Québec

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

La planification dans les organisations locales de développement

L'exemple des Corporations locales de développement

Par
Jean-François Lévesque

Rapport de stage dans le cadre de la maîtrise en analyse de gestion urbaine

Corporation de développement communautaire du KRTB

Rivière-du-Loup
Avril 2011

ENAP

FICHE SYNTHÈSE DU RAPPORT DE STAGE

Titre du rapport : La planification dans les organisations locales de développement : L'exemple des Corporations locales de développement.

Nom de l'étudiant : Jean-François Lévesque

Organisme d'accueil : Corporation de développement communautaire du KRTB

Date du stage : Octobre 2010 – janvier 2011

Résumé :

- **Problématique :** Accompagner les citoyens d'une communauté à créer une Corporation locale de développement, développer des outils de planification pour la Corporation portageoise de développement et la Corporation de développement de Saint-Antonin, puis soutenir la réalisation de projets.

- **Méthodologie :** Pour ce faire, une analyse documentaire, des rencontres et l'utilisation d'outils d'animation ont été effectuées.
    - Consultation du site Internet du Registraire des entreprises du Québec.
    - Consultation de guide sur la création d'un OBNL.
    - Analyse d'un exercice MOFF
    - Consultation de guides méthodologiques d'animation
    - Consultation de livres spécialisés portant sur la gestion de projet
    - Utilisation de rencontres et d'outils d'animation

- **Conclusion :** Les outils développés permettront aux Corporations locales de développement de les soutenir dans leur démarche de « prise en charge ». Toutefois, les défis de coordination entre les acteurs du développement local demeureront. L'agent de développement devra faire appel à ses compétences afin d'accompagner les corporations et les collectivités dans leur développement. L'évaluation des projets et des actions est aussi un défi pour l'agent et les collectivités afin que celles-ci puissent devenir apprenantes.

Mots-clefs (5) : Analyse MOFF (Menaces-Opportunités-Forces-Faiblesses), plan d'action, gestion de projet, développement local, coordination territoriale.

STA
2606

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Sommaire

Remerciements 4
Liste des annexes 5
Liste des tableaux et figures 6
1. Introduction 7
2. Description du mandat 9
3. Présentation de l'organisation 10
Le projet Animation Rurale 10
Le comité de partenaires 10
La CDC du KRTB 11
Les municipalités 11
La municipalité de Saint-Antonin 13
La municipalité de Notre-Dame-du-Portage 14
Les Corporations locales de développement 16
La Corporation portageoise de développement 19
La Corporation de développement de Saint-Antonin 21
4. Cadre conceptuel 24
4.1 Les agents de développements ruraux : la complexité de leur rôle dans un système en changement 24
La gestion du changement et les conflits potentiels 29
L'agent de développement rural, un maître nageur pour les collectivités 31
5. Méthodologie 41
Analyse documentaire 41
Techniques d'animation 44
Méthodes organisationnelles 46
6. Résultats 47
Création de la Corporation portageoise de développement 47
Nommer la corporation 47
Les règlements généraux 49
L'assemblée de fondation 50

0 8 AVR 2011

Le plan d'action 52
Communication de l'information 55
Outil de planification sommaire 55
Planification d'un projet GANTT - le cas d'un service de crème glacée 59
La Corporation de développement de Saint-Antonin 61
Mise à jour du plan d'action 61
Communication de l'information 65
Outil de planification sommaire 65
La planification GANTT – le cas du jardin communautaire 65
Grille de questionnement 67
7. Discussion 71
8. Recommandations 73
9. Conclusion 76
Bibliographie 78
Annexe 1 - Exercice MOFF 82
Annexe 2 – Liste de tâches pour l'organisation d'une assemblée 83
Annexe 3 – Devis de salle – Assemblée de fondation 84
Devis de salle – Assemblée générale 85
Annexe 4 – Exemple d'ordre du jour minuté pour une assemblée générale 86
Annexe 5 – Exemple d'ordre du jour minuté pour une assemblée de fondation 87
Annexe 6 – Exemple de carte heuristique suite à une analyse MOFF 88
Annexe 7 – Exemple de sondage pour connaître les besoins de l'opinion des citoyens 89
Annexe 8 – Résultats du sondage pour connaître les besoins des citoyens de Notre-Dame-du-Portage 90
Annexe 9 – Modèle de plan d'action (sans volet de développement) 91
Annexe 10 – Modèle de plan d'action (avec volet de développement) 92
Annexe 11 – Modèle de l'outil de planification sommaire d'un projet 93
Annexe 12 – Modèle d'un calendrier d'activités pour un diagramme de GANTT 94
Annexe 13 – Modèle de grille de questionnement pour planifier un projet 95
Annexe 14 – Plans d'action, outils de projet et grille de questionnement des corporations 96

20167904

Remerciements

Dans le cadre du présent travail dirigé, je tiens à souligner le soutien important que monsieur Serge Belley m'a apporté dans la démarche de réalisation du mandat, notamment par ses judicieux conseils et son expertise. Aussi, M. Belley a été disponible pour m'accompagner tout au long de mon travail dirigé.

De plus, je tiens à remercier Mme Nathalie Caron, coordonnatrice du projet *Animation Rurale* qui a su me guider dans l'accomplissement du mandat et en assurant un suivi de la réalisation des outils de développement pour les collectivités. Ses expériences et son expertise ont été profitables afin de réaliser des outils qui sauront être utiles et utilisables.

Je tiens à souligner l'implication des bénévoles des Corporations locales de développement qui ont su par leur commentaire et leur validation orienter la construction de leurs outils de planification, de suivi et de contrôle. Leur détermination pour prendre en charge le développement de leur collectivité est admirable.

Aussi, je tiens à dire merci aux municipalités pour m'avoir accordé leur confiance dans ce mandat et de m'avoir permit de mettre à profit mes compétences. Il en est de même pour le comité des partenaires du projet *Animation Rurale* qui a su m'accorder son support.

À tous, incluant ceux dont j'aurais oublié de mentionner les noms, je vous remercie sincèrement de votre apport à la réalisation de ce mandat.

Liste des annexes

Annexe 1 – Exercice MOFF

Annexe 2 – Liste de tâches pour l'organisation d'une assemblée

Annexe 3 – Devis de salle – Assemblée de fondation et Assemblée générale

Annexe 4 – Exemple d'ordre du jour minuté pour une assemblée générale

Annexe 5 – Exemple d'ordre du jour minuté pour une assemblée de fondation

Annexe 6 – Exemple de carte heuristique suite à une analyse MOFF

Annexe 7 – Exemple de sondage pour connaître les besoins de l'opinion des citoyens

Annexe 8 – Résultats du sondage pour connaître les besoins des citoyens de Notre-Dame-du-Portage

Annexe 9 – Modèle de plan d'action (sans volet de développement)

Annexe 10 – Modèle de plan d'action (avec volet de développement)

Annexe 11 – Modèle de l'outil de planification sommaire d'un projet

Annexe 12 – Modèle d'un calendrier d'activités pour un diagramme de GANTT

Annexe 13 – Modèle de grille de questionnement pour planifier un projet

Annexe 14 – Plans d'action, outils de projet et grille de questionnement des corporations

Liste des tableaux et figures

Tableaux	Page
Tableau 1 : Revenu des ménages après impôt en pourcentage	15
Tableau 2 : Rôles des agents de développement ruraux	26
Tableau 3 : Liste des tâches pour une assemblée	50
Tableau 4 : Résultats du sondage de la Corporation portageoise de développement	53
Tableau 5 : Ajouts pour la création des outils de projet	56
Tableau 6 : Plan d'action 2008-2011 de la Corporation de développement de Saint-Antonin	61
Tableau 7 : Grille de questionnement du projet de jardin communautaire	69

Figures	Page
Figure 1 : Structure du projet Animation Rurale	12
Figure 2 : Structure générale d'une Corporation locale de développement	18
Figure 3 : Structure de la Corporation portageoise de développement	20
Figure 4 : Structure de la Corporation de développement de Saint-Antonin	23
Figure 5 : La position de l'agent de développement rural dans son milieu	34
Figure 6 : Modèle du plan d'action de la Corporation portageoise de développement	55
Figure 7 : Modèle de l'outil de projet de la Corporation portageoise de développement	58
Figure 8 : Modèle du diagramme de GANTT de la Corporation portageoise de développement	60
Figure 9 : Modèle du plan d'action de la Corporation de développement de Saint-Antonin	64

La planification dans les organisations locales de développement

1. Introduction

Le présent travail s'inscrit dans la continuité de la maîtrise en analyse de gestion urbaine (MAGU) offerte par l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Cette formation académique permet d'acquérir des savoirs et des compétences dans le domaine de l'administration publique locale, sur les enjeux auxquels elle fait face et les perspectives d'avenir qui s'offrent à elle. Ainsi, des cours tels que *Management des politiques municipales, Analyse des institutions locales et régionales, Gestion des services locaux et régionaux, Mobilisation des acteurs locaux, Gestion par résultat, Gestion de projet,* permettent d'acquérir des connaissances et des habiletés pertinentes dans la gestion des administrations locales. Mentionnons, à titre d'exemples : le développement d'outils spécifiques adaptés au développement des collectivités, la stimulation de la réflexion sur les enjeux et les perspectives de développement, la compréhension des relations entre les différentes organisations locales, ainsi que l'habileté à poser un diagnostic organisationnel en tant qu'expert du développement des administrations publiques locales.

Pour permettre l'application de ces compétences et de ces savoirs, mon travail dirigé a été effectué dans le cadre du projet *Animation Rurale*. Ce projet de développement local et régional est situé dans la Municipalité régionale de comté (MRC) de Rivière-du-Loup. En tant qu'agent de développement dans le projet *Animation Rurale,* j'ai pu faire valoir mes compétences et mes savoirs auprès de la *Corporation portageoise de développement* située dans la municipalité de Notre-Dame-du-Portage et auprès de la *Corporation de développement de Saint-Antonin*. Le travail dirigé a été encadré par la coordonnatrice des sept agents de développement rural de la MRC de Rivière-du-Loup employés par la Corporation de développement communautaire du Kamouraska-Rivière-du-Loup-Témiscouata-Les Basques (CDC du KRTB). Les besoins exprimés par l'organisme étaient la fondation de la *Corporation portageoise de développement*, la création d'un plan d'action et la mise en œuvre d'au moins un projet de développement. En ce qui concerne la *Corporation de développement de Saint-Antonin*, le mandat consistait à mettre à jour le plan d'action, puis à mettre en œuvre au moins un projet.

En premier lieu, ce rapport présentera le mandat octroyé à l'étudiant, de même que les activités réalisées en situation d'emploi comme agent de développement rural. Dans le but de mieux cerner le contexte dans lequel le travail dirigé a été effectué, une description de l'organisation sera faite, une brève description des milieux où s'est déroulé le travail dirigé sera présentée, puis le rôle de l'agent de développement et la position inconfortable dans laquelle il se retrouve seront expliqués.

Dans un deuxième temps, les documents théoriques et les guides qui ont inspiré et orienté la réalisation du mandat seront présentés afin de comprendre la structure du travail réalisé. Par la suite, les méthodes utilisées pour réaliser les activités aux fins du présent rapport seront expliquées afin d'éventuellement comprendre la démarche utilisée et servir de guide aux lecteurs.

Troisièmement, les résultats découlant des méthodes utilisées seront présentés. Ces résultats seront appuyés par un contenu théorique en vue d'améliorer la compréhension des outils développés et de les reproduire dans un contexte de développement local particulier, celui de bénévoles soutenus par un agent de développement.

Enfin, le rapport présentera des recommandations afin de bonifier les outils produits et permettre aux organisations locales de développement d'améliorer la démarche de « prise en charge » de leur milieu. De plus, une ouverture sera faite sur les possibilités qu'offrent les organisations locales de développement comme les Corporations locales de développement, dans la « prise en charge » des localités des milieux ruraux, ainsi que de l'importance de les accompagner dans cette démarche grâce à des outils « utiles et utilisables ».

2. Description du mandat

Le mandat consistait à accompagner la collectivité de Notre-Dame-du-Portage dans sa démarche de création de la *Corporation portageoise de développement* et à actualiser le plan d'action de la *Corporation de développement de Saint-Antonin.*

En vue de réaliser ce mandat, il fallait accompagner la *Corporation portageoise de développement* dans sa démarche de création auprès du Registraire des entreprises du Québec et notamment organiser une assemblée de fondation, accompagner les gens impliqués à réaliser un plan d'action pour les années à venir, ainsi que les soutenir dans la planification et la réalisation des projets.

Concernant la *Corporation de développement de Saint-Antonin*, il fallait accompagner les gens impliqués dans la mise à jour de leur plan d'action, aider au renouvellement des administrateurs, puis planifier et réaliser les projets inscrits dans le plan d'action.

Ce mandat a été soumis dans un contexte où l'agent de développement en poste, absent pendant au moins neuf mois, devait soutenir les activités de la *Corporation de développement de Saint-Antonin.* Une situation qui a eu un impact sur les projets à venir et la motivation des gens impliqués. De plus, le mandat voulait soutenir la création d'une nouvelle organisation de développement au sein d'une municipalité rurale, et ce, avec le soutien de l'agent de développement rural, soit la *Corporation portageoise de développement* à Notre-Dame-du-Portage.

Dernièrement, le mandat consistait aussi à créer des outils de développement « utiles et utilisables » par et pour les gens des collectivités, ainsi que par les agents de développement.

3. Présentation de l'organisation

Pour bien comprendre la complexité de l'organisation et du projet *Animation Rurale*, cette section présente le projet *Animation Rurale*, le rôle des partenaires, le rôle des municipalités et des Corporations locales de développement, ainsi que le rôle des agents de développement ruraux.

Le projet Animation Rurale

Le mandat a été effectué dans le cadre du projet *Animation Rurale* dans la MRC de Rivière-du-Loup. Ce projet unique, issu de la volonté des municipalités rurales de « prise en charge » de leur développement, existe depuis au moins 15 ans. Il permet aux municipalités rurales de se doter d'un agent de développement dont le rôle consiste à soutenir les activités d'une Corporation locale de développement et à les accompagner dans leur projet de développement communautaire, économique, social, touristique ou culturel. À moins d'un contexte particulier, l'agent de développement partage son temps (entre deux et trois jours) entre les municipalités afin de s'assurer que le milieu développe son autonomie et renforce la « prise en charge » de son développement. Toutefois, un projet pilote de cinq jours est à l'essai dans la municipalité de Saint-Hubert. Depuis 2009, ces agents sont soutenus dans leur travail par une coordonnatrice, ainsi que par le comité des partenaires. Aujourd'hui, les douze municipalités rurales de la MRC de Rivière-du-Loup bénéficient de l'aide de sept agents de développement répartis entre chaque municipalité, soit Notre-Dame-du-Portage, Cacouna, L'Isle-Verte, Notre-Dame-des-Sept-Douleurs, Saint-Paul-de-la-Croix, Saint-Arsène, Saint-Cyprien, Saint-Épiphane, Saint-François-Xavier-de-Viger, Saint-Hubert, Saint-Modeste et Saint-Antonin. Cette situation peut toutefois changer d'année en année, car les municipalités participent au projet volontairement.

Le comité de partenaires

Ce projet est possible grâce à la contribution financière du *pacte rural* de la MRC de Rivière-du-Loup et de la participation de plusieurs partenaires issus du développement : la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC) de la MRC de Rivière-du-Loup, le Centre local de développement (CLD) de la région de Rivière-du-Loup, le Centre local de services communautaires (CLSC) Rivières et Marées et la Corporation de développement communautaire du KRTB. Ce comité de partenaires contribue financièrement au projet. Cela permet d'assurer une partie des salaires, les frais de

déplacement et les frais de formation des agents de développement. De plus, le comité est responsable des éléments suivants :

- S'assurer de la présence d'un agent de développement rural dans les municipalités rurales sur le territoire de la MRC de Rivière-du-Loup;
- Identifier les grandes orientations du projet;
- Offrir un encadrement au travail des agents de développement;
- Susciter la participation des communautés via les Corporations locales de développement et les conseils municipaux;
- Favoriser la concertation entre les instances locales de développement;
- Assurer la représentation du projet auprès des municipalités et des partenaires;
- Rendre des comptes aux partenaires du projet et au *Pacte rural*.[1]

La CDC du KRTB

Pour sa part, la Corporation de développement communautaire du KRTB (CDC du KRTB) s'occupe de la gestion financière du projet et de la gestion des ressources humaines en vue de réaliser le projet *Animation Rurale* sur l'ensemble du territoire. Ces responsabilités lui ont été attribuées à la création du projet. Celles-ci auraient pu être gérées par un autre des partenaires, tel le CLD, comme c'est le cas dans certaines régions au Québec. La CDC du KRTB emploie également la coordonnatrice du projet *Animation Rurale* qui réalise notamment les actions suivantes aux fins du projet :

- Coordonner les agents de développement sur le territoire;
- Soutenir les agents de développement et les outiller afin de réaliser les projets dans leur milieu;
- Être à l'écoute des besoins des milieux;
- Être un agent de liaison entre le comité des partenaires, les agents de développement et les municipalités;
- Communiquer les informations utiles pour accompagner le développement des collectivités.

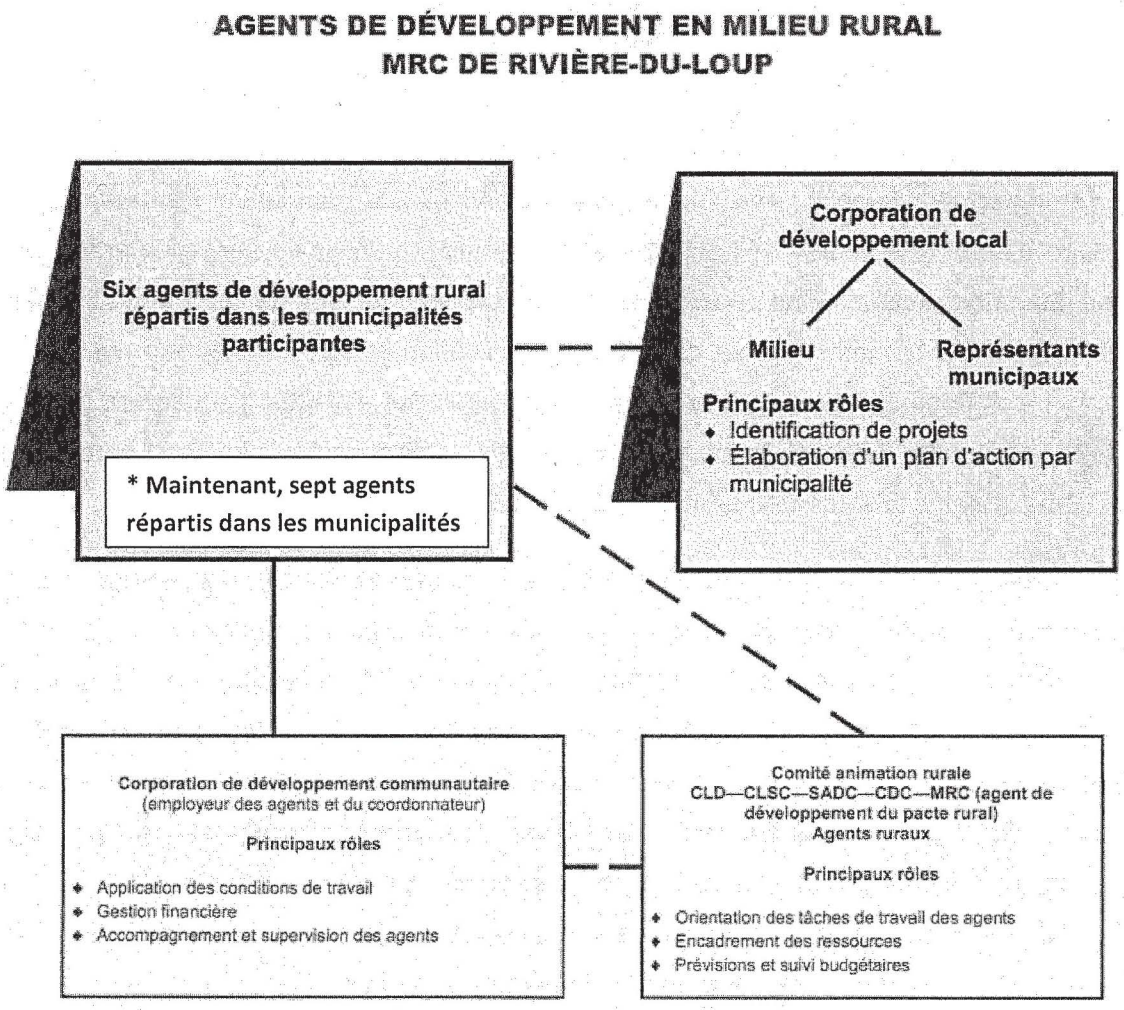
Les municipalités

Les municipalités participent financièrement au projet *Animation Rurale*. Ainsi, leur contribution permet de rémunérer l'agent de développement attitré à la municipalité. De

[1] CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE du KRTB (consulté en novembre 2010). *Document du projet Animation Rurale*, Rivière-du-Loup, 3 p.

plus, les municipalités doivent fournir un bureau, ainsi que des fournitures afin que l'agent de développement puisse accomplir son travail dans des conditions adéquates. En plus, le bureau sert de permanence à la Corporation locale de développement. Chaque municipalité du territoire se distingue tant par son organisation que par sa démographie, son économie et sa vie sociale. Cette diversité teinte le rôle de l'agent de développement et celui de la Corporation locale de développement; elle influence le contenu de son plan d'action et sa mise en œuvre.

Figure 1 : Structure du projet *Animation Rurale*



Source : Corporation de développement communautaire du KRTB. *Document du projet Animation Rurale*. 3 p. (Consulté novembre 2010)

La municipalité de Saint-Antonin

La municipalité de Saint-Antonin est la deuxième municipalité la plus populeuse de la MRC de Rivière-du-Loup. En 2006, elle comptait 3 780 citoyens[2]. Aujourd'hui, selon le décret 2011 du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), sa population est de 3 979 individus[3]. Ainsi, Saint-Antonin est en croissance démographique. Selon, le profil de la communauté de Saint-Antonin, il y a eu une croissance de 12,2% de la population en 10 ans[4]. En 2006, selon le même document, la population est composée majoritairement de la tranche d'âge 25-54 ans, soit 1795 individus. Ainsi, elle est la deuxième plus jeune municipalité de la MRC avec un âge médian de 38 ans comparativement à 43 ans dans l'ensemble de la MRC. Pour leur part, les personnes âgées représentent 9,5% de la population comparativement à 16,3% pour l'ensemble de la MRC[5].

La démographie influence l'offre municipale de services à la population. Par exemple, le nombre d'employés dédiés aux activités et à la gestion municipale sera plus grand que dans les municipalités moins populeuses, car la richesse foncière de la municipalité sera plus élevée. Ce qui influence sa capacité d'organisation et son offre de service. Saint-Antonin a notamment des Estrades pouvant accueillir des activités d'envergure comme le Festival country de Saint-Antonin, ainsi que trois centres communautaires permettant aux gens de faire des activités sportives et communautaires.

L'économie du milieu influence aussi le dynamisme et le développement de la municipalité. Saint-Antonin est reconnu comme pôle secondaire d'activités de la MRC. Sa situation à proximité de l'autoroute 85 favorise le développement industriel. D'ailleurs, sur 115 entreprises manufacturières dénombrées sur le territoire de la MRC, 13 d'entre elles sont situées à Saint-Antonin[6]. Elle est aussi active dans le secteur primaire de l'agriculture et forestier. Sur le plan des commerces et des services, une cinquantaine d'entreprises desservent la population. La municipalité compte sur un potentiel de développement touristique, de l'hébergement et de la restauration. De même, la population est desservie par un comptoir postal et une caisse populaire.

---

[2] CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION DE RIVIÈRE-DU-LOUP (novembre 2008). *Profil de la communauté de Saint-Antonin*, Rivière-du-Loup, p.2

[3] MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (consulté en février 2011). *Répertoire des municipalités*, Saint-Antonin [en ligne] http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/12015/

[4] CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION DE RIVIÈRE-DU-LOUP (novembre 2008)., *op. cit.*, p.2

[5] *Loc. cit.*

[6] *Ibid. p.* 4

En ce qui a trait à la vie sociale, la collectivité peut s'appuyer sur 24 organismes[7]. Nous y retrouvons notamment un comité famille, des organismes dédiés aux loisirs, des organismes sportifs et une Corporation locale de développement. Ces organismes contribuent à mobiliser et à favoriser l'implication des citoyens dans les divers projets de la municipalité, et ce, dans différentes sphères d'activité. Toutefois, selon les données du profil de la communauté de Saint-Antonin, la majorité des gens qui s'impliquent se situent dans le groupe des 55-64 ans, alors que la majorité de la population se situe dans le groupe des 25-54 ans. Une problématique touchant la conciliation travail-famille se pose, car la relève se fait difficilement au sein de ces organismes[8].

La municipalité de Notre-Dame-du-Portage

Pour sa part, la municipalité de Notre-Dame-du-Portage a un portrait différent de celui de Saint-Antonin sur le plan de la démographie, de l'économie et de la vie sociale. Sur le plan démographique, la population comptait 1 262 citoyens en 2006[9] et selon le dernier décret du MAMROT, 1 268 citoyens en 2011[10]. Sa population a toutefois cru d'environ 4,4% en 10 ans[11]. Les 35 ans et moins composent 34,5% de la population portageoise, ce qui place la municipalité au 8e rang dans la MRC. Toutefois, la majeure partie de la population se situe dans la tranche d'âge des 25-54 ans. De plus, l'âge médian de la population portageoise est de 47 ans comparativement à 43 ans pour l'ensemble de la MRC. Les personnes de 65 ans et plus représentent 15,5% la population portageoise[12].

