2017



**46** Personnes  
présentes

**15** Entrepreneurs

**12** Représentants  
d'organismes

**19** Élus

Ces rencontres ont été planifiées afin que les membres des équipes de chantiers s'approprient et sélectionnent les projets porteurs qui seront mis en œuvre. Ces rencontres ont permis la préparation d'un document de planification stratégique en version préliminaire pour fin de validation et de bonification par le comité d'orientation et le conseil des maires.

#### OBJECTIFS

1. Cibler et déterminer les projets porteurs à mettre en œuvre pour chacun des enjeux;
2. Identifier des responsables;
3. Établir le plan d'action préliminaire.

## ÉTAPE 5

### METTRE EN ACTION LES PROJETS POUR CHACUN DES ENJEUX

Échéance visée automne 2017

Cette étape vise à s'assurer que le comité de gouvernance soit en mesure de suivre l'évolution des projets et des indicateurs de performance et que les équipes responsables soient mobilisées et bien outillées pour réaliser leurs objectifs.

#### OBJECTIFS

1. Mettre en œuvre le plan d'action;
2. Cultiver l'adhésion à une planification stratégique en continu;
3. Établir des conditions de succès.

*La méthodologie proposée est basée sur un mode participatif et inclusif.*

## ÉTAPE 6

### LANCEMENT PUBLIC DES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE ET DE LA PHILOSOPHIE DE GOUVERNANCE À LONG TERME

Échéance visée mars 2018

#### OBJECTIFS

1. Présenter et faire connaître la démarche;
2. Créer de la synergie;
3. Susciter la participation;
4. Faire évoluer l'écosystème économique de développement économique de la MRC d'Antoine-Labelle.







425, rue du Pont  
Mont-Laurier (QC) J9L 2R6

SF 1 866 623-1545

T 819 623-1545

F 819 623-7311

C info@cldal.com

*synergie17-21.com*

#### PARTENAIRES FINANCIERS



Développement  
économique Canada  
pour les régions du Québec

Canada Economic  
Development  
for Quebec Regions

SADC

D'ANTOINE-  
LABELLE

Canada

Développement économique Canada  
pour les régions du Québec  
appuie financièrement la SADC



ASSEMBLÉE NATIONALE  
QUÉBEC

SYLVAIN PAGÉ  
Député de Labelle



MRC  
d'Antoine-Labelle



CLD  
d'Antoine-Labelle