Quelques spécificités sont à relever à Notre-Dame-du-Portage. Par exemple, le revenu moyen des ménages après impôt correspond à 63 716 $ en 2006 tandis qu'il était de 43 561 $ pour la MRC et 49 789 $ pour le Québec. Les ménages ayant des revenus supérieurs à 60 000 $ sont nettement plus élevés comparativement à l'ensemble de la MRC ou du Québec[13]. Cela est attribuable au profil socio-professionnel des citoyens. Selon Statcan, sur une population active expérimentée totale de 15 ans et plus de 670 individus, 100 exercent une profession dans le domaine de la santé, 105 dans le

---

[7] *Ibid. p.* 7
[8] CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION DE RIVIÈRE-DU-LOUP (novembre 2008)., *op. cit.,* p.7
[9] (CLD de Rivière-du-Loup, 2009 : 2)
[10] MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (consulté en février 2011). *Répertoire des municipalités*, *Notre-Dame-du-Portage*, [en ligne] http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/12080/
[11] CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION DE RIVIÈRE-DU-LOUP (décembre 2009). *Profil de la communauté de Notre-Dame-du-Portage*, Rivière-du-Loup, p.2
[12] *Loc. cit.*
[13] *Ibid.* p.3

domaine des affaires, des finances et de l'administration, 190 dans le secteur de la vente et des services, ainsi que 90 dans le secteur des sciences sociales, enseignement, administration publique et religion.[14]

Tableau 1 : Revenu des ménages après impôt en pourcentage

Territoires	60 000 $ - 89 999 $	90 000 $ et plus
Notre-Dame-du-Portage	23,0	14,0
MRC de Rivière-du-Loup	15,9	6,6
Québec	18,0	10,1

Source : CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE RIVIÈRE-DU-LOUP (décembre 2009). *Profil de la communauté de Notre-Dame-du-Portage*, Rivière-du-Loup, p.3

L'autre spécificité touche le niveau de scolarité de la population. 35% de la population âgée de plus de 25 ans ont un diplôme d'études universitaires comparativement à 15% pour la MRC et de 24% pour le Québec[15].

Pour répondre aux besoins de cette population, la municipalité, avec des ressources financières plus limitées que celle de Saint-Antonin, doit s'organiser autrement pour gérer les services. Le personnel est composé essentiellement d'une direction générale/secrétaire-trésorière, d'une adjointe administrative, d'un inspecteur municipal et de voirie et d'un coordonnateur des loisirs, ainsi que de deux employés pour soutenir les activités des travaux publics et des contractuels. Toutefois, cela n'empêche pas la municipalité d'offrir des services à sa population, notamment par les activités sportives et les infrastructures (soccer, basket-ball, tennis, patinoire, piscine extérieure d'eau salée). De plus, elle met le Chalet des sports à la disposition de la population afin que ceux-ci puissent tenir des activités tant communautaires que sportives.

Sur le plan économique, le secteur primaire, qui couvre environ 5% de la superficie totale du territoire de la MRC, est demeuré relativement stable durant les dernières années[16]. Dans le secteur secondaire, le CLD a dénombré six entreprises dans le domaine de la construction; il n'y a aucune entreprise manufacturière. Somme toute, cette situation peut être en partie attribuable au plan d'urbanisme qui mise avant tout

---

[14] CANADA. STATISTIQUE CANADA (consulté en février 2011). *Profil des communautés 2006 : Notre-Dame-du-Portage*, Canada, [en ligne] http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92591/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2412080&Geo2=PR&Code2=24&Data=Count&SearchText=Notre-Dame-du-Portage&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&Custom=

[15] CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION DE RIVIÈRE-DU-LOUP (décembre 2009)., *op.cit.*, p.4)

[16] *Loc. cit.*

sur la qualité de vie plutôt que sur le développement industriel[17]. Concernant le secteur tertiaire, Notre-Dame-du-Portage est un pôle récréotouristique : présence d'une piscine d'eau salée, nombreux points de vue sur le fleuve, présence d'entreprises hôtelières de renommée et qualité de son patrimoine bâti. De plus, près d'une vingtaine d'entreprises offrent des services de proximité à la population.

La vie sociale y est très active. Elle est surtout animée par le Club des 50 ans et plus, L'Envol des aînés, ainsi que par l'organisme Patrimoine et Culture du Portage destiné à promouvoir et mettre en valeur le patrimoine naturel et culturel de Notre-Dame-du-Portage, ainsi qu'à soutenir des activités à caractère culturel ou historique[18]. De plus, la collectivité s'est dotée d'une Corporation locale de développement afin de stimuler l'implication des citoyens dans la « prise en charge » du développement de leur milieu.

Nous dirons maintenant quelques mots sur l'organisation de la *Corporation portageoise de développement*, de la *Corporation de développement de Saint-Antonin*, ainsi que sur le rôle de l'agent de développement.

Les Corporations locales de développement

Ces corporations locales sont des organismes à but non lucratif (OBNL) constitués en vertu de la *Loi sur les compagnies du Québec*. Leurs rôles, inscrits dans leurs lettres patentes, sont de :

1. « Exercer un leadership dans le développement de sa communauté en lien avec le conseil municipal et différents partenaires de la collectivité.

2. Favoriser la sensibilisation et la mobilisation des citoyens et des citoyennes pour leur implication dans le développement local et le renouvellement du leadership dans le milieu.

3. Renforcer la concertation dans la collectivité en misant sur la fierté et l'appartenance à son milieu, tout en collaborant avec ouverture avec d'autres collectivités.

4. Promouvoir le développement économique, touristique, culturel, social et communautaire de (inscrire le nom de la municipalité).

5. Acquérir par achat, location ou autrement, posséder et exploiter les biens meubles et immeubles nécessaires aux fins de la corporation.

6. Recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières, administrer de tels dons, legs et contributions.

---

[17] *Ibid.* p.2
[18] *Ibid.* p. 11

7. Organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds pour des fins charitables ».[19]

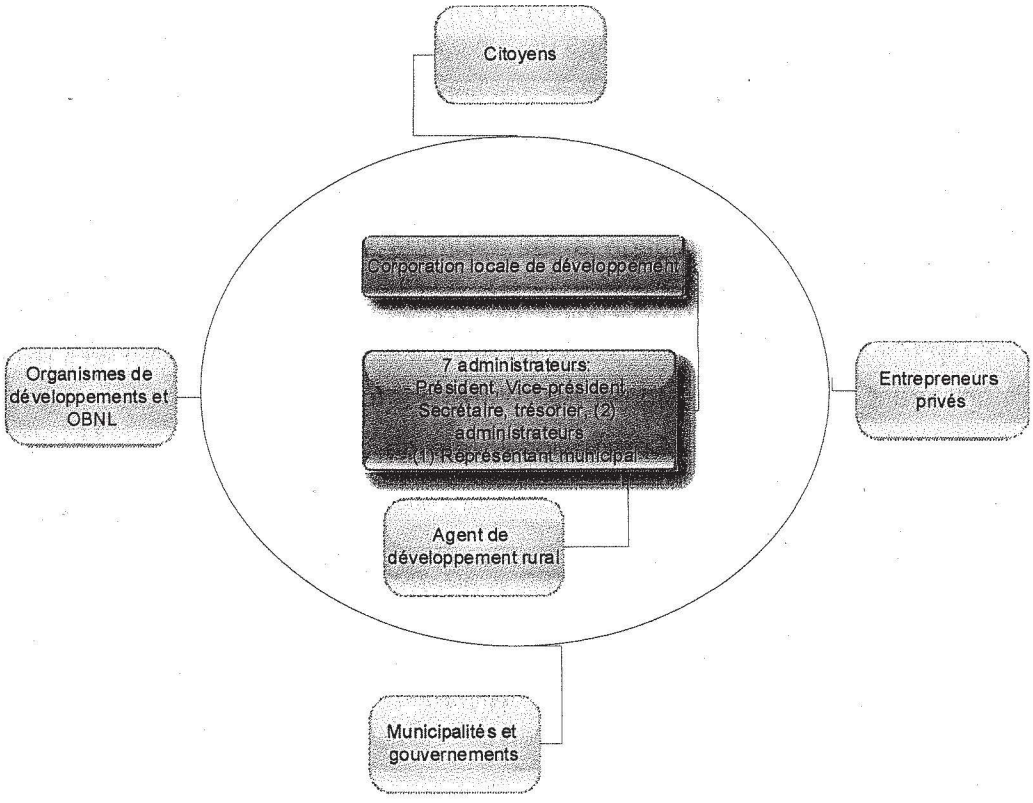
De plus, les futurs administrateurs doivent doter la Corporation locale de développement de règlements généraux permettant notamment d'orienter les décisions et la gestion, de rendre des comptes et d'assurer la pérennité de l'organisation (élection, adhésion des membres et leurs droits, objectifs de l'organisation, liquidation des biens en cas de dissolution, etc.). Ces corporations sont composées d'individus siégeant à titre d'administrateurs. Le nombre minimal d'administrateurs pour être légalement constitué est de trois. Toutefois, il est conseillé d'avoir sept personnes au sein du conseil d'administration de la Corporation locale de développement. Ce chiffre permet d'avoir une meilleure représentativité (homme/femme, secteur d'activités, âge, secteur de résidence, catégorie sociale, etc.), selon les besoins ressentis par le milieu. De plus, il permet d'avoir un quorum minimal de quatre administrateurs, ce qui facilite la bonne conduite des affaires de la corporation. Aussi, dans la philosophie du projet *Animation Rurale*, la municipalité délègue un conseiller municipal siégeant comme administrateur sur le conseil d'administration de la corporation. Celui-ci devient un agent de liaison entre la corporation et le conseil municipal étant donné que la municipalité participe au financement du projet. Il est aussi un acteur de changement impliqué directement dans les actions de la corporation comme administrateur à part entière et ayant le droit de vote. Toutefois, dans certaines municipalités, l'on peut retrouver d'autres conseillers ou maires qui siègent sur la Corporation locale de développement; ceux-ci le font alors à titre de citoyens. Aussi, certains délégués municipaux peuvent ne pas avoir de droit de vote comme cela est le cas à Saint-Antonin. Cette situation est cependant particulière à cette corporation.

Dans le but d'accomplir leur mission, les Corporations locales de développement doivent idéalement rédiger un plan d'action annuel. Celui-ci peut aussi être échelonné sur une période de deux à quatre ans. D'ailleurs, une planification à moyen et à long terme est souhaitable afin de pouvoir orienter le développement de manière cohérente et soutenue. Cela n'empêche en rien l'utilisation d'un plan annuel comportant des actions à court terme, car ces actions peuvent s'inscrire dans une démarche globale. Suite à la

[19] QUÉBEC. REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (2 novembre 2010). *Lettres patentes : Corporation portageoise de développement*, Québec

rédaction du plan d'action, la Corporation locale de développement doit, entre autres, mobiliser la collectivité, orienter les actions de développement de la municipalité, entreprendre des projets de développement économique, culturel, social, communautaire et touristique, soutenir les entrepreneurs, être à l'affût des opportunités, ainsi que réfléchir à l'avenir de la collectivité, et ce, en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le plan d'action. Aussi, les Corporations locales de développement doivent travailler en étroite collaboration avec les différents organismes de développement sur le territoire (municipalité, SADC, CLD, CLSC, MRC, ministères et organismes gouvernementaux, organismes à but non lucratif, etc.) en vue de l'aider dans la « prise en charge » de son développement. De même, les Corporations locales de développement peuvent bénéficier des services des agents de développement engagés par un organisme de développement local, comme cela est le cas dans la MRC de Rivière-du-Loup par la CDC du KRTB.

Figure 2 : Structure générale d'une Corporation locale de développement



La figure permet de mieux cerner la position des administrateurs et le rôle de soutien de l'agent de développement rural auprès des administrateurs. De plus, elle montre les différents partenaires en relation avec la Corporation locale de développement. Cette

figure représente la structure générale d'une Corporation locale de développement. Considérant qu'elle doit s'organiser en fonction des besoins du milieu, il arrive que la structure soit adaptée afin de mieux y répondre. Ainsi, son organisation sera modulée en fonction de l'organisation municipale et du contexte sociodémographique et économique de la collectivité.

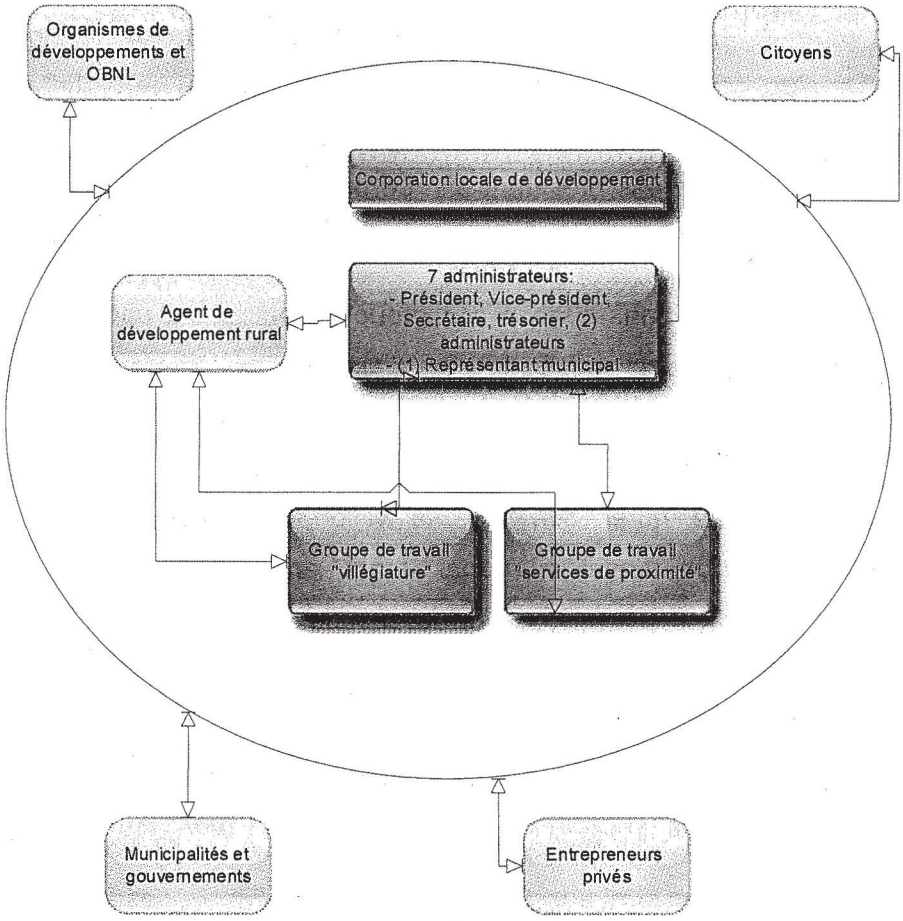
La Corporation portageoise de développement

En novembre 2009, un nouveau conseil municipal est élu. Celui-ci décide de prendre en main le développement de la collectivité en rédigeant un plan d'action. À l'intérieur du plan d'action, il y a la création d'un comité de développement pris en charge par deux conseillers municipaux. Suite à ce mandat, une vingtaine de citoyens se sont réunis le 25 mars 2010 pour discuter du développement de la municipalité.[20] Lors de cette rencontre, un exercice MOFF (Menaces/Opportunités – Forces/Faiblesses) a été réalisé. De même, la coordonnatrice du projet *Animation Rurale* a été invitée afin d'expliquer le projet aux citoyens présents. Suite à cette rencontre, deux groupes de travail se sont formés : l'un sur les « services de proximité » et l'autre sur la « villégiature ». Ces deux groupes ont échangé sur les possibilités de développement. Cela a conduit le groupe de travail « villégiature » à rédiger des pistes d'action pour le développement des attraits de Notre-Dame-du-Portage. Pour sa part, le groupe de travail « services de proximité » a planifié un sondage afin de connaître les besoins de la population en alimentation et en services de proximité. Ce sondage a été distribué via le journal municipal l'« Info-Portage » et par contact direct, notamment lors de l'activité du marché champêtre où il a été possible d'obtenir l'opinion de touristes, ainsi que celle des résidents. Le 13 juillet 2010, un agent de développement est entré en fonction afin d'accompagner les partenaires à se constituer en Corporation locale de développement et à réaliser ses objectifs futurs.

Fondée le 3 novembre 2010, la *Corporation portageoise de développement* est structurée de la façon suivante :

[20] MUNICIPALITÉ DE NOTRE-DAME-DU-PORTAGE. *Info-Portage*, Notre-Dame-du-Portage, Avril 2010, p.2

Figure 3 : Structure de la Corporation portageoise de développement



La figure présente les relations qui s'établissent sur une base régulière ou ponctuelle entre les différents acteurs de la société et la *Corporation portageoise de développement*. À la différence de la structure générale, la *Corporation portageoise de développement* s'est dotée de deux groupes de travail accompagnés par l'agent de développement. Cela est aussi la règle générale dans la majorité des corporations sur le territoire de la MRC de Rivière-du-Loup. Les corporations travaillent par comité sur des projets spécifiques. Ainsi, dans le cas de la *Corporation portageoise de* développement, chacun des groupes travaille sur les dossiers qui lui sont attitrés dans le plan d'action. Par exemple, le groupe de travail « villégiature » contribuera à la réflexion concernant l'amélioration des parcs d'extrémité comme celui du parc de l'Anse en collaboration avec la municipalité et le Comité consultatif d'urbanisme (CCU). Ce comité est chapeauté par la présidence de la corporation. Pour sa part, le groupe de travail « services de proximité » travaille présentement à l'implantation d'un service de guichet automatique et d'un comptoir de crème glacée. Ce groupe est chapeauté par la vice-

présidence de la corporation. Dans ce cas-ci, la vice-présidence est occupée par le conseiller municipal. Cette façon de procéder permet d'améliorer la communication et le pilotage des dossiers entre les groupes de travail et le conseil d'administration de la corporation. De plus, ces actions se font grâce à la collaboration de partenaires tels la municipalité, les entrepreneurs privés et les citoyens. De plus, il a été suggéré que le conseiller municipal ne soit pas président afin de permettre aux citoyens d'occuper ce rôle.

Les personnes impliquées dans chacun des groupes contribuent par leur réflexion et leurs actions à concrétiser les projets du plan d'action. Ces réflexions et actions sont ensuite entérinées et supervisées par le conseil d'administration de la *Corporation portageoise de développement*, ainsi que par l'avis et le soutien de l'agent de développement. Il est à noter que plus la vision de la Corporation locale de développement et celle du conseil municipal seront arrimées, plus la réalisation des projets sera facilitée. C'est pourquoi, dans le cas de la *Corporation portageoise de développement*, certaines actions se retrouvent au sein du plan d'action de la municipalité et vice-versa. Cela permet entre autres à la municipalité de planifier un budget en fonction du plan d'action de développement.

Ainsi, cette structure facilite la mobilisation du milieu, stimule la réflexion et l'action. Les responsabilités et les tâches sont aussi réparties entre l'ensemble des acteurs impliqués dans un projet de développement sur le territoire de la municipalité.

La Corporation de développement de Saint-Antonin

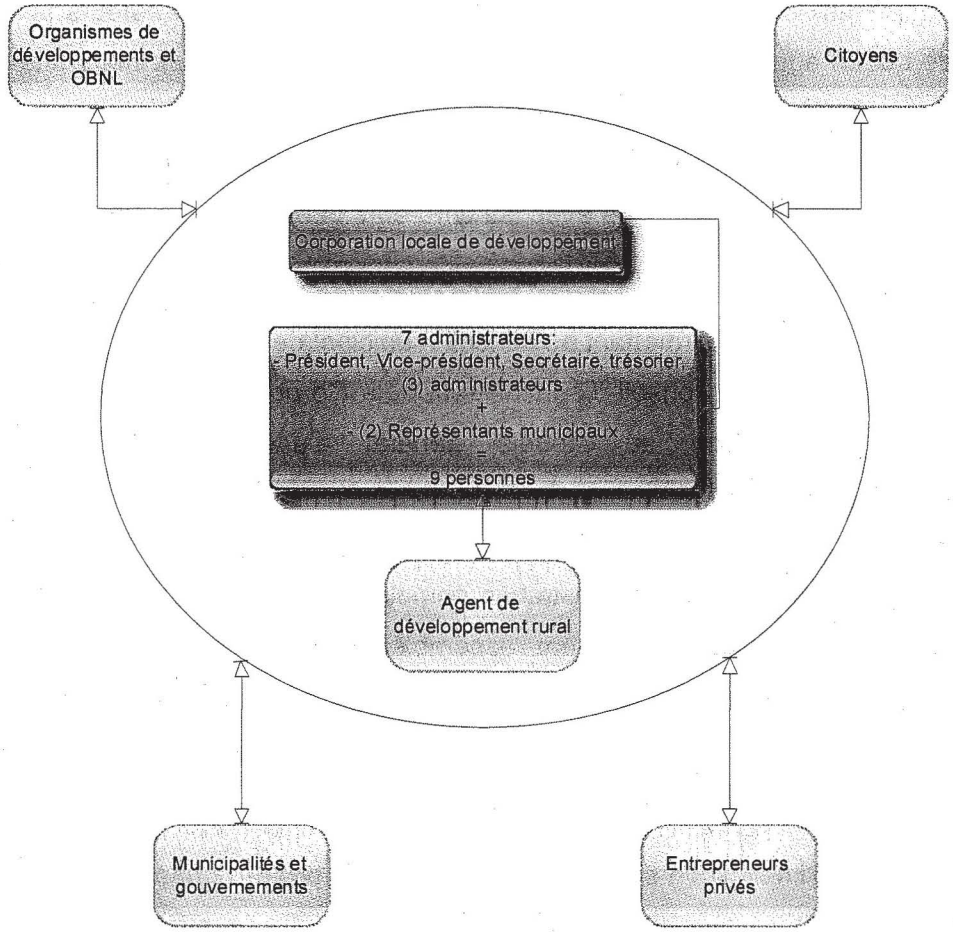
La *Corporation de développement de Saint-Antonin* a été constituée légalement en 2007 suite aux célébrations, en 2006, du 150^{e} de la municipalité. Les surplus générés dans le cadre des activités ont permis de doter la corporation d'un fonds local d'investissement dédié à soutenir les activités des organismes de la municipalité (Club Amiski, Club des 50 ans et plus, Club sportif, etc.). De nombreux organismes ont bénéficié de ce fonds. La corporation a alors joué un rôle majeur dans la promotion du fonds et l'analyse des différents projets. Grâce à ce fond et à une contribution de 10 000 $ de la part de la municipalité, la *Corporation de développement de Saint-Antonin* s'est dotée d'un plan d'action contenant des volets portant sur des projets communautaires, touristiques, d'accueil des nouveaux arrivants et économiques pour le développement de la collectivité. Celle-ci bénéficie d'un appui professionnel appréciable des employés municipaux de la municipalité, ce qui module le rôle de l'agent de développement

auprès de la corporation. D'ailleurs, au cours des dernières années, la corporation a subi de nombreux changements tels le départ et l'arrivée d'administrateurs, ainsi que la venue de quatre agents de développement en quatre ans (congé de maternité et congé de maladie). Cette situation a affecté la motivation des gens impliqués. Toutefois, cela n'a pas empêché la *Corporation de développement de Saint-Antonin* de réaliser de nombreux projets en collaboration avec les différents partenaires comme la municipalité et les citoyens.

À l'exception de la règle permettant au conseil municipal de nommer deux représentants sans droit de vote à son conseil d'administration, la *Corporation de développement de Saint-Antonin* correspond au modèle général d'une Corporation locale de développement. Ainsi, le conseil d'administration est composé d'un maximum de neuf personnes, soit sept administrateurs et deux conseillers. Suite à l'assemblée générale d'octobre 2010, un conseil d'administration complet a été élu avec une parité homme-femme. Cela est intéressant, car, avant l'assemblée générale, le conseil d'administration était composé de quatre personnes. De plus, deux conseillers sont devenus membres de la corporation et siège à titre d'administrateurs comme citoyen et non comme élu. La municipalité de Saint-Antonin a nommé un seul représentant sur une possibilité de deux.

Considérant que l'implication sociale et les ressources professionnelles sont différentes à Saint-Antonin, la corporation qu'on y trouve a choisi la structure générale afin d'accomplir ses objectifs. Cette structure est efficace et permet de prendre des décisions rapidement, sans nécessairement devoir mobiliser ou consulter de nombreux membres ou acteurs associés à la Corporation locale de développement. Cette situation est la même pour l'ensemble des corporations du territoire. Les comités de travail seront aussi présents, tantôt ponctuels tantôt permanents. Ce qui est différent pour la *Corporation portageoise de développement* c'est la permanence des groupes de travail avant la fondation de la corporation. Muni de ses compétences et de ses connaissances en matière de développement, l'agent de développement joue un rôle-conseil ou de soutien auprès des professionnels municipaux qui contribuent directement à la réalisation des projets. Par exemple, l'agent soutiendra la rédaction ou la recherche de demande de financement ou leur soumettra des idées de projets. De plus, le support des professionnels dans le travail de l'agent, notamment leur connaissance du milieu, est très important afin que celui-ci puisse concrétiser les projets de la corporation.

Figure 4 : Structure de la Corporation de développement de Saint-Antonin



Le rôle de l'agent de développement rural se moule donc à la réalité municipale de même qu'à la structure et au fonctionnement des Corporations locales de développement. Par exemple, les techniques de mobilisation et d'animation ne seront pas les mêmes, les outils de planification et la collaboration avec les acteurs du milieu seront différents d'une corporation à l'autre.

4. Cadre conceptuel

4.1 Les agents de développements ruraux : la complexité de leur rôle dans un système en changement

Les agents de développement ruraux sont engagés par la CDC du KRTB afin d'offrir des services de professionnels au sein des douze municipalités contractuelles du projet de la MRC de Rivière-du-Loup. Ces agents de développement supportent le développement de projets via des Corporations locales de développement. Comme il a été expliqué, les rôles des agents de développements ruraux seront adaptés en fonction de la réalité des municipalités et des Corporations locales de développement. Ce métier a été développé surtout à partir de 1985 par la mise en place par le gouvernement du Québec d'un modèle partenarial « ouvert aux innovations sociales et aux initiatives de la société civile » dans les domaines tels l'économie, le social et l'économie sociale.[21]

À la suite de cette volonté de décentralisation, plusieurs organismes de développement locaux ont vu le jour, par exemple les Municipalités régionales de comtés (MRC) afin de mettre en commun certains services et les forces économiques des milieux, les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) qui favorisent l'entrepreneuriat local, ainsi que les Centres locaux de développement (CLD) qui ont pour but le développement local, la promotion de l'entreprenariat, l'essor des jeunes, la création d'emploi et le développement économique.[22] De plus, des organismes issus de la mobilisation de la société civile voient le jour afin de mettre en place des initiatives communautaires visant la « prise en charge » du développement des collectivités ce qui est le cas de la Corporation de développement communautaire du KRTB (CDC du KRTB).[23] Sur le territoire de Rivière-du-Loup, ces organismes ont créé un comité de partenaires pour développer un projet de « prise en charge » du développement des collectivités rurales, le projet *Animation Rurale*. C'est entre autres grâce à cette initiative que sont apparus les agents de développement ruraux sur le territoire de la MRC de Rivière-du-Loup. Cette situation est particulière, car les agents sont employés par la CDC du KRTB tout en travaillant directement au sein des municipalités. Cela diffère des agents de développement employés par les CLD ou les MRC, car ceux-ci travaillent en lien avec les municipalités à partir des bureaux de ces organismes. Cela conduit l'agent

[21] ROBITAILLE, Martin (2007). *Les métiers du développement local et régional au Québec : l'émergence de nouvelles compétences*, Cahier du CRDT, Série Recherches, numéro 9, [en ligne] http://www4.uqo.ca/observer/DevLocal/Organisations/Metiers.pdf, p.9
[22] *Ibid.* p.9-10
[23] *Ibid.* p.10

de développement rural à exploiter des compétences différentes. C'est notamment pourquoi il est difficile de délimiter cet emploi et de les localiser administrativement. De plus, la diversité des postes, des qualifications, de la rémunération, des milieux de travail permet difficilement la professionnalisation du métier d'agent de développement.[24] Au sein du groupe d'agent du projet *Animation Rurale*, la réalité des milieux et des qualifications varie beaucoup et la majorité n'a pas à la base une formation dans un domaine lié au développement local. Selon Robitaille (2007), la plupart des agents sont détenteurs d'une formation de baccalauréat et ceux-ci se perçoivent davantage comme des généralistes plutôt que des spécialistes. De plus, les agents doivent être polyvalents dans l'accomplissement de leur rôle, tantôt ils seront gestionnaires de projet, animateur, travailleur social, comptable, etc[25].

Effectivement, comme agents, nous devons, comme cela a été le cas pour le projet de jardin communautaire à Saint-Antonin, faire un budget, tout en planifiant le projet et animer des rencontres. L'agent devient un spécialiste du développement de par ses compétences générales. Cela lui permet de développer une vision transversale du territoire et de mieux appréhender son évolution, notamment en mettant en perspective et en traduisant la réalité de la collectivité par des actions et des projets concrets[26]. Le mandat confié au stagiaire a permis de créer des outils utiles et utilisables en lien avec cette polyvalence. Ainsi, la plupart des agents suivent des formations offertes par Solidarité rurale du Québec (SRQ) et par d'autres organismes. Ces formations sont utiles pour l'ensemble des agents afin d'être à jour et d'être mieux outillé pour remplir les fonctions de l'agent. Cela permet d'avoir un niveau de compétences approprié permettant de mieux répondre aux besoins des milieux et des organismes sur les plans techniques et analytiques.[27]

Selon, Solidarité rurale du Québec, les agents de développement sont appelés à occuper les rôles suivants :

---

[24] *Ibid.* p.11
[25] *Ibid.* p.17
[26] *Ibid.* p.18
[27] *Ibid.* p.12 et 18

Tableau 2 : Rôles des agents de développement ruraux

FONCTIONS GÉNÉRALES	COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES
Accompagnement des collectivités	• Guider les participants au comité local dans la recherche de solutions aux problèmes • Outiller la collectivité à développer leurs capacités de prise en charge par un soutien continu • Stimuler et encourager les actions du milieu
Animation des territoires	• Mobiliser le milieu (informer, consulter et susciter la participation citoyenne) • Créer des alliances (concerter et réseauter) • Concilier les positions (inciter au dialogue, favoriser les consensus en vue de faciliter la prise de décision) • Former les participants au processus de développement territorial
Connaissance et analyse du territoire	• Porter un regard attentif sur le milieu et en dégager un état de situation • Analyser les problématiques complexes • Anticiper le développement (recherche et veille stratégique) • Dégager des stratégies et des priorités • Proposer des solutions • Évaluer les retombées • Transférer les connaissances
Expertise technique	• Conseiller et assister les collectivités et les organismes porteurs de projets • S'associer aux expertises disponibles (internes et externes) • Promouvoir et défendre des dossiers et projets • Développer de nouvelles expertises

Source : SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (2010). *L'agent de développement rural, son rôle,* Nicolet, 2p.

Ainsi, les agents de développements sont appelés à accompagner les collectivités dans la « prise en charge » de leur avenir. Selon Robitaille (2007), cette compétence représente « l'amalgame des autres compétences qui se transpose en un savoir stratégique basé sur l'expérience qui s'applique dans l'espace et dans le temps ».[28] Cette compétence appuie la « prise en charge » du développement des collectivités en insistant sur un développement durable d'une intervention dans le temps en s'assurant que les moyens mis en place sur le territoire répondent à la nécessité d'accroître cette capacité de développement.[29] Ainsi, des compétences spécifiques découlent de cette fonction générale comme outiller la collectivité à développer ses capacités de développement par un soutien continu. Ainsi, l'agent doit jouer un rôle-conseil auprès des intervenants (corporation, élus, entrepreneurs, etc.) dans la prise de décision correspondant au modèle d'intervention préconisé par le milieu, et ce, en outillant la

[28] *Ibid.*p.24
[29] *Loc. cit.*

collectivité par des stratégies et des actions.[30] Dans le cadre du mandat, cela a été vérifié par l'accompagnement des corporations dans la définition de leur plan d'action en lien avec la réalité du milieu.

La deuxième fonction générale de l'agent consiste à animer leur territoire. Cette fonction « repose sur la capacité de l'agent à créer les conditions favorables à la participation citoyenne sur le territoire ».[31] Ainsi, l'agent doit favoriser la création de liens entre les différentes parties prenantes au développement de la collectivité (entrepreneurs, élus, citoyens, associations, etc.). Pour ce faire, l'agent organise notamment des rencontres afin d'échanger sur le développement de la collectivité et des projets en vue de créer un consensus. Par exemple, l'agent a organisé des rencontres d'échanges entre les corporations et les élus dans le cadre du présent mandat afin de créer un consensus sur les actions à entreprendre pour le développement des territoires. De plus, les plans d'action ont été présentés aux élus municipaux qui sont des acteurs importants dans la « prise en charge » du développement de leur collectivité en vue de les amener à adhérer à ces plans.

Cette fonction demeure au centre des activités des agents.[32] Pour ce faire, une des compétences spécifiques consiste à mobiliser le milieu et la population, notamment en les impliquant dans la définition des plans de développement. Par exemple, faire un sondage permet de connaître l'opinion et les tendances en matière de préférences de la population pour son développement. Cela a été le cas pour la *Corporation portageoise de développement*. De plus, il faut que l'agent crée des alliances par la concertation et le réseautage, entre autres, pour mettre à l'avant-plan les intérêts de la collectivité dans une perspective durable. Ainsi, l'agent doit trouver des mécanismes, ainsi que traduire en langage simple et clair les objectifs pour associer les parties prenantes au développement vers les mêmes buts[33]. Par exemple, l'agent peut faire une rencontre mensuelle avec les élus et la Corporation locale de développement afin d'expliquer les différents projets à venir et conduire à une compréhension commune les objectifs des projets en regard de l'idée de développement de la collectivité. Toutefois, cette situation peut être plus complexe à réaliser dans un milieu rural ou en situation de dévitalisation, car la motivation et la mobilisation peuvent s'en trouver affectées.

---

[30] *Ibid.* p.25
[31] *Ibid.* p.21
[32] *Ibid.* p.21-22
[33] *Loc. cit.*

L'agent doit connaître les enjeux et les opportunités de développement, ainsi que le portrait de sa communauté. Ainsi, cette fonction générale permet à l'agent de proposer à la collectivité de nouvelles perspectives de développement en regard cette analyse.[34] Pour ce faire, l'agent doit poser un diagnostic du territoire sur plusieurs plans (humain, financier, technique, social, etc.). Un exercice *MOFF* (Menaces, opportunités, forces, faiblesses) peut permettre de déterminer ces différentes facettes, et ce, en approfondissant certaines réalités par des écrits et des données sur le territoire. Par la suite, l'agent sera en mesure de percevoir les opportunités de développement pour la collectivité. De plus, il doit être en mesure d'évaluer les retombées potentielles (économiques, culturelles, sociales, touristiques, communautaires) pour permettre d'éclairer les décideurs et évaluer l'impact des projets sur la « prise en charge » de la collectivité, évaluer les bénéfices pour le milieu et les éléments à améliorer, le cas échéant. Cette compétence spécifique ne peut prendre « son essor que dans une stratégie de transfert de connaissances adaptée à la situation du territoire ».[35] C'est pourquoi dans le cadre du mandat, l'agent a été amené à développer des outils utiles et utilisables permettant le suivi des projets et leur évaluation par les corporations, et ce, en plus de documenter l'ensemble des actions entreprises en vue de permettre une continuité des projets ou du plan d'action advenant un départ de l'agent. Selon l'étude de Robitaille (2007), cette étape est souvent négligée par manque de temps, par l'absence d'outils et par le travail de terrain auprès des promoteurs, des élus et des citoyens rendant difficile le recul nécessaire à une évaluation serrée.[36] Toutefois, il a été possible dans le cadre du présent mandat de développer des outils qui permettent une évaluation sommaire des projets et de mieux comprendre les échecs ou les succès.

La dernière fonction générale consiste à « l'application de connaissances et de compétences spécifiques permettant de gérer les outils de développement »[37] afin d'offrir une expertise technique aux citoyens, aux élus et aux professionnels municipaux. Cette fonction est liée à la formation académique des agents qui lui permettra de conseiller et aider les collectivités et les promoteurs dans les projets de développement. Ne pouvant pas tout connaître, le défi réside dans sa capacité à rassembler des

---

[34] *Ibid.* p.20
[35] *Ibid.* p.21
[36] *Loc. cit.*
[37] *Ibid.* p.23

expertises et des compétences techniques en vue de réaliser les projets de développement.[38] Par exemple, dans les projets des corporations inscrits dans le mandat, l'agent a associé l'expertise provenant notamment du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), des écrits sur la réalisation de jardins communautaires, des personnes ayant déjà réalisé des projets du même genre, des organismes de développements (CLD, SADC, etc.), etc. En résumé, l'agent doit développer un savoir-faire dans le domaine de la gestion de projet afin de planifier le projet, le mettre en œuvre, puis savoir en faire la promotion auprès des décideurs et des partenaires, le cas échéant. Dans cette perspective, la formation continue « devient un incontournable de ce travail ».[39] D'ailleurs, Solidarité rurale du Québec offre des formations aux agents de développement du Québec, de même que la CDC du KRTB pour les agents sur le territoire de la MRC de Rivière-du-Loup.

Il faut comprendre que le rôle des agents de développement au sein des municipalités est important et qu'ils doivent développer des compétences dans plusieurs sphères d'activité comme la gestion de projet, l'animation et la mobilisation des acteurs, la négociation, etc. Cela n'est pas nécessairement une chose facile, même si l'agent de développement est motivé par un désir de contribuer au développement de sa collectivité. Cette motivation est notamment soutenue par les politiques publiques de développement local et régional[40].

La gestion du changement et les conflits potentiels

Comme agent de changement, l'agent de développement est exposé au risque de poser des gestes qui menacent l'équilibre d'une organisation et créent des conflits. Ce métier exige donc une excellente capacité d'anticipation, d'adaptation et de tolérance au risque. Aussi, l'agent doit apprendre à gérer des conflits pouvant surgir d'une situation difficile. Par exemple, s'il s'occupe de deux municipalités, il doit s'adapter à deux environnements de travail, à deux cultures, à des élus différents, à des professionnels différents, ainsi qu'à des citoyens différents, etc. Les types de conflits les plus fréquents sont de nature interpersonnelle, structurelle, idéologique ou communicationnelle.

Les conflits de type interpersonnels naissent entre autres à la suite de la perception d'une menace générant de l'insécurité et de l'angoisse, de la présence de deux

[38] *Loc. cit.*
[39] *Ibid* .p.24
[40] *Ibid.* p.17

personnalités fortes ou de situations qui mettent en présence de personnes qui nourrissent une antipathie naturelle l'une pour l'autre [41].

Les conflits de type structurels peuvent être causés entre autres par une structure organisationnelle inadaptée ou ambiguë, la nature imprécise du rôle de l'agent et de ses tâches, une différence dans les buts et les responsabilités, le chevauchement des tâches, ainsi que par une incompatibilité entre les objectifs, les normes et les règles formelles et informelles de l'organisation[42]. Ce type de conflit peut être plus fréquent, car l'agent de développement n'est pas sous l'autorité immédiate des élus ou de la direction générale. L'agent à un employeur externe et c'est le conseil d'administration de la Corporation locale de développement qui oriente ses actions. Toutefois, l'agent de développement, utilisant les bureaux des municipalités de deux à trois jours par semaine, se doit de contribuer en partie par son expertise au travail des professionnels municipaux. Par exemple, il peut apporter son soutien dans la rédaction d'un formulaire pour l'obtention d'une subvention gouvernementale, de même que par ses idées dans un projet municipal. Cette situation amène parfois une confusion dans les rôles et peut amener une certaine interdépendance des tâches dans un projet. Toutefois, cette interdépendance sera utile dans l'accomplissement des projets de la Corporation locale de développement. La réussite réside dans la manière de gérer cette interdépendance sans créer de conflits.

Le troisième type de conflit résulte des idéologies différentes que peuvent avoir les acteurs impliqués dans le développement local. Les causes possibles sont : la méconnaissance de la mission et des objectifs de l'organisme, une idéologie trop alignée sur les objectifs de la direction, une orientation idéologique faible conduisant à une diminution de la cohésion de l'organisation, la concentration sur les activités de gestion courante au détriment des orientations à plus long terme ou, inversement, une obsession sur la réflexion et la planification au détriment des actions à court terme, enfin des divergences idéologiques profondes entre les acteurs impliqués dans le développement local (citoyens, organismes, élus, professionnels municipaux, agent de développement)[43]. C'est pourquoi l'agent de développement rural doit savoir user de tact et de finesse afin de rallier les points de vue et convaincre la majorité des acteurs locaux qu'une initiative ou un projet peut, en dépit de mésententes sur certains aspects jugés

[41] SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (1998). *Élise* LEMAIRE. *La résolution de conflits*, Nicolet, p.3
[42] *Loc. cit.*
[43] *Loc. cit.*

plus secondaires, être globalement bénéfique à la collectivité. Il doit aussi rappeler les objectifs pour lesquels a été fondée la Corporation locale de développement et trouver l'équilibre entre les orientations et l'action.

Les conflits communicationnels sont le dernier type de conflit pouvant être observé. Les causes possibles résident dans un processus de décision fondé sur des informations erronées ou incomplètes, ou encore, par une mauvaise circulation de l'information entre les parties prenantes à la décision. [44] L'agent doit mensuellement rendre des comptes à la municipalité et au comité des partenaires. Il doit également faire un suivi des dossiers au conseil d'administration de la Corporation locale de développement. Cela a pour but de soutenir les agents dans leurs actions et éviter les conflits potentiels. De même, considérant que le conseil municipal se tient habituellement le premier lundi de chaque mois, il est suggéré de tenir une rencontre bihebdomadaire avec la direction générale et le maire afin d'arrimer les orientations et les actions. Au final, les résultats de la Corporation locale de développement seront évalués à la fin de l'année lors de l'assemblée générale annuelle.

Fait à noter, il y a un grand roulement de main d'œuvre au sein de ces organismes, particulièrement en milieu rural où les difficultés d'intervention et les conditions de travail souvent moins intéressantes qu'en milieu urbain, selon l'étude de Robitaille (2007)[45]. Effectivement, la complexité du rôle de l'agent et les conditions de travail peuvent amener les agents de développements à rechercher un autre emploi. Par exemple, la *Corporation de développement de Saint-Antonin* a vu passer quatre agents en 4 ans. Cette situation ne favorise pas la continuité dans l'intervention que doit mener l'agent, surtout si le départ est prématuré et non préparé, notamment par le transfert des dossiers et des connaissances. Il est important de considérer que l'agent de développement est aussi un agent de changement et que celui-ci se doit, suite au changement, de permettre un retour à l'équilibre afin de diminuer les impacts négatifs sur le milieu et l'organisation.

L'agent de développement rural, un maître nageur pour les collectivités

Compte tenu de ses rôles et de sa situation particulière, l'agent de développement doit devenir un maître nageur dans l'océan du développement local. Selon Robitaille (2007), l'agent de développement doit sur son territoire « conjuguer avec la différence, la

[44] *Ibid.* p.4
[45] Martin ROBITAILLE (2007)., *op. cit.,* p.17

préoccupation de la concertation, les défis de la mobilisation et maintenant le travail des élus locaux »[46] devenus des gestionnaires du développement territorial au sein des Conférences régionales des élus et des CLD. Le territoire se définit comme « un système complexe dont la dynamique résulte de la boucle de rétroaction entre en ensemble d'acteurs et l'espace géographique qu'ils utilisent, aménagent et gèrent. »[47] Ainsi, le rôle de l'agent de développement fait partie de l'ensemble des acteurs dynamisant un espace géographique en interrelation avec des citoyens, des associations, des élus, des professionnels municipaux, etc., dans un cadre régi par des règles communes et teintées par des valeurs, des réseaux, etc.[48]

Dans cette perspective, l'agent est constamment soumis à du mouvement provenant des différents acteurs du développement local tels les élus, les professionnels municipaux, les citoyens, les partenaires, les organismes et les entrepreneurs privés. Il doit savoir nager dans chaque situation et développer des compétences relationnelles en fonction des diverses parties prenantes. De même, il doit être à l'aise dans son environnement afin de fonctionner convenablement et être habile à piloter dans divers contextes. Certaines fois, il devra affronter de petits remous qui sont plus facilement gérables. Par exemple, du retard sur l'échéancier prévu de certains projets ou une incompréhension des tâches. D'autres fois, il devra s'outiller afin d'affronter des raz-de-marée comme dans le cas où un service de proximité (comptoir postal, Caisse populaire, médecin) disparaît de la collectivité. L'agent favorise aussi les innovations sociales par sa pratique, les procédures, les règles, les approches et les institutions comme les corporations ou les municipalités afin de résoudre des problèmes importants pour les acteurs sociaux et/ou combler un déficit de régulation ou de coordination.[49]

Pour aider à mieux comprendre cette complexité créée par l'interdépendance des espaces économiques, politiques, administratifs et socioculturels, un modèle adapté de celui de Chakda Yorn et de celui développé par Serge Belley et Gérard Divay[50] est présenté afin de mieux cerner le rôle de l'agent au sein des collectivités dans le cadre

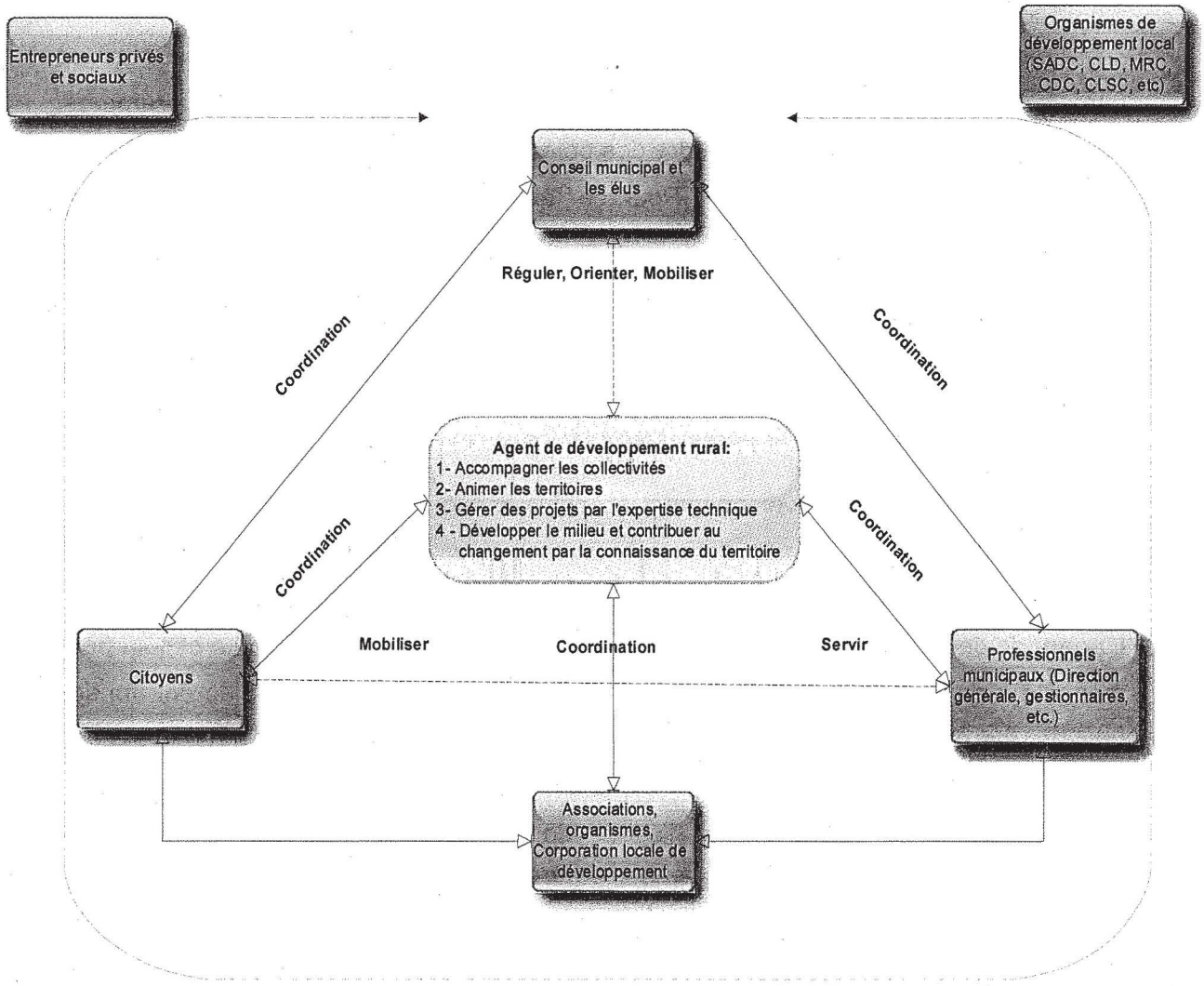
---

[46] *Ibid.* p.13
[47] Alexandre MOINE (2006). *Le territoire comme système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie*, L'Espace géographique, Berlin, tome 35, vol. 2, p.115-132, p.5
[48] *Loc. cit.*
[49] Denis HARRISSON et Martine VÉZINA (2006). *L'innovation sociale : une introduction*, Annals of Public and Cooperative Economics, États-Unis, Blackwell Publishing Ltd, vol. 77, no. 2, p.130
[50] Serge BELLEY et Gérard DIVAY (2007). *Le management de la complexité urbaine: la coordination entre coopération et compétition*, *Télescope*, volume 13, numéro 3, printemps, p.21-36, [en ligne], http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/fr/telescope-publications.aspx?sortcode=1.16.18.26, p.21

du projet *Animation Rurale*. Cela conduira aussi à mieux cerner la coordination entre les divers acteurs comme les agents économiques (entreprises, promoteurs, consommateurs, etc.), les responsables politiques (élus, regroupés en parti politique ou non), les agents administratifs (cadres et fonctionnaires), les citoyens (électeurs, usagers, contribuables), ainsi que les agents sociaux (citoyens regroupés en association, comité de citoyens, etc.).[51] Ces différents acteurs en relation directe ou indirecte intervenant sur divers paliers décisionnels sont en compétitivité ou en coopération selon les buts poursuivis. Le défi pour l'agent de développement consiste à participer à la coordination de cet ensemble d'interaction en vue de construire et mettre en œuvre de façon cohérente, par la coopération, des intérêts plus ou moins contradictoires des divers intervenants afin d'atteindre certaines fins poursuivies par ceux-ci.[52] La figure suivante présente la position de l'agent de développement rural dans son milieu :

[51] *Loc. cit.*
[52] *Ibid.* p.22

Figure 5 : La position de l'agent de développement rural dans son milieu



Source : Adaptation du modèle Belley-Divay 2008 et du modèle de Chakda Yorn 2008[53]

L'agent de développement rural se retrouve alors au cœur des actions du développement d'une collectivité. Devant accomplir ses fonctions, il doit interagir avec les citoyens, les associations, les organismes et la Corporation locale de développement, de même qu'avec les professionnels municipaux et les élus. Le travail de l'agent s'inscrit dans une perspective territoriale globale[54]. L'enjeu de cette action collective territorialisée réside « dans (par rapport à) un contexte (local et global) d'action donné, de parvenir par l'adoption et la mise en œuvre de mécanismes variés »[55]

[53] *Ibid.* p.25 et Chakda YORN (2008). *Développement durable et Agenda local 21 au Québec*, présentation lors de la *Formation nationale des agentes et agents de développement rural*, « La reconversion territoriale : agir ou réagir ? » (Sherbrooke, du 7 au 8 mars 2008), Solidarité rurale du Québec, Nicolet

[54] Martin ROBITAILLE (2007)., *op. cit.,* p.16

[55] Serge BELLEY et Gérard DIVAY (2007)., *op.cit.*, p.23

soit de réguler (décider des ressources à allouer, réglementer), d'orienter (déterminer les politiques, les plans de développement), de mobiliser (négociation, partenariat, collaboration, appui, etc.) et de servir (livrer les projets, traduire les politiques et les plans en action, répondre aux besoins des acteurs du milieu, évaluer les programmes, les services et les activités) à atteindre des objectifs communs de développement par la coordination des divers acteurs.[56] Pour ce faire, un travail d'équipe basé sur une approche participative doit être développé grâce à des échanges constants et à l'utilisation d'expertise qui mèneront à la réalisation des actions ou des projets[57]. Cela permettra de regrouper les différentes forces utiles à l'organisation pour faciliter la réalisation de son plan d'action, les projets ou la « prise en charge » de son développement.

Cela conduit l'agent de développement à échanger régulièrement entre les différentes parties prenantes au projet afin d'effectuer un suivi et éviter un bris de la communication pouvant conduire à une distorsion dans le processus de coordination et de collaboration. L'agent de développement doit également aller chercher l'expertise dont il a besoin pour mener à bien la réalisation des projets, celle-ci peut être en lien avec les entreprises privées, les organismes de développement locaux, les professionnels municipaux, de même que les citoyens, les bénévoles et les associations. Étant donné qu'il n'est pas en rapport de pouvoir hiérarchique, l'agent doit savoir user de ses compétences relationnelles afin de mettre en synergie les différentes parties prenantes et expertises, le cas échéant.

L'agent est également associé aux entrepreneurs privés et sociaux, ainsi qu'aux organismes de développement local, directement ou indirectement. Ces acteurs du développement local sont exogènes au système et influencent l'ensemble des composantes du modèle.

Pour atteindre les objectifs déterminés par la Corporation locale de développement, l'agent doit mobiliser les citoyens et les élus, c'est-à-dire mettre en mouvement ces acteurs afin d'atteindre un but commun[58]. Toutefois, faire émerger des projets de développement n'est pas une simple affaire surtout dans les milieux dévitalisés.[59] Par exemple, une municipalité de 500 habitants n'aura pas les mêmes ressources humaines

[56] *Ibid.* p.25
[57] Martin ROBITAILLE (2007)., *op. cit.,* p.16
[58] Serge BELLEY et Gérard DIVAY (2007)., *op.cit.*, p.23
[59] Martin ROBITAILLE (2007)., *op. cit.,* p.14

et financières. De plus, il y a un risque que la population soit démobilisée. Dans d'autres cas, la population sera mobilisée et il faudra trouver des projets où l'ensemble des acteurs travaillera à sa réalisation. Ainsi, comme le dit Robitaille (2007) « l'animation et la conciliation sont donc, plus que jamais, des outils essentiels de création de synergies sur le territoire ».[60] Pour ce faire, il faut notamment concilier les positions, concerter les différents partenaires et rallier une majorité favorable en vue d'une atteinte commune d'un objectif. Cela exige l'application de stratégies dont l'agent de développement sera bien souvent l'entrepreneur.

Aussi, comme les professionnels municipaux, l'agent de développement rural doit servir les citoyens, les associations, les organismes et la Corporation locale de développement. Ainsi, l'agent identifie les personnes clés pour l'atteinte des objectifs, ainsi que les ressources disponibles (humaines, matérielles, financières, temps, informationnelles) pour l'atteinte des résultats avec un souci d'efficacité et d'efficience. De plus, il doit servir en respectant le cadre légal et l'éthique du milieu, les organisations, ainsi que la réalité sociodémographique et le profil de la communauté. Enfin, l'agent comme gestionnaire de projet, planifie, organise, dirige, contrôle et évalue le projet et l'atteinte des résultats. Cette fonction est concomitante aux actions des professionnels municipaux ce qui peut entraîner des conflits au sein de l'organisation.[61] L'agent comme acteur de changement réduit le repli organisationnel, soit le fait de prioriser « l'optimisation et l'évaluation de leurs unités administratives, et à leur contribution à la fonction de régulation » notamment en insérant des nouvelles façons de faire à l'administration dans l'élaboration des projets ou dans le pilotage des actions municipales lorsque celui-ci explique aux acteurs les actions à suivre pour l'atteinte des projets, notamment des corporations. Cette situation perturbe le système d'interaction et il ne faut pas que les mécanismes de coordination soient rompus, car cela cimente les relations. L'agent conduit l'organisation municipale à dépasser ses limites organisationnelles en la conduisant à s'impliquer dans la fonction de mobilisation et d'orientation. Ainsi, les professionnels municipaux deviennent des partenaires du développement local et doivent en plus d'optimiser les ressources de l'organisation optimiser en partie celle de la collectivité.[62] Ainsi, l'administration locale est poussée à

[60] *Loc. cit.*
[61] Serge BELLEY et Gérard DIVAY (2007).
[62] *Ibid.* p.32

une plus grande ouverture sur la collectivité[63] ce qui ne s'effectue pas sans heurts, car les professionnels municipaux voient leurs tâches se transformer, passant de gestionnaire d'opération à gestionnaire de projets ou de partenaires dans le développement collectif. L'agent de développement étant au centre de ces interactions permet de faire un lien entre les professionnels municipaux, les citoyens et les associations, ainsi que les acteurs exogènes comme les entrepreneurs et les organismes de développement.

Les fonctions de régulation, d'orientation et de mobilisation sont dédiées aux élus et au conseil municipal qui doit rendre compte à la population. Ces fonctions correspondent à la capacité et l'habileté des élus et des dirigeants à coordonner, par des actions internes et externes de régulation, d'orientation et de mobilisation en vue de résoudre un problème ou réaliser un projet sur le territoire.[64] Afin de participer à ces fonctions, l'agent de développement doit utiliser un pouvoir d'influence et un rôle-conseil auprès des élus, soit personnellement ou par la Corporation locale de développement. Bien souvent, les élus décident selon leur préférence, leur apprentissage et leur capacité réflexive ce qui conduit à des décisions satisfaisantes plutôt que rationnelles dans le cadre des projets collectifs territorialisés.[65] De cette manière, l'agent de développement pourra amener les élus à prendre des décisions utiles et éclairées par sa capacité d'analyser les territoires et son expertise technique pour le développement de la collectivité en regard des divers projets conduits par la Corporation locale de développement, les associations et organismes, les citoyens ou les acteurs exogènes comme les entrepreneurs privés et sociaux et les organismes de développement local, le cas échéant.

Les élus pourront réglementer ou décider par résolutions, ainsi qu'orienter les actions des professionnels municipaux. Ainsi, ils répondent à une intervention demandée par des citoyens, des associations, des entrepreneurs, les fonctionnaires et les cadres, de même que de l'agent de développement. Les élus permettent grâce à leur décision de rendre légitimes les actions entreprises par les acteurs du développement. Toutefois, il n'est pas assuré qu'une action de régulation ou des orientations soient prises pour répondre à la demande effectuée. Dans le cas où les problèmes ou les projets deviennent des enjeux politiques, les élus seront portés à intervenir plus rapidement.

---

[63] *Loc. cit.*
[64] *Ibid.* p.23
[65] *Ibid.* p.24

Cela est notamment lié au facteur électoral.[66] Ainsi, sur le plan interne les élus sont en position hiérarchique pour orienter les actions des professionnels municipaux et sur le plan externe ils doivent s'allier avec les groupes dont l'action combinée grâce à la coopération permettra la réussite des projets.[67] L'agent de développement doit ainsi orienter les décisions par ses capacités à traduire en projet simple et clair les objectifs de développement de la collectivité, des entrepreneurs ou des organismes de développement locaux ce qui facilitera les liens de coopération par une compréhension commune des objectifs à atteindre.

De même, ils pourront mobiliser les citoyens, les associations et les professionnels en vue de l'atteinte de la réalisation des diverses politiques et projets. Pour ce faire, les Corporations locales de développement sont utiles. Elles sont un endroit permettant la concertation de la société civile. De plus, elles sont en lien avec la municipalité de par la présence d'au moins un conseiller municipal. Elles peuvent orienter le développement de la collectivité par leur réflexion sur des politiques, des plans ou des projets, ainsi que mobiliser les citoyens autour des projets collectifs. Ainsi, ce mécanisme vise « le développement de compétences collectives locales, l'acquisition par apprentissage collectif d'une capacité accrue de faire face aux défis externes (par exemple la fermeture d'usine) et aux problématiques sociales locales horizontales, et de saisir les occasions d'activités nouvelles ».[68] Il en est de même lorsque l'agent propose une solution novatrice pour répondre à une situation jugée insatisfaisante. La coopération nécessaire entre les divers acteurs conduira à un apprentissage mutuel.[69] Cela permet la « prise en charge » du développement et l'autonomisation des collectivités, surtout celles en milieux ruraux ou en situation de dévitalisation. La mobilisation du territoire devient alors un élément clé pour le développement de ces collectivités. L'agent de développement doit alors faire appel à ses compétences en animation du territoire afin de créer cette capacité de « prise en charge ».

La clé de la réussite réside dans la coordination des acteurs vers un but commun ou dans la réalisation de projets bénéfiques pour la collectivité. Pour ce faire, il faut que les acteurs impliqués soient alignés dans une direction commune et que les rôles de chacun soient bien compris, et ce, en établissant une relation de confiance. De cette confiance

---

[66] *Ibid.* p.26
[67] *Ibid.* p.28
[68] *Ibid.* p.29
[69] Denis HARRISSON et Martine VÉZINA (2006)., *op. cit.*, p.130

naîtra un capital social, c'est-à-dire des liens de réciprocité qui se développeront lors des rencontres entre les différents acteurs qui entrent en relation afin de déterminer un projet commun.[70] Ainsi, la coopération et l'antagonisme nécessaire pour la réalisation des projets communs définiront de nouvelles normes prescrites et reconnues comme étant légitimes.[71] L'agent contribue à cette nouvelle définition entre les acteurs, car il est au cœur des activités de la collectivité.

En même temps, les acteurs développent une relation de compétition. Ainsi, comme partenaire, ils cherchent une structure peu onéreuse (structure de coordination tels les Corporations locales de développement ou les comités) afin de développer la réciprocité nécessaire au développement collectif dans le cadre d'une relation de collaboration interdépendante respectant l'équité et étant compatible avec les intérêts de chaque partie.[72] Cette réciprocité permet le développement d'un réseau ayant des mécanismes de coordination des communications (courriel, lettre, téléphone, journal municipal), de négociation (rencontres de comité), de la prise de décision (procès-verbal, compte-rendu, résolution, etc.) et de la mise en commun (partage des ressources).[73] Toutefois, cette relation est fortement influencée par l'environnement externe et celle-ci est volontaire. Comme le souligne Harrisson (2006), cette relation « repose sur des normes partagées par les membres d'une communauté ou d'une société. Elle s'acquiert graduellement, elle peut se perdre, mais aussi se regagner. »[74] Cette confiance peut diminuer lorsqu'un agent de développement quitte un milieu. La relation de confiance entre les partenaires se retrouve quelque peu ébranlée. Dans cette situation, il est difficile pour un nouvel agent entré en poste d'acquérir cette confiance. C'est un travail à long terme (au moins 3 à 6 mois). L'agent de développement doit alors faire appel à ses compétences relationnelles. Ainsi, l'agent doit avoir des habiletés communicationnelles et de l'entregent qui permettront de créer la réciprocité ou le maillage entre les acteurs.[75] Il doit aussi avoir une attitude favorable pour le travail d'équipe dans un contexte obligé d'échanges réguliers avec la collectivité et les collègues de travail.[76] Dernièrement, il doit être autonome au travail, ainsi que développer des aptitudes de leader afin de répondre à la nécessité de coordonner l'ensemble des acteurs vers un but commun.

---

[70] *Ibid.* p.131
[71] *Ibid.* p.132
[72] *Loc. cit.*
[73] *Loc. cit.*
[74] *Ibid.* p.133
[75] Martin ROBITAILLE (2007)., *op. cit.,* p.25
[76] *Loc. cit.*

Si l'agent réussit à créer cette coordination, l'efficacité de l'organisation sera augmentée afin de concrétiser la réalisation des projets et atteindre les buts fixés. Dans le cas contraire, il y aura un dysfonctionnement qui aura comme conséquence potentielle un retard sur les échéanciers, la démobilisation, des conflits ou l'échec de projets. Donc, la coordination est importante et cela consiste à faire régulièrement des ajustements avec les acteurs impliqués afin de concilier les divers intérêts des acteurs impliqués. [77] Cette nouvelle forme de gestion axée sur la coopération et la coordination des partenariats dans le développement des collectivités conduit à une certaine instabilité par le partage du pouvoir. Toutefois, il faut trouver des mécanismes afin de permettre cet échange de pouvoir entre les différentes parties en relation, notamment par l'organisation de rencontres d'échanges et de négociation qui permettront une nouvelle forme de coordination de la gouvernance locale. C'est pourquoi l'agent de développement se retrouve dans une position difficile, mais stratégique pour contribuer à la coordination de l'ensemble des acteurs dans un projet de développement donné. Sa position lui permet entre autres d'être au cœur de l'information et d'être à l'écoute de l'environnement interne et externe. Il sert de courroie de transmission et contribue à la diffusion de l'information. De plus, l'agent de développement rural dans le cadre du projet *Animation Rurale* a une certaine indépendance face à la gestion municipale, notamment parce que l'employeur est externe. Cette situation permet à l'agent de travailler en situation de collaboration plutôt que de subordination. Il joue ainsi un rôle de conseiller en développement auprès des élus, des associations, des citoyens et des professionnels municipaux.

Donc, comme le fait remarquer Robitaille (2007), le travail des agents de développement varie « en fonction, du milieu visé, du degré de développement du territoire, des structures existantes et des types d'interventions préconisées »[78]. Cette analyse résume parfaitement bien le travail accompli dans le cadre du mandat au sein du projet *Animation Rurale*.

[77] Serge BELLEY et Gérard DIVAY (2007)., *op.cit.* p.34
[78] Martin ROBITAILLE (2007)., *op. cit.*, p.19

5. Méthodologie

Dans le but de répondre au mandat défini par la CDC du KRTB, l'étudiant comme agent de développement rural a utilisé différentes méthodes. Une analyse documentaire a permis de recenser les écrits concernant le profil des communautés, les besoins de la population et les projets dans le milieu. De même, cette analyse a permis de se familiariser avec les deux milieux et de s'intégrer au sein des communautés et des organisations qu'il devait accompagner. De plus, l'utilisation de documents spécialisés en gestion de projet et de rédaction de plan d'action a permis de guider le travail de l'étudiant. Dernièrement, des techniques d'animation ont été utilisées afin de réaliser les plans d'action et mobiliser les milieux.

Analyse documentaire

Pour accompagner la collectivité de Notre-Dame-du-Portage dans sa démarche de création, le stagiaire a fait une analyse documentaire. Cette analyse documentaire a permis de connaître les rouages d'une démarche de création d'un organisme à but non lucratif auprès du Registraire des entreprises du gouvernement du Québec. L'information utile a été trouvée au sein de documents dédiés à la création des OBNL et sur le site Internet du Registraire des entreprises :

- REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (consulté en octobre 2010). *Site du registraire des entreprises,* [en ligne], http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/

- QUÉBEC. REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (consulté en octobre 2010). *Guide « Comment constituer une personne morale sans but lucratif »*, Québec, le Registraire, 23p., [en ligne] http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx

- COMITÉ SECTORIEL DE MAIN D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (consulté en septembre 2010). *Développer une OBNL : Les formes d'organisation et la constitution d'un OBNL*, [en ligne] www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers/pdf/cahier_17.pdf

Ces documents ont permis de connaître le processus de constitution d'un OBNL, les différents formulaires à remplir, ainsi que les détails importants pour la réussite de l'exercice.

Dans le cadre de la rédaction du plan d'action de la *Corporation portageoise de développement*, l'agent de développement a fait une analyse MOFF (Menaces/opportunités – Forces/faiblesses). L'analyse MOFF est un outil d'analyse

stratégique permettant de dresser un portrait de l'environnement externe et interne de l'organisation et du territoire en vue notamment de connaître les différents leviers sur lesquels s'appuyer et trouver des moyens de pallier aux menaces et aux faiblesses.[79] Les forces correspondent aux aspects positifs internes sur lesquels l'organisation peut compter pour se développer ou développer le territoire. De l'autre côté, les opportunités sont les éléments positifs externes à l'organisation ou au territoire sur lesquels la collectivité doit saisir pour améliorer son développement. À l'opposé, il y a les faiblesses qui sont les éléments négatifs internes à l'environnement de l'organisation ou du territoire et les menaces qui sont externes à ces milieux et qui peuvent empêcher ou limiter le développement de ceux-ci.[80]

Il est important de savoir que ce type d'analyse qualitative est subjectif, car il est basé sur le jugement des personnes qui y participent. Ainsi, des méthodes comme l'analyse organisationnelle ou une analyse des territoires pilotés par un professionnel peuvent permettre de renforcer l'analyse MOFF au besoin.[81] Dans le cas présent, le stagiaire a analysé l'exercice déjà effectué fait le 25 mars 2010 par les citoyens de Notre-Dame-du-Portage et encadré par les deux responsables de la création de la Corporation locale de développement. Il a ensuite recadré les différents éléments identifiés afin de mieux comprendre le MOFF. Un modèle d'exercice MOFF est en annexe[82]. Les documents suivants ont été utilisés dans le cadre du présent travail :

- COMMISSION EUROPÉENNE (consulté en octobre 2010). *Résumé de l'analyse SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats),* [en ligne] http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_swo_res_fr.htm

- INSTITUT ATLANTIQUE D'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES (avril 2005). *Guide méthodologique du travail en commun*, Poitou-Charentes, 128p. [en ligne] http://www.iaat.org/ressources/methodo_formation_guide_methodo.php?id2=22

Par la suite, le stagiaire a analysé un sondage rédigé et distribué à 650 ménages, soit 1060 citoyens (2006)[83], âgés de 15 ans plus, par le comité de création de la *Corporation portageoise de développement* entre juillet et août 2010. Ce sondage a aussi été distribué lors d'une activité de marché champêtre ce qui a permis d'obtenir l'opinion des

---

[79] COMMISSION EUROPÉENNE (consulté en octobre 2010). *Résumé de l'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses - Opportunities - Threats),* [en ligne] http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_swo_res_fr.htm

[80] *Loc. cit.*

[81] *Loc. cit.*

[82] « Voir annexe 1 »

[83] CANADA. STATISTIQUE CANADA (consulté en février 2011)., *op. cit.,* [en ligne]

visiteurs. Ce sondage visait à dresser un portrait des besoins de la population et des visiteurs en ce qui concerne les services en alimentation et les services de proximité et non pas de s'inscrire dans une démarche scientifique. Les conclusions qui sont ressorties ont permis de créer le plan d'action en se basant sur l'opinion de 12,7% de la population, soit 135 individus sur 1060. 19 individus ont signifié être des touristes, soit 11,5% et 11 personnes n'ont pas inscrit leur lieu de résidence pour un total de 6,7% des individus ayant répondu au sondage. Ainsi, le sondage aura permis de recueillir l'opinion de 165 individus.

Puis, le stagiaire a ajouté au plan d'action le travail de réflexion du groupe de travail « villégiature » concernant les différentes actions à entreprendre dans le volet villégiature.

Concernant la *Corporation de développement de Saint-Antonin*, le stagiaire a utilisé l'analyse documentaire afin de se familiariser avec les projets en marche depuis 2007. De plus, le stagiaire a analysé la première version du plan d'action 2007 pour 2008-2011. Puis, il a étudié le bilan réalisé par l'agent de développement précédent en 2009. Suite à ce bilan, une discussion a eu lieu avec les membres de la corporation afin de définir les éléments du plan à éliminer, ceux à poursuivre et les projets à ajouter.

Aussi, afin de guider le travail du stagiaire, les documents suivants ont été utilisés :

- BRIÈRE, Sophie et Yves Poulin (2009). *Note de cours sur la gestion de projet*, ENP-7866, École nationale d'administration publique, Québec.
- COLLERETTE, Pierre et Robert SCHNEIDER (2007). *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 365p.
- FOX, William traduit de l'anglais par Louis M. IMBEAU (1999). *Statistiques sociales*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et De Boeck Université, 374p.
- VOYER, Pierre (2008). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2e édition, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 446p.

Ces ouvrages, les notes de cours, ainsi que les divers écrits ont permis de guider le stagiaire dans la rédaction d'outils de gestion de projet, dans la rédaction des plans d'action et dans l'analyse du sondage en vue de réaliser le mandat tel que défini.

Techniques d'animation

Pour soutenir le travail du stagiaire, il a fallu avoir recours à des techniques d'animation. Dans le cas de la *Corporation portageoise de développement*, l'utilisation de la technique du vote pondéré a été faite afin de prioriser les actions. Cette technique consiste à faciliter la décision consensuelle dans un groupe lorsqu'il y a plusieurs possibilités. Pour ce faire, chaque membre du groupe pondère une proposition de la manière suivante : 5 étant la proposition la plus importante et 1 étant la moins importante. Par la suite, il faut récapituler le nombre de points que chaque idée a reçu. Suite à la priorisation, une discussion est entamée afin de valider le choix. Il faut idéalement déterminer un temps limite de discussion pouvant être de 15 minutes par idées.[84]

Suite à cette priorisation, des échéances et des responsables ont été identifiés à l'aide d'une discussion QQOQCCP (quoi, qui, où, quand, comment, combien, pourquoi). Normalement, cette technique est utilisée afin de rechercher de l'information sur la cause d'un problème. Toutefois, elle permet aussi de réfléchir à la réalisation d'un plan d'action. Suite aux objectifs (le pourquoi) et aux actions déterminées (le quoi), il fallait déterminer les responsables (le qui) et les échéances (le quand). L'emplacement (le où), les tactiques (le comment) et les coûts (le combien) ont été déterminés par la suite dans la définition des projets.

- Le quoi : De quoi s'agit-il? Que fait-on? Quelles sont les actions?
- Le qui : Qui sont les responsables? Quelles sont les personnes impliquées?
- Le où : À quel endroit cela se passe? Dans quel milieu?
- Le quand : À quel moment? À quelle fréquence? Date, mois, jour?
- Le comment : Quels sont les tâches, les procédures, les outils? Comment se déroulera l'action?
- Le combien : Quel est le coût du projet? Combien coûte chaque unité et ressource?
- Le pourquoi : Quelle est la finalité, le but? Vers quoi l'on doit tendre? Que doit-on atteindre?[85]

---

[84] INSTITUT ATLANTIQUE D'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES (avril 2005). *Guide méthodologique du travail en commun*, Poitou-Charentes, 128p. [en ligne] http://www.iaat.org/ressources/methodo_formation_guide_methodo.php?id2=22, section 5.7

[85] *Ibid.* section 6.3

La même technique a été utilisée avec la *Corporation de développement de Saint-Antonin*. Cependant, l'exercice a été adapté dans le cadre de la mise à jour du plan d'action, plusieurs éléments étaient définis. Alors, le stagiaire a guidé les membres de la corporation dans la définition des actions (le quoi) et les échéances (le quand), et ce, suite au bilan effectué et à l'analyse documentaire. De même, un exercice de priorisation a été fait afin de prioriser les actions. Cet exercice consistait à faire une discussion à l'aide de questions ouvertes, puis à guider les orientations du groupe pour faciliter la prise de décision consensuelle.

Cette technique a permis au stagiaire de réaliser un outil de projet basé sur le QQOQCCP afin de définir les projets et permettre d'avoir une vue d'ensemble des tâches à accomplir dans chacun des projets des corporations. Lorsque le document a été présenté, une discussion a suivi et le stagiaire a intégré les différents commentaires soulevés par les corporations.

Suite à la rédaction et à la mise à jour des plans d'action, le stagiaire a créé un outil basé sur le QQOQCCP afin de définir les tâches ou tactiques, quelques indicateurs et les mécanismes de coordination et de suivi. Cela a aussi permis de créer dans un troisième temps un diagramme de GANTT utile pour les projets plus complexes. Pour ce faire, on a procédé à une analyse documentaire et à des appels auprès d'organismes comme le MAPAQ afin de mettre en œuvre le projet de création d'un comptoir de crème glacée à Notre-Dame-du-Portage et le projet de création d'un jardin communautaire à Saint-Antonin.

Aussi, des techniques d'animation ont été utilisées afin de permettre à chacun de s'exprimer. Pour ce faire, il a fallu organiser les rencontres, centrer le travail de groupe sur le but de la rencontre, veiller à une distribution équitable des droits de parole et traduire leurs points de vues sous la forme de propositions.

Le rôle d'animateur consiste notamment à rendre la rencontre efficace et produire des résultats sous la forme de décisions ou de propositions. De plus, l'animateur doit structurer la rencontre afin que tous puissent s'exprimer dans un cadre convivial, ainsi qu'organiser et mettre la pensée en forme. Aussi, il doit gérer les interactions entre les divers partenaires qui réagissent en fonction de leur schème de pensée, leur statut, leur

profession, leur expérience, etc.[86] Dans cette optique, il doit être le plus dynamique possible, c'est-à-dire favoriser la participation des membres par le questionnement et être décentré en favorisant l'interactivité entre les participants et pas seulement entre ceux-ci et l'animateur. Ce rôle demande une capacité d'écoute, du tact, de l'empathie, un contrôle de soi, un esprit de synthèse, ainsi qu'un dosage entre la directivité et la démarche participative.[87]

Méthodes organisationnelles

Suite aux commentaires, le stagiaire a soumis pour approbation finale le plan d'action de la *Corporation portageoise de développement* et la mise à jour du plan d'action de la *Corporation de développement de Saint-Antonin.* Lorsque ceux-ci ont été adoptés, ils ont été présentés en assemblée générale afin que les membres des corporations l'adoptent. De plus, les corporations ont élu les administrateurs pour les deux ans à venir. Dans le cas de la *Corporation portageoise de développement*, le stagiaire a contribué à la rédaction des règlements généraux et à l'adoption en conseil d'administration, de même qu'à l'assemblée de fondation de la corporation.

Pour ce faire, le stagiaire a utilisé des techniques organisationnelles. Une grille de tâches a été faite afin de mettre en ordre l'organisation des assemblées générales et éviter d'oublier des éléments. De plus, un plan d'espace a été conçu afin de disposer les différents éléments dans l'espace prévu pour les assemblées. Puis, des outils de mobilisation ont été utilisés comme la rédaction de communiqué de presse et de communications dans les journaux municipaux. Ensuite, des outils de prise de notes, ainsi que des techniques d'animation de réunion comme l'utilisation d'une présentation visuelle *PowerPoint* ont été utilisés afin de suivre les discussions lors des assemblées.

Donc, des techniques d'animation et des méthodes organisationnelles adaptées à la réalité des milieux ont été utilisées afin de mettre à jour et rédiger les plans d'action des corporations, ainsi que permettre la rédaction d'un document de suivi de projets et d'un diagramme de GANTT. L'analyse documentaire a permis d'enrichir la production et la qualité des documents.

---

[86] *Ibid.* section 7.5
[87] *Loc. cit.*

6. Résultats

Après avoir effectué une analyse documentaire, utilisé des techniques d'animation et des méthodes organisationnelles en vue de réaliser le mandat au sein de la CDC du KRTB, l'ensemble de la réflexion a été décrit dans la présente section. Ainsi, cette section présentera les résultats associés à la création de la *Corporation portageoise de développement*, à l'élaboration du plan d'action et à son adoption en assemblée générale, ainsi qu'aux outils de planification d'un projet pour la corporation. Aussi, cette section fera état des résultats concernant la mise à jour du plan d'action de la *Corporation de développement de Saint-Antonin*, ainsi que la planification de l'un de ses projets.

Création de la Corporation portageoise de développement

La création de la corporation a nécessité; des appels auprès du Registraire des entreprises; des rencontres du comité de développement afin de signer les divers documents; une discussion des règlements généraux; la communication de l'information au sujet de sa fondation; la préparation de l'assemblée de fondation. Nous présenterons et analyserons ces différentes étapes.

Nommer la corporation

En vue de fonder la corporation, il a fallu lui attribuer un nom. Pour ce faire, il y a deux options : le formulaire en ligne qui doit être imprimé et envoyer par la poste ou faire un rapport de réservation de nom en ligne qui sera joint par la suite à la demande de fondation. La première méthode a été rejetée, car les délais pour l'analyse sont plus longs que la deuxième méthode. Cette option doit être considérée dans le cas où une entreprise ou un OBNL n'est pas pressé de se constituer. Ainsi, il est possible de réserver, via le registraire un nom qui, éventuellement, ne pourra pas être choisi par une autre entreprise ou OBNL. Dans le cas présent, la deuxième méthode a été choisie. Ainsi, il fallait accéder à la section dédiée à la réservation de nom pour un OBNL et inscrire dans la recherche les mots « portageoise » et « développement », le mot « corporation » n'étant pas accepté. Après cette opération, le rapport devait contenir les informations suivantes afin de s'assurer que le nom *Corporation portageoise de développement* n'existait pas :

« Recherche par mots apparentés : portageoise développement (toute dénomination)
E819 Aucun dossier n'a été retrouvé pour cette demande de recherche. »

Ces indications ont été fournies lors d'un appel auprès du Registraire des entreprises. Par la suite, trois personnes sont venues signer la demande de constitution en personne morale sans but lucratif. Ce nombre est le minimum requis par la loi. Il est suggéré de s'en tenir à ce nombre, même s'il y a de la place pour inscrire huit administrateurs provisoires. De plus, les objets de constitution doivent être inscrits à la section 5 du formulaire de demande. Les objets déterminés par la corporation sont les suivants :

1. Exercer un leadership dans le développement de sa communauté en lien avec le conseil municipal et différents partenaires de la collectivité.

2. Favoriser la sensibilisation et la mobilisation des citoyens et des citoyennes pour leur implication dans le développement local et le renouvellement du leadership dans le milieu.

3. Renforcer la concertation dans la collectivité en misant sur la fierté et l'appartenance à son milieu, tout en collaborant avec ouverture avec d'autres collectivités.

4. Promouvoir le développement économique, touristique, culturel, social et communautaire de (inscrire le nom de la municipalité).

5. Acquérir par achat, location ou autrement, posséder et exploiter les biens meubles et immeubles nécessaires aux fins de la corporation.

6. Recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières, administrer de tels dons, legs et contributions.

7. Organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds pour des fins charitables.[88]

De plus, il est important d'inscrire dans la section 6 « Autres dispositions » la clause suivante en cas de dissolution de l'organisme :

« En cas de liquidation de la personne morale ou de distribution des biens de la personne morale, ces derniers seront dévolus à une organisation exerçant une activité analogue. »[89]

Donc, suite à la rédaction de la demande et de l'impression du rapport de recherche de nom, il reste à envoyer le tout avec le paiement.

---

[88] QUÉBEC. REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (2 novembre 2010). *Lettres patentes : Corporation portageoise de développement*, Québec

[89] QUÉBEC. REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (consulté en octobre 2010). *Guide « Comment constituer une personne morale sans but lucratif »*, Québec, le Registraire, 23p., [en ligne] http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx, p.22

Ainsi, au moins deux rencontres ont été nécessaires afin d'établir les règlements généraux. Après que le comité eut statué, une proposition finale a été soumise à l'assemblée de fondation pour discussion avec l'ensemble des membres. Suite à l'assemblée de fondation et à l'ajout des commentaires des membres, une révision a été faite par un avocat afin de valider l'ensemble des règlements généraux tel que proposé lors de l'assemblée par les membres. Quelques petites modifications ont été apportées afin d'améliorer la compréhension et la clarté des règlements. Ces modifications ont été adoptées par le conseil d'administration de la corporation.

L'assemblée de fondation

Suite à la réception des lettres patentes, puis de la conception des règlements généraux, il a fallu organiser l'assemblée de fondation afin de créer officiellement la *Corporation portageoise de développement*.

Pour ce faire, une liste de tâches à faire a été dressée :

Tableau 3 : Liste des tâches pour une assemblée (voir annexe 2)

Tâches	Fait
Préparer un devis de salle (chaises, table de présentation, table d'accueil, table à café, etc.)	
Convoquer la population	
Préparer les documents à imprimer (Règlements généraux, plan d'action, présentation *PowerPoint*, ordre du jour, etc.)	
Apporter le matériel (Crayons, papiers, règles, effaces, correcteurs)	
Préparer des breuvages (eau, café, jus)	
Préparer des verres pour les breuvages	
Préparer une petite caisse	
Demander un photographe ou apporter un appareil photo	
Apporter un ordinateur, un projecteur et un écran, s'il y a lieu	
Vérification du micro et du son	

Le devis de salle est joint en annexe[91]. Celui-ci présente les divers éléments et leur emplacement (chaises, table de présentation, table d'accueil, table à café, etc.). Ce devis permet entre autres au monteur de la salle de mieux visualiser les installations

[91] « Voir annexe 3 »

pour la réalisation de l'activité. Ainsi, le devis a été soumis au technicien en loisirs afin que celui-ci puisse organiser la salle convenablement pour la tenue de l'événement.

De plus, un ordre du jour minuté a été préparé. Vous trouverez un exemple en annexe[92]. Cet ordre du jour a permis de faciliter la gestion du temps alloué et le travail de la présidence. L'agent a agi comme secrétaire d'assemblée. La présidence était assumée par une organisatrice communautaire rattachée au CLSC Rivières et Marées. Pour faciliter la prise de note, l'agent a réalisé un document de prise de note basé sur l'ordre du jour. Aussi, une présentation *PowerPoint* a été utilisée en vue de faciliter le suivi de l'assemblée par les membres et la rendre plus dynamique. De plus, l'agent a mobilisé quelques bénévoles pour s'occuper de l'accueil et des modalités d'adhésion. Des photos ont été prises par deux photographes bénévoles. Comme il était important de permettre aux acteurs ayant contribué à fonder la corporation de s'adresser aux personnes présentes, le maire de Notre-Dame-du-Portage de même que la coordonnatrice du projet *Animation Rurale* ont été invités à le faire à la fin de la rencontre.

Par ailleurs, lors de cette soirée, les membres ont adopté les règlements généraux de la corporation. Les discussions sur ce point ont duré au moins 90 minutes, ce qui témoigne de l'intérêt des gens pour le bon fonctionnement de la corporation. Une fois adoptés, ces règlements peuvent toutefois, en vertu de la *Loi sur les compagnies* du Québec, être révisés en cours de route par le conseil d'administration de la corporation, puis adoptés lors de l'assemblée générale annuelle. . De plus, les membres ont élu les administrateurs. Pour ce faire, les membres présents proposent la candidature d'un autre membre. Lorsque tous les postes sont comblés, la présidente demande aux candidats proposés, en commençant par le dernier soumis, s'ils sont intéressés par le poste. Si la réponse est oui, ils sont proclamés élus. Dans le cas contraire, le poste demeure vacant. Si plusieurs personnes briguent un même poste, un vote secret a lieu. Le candidat ayant la majorité des voix exprimées est déclaré élu. Dans le cas présent, les sept postes d'administrateurs ont été comblés sans recourir à la votation. Ces derniers représentent divers milieux (famille, économique, communautaire, touristique).

Finalement, le président de la corporation a présenté le plan d'action qui a été adopté par la quinzaine de membres présents.

---

[92] « Voir annexe 4 et 5 »

Le plan d'action

Les éléments proposés par le groupe de travail « villégiature » et ceux recueillis au moyen du sondage réalisé par le groupe de travail « services de proximité » ont servi à l'élaboration du plan d'action de la corporation. L'analyse MOFF (en annexe)[93] a permis aux groupes de travail de réfléchir aux divers éléments; les idées ont ensuite été modélisées au sein d'un projet de plan d'action. Le modèle type de plan d'action, présenté par Pierre Collerette[94], a été utilisé et adapté. Le plan d'action se divise comme suit : les objectifs à atteindre, les actions et moyens et leur priorisation, l'échéancier, la liste des acteurs impliqués et des responsables de chaque action.

La corporation poursuit les objectifs suivants dont découlent quelques exemples d'actions :

1. **Accroître le potentiel touristique de Notre-Dame-du-Portage**;
    a. Supporter l'activité participative et d'animation de Notre-Dame-du-Portage en lien avec le développement de l'endroit;
    b. Éclairer le conseil municipal dans sa réflexion concernant la bonification des parcs d'extrémité (abris, bancs, tables, toilettes, activités récréotouristiques, etc.);
    c. Identifier et suggérer des panoramas/percées visuelles en vue d'en faire la protection;
    d. Contribuer à la création éventuelle d'un centre d'interprétation portant notamment sur les oiseaux et l'histoire de la villégiature au Portage à l'aide de guides;
    e. Étudier la possibilité d'installer des affiches touristiques le long de l'autoroute 20 pour inciter les touristes à faire un détour à Notre-Dame-du-Portage.
2. **Développer des projets locaux structurants**;
    a. Soutenir la création d'une place publique au centre du village;
    b. Créer un concept d'aménagement de sentier en boucle pour randonnée pédestre, skis (pas alternatifs et pas de patin) et vélos de montagne avec halte de repos et vue sur la mer.

3. **Améliorer la sécurité des citoyennes et citoyens de Notre-Dame-du-Portage**;
    a. Étudier la possibilité de valoriser l'accès piéton/cycliste en remplaçant le trottoir par une voie asphaltée et bien délimitée et prolonger jusqu'à l'Auberge du Portage;
    b. Assurer la sécurité par une façon de ralentir la vitesse sur la route du Fleuve et sur la route de la Montagne

4. **Bonifier l'offre de services de proximité**;

---

[93] « Voir annexe 1 »

[94] Pierre COLLERETTE et Robert SCHNEIDER (2007). *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p.190

a. Favoriser la création d'un dépanneur;
b. Vitaliser les environs de la piscine et du quai en offrant, notamment un local pour la crème glacée et un petit café;
c. Demande pour étudier la possibilité d'implanter un guichet automatique.

5. **Favoriser le sentiment d'appartenance au milieu, promouvoir les talents locaux et contribuer à l'achat local.**[95]
    a. Créer un répertoire des talents et des entreprises.

Ces objectifs et ces actions sont issus de la réflexion des groupes de travail et du sondage réalisé auprès de la population. L'analyse du sondage a été faite avec SPSS.[96] L'ensemble des résultats est en annexe[97]. Voici les résultats à la question suivante :

Tableau 4 : Résultats du sondage de la *Corporation portageoise de développement*

Si un lieu avec plusieurs services voyait le jour à Notre-Dame-du-Portage, choisissez parmi cette liste les services qui vous intéressent.

Résultats par individus :	Petit café = 67,9 %	Restaurant à emporter = 26,1 %	Dépanneur = 75,2 %
	Bistro avec alcool = 37,6 %	Restaurant à emporter et rapide = 50,3 %	Boulangerie = 48,5 %
	Restaurant rapide = 40 %	Sandwicherie = 24,8 %	Poissonnerie = 26,1 %
	Restaurant gastronomique = 21,8 %	Épicerie fine = 21,8 %	Comptoir de crème glacée = 57 %
	Médecin = 27,3 %	Médecine douce = 4,8 %	Lieu de covoiturage = 8,5 %
	Infirmier = 11,5 %	Centre d'entraînement physique = 17 %	Salle de rencontres = 18,2 %
	Pharmacie = 12,7 %	Guichet automatique = 46,7 %	Aucun service = 5,5 %
	Massothérapie = 6,7 %	Boutique artisanale = 25,5 %	S.O. services = 8,5 %

Ainsi, un constat ce dégage quant aux services à privilégier pour la municipalité de Notre-Dame-du-Portage tant sur le plan de l'alimentation que des services de proximité par les répondants au sondage, soit 12,7% de la population âgée de 15 ans plus sur le territoire de la municipalité.

La page suivante présente le modèle du plan d'action de la corporation.

[95] « Voir annexe 14 » pour le plan d'action complet
[96] Cet outil permet de faire des statistiques sociales et il a été possible d'analyser les fréquences et les pourcentages des réponses des répondants. Une analyse bivariée a été tentée afin de valider les corrélations possibles entre les secteurs, les groupes d'âge, le sexe et la résidence comme variables indépendantes et les variables dépendantes, soit les choix possibles en services d'alimentation et ceux en services de proximité. Afin de vérifier la corrélation possible, les mesures basées sur le test du chi-carré ont été utilisées comme le V de Cramer et le *Phi*. Toutefois, cette analyse demeure poussée pour les besoins du plan d'action. C'est pourquoi la corporation s'en est tenue aux fréquences et aux pourcentages.
[97] « Voir annexe 7 »

Plan d'action 2010-2013
Corporation de développement de Notre-Dame-du-Portage

Objectifs : ➢				
Priorité	Actions/moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Figure 6 : Modèle du plan d'action de la *Corporation portageoise de développement*

Ainsi, le plan d'action tel que présenté a été adopté lors de l'assemblée de fondation. Suite à l'adoption, le mandat consistait à accompagner la corporation dans la réalisation d'au moins un projet. Pour ce faire, deux documents de projets ont été produits. Le premier consiste en une planification sommaire d'un projet, car ce ne sont pas tous les projets qui nécessitent une planification approfondie en GANTT.

Communication de l'information

Le stagiaire a eu recours à une section réservée dans l'« Info-Portage » afin de communiquer les différentes activités de la corporation. Par cet outil, plusieurs annonces ont été faites afin d'inciter la population à répondre au sondage, de même qu'à participer à l'assemblée de fondation. Les articles ont aussi été publiés sur le site Internet de la municipalité. De plus, un communiqué de presse a été diffusé dans les journaux de la région afin d'annoncer l'assemblée de fondation. Suite à l'assemblée, un communiqué de presse a été diffusé dans les médias écrits locaux avec une photo des administrateurs. Cela a permis de faire connaître à la population les activités de la corporation.

Outil de planification sommaire

Considérant qu'un plan d'action et un guide de projets demeurent des outils et non des carcans, ils doivent être flexibles et adaptables en fonction de la réalité présente et future. De plus, c'est avec le souci de créer un outil utile et utilisable par des gens n'ayant pas nécessairement une formation en gestion de projet que ce document a été fait.

Pour ce faire, le plan d'action initial a été bonifié par des éléments de pilotage de projet comme l'ajout de tactiques, de mécanismes de suivi, de coordination et de contrôle, ainsi que par l'ajout d'indicateurs.

Tableau 5 : Ajouts pour la création des outils de projet

Ajouts	Description
Tactiques	Les tactiques consistent aux activités essentielles que les membres ou la corporation doivent faire afin de traduire les actions en caractère opérationnel, et ce, dans le but d'atteindre les objectifs du plan d'action.
Mécanismes de suivi, de coordination et de contrôle	Les mécanismes permettent aux membres ou à la corporation de coordonner les tactiques adéquatement, superviser leur réalisation, ainsi que suivre la réalisation du plan d'action en effectuant un contrôle en cours de

	réalisation.
Indicateurs de suivi et de résultats	Les indicateurs se définissent comme toute mesure, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, gérer les ressources (financières, humaines, matérielles), suivre l'état d'avancement des travaux (respect de l'échéance prévue) se rapportant à la réalisation d'un projet[98]. Les indicateurs de suivi correspondent à la mesure de la progression des actions ou tactiques dans le temps. Tandis que les indicateurs de résultats permettent de mesurer l'atteinte de l'objectif en fonction du résultat final. De plus, ces derniers permettent de mesurer si le projet a permis l'atteinte de l'objectif tout en respectant notamment les ressources planifiées, le budget prévu, etc. Ces indicateurs doivent respecter certaines caractéristiques :
Caractéristiques des indicateurs[99]	**La pertinence :** l'indicateur doit répondre à une préoccupation, un objectif ou une attente. Il doit signifier quelque chose pour les utilisateurs en fonction des besoins et du projet à réaliser. **La qualité et la précision de la mesure :** l'indicateur doit être clairement formulé et bien défini. Il doit être concis. Il doit aussi être le plus objectif possible et fiable. **La faisabilité :** l'indicateur doit pouvoir être mesuré grâce à des données aisément accessibles et mesurables par des outils de mesures appropriés (réalisation d'une action, production, données recueillies, etc.) **La convivialité :** l'indicateur doit être compréhensible et concis afin d'être opérationnalisé. Il doit être conçu afin de procurer une signification commune et partagée par tous. Il doit aussi être interprétable en permettant de signifier par pictogramme, tableau ou autres, l'atteinte des objectifs.

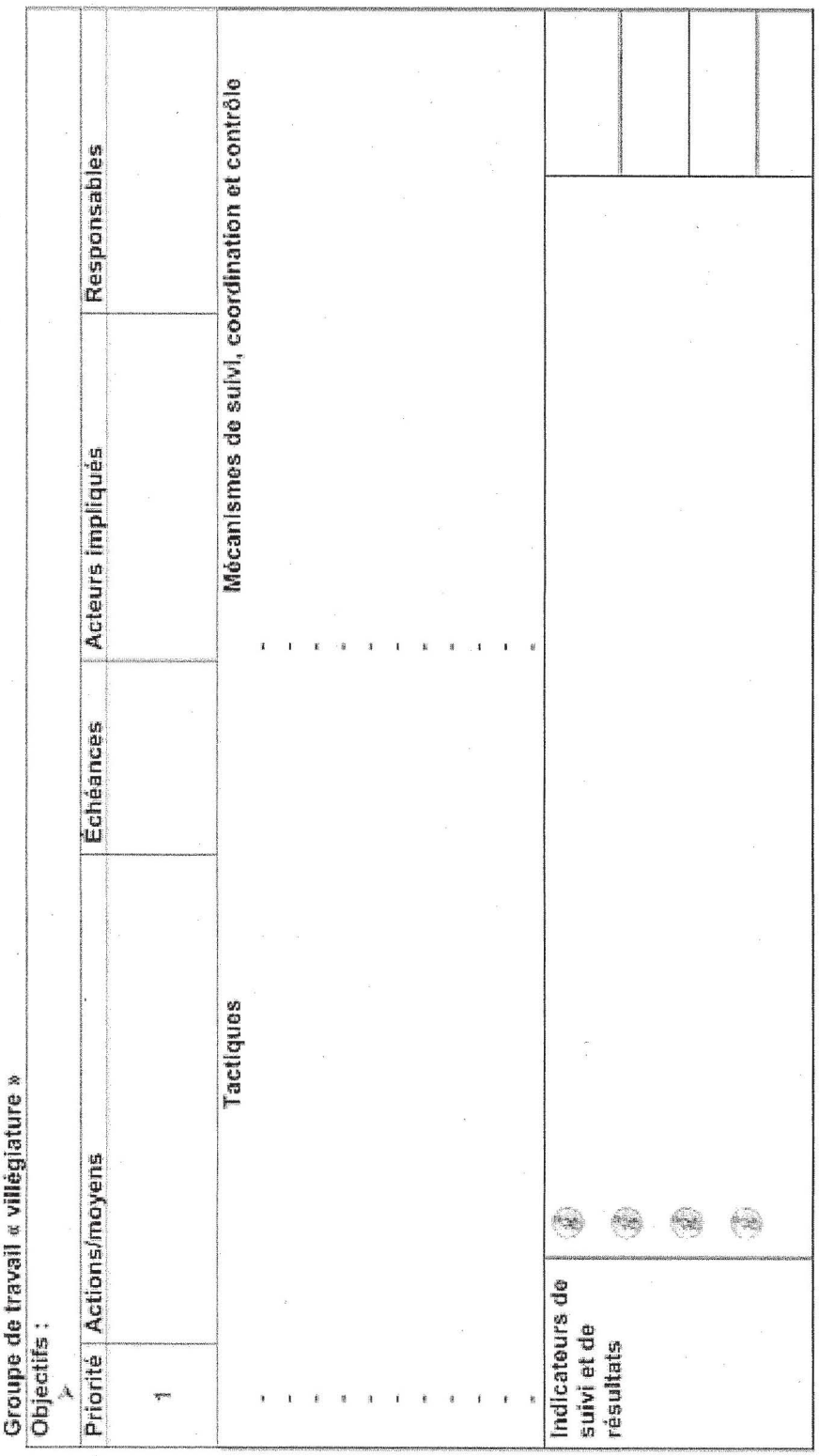
[98] QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2003). *Guide sur les indicateurs*, Québec, le Secrétariat, p.6

[99] Pierre VOYER (2008). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2e édition, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, p.68-71

Ces ajouts ont été faits avec la participation et le consentement des membres de la corporation dans la planification des projets. Lors des rencontres, les membres ont été amenés à réfléchir sur les tactiques, les mécanismes et les indicateurs avec le support de l'agent de développement rural.

Le nombre de tactiques est différent d'un projet à l'autre, car la réalisation des projets est différente. Il en est de même pour les indicateurs. De plus, il est préférable dans cet outil de ne pas recourir à un trop grand nombre d'indicateurs, mais plutôt de se limiter à des éléments essentiels qui pourront permettre d'apprécier l'atteinte des résultats, notamment lors du rapport annuel de la corporation. Finalement, les mécanismes de suivi, de coordination et de contrôle sont sensiblement les mêmes dans la réalisation des divers projets de la corporation.

Figure 7 : Modèle de l'outil de projet de la *Corporation portageoise de développement*



Plan d'action 2010-2013
Corporation de développement de Notre-Dame-du-Portage

Groupe de travail « villégiature »

Objectifs :				
Priorité	Actions/moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1				
	Tactiques		Mécanismes de suivi, coordination et contrôle	
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			
Indicateurs de suivi et de résultats				

Planification d'un projet GANTT - le cas d'un service de crème glacée

Un des projets priorisés par la *Corporation portageoise de développement* est la vitalisation des environs de la piscine qui inclut notamment la création d'un commerce de crème glacée pour la population portageoise et les touristes. Ce projet a été l'objet d'un diagramme de GANTT afin de bien le planifier et faciliter le suivi de sa réalisation. Cet outil permet de visualiser l'ensemble des tâches dans le temps, les dates de début et de fin de chacune d'elles, le pourcentage complété et les responsables. De même, afin de faciliter le suivi, une section « indicateur » a été ajoutée. Cet outil peut être utilisé par les membres de la corporation. Toutefois, il est préférable que celui-ci soit utilisé par l'agent de développement comme outil de suivi étant donné sa complexité. L'agent devra l'utiliser afin de coordonner, en collaboration avec la corporation, l'ensemble du projet et indiquer à la corporation la situation réelle d'avancement du projet et les actions réalisées.

Le diagramme de GANTT a permis de structurer une liste de tâches respectant le plus possible une chronologie dans la réalisation du projet. Par la suite, une estimation des dates de début et de fin de chacune d'elles a été effectuée, de même que l'affectation de la personne-ressource à celles-ci.[100] Ces tâches et ces échéances ont été préalablement déterminées par l'agent de développement suite à l'analyse des étapes essentielles à réaliser et aux ressources documentaires disponibles. La section du pourcentage complétée reflète une appréciation approximative des tâches accomplies. Un logiciel de gestion de projet comme *ConceptDraw Office Project* ou *Microsoft Office Project* permet de comptabiliser plus précisément le pourcentage complété du projet, ainsi que la création du visuel de la version du calendrier des activités faite dans *Word* afin d'en faciliter l'utilisation par tous et éviter la dépendance éventuelle des membres envers la connaissance d'un logiciel de gestion de projet. De plus, le document réalisé permet de connaître le nom de projet, les gestionnaires, le budget prévu, ainsi que la date de début et de fin, ainsi que la date de fin effective du projet dans son ensemble. Enfin, les indicateurs ajoutés dans le diagramme de GANTT servent à indiquer une mesure de suivi des opérations plutôt qu'un résultat final. Ainsi, cet outil est fort utile pour les projets plus complexes; il facilite le suivi, la coordination et le contrôle de la réalisation du projet par l'agent de développement et la corporation.

[100] INSTITUT ATLANTIQUE D'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES (avril 2005)., *op. cit.*, section 6.1

Figure 8 : Modèle du diagramme de GANTT de la *Corporation portageoise de développement*

Projet :
Gestionnaires de projet :
Date de début :
Budget prévue :

Date de fin :
Coût final :

Date de fin effective :

Tâches	Date de début	Date de fin	Pourcentage complété	Indicateurs/résultats	Responsables
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		
---			%		

La Corporation de développement de Saint-Antonin

Le mandat consistait à mettre à jour le plan d'action de la corporation, ainsi qu'à accompagner les membres dans la réalisation d'un projet, soit celui du jardin communautaire.

Mise à jour du plan d'action

Suite à l'analyse de l'évaluation du plan d'action effectuée en 2009 par les membres de la corporation et à l'appropriation de dossiers initiés durant la même année, une rencontre a été effectuée afin d'échanger sur les divers éléments à retirer du plan d'action et ceux à poursuivre. Voici l'évaluation de 2009 et le plan d'action 2008-2011 :

Tableau 6 : Plan d'action 2008-2011 de la Corporation de développement de Saint-Antonin

1- DÉVELOPPEMENT DE PROJETS	
OBJECTIF : Favoriser le développement de projets sur notre territoire. Connaître les besoins de la population en matière de développement.	
ACTIONS	**COLLABORATEURS ET PARTENAIRES POTENTIELLES**
1.1. Mise sur pied d'un « Fonds d'investissement » à Saint-Antonin; **Réalisé** 1.2. Organisation d'un colloque portant sur le développement de notre communauté; **En voie de réalisation** 1.3. Augmentation du temps de travail de l'agent de développement; **Réalisée**	o Tous les organismes de notre municipalité; o Municipalité de Saint-Antonin **AUTRES COLLABORATEURS** S.A.D.C, C.L.D., A.T.R., O.T.C. etc.
2- DÉVELOPPEMENT TOURISTIQUE	
OBJECTIF : Favoriser les échanges et le partenariat entre les lieux de restauration, d'hébergement et les attraits.	
ACTIONS	**COLLABORATEURS ET PARTENAIRES POTENTIELLES**
2.1. Mise sur pied d'une table de concertation touristique; 2.2. Inciter la municipalité à devenir membre de l'Office du tourisme et des congrès; **Réalisé** 2.3. Élaboration de forfaits sur le territoire de notre municipalité en collaboration avec les attraits du territoire de la M.R.C.; 2.4. Recherche de potentiel afin de structurer de nouveaux attraits touristiques sur le territoire	**ATTRAITS** o Sentier Rivière-du-Loup / Témiscouata; o Club de Ski de Fond Ami ski; o Club de VTT l'Est-Quad; o Club de motoneiges les Amis de la Forêt; o Festival Country de Saint-

de notre municipalité; **2.5.** Développer des outils promotionnels communs; **En voie de réalisation**	Antonin; **HÉBERGEMENTS** o Camping chez Jean; o Camping Lido; o Gîte : La Maison de mon enfance; o Motel Express; o Hôtel-Motel Le Relais; **RESTAURATION** o Méchoui Bélan; o Irving – Le Grand Arrêt 185; o Le P'tit Resto; o Cantine Paysanne; o Cantine Chez Jean; **AUTRES COLLABORATEURS** S.A.D.C, C.L.D., A.T.R., O.T.C. etc.
3-POLITIQUE D'ACCUEIL DES NOUVEAUX ARRIVANTS	
OBJECTIF : Favoriser la venue de nouveaux arrivants à Saint-Antonin, tout en aidant leur intégration dans notre communauté.	
ACTIONS	**COLLABORATEURS ET PARTENAIRES POTENTIELLES**
3.1. Mise sur pied d'un comité d'accueil pour les nouveaux arrivants; **En voie de réalisation** **3.2.** Développer une politique d'accueil; **En voie de réalisation** 3.3. Développer des outils d'informations (ex. : pochettes, trousses, coffrets-cadeaux, livrets de rabais, bottin des ressources, etc.); **En voie de réalisation,** 3.4. organisez une activité d'intégration (ex. : pique-nique, vin d'honneur, épluchette de blé d'Inde, etc.)**En voie de réalisation**	o Municipalité de Saint-Antonin; o Comité de la famille; o Les divers organismes de la municipalité; o M.R.C. de Rivière-du-Loup; o S.A.D.C; o C.L.D.; o C.L.S.C. Rivières et Marées.
4-DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	
OBJECTIF : Favoriser la venue de nouvelles entreprises sur notre territoire, tout en soutenant la pérennité et l'expansion de celles existantes.	
ACTIONS	**COLLABORATEURS ET PARTENAIRES POTENTIELLES**

Pour favoriser la venue de nouvelles entreprises : 4.1. Mise sur pied d'une table de travail pour le développement de la zone industrielle, afin de procéder à l'analyse des besoins de développement (services d'aqueduc et d'égouts); 4.2. Élaboration d'outils promotionnels; 4.3. Visites promotionnelles; **Pour soutenir la pérennité et l'expansion des entreprises existantes :** 4.4. Mise sur pied d'une Association des gens d'affaires; 4.5. Organiser annuellement un rassemblement majeur pour les gens d'affaires (formation et/ou activité de reconnaissance)	o Municipalité de Saint-Antonin o Chambre de commerce de la M.R.C. de Rivière-du-Loup o Caisse Populaire de Saint-Antonin o S.A.D.C o C.L.D.

Mise à jour le 05 mai 2009

Ainsi, les diverses actions réalisées ont été enlevées du plan d'action. Les actions en voie de réalisation ont été révisées en fonction de leur état d'avancement. C'est alors que des dossiers comme le marché public et le jardin communautaire ont été ajoutés dans le plan d'action. Par la suite, le plan d'action a été modifié afin d'être plus précis, c'est-à-dire en associant les partenaires potentiels avec les actions, ajouter des échéances, identifier des responsables et faire une priorisation. À la différence du plan d'action de la *Corporation portageoise de développement*, celui-ci comporte en plus une division par volet. Suite à la mise en forme, une rencontre a été faite afin de déterminer les échéances et les responsables. Pour ce faire, une discussion à l'aide de questions ouvertes a été utilisée. L'agent de développement a aussi guidé les orientations du groupe pour faciliter la prise de décision consensuelle en proposant des priorités et des échéances qui ont ensuite été discutées par les membres.

Lorsque le plan d'action a été mis à jour, la corporation a adopté le document en vue de le présenter à l'assemblée générale. L'organisation de l'assemblée générale a été la même que pour la *Corporation portageoise de développement.* Une liste de tâches, un devis de salle, un ordre du jour minuté, une présentation *PowerPoint*, une liste des présences, etc., ont été préparés. Les membres présents ont alors entériné le plan d'action mis à jour lors de cet événement. Il est important de rappeler que le plan d'action doit être adaptable en fonction de la réalité temporelle. Voici la nouvelle forme du plan d'action :

Plan d'action annuel 2010
Corporation de développement de Saint-Antonin

P	Volet 1			
	Objectif : ➢			
	Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
1	1.1			
4	1.2			
5	1.3			
	Objectif : ➢			
	Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
2	1.4			
3	1.5			

Figure 9 : Modèle du plan d'action de la *Corporation de développement de Saint-Antonin*

Communication de l'information

Pour permettre l'adoption en assemblée générale et mobiliser le milieu, des outils de communication ont été utilisés. Ainsi, l'information concernant l'assemblée générale a été diffusée dans le journal municipal « Le Saint-Antonin ». De même, un communiqué de presse a été envoyé aux médias écrits de la région en vue de publiciser l'assemblée générale. Une dizaine de personnes étaient présentes. Cela dénote la difficulté de mobiliser les citoyens à assister à une rencontre formelle comme une assemblée générale annuelle. Cela est le cas pour la plupart des Corporations locales de développement. Bien souvent, les citoyens se mobilisent plus facilement pour des projets concrets. Après la tenue de l'assemblée, un communiqué a été rédigé afin d'informer la population des nouveaux administrateurs composant la corporation et les développements à venir.

Outil de planification sommaire

Suite à la mise à jour du plan d'action, un outil de planification sommaire, basé sur le QQOQCCP, a été réalisé afin de définir les tâches ou tactiques, quelques indicateurs et les mécanismes de suivi, de coordination et de contrôle. Cet outil est le même que celui développé pour la *Corporation portageoise de développement*. Ainsi, l'outil a été présenté à la corporation pour discussion au sujet des divers éléments à ajouter, enlever ou conserver. Les membres de la corporation ont apprécié le document, car il est convivial et permet de voir dans le temps le cheminement des projets. De plus, il facilitera la rédaction du rapport annuel.

La planification GANTT – le cas du jardin communautaire

Notre mandat prévoyait d'accompagner la *Corporation de développement de Saint-Antonin* dans la réalisation d'au moins un projet. Le projet le plus complexe, identifié comme une priorité par la corporation, est le projet de jardin communautaire. Ainsi, une analyse documentaire concernant l'élaboration d'un jardin communautaire a été faite. De plus, une rencontre a eu lieu avec la responsable du jardin communautaire de Rivière-du-Loup. Celle-ci a permis d'orienter les besoins et de connaître la gestion d'un tel projet, ainsi que les coûts associés. Ensuite, il a été possible de faire un calendrier des activités pour le diagramme de GANTT. Le modèle est le même que celui développé pour la *Corporation portageoise de développement*. Cet outil permet aux membres de constater l'ampleur des tâches à effectuer dans le temps afin de réaliser le projet. Toutefois, cet outil demeure plus complexe à utiliser par les membres, c'est pourquoi il doit être soutenu par l'agent de développement ou une autre personne-ressource. Cela

n'empêche pas une personne intéressée de développer les compétences en la matière, mais les membres sont des personnes bénévoles et il faut créer des outils adaptés à cette réalité et aux compétences communes.

Pour dynamiser des bénévoles et entretenir leur motivation dans la réalisation des projets, il faut que l'organisme ait des procédures et des politiques claires; ait un environnement sécuritaire où l'on se sent en confiance et soutenu; s'assure que les bénévoles acceptent leurs responsabilités; fournisse aux bénévoles des outils et les moyens pour accomplir leur besoin d'aider la communauté.[101] Ainsi, les bénévoles seront plus motivés si les règles et les procédures sont claires et bien définis, car cela permettra de comprendre par l'ensemble des bénévoles les règles et les tâches à suivre tout en diminuant les interrogations pouvant conduire à l'incompréhension de la mission et des buts de l'organisme. Dans ce cas-ci, les règlements généraux des corporations permettent de clarifier les politiques et les procédures.

Un environnement sain est souvent créé par le climat positif régnant au sein de l'organisme et par les personnes le composant. L'agent de développement participe aussi à la création d'un climat favorable aux échanges et à la définition des buts communs, notamment en gérant les conflits potentiels et en favorisant la participation de tous aux décisions.

Les tâches et les responsabilités attribuées aux bénévoles doivent être orientées en fonction des connaissances, aptitudes ou qualités de ceux-ci.[102] Pour ce faire, l'agent de développement doit être habile à détecter celles-ci. Lors de la planification et de la mise en œuvre d'un projet comme celui du jardin communautaire, il est essentiel que les bénévoles choisissent des tâches les motivants et pour lesquelles ils seront aptes à accomplir. Par exemple, la détermination du terrain a été attitrée à deux administrateurs connaissant ceux qui sont disponibles et leur propriétaire.

Plus les bénévoles seront outillés pour accomplir leurs tâches (développement d'un plan d'action, statistiques sur les projets, accompagnement, outil de suivi et de planification de projet, etc.) plus ceux-ci sentiront que leurs actions profitent à la communauté. De plus, il est important de faire valoir les résultats positifs accomplis, ainsi que reconnaître

---

[101] CENTRE CANADIEN DE PHILANTHROPIE (2002) (consulté en mars 2010). *Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole ?*, Toronto, le Centre, [en ligne] http://www.fcfa.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=6841&M=2308&Repertoire_No=-786718320, p.8

[102] *Loc. cit.*

leur apport dans le pilotage du projet comme leur dire « merci » pour leur déplacement et leur temps, faire des certificats de reconnaissance, etc.

Par ailleurs, pour soutenir chacune des étapes du projet un outil complémentaire a été produit pour la *Corporation de développement de Saint-Antonin*. Cela a été possible grâce aux écrits sur le sujet des jardins communautaires qui sont somme toute abondants.

Grille de questionnement

Cette grille indique à chaque étape les questions à se poser afin d'accomplir les différentes tâches, ainsi que les éléments importants à considérer à chaque étape. Cela peut être des clés pour la réussite du projet. Cet outil est développé par l'agent de développement suite à ces recherches; il doit être utilisé lorsque la corporation et les personnes intéressées à développer le projet se rencontrent pour échanger sur le projet.

Lors de la planification d'un projet, il est important de se questionner sur divers éléments. L'agent de développement doit s'interroger et amener également la corporation et les acteurs impliqués à le faire afin de planifier le projet.

La phase de définition du projet est la première étape. L'agent de développement et les acteurs impliqués doivent s'interroger afin de déterminer les éléments constituant la base du projet. Par exemple, quel est le projet? À quoi servira-t-il? Qui sont les personnes impliquées? À quel besoin répond-il? Ces questions essentielles conduiront par la suite au questionnement portant sur les actions à faire et les éléments à considérer pour la bonne conduite du projet et faciliteront l'évaluation.

Dans la phase de planification, l'agent de développement doit accompagner les acteurs impliqués dans la définition des actions à entreprendre et des éléments à considérer pour réaliser le projet. Ainsi, selon le projet, le questionnement sera adapté en fonction de neuf points sur la faisabilité du projet.

Il faut s'interroger sur la faisabilité technique du projet comme les ressources humaines et financières nécessaires, les assurances, l'existence d'une expertise dans le domaine, etc. Aussi, la faisabilité géographique permet de déterminer les éléments tels les réseaux de services disponibles, le réseau de communication offert, l'accessibilité du site, etc. Par la suite, des interrogations portant sur la faisabilité politique peuvent survenir comme l'opportunité de faire le projet, le rapport de force entre les acteurs et le

positionnement politique, l'échéance électorale, etc. De plus, il faut vérifier la faisabilité légale tels les lois et les règlements, les normes environnementales, etc. La faisabilité sociale et culturelle quant à elle amène des questions sur les impacts sociaux du projet, les conflits pouvant surgir, l'accord avec les valeurs dominantes, etc. Il faut aussi considérer la faisabilité environnementale comme la qualité du sol, de l'eau, l'aspect visuel, les effets bénéfiques potentiels, etc. La septième partie du questionnement porte sur la faisabilité organisationnelle, soit la capacité technique, les ressources disponibles et celles à prévoir, la formation des ressources humaines nécessaires, la motivation des acteurs impliqués, le climat organisationnel, le style de gestion, la mobilisation favorable, etc. Pour sa part, la faisabilité financière se rapporte au financement possible comme les subventions, la disponibilité des sommes requises, un budget équilibré en lien avec les capacités du milieu et de l'organisation (humaines, techniques, financières et matérielles), etc. Dernièrement, l'agent de développement et les acteurs impliqués peuvent s'interroger sur la faisabilité économique liée aux facteurs d'endettement de l'organisation, le niveau de chômage, la situation économique générale de la communauté, etc.[103] Ces questions demeurent difficiles à répondre, car il faut bien connaître le milieu et avoir une connaissance approfondie du projet à réaliser notamment grâce à des écrits sur le sujet, ce qui n'est pas toujours le cas.

Bref, l'agent de développement est amené à accompagner les acteurs impliqués dans le projet à réfléchir sur les divers éléments constituants un projet afin d'éviter le plus possible les omissions et recadrer l'idée du projet dans un plan de mise en œuvre réaliste selon les échéanciers. De plus, ce questionnement permettra aux acteurs impliqués de s'approprier le projet en contribuant à son élaboration. Ils pourront ensuite évaluer le projet en fonction de sa définition. Par la suite, des bonifications pourront être effectuées afin de corriger des omissions ou répondre aux besoins changeants des bénéficiaires du projet.

[103] Sophie BRIÈRE et Yves Poulin (2009). *Note de cours sur la gestion de projet*, ENP-7866, École nationale d'administration publique, Québec.

Tableau 7 : Grille de questionnement du projet de jardin communautaire[104] (voir annexe 13)

Étapes	Questions?
Définition de projet	Exemple de questions : - Avec qui voulez-vous travailler sur le jardin communautaire? (écoles, municipalité, autres institutions et organismes) - Espaces collectifs, individuels ou les deux? - Quels sont les objectifs du jardin (sécurité alimentaire, animation sociale, partage, lieu d'échanges, alimentation biologique, saine alimentation, etc.) **1 ou 2 maximums** - Combien de temps par semaine êtes-vous prêt à consacrer au jardin, à sa gestion et à son entretien? - Trouver un produit de niche à vendre au marché public de RDL?
Déterminer un terrain	- Il faut bien chercher et être patient! Les citoyens et les commerçants peuvent contribuer. - Acheter un terrain ou faire un bail de location avec un propriétaire? - Terrains publics? Terrains privés? - Est-ce que les Travaux publics peuvent s'impliquer dans le projet de jardin communautaire? Si oui, comment? - Qui s'occupera de la tonte du gazon?
Faire l'état des lieux	- Pollution des sols? - Présence d'un point d'eau? - Ensoleillement? - Creux dans le sol (zones facilement inondables)? - Voisinage et environnement proche? - Qualité de la terre?
Organisation du fonctionnement	- Fixer les jours et les horaires d'ouverture du jardin - Faire des règles de régie interne pour l'utilisation du jardin? - Définir un emploi du temps selon les disponibilités de chacun des membres et du comité de jardin? - Embauche d'un animateur/jardinier?
Budget et financement	- Entretien du jardin (terres, semis, etc.)? - Aménagement du jardin (clôture, banc, etc.)? - Matériaux de jardinage? - Affichage et communication? - Financement et adhésion? - Assurances? *Centraide, CLE, CSSS, SADC, CLD, MRC, autres. Fonds d'action québécois pour le développement durable, Député provincial et*

[104] ACTION VERS L'AVENIR (consulté le 10 décembre 2010). *Le guide du jardin partagé : Faire son jardin en ville*, [en ligne] http://www.actionvertlavenir.com/index.php

STIEGMAN, Martha et Action Communiterre (2004) (consulté le 10 décembre 2010). *Au cœur de notre quartier : Un guide pratique pour le démarrage et l'animation d'un jardin collectif*, [en ligne] http://www.collectifquartier.org/wp-content/uploads/2009/10/au_coeurfr.pdf

Division des sports, des loisirs et du développement social et la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social (révisé juin 2005) (consulté le 10 décembre 2010). *Le cahier de gestion du programme des jardins communautaires*, [en ligne] http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/Cahier_de_gestion.pdf, Arrondissement de Ville-Marie, Montréal

	fédéral, Stratégie d'emploi jeunesse, Pacte rural (possible)
Animation du jardin	- Temps complet ou partiel? - Choix d'un animateur qui supportera les activités du jardin et un jardinier pour montrer les techniques?
Évaluation du projet	- Les objectifs du projet répondent-ils aux besoins des membres et de la population? - Les règles établies conviennent-elles pour la gestion et les membres? - La liste des cultures est-elle satisfaisante? Devrions-nous faire des expériences ou ajouter de nouvelles variétés? - Le matériel est-il disponible et répond-il au besoin? - L'aménagement du jardin est-il convenable? - Le budget est-il suffisant? - Est-ce que le coût de l'adhésion permet des revenus suffisants pour la poursuite du projet?

Donc, cette grille permet aux membres de la corporation et aux personnes intéressées par le projet de s'interroger sur les divers éléments à considérer dans la mise en œuvre du jardin communautaire. Cette grille de questions sera éventuellement présentée et utilisée si le sondage révèle la pertinence de poursuivre le projet ou non, car l'investissement pour un tel projet représente quelques milliers de dollars.

Bref, les outils développés permettent aux deux Corporations locales de développement de réaliser les différentes actions inscrites dans leur plan d'action.

7. Discussion

Suite au mandat réalisé, il est possible de mieux comprendre le rôle de l'agent de développement rural, ainsi que des Corporations locales de développement. Le modèle développé pour représenter la situation de l'agent au sein de la coordination territoriale permet d'expliquer les différentes tâches que l'agent doit accomplir et les enjeux auxquels il doit faire face.

L'agent doit mettre au premier plan son rôle d'animateur des territoires. Ce rôle permet de mobiliser, orienter et guider la collectivité. Il doit interagir auprès des citoyens, des élus, des professionnels et des associations, dont la corporation à laquelle il est rattaché afin de coordonner une démarche commune pour la réalisation d'un projet. Cette fonction peut être difficile si la motivation et la mobilisation sont faibles dans un milieu, particulièrement dans un milieu reconnu dévitalisé. L'agent doit alors trouver des moyens de dynamiser la collectivité; il doit ainsi faire appel à son sens du leadership.

Par la suite, l'agent doit aussi concerter et susciter les partenariats. Il doit planifier des rencontres entre les différents partenaires. L'enjeu réside dans la conciliation des horaires des différents partenaires et dans la préparation de la rencontre. Un ordre du jour allégé permettra d'approfondir les points à discuter et de rallier vers une décision commune les différents partenaires (citoyens, associations, professionnels municipaux, élus, entreprises privées et organismes de développement). Comme il a été mentionné, l'agent doit animer cette rencontre afin de créer un climat de confiance entre les partenaires. Ce qui facilitera la recherche d'un but commun et la prise de décision.

L'agent, à travers les échanges coordonnés et la réalisation des projets, doit permettre l'apprentissage et le développement de compétences, notamment en impliquant les partenaires dans la démarche, en leur expliquant les tenants et aboutissants, puis en conservant des traces des démarches entreprises en vue de faire une évaluation (en phase de réalisation ou à la conclusion). Cela demande du temps et est un frein à la bonne marche de cet exercice. Il importe toutefois de consigner des traces des démarches afin de les reproduire et, s'il y a lieu, les corriger. L'agent doit prendre le temps de faire cet exercice, car c'est la collectivité qui sera gagnante advenant le départ de l'agent. De plus, cet exercice s'inscrit dans la démarche de « prise en charge » et d'autonomisation de la collectivité, notamment pour la Corporation locale de développement.

Donc, par la coordination et l'animation des territoires, l'agent permet de créer et développer un sentiment d'appartenance et de confiance essentielle à l'émergence de nouveaux leaders et à l'apprentissage collectif. En étant au cœur du système, il peut influencer, conseillers, soutenir, les différents acteurs du modèle afin d'orienter les décisions et les actions entreprises par l'ensemble des acteurs du modèle. De même, l'agent sera influencé par l'environnement interne et externe dans son travail. C'est pourquoi le savoir-être, la capacité d'adaptation, d'analyse et l'expertise technique deviennent des atouts dans le travail de l'agent. Cela lui permettra de trouver des solutions et des moyens pour surmonter les difficultés pouvant survenir dans le processus de coordination comme des bris de communication, la démotivation, la fin d'un projet, des changements de politiques ou de décisions, le départ d'un partenaire, etc.

8. Recommandations

Cette section présente quelques recommandations pour les Corporations locales de développement. Elles sont faites dans le but de rendre les outils utiles et utilisables, soutenir les municipalités rurales dans la dynamisation et la « prise en charge » du développement local et, éventuellement, indiquer les actions à poursuivre suite au travail dirigé.

Dans un premier temps, la CDC du KRTB voulait par le présent mandat développer des outils permettant d'accompagner les Corporations locales de développement dans la « prise en charge » du développement du milieu. Ces outils sont pratiques, utiles et utilisables. Ils sont aussi conviviaux et flexibles. Toutefois, un petit guide d'utilisation des outils serait un atout afin de permettre aux membres d'accroître leur autonomie vis-à-vis l'agent. Ce guide devra être écrit dans un langage simple afin d'en faciliter la compréhension par tous. De plus, une formation sur ces outils pourrait être éventuellement faite en appui au guide d'utilisation rédigé. Cela aura pour effet de permettre l'intégration des connaissances en gestion de projet transférées dans le cadre du présent travail. Aussi, le guide et la formation pourraient servir à l'ensemble du projet *Animation Rurale*.

Dans un deuxième temps, considérant que l'agent de développement doit avoir une expertise technique et des outils en animation des territoires en vue de mobiliser les territoires pour favoriser la « prise en charge » de leur développement, il est suggéré d'offrir aux agents de développements ruraux une formation ou des guides au sujet de la gestion des bénévoles, car cela est un élément important du travail des agents. L'agent doit constamment motiver les bénévoles de la corporation à laquelle il est associé. De plus, il doit savoir comment motiver un partenaire à s'engager dans un projet collectif où il n'y a aucune rémunération. Ainsi, l'agent doit avoir des outils pour permettre aux partenaires de transcender les tâches quotidiennes de gestion qui doivent en situation partenariale côtoyer des tâches de gestion de projets. Bref, cette formation permettra de motiver les bénévoles, connaître leurs motivations et leurs attentes face à la corporation et au développement de leur communauté. De même, l'agent pourra utiliser les compétences acquises afin de mobiliser les partenaires. L'important c'est d'être en mode PPP, c'est-à-dire faire des Projets avec Passion et Plaisir. C'est une des clés de la réussite d'un projet.

De même, une formation sur la gestion des conflits serait bénéfique. Dans son travail, l'agent de développement doit constamment concilier les intérêts des différents partenaires, lui-même étant pris à parti dans certains cas. L'agent doit développer un savoir-être de même que des compétences en matière de coordination des divergences, notamment afin de créer un lien de confiance entre les partenaires, désamorcer les tensions, puis amener les parties prenantes vers l'objectif commun. Ainsi, cette formation conduira à faciliter les interrelations entre les différents acteurs et éventuellement permettra une compréhension commune des rôles de chacun afin de faciliter la coordination entre eux.

Puis, une formation ou le transfert d'outils sur la gestion du changement seraient pertinents, car l'agent de développement est aussi un agent de changement ce qui perturbe l'équilibre des organisations. Il se retrouve souvent dans la position précaire du consultant auquel on a confié un mandat de réorganisation ou d'analyse organisationnelle. Donc, afin de tendre vers l'équilibre, l'agent doit préciser son rôle envers les élus et avoir l'appui de la direction générale, ainsi que présenter ses interventions et la démarche. C'est pourquoi une formation sur la gestion du changement permettra aux agents de trouver des mécanismes afin de retrouver l'équilibre au sein de l'organisation municipale avant la présence de l'agent de développement. Une formation sur le rôle de l'agent pourrait aussi être offerte aux élus, aux professionnels municipaux concernés, ainsi qu'aux membres des corporations.

Troisièmement, les Corporations locales de développement ont fait des plans d'action pour leur milieu. Dans le cas de Notre-Dame-du-Portage, le plan d'action est arrimé en partie avec le plan d'action du conseil municipal. Cela facilite l'atteinte des objectifs communs entre la population et le conseil municipal. Dans le cas de Saint-Antonin, le plan d'action est plutôt autonome. Les deux corporations jouent un rôle de mobilisation des citoyens, de réalisation de projet de développement et de conseiller auprès des élus sur certains dossiers. Toutefois, dans les deux cas, les municipalités n'ont pas de plan stratégique de développement à moyen et long terme. C'est pourquoi il est suggéré de tenir une activité de consultations populaires (colloque, sondage, *World café*, Dotmocracy, groupes de discussions, fantaisie guidée, etc.). Cela aura pour effet de créer un plan de développement où les citoyens auront pris part à la définition des orientations. Par ailleurs, ce guide pourrait être issu d'une démarche existante comme

les Agenda 21, Villes et Villages en santé, Cittàslow, la Vision stratégique de la MRC de Rivière-du-Loup, etc.

Dernièrement, il est proposé d'évaluer les outils réalisés dans le cadre du travail dirigé avec les Corporations locales de développement, la CDC du KRTB, le comité de partenaires et les agents de développement ruraux de la MRC de Rivière-du-Loup afin de les adapter ou de les améliorer le cas échéant. Par la suite, il faudra partager les résultats. Si les outils semblent utiles et utilisables pour accompagner la « prise en charge » du développement des milieux ruraux, ces outils pourront être diffusés sur le site Internet du Central des agents de Solidarité rurale du Québec (SRQ) afin de les rendre accessibles à l'ensemble des agents de développement ruraux du Québec.

9. Conclusion

Pour conclure, le présent travail répond aux attentes spécifiées par la CDC du KRTB de l'avoir soutenu et accompagné dans le processus de création d'un OBNL comme cela a été le cas pour la création de la *Corporation portageoise de développement*. De plus, le travail présente les méthodes utilisées afin d'accompagner les Corporations locales de développement dans la production et la mise à jour de leur plan d'action pour le développement des communautés de Notre-Dame-du-Portage et de Saint-Antonin. De même, le rapport présente des outils développés dans le cadre du travail dirigé qui faciliteront la réalisation des projets par les milieux. Ces outils se veulent conviviaux pour une compréhension commune et adaptée aux organisations. L'ensemble des outils a été bien accueilli et compris par les membres des corporations. D'ailleurs, ceux-ci servent lors des conseils d'administration et des rencontres des groupes de travail afin d'effectuer un suivi des projets.

Le travail dirigé a permis à l'étudiant de mettre à profit ses connaissances apprises lors de sa formation académique en analyse de gestion urbaine dans le cadre de son expérience professionnelle. De plus, il permet de doter l'organisation et les corporations d'outils de gestion simples et efficaces. Pour ce faire, cela n'a pas toujours été facile, car le projet *Animation Rurale* est particulier et complexe; sa structure est basée sur la concertation et cela nécessite plusieurs étapes consensuelles dans son mode de fonctionnement. Il a fallu concilier divers intérêts avec plusieurs acteurs et les mobiliser vers un but commun. Par exemple, la *Corporation de développement de Saint-Antonin* a eu de la difficulté à mobiliser les 10 membres nécessaires pour l'assemblée générale. Cette situation dénote une forme de mobilisation et d'appartenance différente de celle de la *Corporation portageoise de développement* où ce nombre a été largement dépassé. De plus, il n'est pas évident de gagner la confiance des élus et des professionnels municipaux. Dans le cas des élus, il faut démontrer notre expertise technique et la capacité à traduire en projets concrets les orientations. Il faut notamment au moins une fois par mois valider avec eux les projets en cours et les expliquer afin de s'assurer de leur adhésion.

En ce qui concerne les professionnels municipaux, il faut user de tact, car l'agent de développement amène du changement dans la façon habituelle de fonctionner ce qui peut entraîner des conflits de personnalité et de communication, des réactions d'isolement ou d'opposition. L'agent doit alors développer des compétences afin de

transformer ces oppositions en adhésion envers le projet et le travail de l'agent de développement, notamment en reconnaissant son travail pour ce qu'il est et non pas sur ce qu'il devrait être. Toutefois, le support des membres des corporations intéressées par les outils, le soutien des élus, celui du comité des partenaires et celui de la coordonnatrice du projet *Animation Rurale* ont permis d'atteindre les objectifs fixés par le mandat.

Aussi, faire des citoyens une partie prenante au processus et aux actions de développement n'est pas une chose facile. C'est pourquoi l'agent de développement, avec l'aide des corporations, doit tenter de connaître l'opinion des citoyens quant au devenir de leur collectivité. L'agent se butera tantôt à de l'opposition pouvant provenir des professionnels municipaux, des élus, des citoyens ou des associations et tantôt il pourra se fier à une adhésion de ces mêmes acteurs pour la réalisation d'un projet commun. Toutefois, l'agent doit être en mesure de poursuivre les actions de développement malgré l'opposition en utilisant des mécanismes permettant de susciter une adhésion qui, avec le temps, permettront l'aboutissement des projets.

Finalement, la réalisation et la mise à jour des plans d'action et des outils de projet permettront, du moins nous l'espérons, d'accompagner la « prise en charge » du développement par le milieu. Toutefois, une telle démarche nécessite plus que la rédaction d'un plan d'action et d'outils de projets. Les collectivités doivent travailler avec l'ensemble des acteurs du milieu vers une même direction, définie avec la population, en vue de tendre vers un développement intégré du territoire. Pour ce faire, une coordination efficace doit être faite entre les acteurs, de même que des outils de planification du développement doivent être disponibles, utiles et utilisables. De plus, l'évaluation demeure un bon moyen d'apprentissage collectif dans la réalisation des projets. Celle-ci peut être effectuée en cours de réalisation ou à la fin du projet. S'il est vrai que cette phase est souvent négligée, elle demeure essentielle pour que la collectivité devienne une collectivité apprenante. Ainsi, nous souhaitons que les documents produits contribuent à assurer un suivi adéquat des actions entreprises et permettent d'en faire une évaluation formative et, idéalement, sommative par les corporations. Ce qui devrait permettre aux collectivités de renforcer leur apprentissage et de favoriser la « prise en charge » de leur développement.

Bibliographie

ACTION VERS L'AVENIR (consulté le 10 décembre 2010). *Le guide du jardin partagé : Faire son jardin en ville*, [en ligne] http://www.actionvertlavenir.com/index.php

BELLEY, Serge et Gérard DIVAY (2007). *Le management de la complexité urbaine: la coordination entre coopération et compétition*, *Télescope*, volume 13, numéro 3, printemps, p.21-36, [en ligne], http://www.enap.ca/OBSERVATOIRE/fr/telescope-publications.aspx?sortcode=1.16.18.26

BRIÈRE, Sophie et Yves Poulin (2009). *Note de cours sur la gestion de projet*, ENP-7866, École nationale d'administration publique, Québec.

CANADA. STATISTIQUE CANADA (consulté en février 2011). Profil des communautés 2006 : Notre-Dame-du-Portage, Canada, [en ligne] http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006/dp-pd/prof/92591/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CSD&Code1=2412080&Geo2=PR&Code2=24&Data=Count&SearchText=Notre-Dame-du-Portage&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&Custom=

CENTRE CANADIEN DE PHILANTHROPIE (2002) (consulté en mars 2010). *Qu'est-ce qui influence l'engagement bénévole ?*, Toronto, le Centre, [en ligne] http://www.fcfa.ca/index.cfm?Voir=sections&Id=6841&M=2308&Repertoire_No=-786718320

CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGIONE DE RIVIÈRE-DU-LOUP (novembre 2008). *Profil de la communauté de Saint-Antonin*, Rivière-du-Loup, 11 p.

CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGIONE DE RIVIÈRE-DU-LOUP (décembre 2009). *Profil de la communauté de Notre-Dame-du-Portage*, Rivière-du-Loup, 11 p.

COLLERETTE, Pierre et Robert SCHNEIDER (2007). *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 365p.

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN D'ŒUVRE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE (consulté en septembre 2010). *Développer une OBNL : Les formes d'organisation et la constitution d'un OBNL*, [en ligne] www.csmoesac.qc.ca/formation/cahiers/pdf/cahier_17.pdf

COMMISSION EUROPÉENNE (consulté en octobre 2010). *Résumé de l'analyse SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats)*, [en ligne] http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/tools/too_swo_res_fr.htm

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE du KRTB (consulté en novembre 2010). *Document du projet Animation Rurale*, Rivière-du-Loup, 3 p.

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE DU KRTB (2010). *Modèles de règlements généraux*, Rivière-du-Loup, 11 p.

CORPORATION PORTAGEOISE DE DÉVELOPPEMENT. *Analyse MOFF*, Notre-Dame-du-Portage, mars 2010.

CORPORATION PORTAGEOISE DE DÉVELOPPEMENT (novembre 2010). *Règlements généraux de la Corporation portageoise de développement*, Notre-Dame-du-Portage

CORPORATION PORTAGEOISE DE DÉVELOPPEMENT. *Sondage sur le développement de nouveaux services à Notre-Dame-du-Portage*, Notre-Dame-du-Portage, juillet 2010

Division des sports, des loisirs et du développement social et la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social (révisé juin 2005) (consulté le 10 décembre 2010). *Le cahier de gestion du programme des jardins communautaires*, [en ligne] http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/Cahier_de_gestion.pdf, Arrondissement de Ville-Marie, Montréal

FOX, William traduit de l'anglais par Louis M. IMBEAU (1999). *Statistiques sociales*, Québec, Les Presses de l'Université Laval et De Boeck Université, 374p.

HARRISSON, Denis et Martine VÉZINA (2006). *L'innovation sociale : une introduction*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, États-Unis, Blackwell Publishing Ltd, vol. 77, no. 2, p.129-138

INSTITUT ATLANTIQUE D'AMÉNAGEMENT DES TERRITOIRES (avril 2005). *Guide méthodologique du travail en commun*, Poitou-Charentes, 128p. [en ligne] http://www.iaat.org/ressources/methodo_formation_guide_methodo.php?id2=22

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (consulté en février 2011). *Répertoire des municipalités, Notre-Dame-du-Portage*, [en ligne] http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/12080/

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (consulté en février 2011). *Répertoire des municipalités*, Saint-Antonin [en ligne] http://www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites/fiche/municipalite/12015/

MOINE, Alexandre (2006). *Le territoire comme système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie*, L'Espace géographique, Berlin, tome 35, vol. 2, p.115-132, 198p.

MUNICIPALITÉ DE NOTRE-DAME-DU-PORTAGE. *Info-Portage*, Notre-Dame-du-Portage, Avril 2010, 16p.

QUÉBEC. REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (2 novembre 2010). *Lettres patentes : Corporation portageoise de développement*, Québec

QUÉBEC. REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (consulté en octobre 2010). *Guide « Comment constituer une personne morale sans but lucratif »*, Québec, le Registraire, 23p., [en ligne] http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-pmsbl.aspx

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2003). *Guide sur les indicateurs*, Québec, le Secrétariat, 47p.

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (consulté en octobre 2010). *Site du registraire des entreprises,* [en ligne], http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/

ROBITAILLE, Martin (2007). *Les métiers du développement local et régional au Québec : l'émergence de nouvelles compétences*, Cahier du CRDT, Série Recherches, numéro 9, 31p. [en ligne]
http://www4.uqo.ca/observer/DevLocal/Organisations/Metiers.pdf

SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (2010). *L'agent de développement rural, son rôle,* Nicolet, 2p.

SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (1998). LEMAIRE, Élise. *La résolution de conflits*, Nicolet, 8p.

SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC (révisé en mai 2010). *Le guide de l'agent rural 101 : pour mieux comprendre l'environnement du développement rural*, Réseau des agents de développement rural, Nicolet, 104p.

STIEGMAN, Martha et Action Communiterre (2004) (consulté le 10 décembre 2010). *Au cœur de notre quartier : Un guide pratique pour le démarrage et l'animation d'un jardin collectif*, [en ligne] http://www.collectifquartier.org/wp-content/uploads/2009/10/au_coeurfr.pdf

VOYER, Pierre (2008). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2e édition, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 446p.

YORN, Chakda (2008). *Développement durable et Agenda local 21 au Québec*, présentation lors de la *Formation nationale des agentes et agents de développement rural*, « La reconversion territoriale : agir ou réagir ? » (Sherbrooke, du 7 au 8 mars 2008), Solidarité rurale du Québec, Nicolet

Annexe

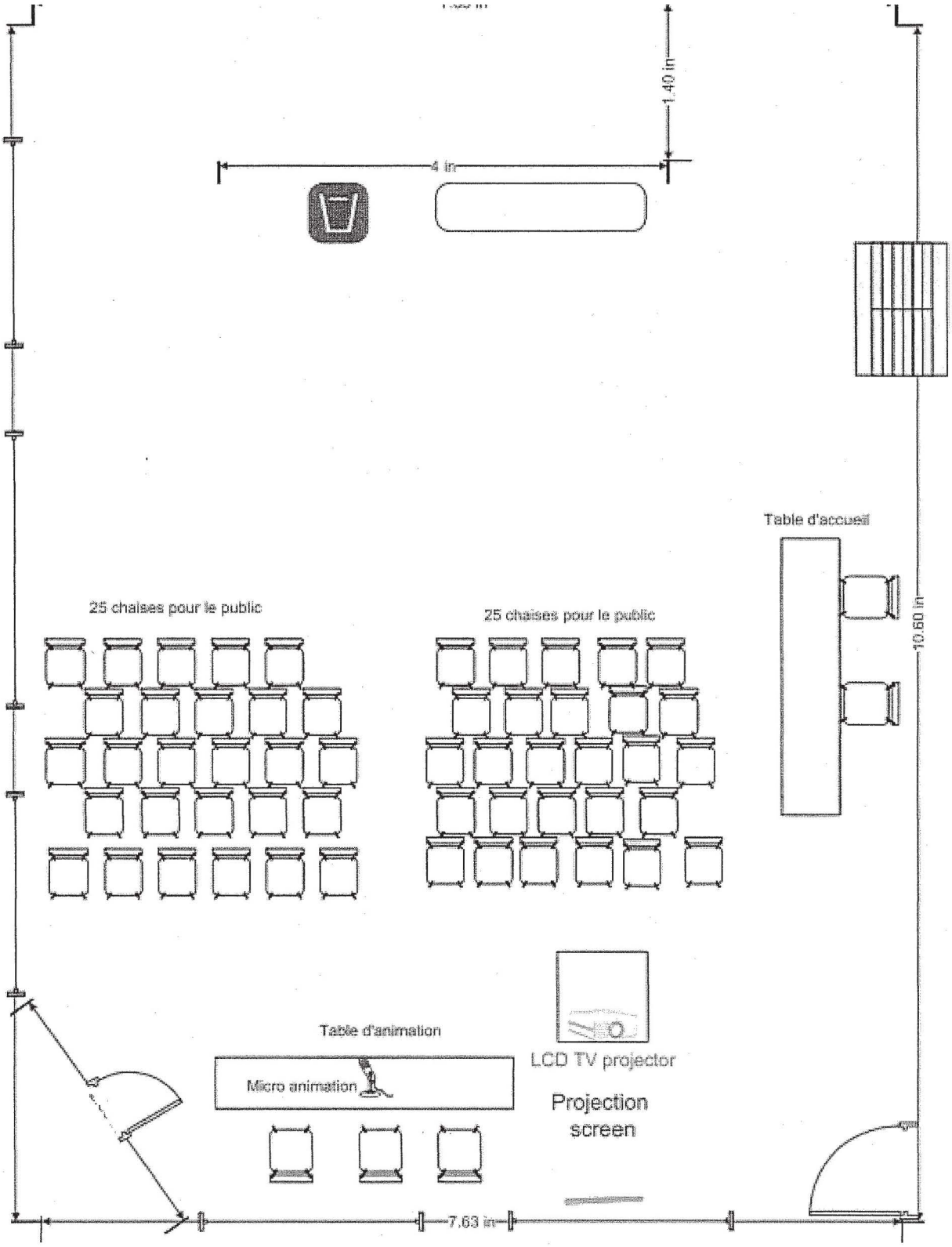
Annexe 1 - Exercice MOFF

	Ce qui est positif, sur lequel l'organisation ou le territoire doit s'appuyer pour son développement. Par exemple : l'expérience, les ressources humaines et financières, la localisation, l'existence d'une vision stratégique, etc.	**Ce qui est négatif, peut empêcher ou limiter les actions du développement. Par exemple : capacité financière, les lois, les échéances, l'économie, l'environnement, etc.**
Facteurs internes	**Forces**	**Faiblesses**
Ce qui peut être contrôlé par l'organisation ou le territoire.	Liste des forces : – – – – – – – – – – – –	Liste des faiblesses : – – – – – – – – – – – –
Facteurs externes	**Opportunités**	**Menaces**
Ce qui est extérieur et hors du contrôle par l'organisation ou le territoire.	Liste des opportunités : – – – – – – – – – – – – –	Liste des menaces : – – – – – – – – – – – – –

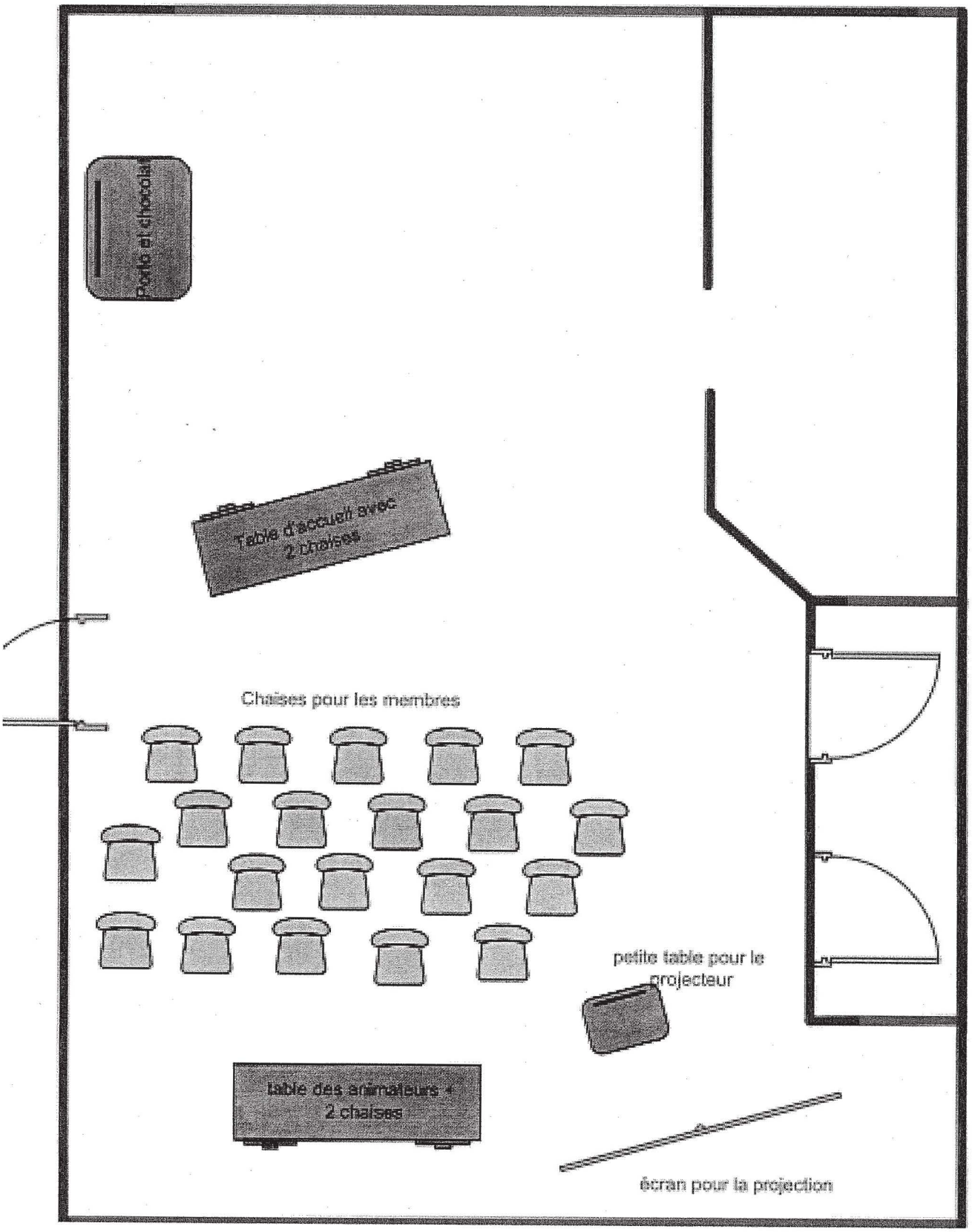
Annexe 2 – Liste de tâches pour l'organisation d'une assemblée

Tâches	Fait
Préparer un devis de salle (chaises, table de présentation, table d'accueil, table à café, etc.)	
Convoquer la population	
Préparer les documents à imprimer (Règlements généraux, plan d'action, présentation *PowerPoint*, ordre du jour, etc.)	
Apporter le matériel (Crayons, papiers, règles, effaces, correcteurs)	
Préparer des breuvages (eau, café, jus)	
Préparer des verres pour les breuvages	
Préparer une petite caisse	
Demander un photographe ou apporter un appareil photo	
Apporter un ordinateur, un projecteur et un écran, s'il y a lieu	
Vérification du micro et du son	

Annexe 3 – Devis de salle – Assemblée de fondation



Devis de salle – Assemblée générale



Annexe 4 – Exemple d'ordre du jour minuté pour une assemblée générale

Assemblée générale annuelle 2010 de la Corporation de développement de Saint-Antonin

28 octobre 2010

19h

Centre communautaire Michel Desrosiers

Réunion organisée par :	Corporation de développement de Saint-Antonin	**Type de réunion :**	Assemblée générale annuelle
Présidence :	Maude Roy-Chabot	**Secrétaire:**	Jean-François Lévesque

Invités :
- Nathalie Caron, coordonnatrice du projet Animation rurale

Participants : Membres de la corporation

Merci de lire les documents suivants :
- Ordre du jour du 28 octobre 2010
- Procès-verbal de l'assemblée générale annuelle du 20 mai 2009

Sujets		Temps alloué
1. Mot de bienvenue		3 min
2. Nomination d'unE présidentE et d'unE secrétaire d'assemblée et d'unE présidentE et d'unE secrétaire d'élections		1 min
3. Présentation de l'agent de développement rural		3 min
4. Lecture et adoption de l'ordre du jour		3 min
5. Lecture et adoption du procès-verbal de l'assemblée du 20 mai 2009		10 min
	Total	**20 min**
Points décisionnels		
6. Rapport des activités de l'année 2009		20 min
7. Présentation et adoption du rapport financier par la firme comptable Mallette		20 min
8. Nomination du vérificateur comptable		5 min
9. Priorités et projets 2010-2011		20 min
10. Élections des membres du conseil d'administration		10 min
	Total	**1 h 15**
Points d'information		
11. Affaires diverses		10 min
12. Mot de Mme Nathalie Caron, coordonnatrice du projet Animation rurale		5 min
13. Levée de l'assemblée	**Fin prévue**	**20 h 50**

Annexe 5 – Exemple d'ordre du jour minuté pour une assemblée de fondation

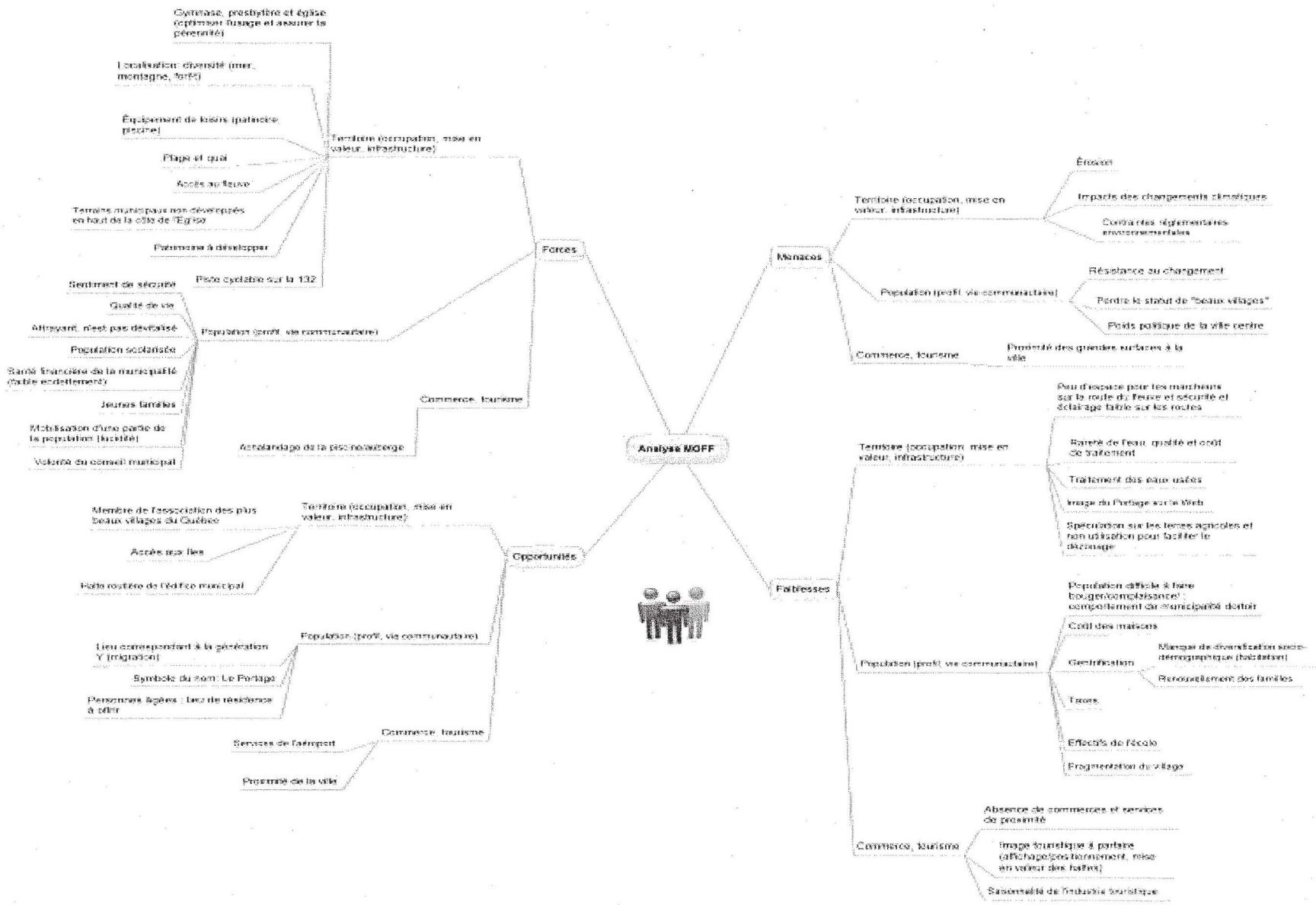
Assemblée de fondation de la Corporation portageoise de développement

3 novembre 2010
19h30
Chalet des sports

Réunion organisée par :	Corporation portageoise de développement	**Type de réunion :**	Assemblée de fondation
Animateur :	Julie Gendron	**Secrétaire:**	Jean-François Lévesque
Invités :	➢ Nathalie Caron, coordonnatrice du projet Animation rurale		
Participants :	Membres de la corporation Portageoises et Portageois		

Sujets		Temps alloué
14. Mot de bienvenue		3 min
15. Nomination d'unE présidentE et d'unE secrétaire d'assemblée		1 min
16. Lecture et adoption de l'ordre du jour		3 min
17. Présentation de l'agent de développement rural		3 min
	Total	**10 min**
Points décisionnels		
18. Présentation et adoption des règlements généraux		25 min
19. Nomination d'unE présidentE et d'unE secrétaire d'élections		5 min
20. Élections des membres du conseil d'administration (7)		15 min
21. Présentation des résultats du sondage		20 min
22. Présentation et adoption du plan d'action 2010-2013		20 min
23. Nomination d'un vérificateur		5 min
	Total	**1 h 30**
Points d'information		
24. Affaires diverses		10 min
25. Mot de Mme Nathalie Caron, coordonnatrice du projet Animation rurale		5 min
26. Mot de M. Louis Vadeboncoeur, maire de Notre-Dame-du-Portage		5 min
27. Levée de l'assemblée		
	Durée totale	**2 h 00**
	Fin prévue	**21 h 30**

Annexe 6 – Exemple de carte heuristique suite à une analyse MOFF



Annexe 7 – Exemple de sondage pour connaître les besoins de l'opinion des citoyens

Sondage sur le développement de nouveaux services à Notre-Dame-du-Portage

Préparé par le groupe de travail sur les services de proximités de la corporation de développement de Notre-Dame-du-Portage.

Nous croyons qu'il manque à Notre-Dame-du-Portage un lieu qui permettrait d'échanger, de boire un café, d'acheter du pain ou du lait, ou bien même d'aller consulter un médecin sans avoir à se déplacer vers Rivière-du-Loup. Nous savons aussi que nous avons tous nos habitudes à Rivière-du-Loup. Sommes-nous prêts à changer quelques habitudes d'achats ou de déplacement ? Car, si un lieu multiservices voyait le jour, il aurait besoin de nous tous pour vivre bien et à l'année ! Merci de prendre quelques minutes pour répondre à ce court sondage qui nous permettra de travailler une offre sérieuse reflétant la volonté de chacun !

Si un lieu avec plusieurs services voyait le jour à Notre-Dame-du-Portage, choisissez parmi cette liste les services qui vous intéressent.

	SERVICES À L'ANNÉE	FRÉQUENCE ESTIMÉE (choisissez la fréquence et indiquez le nombre de fois dans le carré)	MONTANTS DÉPENSÉS ESTIMÉS PAR VISITE
ALIMENTATION	☐ Petit café	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Bistro (avec alcool)	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Restauration rapide	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Restaurant gastronomique	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Restauration à emporter	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Sandwicherie	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Épicerie fine	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Dépanneur	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Boulangerie	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $
	☐ Poissonnerie	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Comptoir de crème glacée	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 10 $ ☐ de 10 à 20 $
SERVICES	☐ Médecin	Nombre de fois ☐ mois ☐ année	
	☐ Infirmier (ère)	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	
	☐ Pharmacie	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Massothérapie	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Médecine douce	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Centre d'entrainement physique	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Guichet automatique	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	
	☐ Boutique artisanale	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Lieu de rencontre pour covoiturage	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	
	☐ Salle de rencontre (jeux, conférences, formations, etc.)	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Autre : nommez _____	Nombre de fois ☐ semaine ☐ mois ☐ année	☐ - de 20 $ ☐ de 20 à 40 $ ☐ + de 40 $
	☐ Aucun service ne m'intéresse		

PARMI LA LISTE ÉNUMÉRÉE CI HAUT, NOMMEZ VOS 3 PRIORITÉS

Priorité 1 _____

Priorité 2 _____

Priorité 3 _____

RÉSIDEZ-VOUS À NOTRE-DAME-DU-PORTAGE :

☐ à l'année

☐ saisonnier

☐ touriste occasionnel

VOTRE SECTEUR D'HABITATION :

☐ Chemin du Lac

☐ Route de la Montagne (à l'est de la côte de l'église)

☐ Route de la Montagne (à l'ouest de la côte de l'église)

☐ Route du Fleuve (à l'est de la côte de l'église)

☐ Route du Fleuve (à l'ouest de la côte de l'église)

☐ Parc de l'amitié

☐ Rue des Îles

☐ Autre : _____

À QUEL GROUPE D'ÂGE APPARTENEZ VOUS ?

☐ Moins de 20 ans

☐ de 21 à 45 ans

☐ de 46 à 65 ans

☐ 66 ans et plus

SEXE :

☐ femme

☐ homme

Acheminez votre sondage dans la CHUTE À LETTRES du bureau municipal, à droite de la porte, au 560, route de la Montagne AVANT LE 31 AOÛT 2010.

Merci

Nous travaillons au dynamisme de notre village !

Annexe 8 – Résultats du sondage pour connaître les besoins des citoyens de Notre-Dame-du-Portage

Population : 1294 Portageoises et Portageois selon le décret du MAMROT
1260 selon le recensement de Statcan (2006)
% de la population âgée de 15 ans et plus = 84,1 (2006) = 1060 individus

Échantillon : 650 sondages distribués à Notre-Dame-du-Portage +ou – (25)

Répondants : 152 sondages reçus/650 sondages distribués
165 individus ont répondu
De ce nombre, 135 répondants sont des résidents à l'année ou saisonnier, soit 81,8 %
Taux de réponse = 135 individus/1060 individus de 15 ans et plus = 12,7 %
6,7 % des répondants n'ont pas signifié de lieu de résidence, soit 11 individus
11,5 % des répondants sont des touristes occasionnels, soit 19 individus

Résultats par individus :

Petit café = 67,9 %	Restaurant à emporter = 26,1 %	Dépanneur = 75,2 %
Bistro avec alcool = 37,6 %	Restaurant à emporter et rapide = 50,3 %	Boulangerie = 48,5 %
Restaurant rapide = 40 %	Sandwicherie = 24,8 %	Poissonnerie = 26,1 %
Restaurant gastronomique = 21,8 %	Épicerie fine = 21,8 %	Comptoir de crème glacée = 57 %
Médecin = 27,3 %	Médecine douce = 4,8 %	Lieu de covoiturage = 8,5 %
Infirmier = 11,5 %	Centre d'entraînement physique = 17 %	Salle de rencontres = 18,2 %
Pharmacie = 12,7 %	Guichet automatique = 46,7 %	Aucun service = 5,5 %
Massothérapie = 6,7 %	Boutique artisanale = 25,5 %	S.O. services = 8,5 %

Annexe 9 – Modèle de plan d'action (sans volet de développement)

Objectifs : ➢				
Priorité	**Actions/moyens**	**Échéances**	**Acteurs impliqués**	**Responsables**
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Annexe 10 – Modèle de plan d'action (avec volet de développement)

Priorités	Volet 1 (Écrire le volet de développement)			
	Objectif :			
	Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
1				
2				
3				
	Objectif :			
	Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
1				
2				

Annexe 11 – Modèle de l'outil de planification sommaire d'un projet

Objectifs : ➢				
Priorité	**Actions/moyens**	**Échéances**	**Acteurs impliqués**	**Responsables**
1				

Tactiques	**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle**
➢	-
➢	-
➢	-
➢	-
➢	-
➢	-
➢	-
➢	-
➢	-
➢	-
➢	-

Indicateurs de suivi et de résultats		

Annexe 12 – Modèle d'un calendrier d'activités pour un diagramme de GANTT

Projet :
Gestionnaires de projet :
Date de début : **Date de fin :** **Date de fin effective :**
Budget prévue : **Coût final :**

Tâches	Date de début	Date de fin	Pourcentage complété	Indicateurs/résultats	Responsables
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		
–			%		

Annexe 13 – Modèle de grille de questionnement pour planifier un projet

Étapes	Questions?
Définition du projet	-
	-
	-
	-
	-
Évaluation du projet	-

Annexe 14 – Plans d'action, outils de projet et grille de questionnement des corporations

Plan d'action 2010-2013
Corporation de développement de Notre-Dame-du-Portage

Groupe de travail « villégiature »

Objectifs :

- **Accroître le potentiel touristique de Notre-Dame-du-Portage**

Priorité	Actions/moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1	Supporter l'activité participative et d'animation de Notre-Dame-du-Portage en lien avec le développement de l'endroit.	En tout temps	Patrimoine et culture du Portage, Municipalité, Corporation, Gens d'affaires	Corporation portageoise de développement
2	Éclairer le conseil municipal dans sa réflexion concernant la bonification des parcs d'extrémité (abris, bancs, tables, toilettes, activités récréotouristiques, etc.)	Mai 2011	Municipalité, MTQ, MAMROT, MRC, Gens d'affaires	Groupe de travail « villégiature »
3	Relever les sentiers existants potentiels pour accroître le réseau pédestre et de villégiature.	Juin 2011	Municipalité, MRC	Groupe de travail « villégiature »
4	Inventorier les terrains municipaux, les accès au fleuve et à la grève, les droits de passages publics sur la route du Fleuve et sur la 132.	Juin 2011	Municipalité	Groupe de travail « villégiature »
5	Identifier et suggérer des panoramas/percées visuelles en vue d'en faire la protection	Juin 2011	Municipalité, CCU	Groupe de travail « villégiature »
6	Contribuer à la création éventuelle d'un centre d'interprétation portant notamment sur les oiseaux et l'histoire de la villégiature au Portage à l'aide de guides.	À déterminer	Patrimoine et Culture du Portage, Municipalité, Corporation, MRC (Pacte rural)	Corporation portageoise de développement

7	Soutenir les démarches amorcées pour le projet du sentier du Grand-Portage en y trouvant le départ idéal sur la route du Fleuve et y aménager des escaliers, bancs, fleurs, etc.	À déterminer	Corporation, Municipalité, Patrimoine et Culture du Portage, MRC	Corporation portageoise de développement
8	Étudier la possibilité d'installer des affiches touristiques le long de l'autoroute 20 pour inciter les touristes à faire un détour à Notre-Dame-du-Portage.	Juin 2011	Corporation, Municipalité, MRC (Pacte rural), OTC, CLD, Citoyens et entreprises	Corporation portageoise de développement

Objectifs :

- **Développer des projets locaux structurants**

Priorité	Actions/moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1	Soutenir la création d'une place publique au centre du village	Décembre 2010	La Fabrique, Municipalité, Bibliothèque, Corporation	Corporation portageoise de développement
2	Créer un concept d'aménagement de sentier en boucle pour randonnée pédestre, skis (pas alternatifs et pas de patin) et vélos de montagne avec halte de repos et vue sur la mer.	Mars 2012	Corporation, Municipalité, CCU, Comité des loisirs	Groupe de travail « villégiature »
3	Vitaliser les environs de la piscine et du quai en offrant, notamment un local pour la crème glacée, un petit café.	Mai 2011	Municipalité, MRC	Groupe de travail « services de proximité »
4	Fournir des casiers pour les kayaks et autres accommodements.	Juin 2011	Route Bleue, Municipalité	Groupe de travail « services de proximité »
5	S'informer sur la possibilité d'avoir accès au terrain de Mme Bouchard pour du stationnement de voitures et de vélos, ainsi qu'un espace de repos.	Février 2011	Corporation, Municipalité	Corporation portageoise de développement

Objectifs :

➢ **Améliorer la sécurité des citoyennes et citoyens de Notre-Dame-du-Portage**				
Priorité	**Actions /moyens**	**Échéances**	**Acteurs impliqués**	**Responsables**
1	Étudier la possibilité de valoriser l'accès piéton/cycliste en remplaçant le trottoir par une voie asphaltée et bien délimitée et prolonger jusqu'à l'Auberge du Portage.	Mars 2011	Municipalité, MTQ, MAMROT	André Côté
2	Assurer la sécurité par une façon de ralentir la vitesse sur la route du Fleuve et sur la route de la Montagne[105]	Novembre 2011	Municipalité, SQ	Corporation portageoise de développement
3	Faciliter la sécurité en prévoyant un tunnel passant sous la route 132 afin d'accéder au stationnement de l'édifice municipal et aux activités de montagne.	Mars 2011	Municipalité, CCU, MTQ, MAMROT	André Côté

Groupe de travail « services de proximité »

Objectifs : ➢ **Bonifier l'offre de services de proximité[106]**				
Priorité	**Actions/moyens**	**Échéances**	**Acteurs impliqués**	**Responsables**
1	1. Favoriser la création d'un dépanneur 75.2% 2. Contribuer au démarrage d'un petit café 67.9% 3. Vitaliser les environs de la piscine et du quai en offrant, notamment un local pour la crème glacée et un petit café 57% 4. Soutenir une entreprise de restauration rapide et à emporter 50,3 % 5. Soutenir les démarches pour avoir une boulangerie 48,5%	2010 à 2013	Gens d'affaires, CLD, SADC, Corporation	Groupe de travail « services de proximité »
2	Demande pour étudier la possibilité d'implanter un guichet automatique 46,7%[107]	Avril 2011	Institutions financières, Municipalité, Corporation, Entreprises et citoyens	Groupe de travail « services de proximité »

[105] Dos d'âne, panneau clignotant, 1 voie, autres.
[106] Ces actions ont été priorisées grâce à un sondage distribué entre juillet et septembre 2010.
[107] Résultat tiré du sondage distribué entre juillet et septembre 2010

Objectifs :

- **Favoriser le sentiment d'appartenance au milieu, promouvoir les talents locaux et contribuer à l'achat local**

Priorité	Actions/moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1	Créer un répertoire des talents et des entreprises	Octobre 2011	Entreprises du milieu, les Portageoises et Portageois	Groupe de travail « services de proximité »

Outils de projet de la Corporation portageoise de développement

Plan d'action 2010-2013

Corporation de développement de Notre-Dame-du-Portage

Groupe de travail « villégiature »

Objectifs :

- **Accroître le potentiel touristique de Notre-Dame-du-Portage**

Priorité	Actions/moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1	Supporter l'activité participative et d'animation de Notre-Dame-du-Portage en lien avec le développement de l'endroit	En tout temps	Patrimoine et culture du Portage, Municipalité, Corporation, Gens d'affaires	Corporation portageoise de développement

Tactiques

- Faire une politique d'investissement
- Faire des lettres de support
- Supporter financièrement les activités structurantes du milieu
- Recenser les activités récurrentes et structurantes du milieu

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Rencontres de la corporation
- Échanges de courriels
- Faire un dossier sur les projets soutenus

Indicateurs de suivi et de résultats

- Faire une politique d'investissement
- Nombre d'activités soutenus par la politique
- Nombre d'activités récurrentes (plus de 3 ans d'existence)
- Nombre de lettres de support par année

2	Éclairer le conseil municipal dans sa réflexion concernant la bonification des parcs d'extrémité (abris, bancs, tables, toilettes, activités récréotouristiques, etc.)	Mai 2011	Municipalité, MTQ, MAMROT, MRC, Gens d'affaires, Parc BSL, Patrimoine et Culture	Groupe de travail « villégiature »

Tactiques

- Écrire une lettre à la municipalité
- Faire une rencontre de groupes
- Informer les citoyennes et citoyens
- Faire une rencontre avec les élus

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire un dossier sur les éléments bonifiés

- Déterminer les éléments à bonifier
- Trouver l'argent requis pour bonifier les parcs

Indicateurs de suivi et de résultats

- Préparation de la liste d'éléments à bonifier dans les prochaines années
- Nombre d'éléments bonifiés par an

3	Relever les sentiers existants et potentiels pour accroître le réseau pédestre et de villégiature.	Juin 2011	Municipalité, MRC, Parc BSL	Groupe de travail « villégiature »

Tactiques

- Faire une demande de recension des sentiers à la municipalité
- Utiliser le document de recension dans les futurs projets de développement des sentiers pédestres et de villégiatures
- Soutenir les projets de développement pédestre

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel

Indicateurs de suivi et de résultats

- Réaliser un document recensant les sentiers existants
- Accroître le réseau de sentier pédestre et de villégiature : 100 m/an

4	Inventorier les terrains municipaux, les accès au fleuve et à la grève, les droits de passages publics sur la route du Fleuve et sur la 132.	Juin 2011	Municipalité	Groupe de travail « villégiature »

Tactiques

- Faire une demande d'inventaire des terrains municipaux, les accès à la grève, au fleuve et les droits de passage publics
- Utiliser le document d'inventaire dans les futurs projets de développement de la zone du Fleuve
- Soutenir les projets de développement en lien avec les accès

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

Indicateurs de suivi et de

- Réaliser un document d'inventaire des accès

résultats	Créer ou utiliser au moins 2 nouveaux accès			
5	Identifier et suggérer des panoramas/percées visuelles en vue d'en faire la protection	Juin 2011	Municipalité, CCU, Parc BSL	Groupe de travail « villégiature »

Tactiques

- Faire une rencontre avec le CCU et la ressource de la municipalité attitrée
- Faire un exercice d'identification des percées visuelles et panorama
- Utiliser le document d'inventaire afin de prendre des mesures de protection
- Faire une demande à la municipalité concernant la protection de certaine percées et panorama
- Soutenir les projets de développement en lien avec les percées visuelles et les panoramas

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres de suivi avec la corporation et les partenaires

Indicateurs de suivi et de résultats

- Réaliser un document identifiant les percées visuelles et les panoramas
- Nombre de percés visuelles protégées
- Nombre de panoramas protégés
- Impliquer au moins 2 partenaires dans la démarche

6	Contribuer à la création éventuelle d'un centre d'interprétation portant notamment sur les oiseaux et l'histoire de la villégiature au Portage à l'aide de guides.	À déterminer	Patrimoine et Culture du Portage, Municipalité, Corporation, MRC (Pacte rural)	Corporation portageoise de développement

Tactiques

- Rencontrer Patrimoine et Culture du Portage
- Conceptualiser le projet
- Déterminer des actions et des échéances
- Soutenir Patrimoine et Culture du Portage

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres de suivi avec la corporation

➢ Trouver du financement **Indicateurs de suivi et de résultats** Réaliser un centre d'interprétation Soutenir la démarche de Patrimoine et Culture du Portage Trouver le ¼ du financement				
7	Soutenir les démarches amorcées pour le projet du sentier du Grand-Portage en y trouvant le départ idéal sur la route du Fleuve et y aménager des escaliers, bancs, fleurs, etc.	À déterminer	Corporation, Municipalité, Patrimoine et Culture du Portage, MRC, Parc BSL	Corporation portageoise de développement
Tactiques ➢ Rencontrer Patrimoine et Culture du Portage ➢ Conceptualiser le projet ➢ Déterminer des actions et des échéances ➢ Soutenir Patrimoine et Culture du Portage			**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - Faire une rencontre avec les partenaires - Faire circuler l'information par courriel et téléphone - Faire des rencontres de suivi avec la corporation	
Indicateurs de suivi et de résultats Réaliser le sentier du Grand-Portage Soutenir la démarche de Patrimoine et Culture du Portage Trouver le ¼ du financement				
8	Étudier la possibilité d'installer des affiches touristiques le long de l'autoroute 20 pour inciter les touristes à faire un détour à Notre-Dame-du-Portage.	Juin 2011	Corporation, Municipalité, MRC (Pacte rural), OTC, CLD, Citoyens et entreprises	Corporation portageoise de développement
Tactiques ➢ Faire une rencontre de planification avec la corporation ➢ Rencontrer la municipalité ➢ Écrire une lettre de demande ➢ Élaborer le projet ➢ Contacter les organismes partenaires et valider l'idée et leur			**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - Faire une rencontre préparatoire avec la corporation - Faire une rencontre avec les partenaires - Faire circuler l'information par courriel et téléphone - Faire des rencontres de suivi avec la corporation et les partenaires	

implication
- Réaliser le projet

Indicateurs de suivi et de résultats

- Élaborer un projet d'affichage pour inciter les touristes à venir à NDDP
- Impliquer la population dans le choix d'affichage
- Évaluer l'efficacité des affiches avec l'OTC

Objectifs :

- **Développer des projets locaux structurants**

Priorité	Actions/moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1	Soutenir la création d'une place publique au centre du village	Décembre 2010	La Fabrique, Municipalité, Bibliothèque, Corporation	Corporation portageoise de développement

Tactiques

- Rencontrer la corporation et le groupe « villégiature »
- Réfléchir à un concept
- Faire une rencontre avec les partenaires du projet
- Soumettre l'idée du projet
- Trouver du financement
- Faire une lettre d'appui au projet
- Mobiliser les citoyens au projet
- Soutenir le projet de place publique (ressources)
- Communiquer le projet

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres de suivi avec la corporation

Indicateurs de suivi et de résultats

- Déterminer un concept
- Soutenir la réalisation d'une place publique pour les besoins des citoyens

2	Créer un concept d'aménagement de sentier en boucle pour randonnée pédestre, skis (pas alternatifs et pas de patin) et vélos de montagne avec halte de repos et vue sur la mer.	Mars 2012	Corporation, Municipalité, CCU, Comité des loisirs, Parc BSL	Groupe de travail « villégiature »

Tactiques

- Rencontrer la corporation et le groupe « villégiature »
- Utiliser l'inventaire des sentiers
- Penser le concept de sentier et l'aménagement
- Trouver du financement
- Tarif ou non
- Demande d'appui à la municipalité et partenaires
- Mobiliser les partenaires dans le projet
- Réaliser le projet selon un échéancier par étape
- Faire de la promotion (affiches, communiqués, OTC, etc.)

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation
- Faire des rencontres de suivi avec les partenaires

Indicateurs de suivi et de résultats

- Déterminer un concept de sentier et d'aménagement
- Soutenir la création du sentier
- Mobiliser au moins 2 partenaires
- Achalandage annuel

3	Vitaliser les environs de la piscine et du quai en offrant, notamment un local pour la crème glacée, un petit café.	Mai 2011	Municipalité, MRC	Groupe de travail « services de proximité »

Tactiques

- Rencontrer la corporation et le groupe « villégiature » et le groupe « services de proximité »
- **Voir la démarche pour le comptoir de crème glacée**
- Penser le concept d'aménagement
- Vitaliser les environs de la piscine

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation

Indicateurs de suivi et de résultats	 Offrir au moins 1 service près de la piscine  Évaluer le degré de satisfaction  Évaluer la rentabilité  Évaluer les projets de vitalisations			
4	Fournir des casiers pour les kayaks et autres accommodements.	Juin 2011	Route Bleue, Municipalité	Groupe de travail « villégiature »
Tactiques ➢ Rencontrer la corporation et le groupe « villégiature » ➢ Étudier les coûts du service ➢ Trouver un emplacement ➢ Trouver un financement ➢ Tarif ou non ➢ Trouver au moins 1 partenaire ➢ Communiquer l'information			**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - Faire une rencontre préparatoire avec la corporation - Faire une rencontre avec les partenaires - Faire circuler l'information par courriel et téléphone - Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation	
Indicateurs de suivi et de résultats	 Utilisation des 12 casiers  Offrir un service de casier  Impliquer au moins 1 partenaire			
5	S'informer sur la possibilité d'avoir accès au terrain de Mme Bouchard pour du stationnement de voitures et de vélos, ainsi qu'un espace de repos.	Février 2011	Corporation, Municipalité	Corporation portageoise de développement
Tactiques ➢ Faire une entente signée avec Mme Bouchard ➢ Installer un support à vélo			**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - Faire une rencontre de corporation - Faire un suivi par courriel et par téléphone	

Indicateurs de suivi et de résultats

- Installer un support à vélo, selon la demande
- Signer une entente avec Madame Bouchard
- Utilisation du stationnement à des fins touristiques

Objectifs :

- **Améliorer la sécurité des citoyennes et citoyens de Notre-Dame-du-Portage**

Priorité	Actions /moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1	Étudier la possibilité de valoriser l'accès piéton/cycliste en remplaçant le trottoir par une voie asphaltée et bien délimitée et prolonger jusqu'à l'Auberge du Portage.	Mars 2011	Municipalité, MTQ, MAMROT	André Côté

Tactiques

- Demander une étude sur le sujet
- Faire une demande à la municipalité
- Suivre le cheminement du dossier, le cas échéant
- Vérifier la contribution de Vélo-Québec

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres de suivi avec la corporation et les partenaires

Indicateurs de suivi et de résultats

- Trouver un moyen de valoriser l'accès piéton/cycliste
- Réaliser le projet de valorisation déterminé

2	Assurer la sécurité par une façon de ralentir la vitesse sur la route du Fleuve et sur la route de la Montagne.	Novembre 2011	Municipalité, SQ	Corporation portageoise de développement

Tactiques

- Rencontrer la corporation et le groupe « villégiature »
- Analyser les documents à ce sujet
- Suggérer des pistes de solutions à la municipalité

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

			- Faire des rencontres de suivi avec la corporation et les partenaires	
Indicateurs de suivi et de résultats	Trouver un moyen de ralentir la vitesse sur la route du Fleuve et de la Montagne Réaliser un moyen de ralentir la vitesse Évaluer l'effet du moyen déterminé			
3	Faciliter la sécurité en prévoyant un tunnel passant sous la route 132 afin d'accéder au stationnement de l'édifice municipal et aux activités de montagne.	Mars 2011	Municipalité, CCU, MTQ, MAMROT	André Côté
Tactiques ➢ Demander une étude sur le sujet ➢ Faire une demande à la municipalité ➢ Faire un tunnel passant sous la 132			**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - Faire une rencontre préparatoire avec la corporation - Faire une rencontre avec les partenaires - Faire circuler l'information par courriel et téléphone - Faire des rencontres de suivi avec la corporation et les partenaires	
Indicateurs de suivi et de résultats	Faire un tunnel passant sous la 132			

Plan d'action 2010-2011
Corporation de développement de Notre-Dame-du-Portage

Groupe de travail « services de proximité »

Objectifs : ➢ **Bonifier l'offre de services de proximité**				
Mécanisme de coordination :				
Priorité	**Actions /moyens**	**Échéances**	**Acteurs impliqués**	**Responsables**
75,2%	Favoriser la création d'un dépanneur	2010 à 2013	Gens d'affaires, CLD, SADC, Corporation	Groupe de travail « services de proximité »

Tactiques ➢ À déterminer **Indicateurs de suivi et de résultats** À déterminer À déterminer		**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - À déterminer		
67,9%	Contribuer au démarrage d'un petit café	2010 à 2013	Gens d'affaires, CLD, SADC, Corporation	Groupe de travail « services de proximité »
Tactiques ➢ À déterminer **Indicateurs de suivi et de résultats** À déterminer À déterminer		**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - À déterminer		
57%	Supporter les initiatives pour un comptoir de crème glacée en saison estivale	Mai 2011	Gens d'affaires, CLD, SADC, Corporation, municipalité	Groupe de travail « services de proximité »
Tactiques - Trouver le lieu (Piscine, quai, Hôtel de la plage, Auberge du Portage, Terrain de la fabrique) - Trouver un promoteur (Appel d'offre pour les promoteurs) - Consulter les opérateurs de crèmerie dans le voisinage. - Prendre contact avec Sylvia Bissonnette pour la roulotte - Trouver le concept (voir idée de Philippe Hammond) et déterminer le matériel. - Faire une cueillette de données du marché. - Faire une corvée de village **Indicateurs de suivi et de** Réaliser l'établissement d'un comptoir de crème glacée		**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - Faire une rencontre préparatoire avec la corporation - Faire une rencontre avec les partenaires - Faire circuler l'information par courriel et téléphone - Faire des rencontres organisationnelles		

résultats Vérifier la rentabilité Vérifier les données sur l'achalandage Degré de satisfaction à l'égard du projet de comptoir de crème glacée				
50,3%	Soutenir une entreprise de restauration rapide et à emporter	2010 à 2013	Gens d'affaires, CLD, SADC, Corporation	Groupe de travail « services de proximité »
Tactiques ➢ À déterminer **Indicateurs de suivi et de résultats** À déterminer À déterminer			**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - À déterminer	
48,5%	Soutenir les démarches pour avoir une boulangerie	2010 à 2013	Gens d'affaires, CLD, SADC, Corporation	Groupe de travail « services de proximité »
Tactiques ➢ À déterminer **Indicateurs de suivi et de résultats** À déterminer À déterminer			**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - À déterminer	
46,7%	Demande pour étudier la possibilité d'implanter un guichet automatique	Avril 2011	Institutions financières, Municipalité, Corporation, entreprises et citoyens	Groupe de travail « services de proximité »
Tactiques ➢ Déterminer un emplacement			**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle** - Faire une rencontre préparatoire avec la corporation	

- Analyser le sondage sur le guichet automatique
- Accroître le nombre de sondage
- Faire une lettre d'appui-type
- Recueillir les lettres d'appui (organismes, municipalité, citoyens)
- Une résolution de la municipalité devra être faite
- Envoi d'une lettre à l'Envol des aînés, et Patrimoine et Culture
- Recueillir les lettres chez les entreprises qui ont accepté de la signer
- Faire une liste des entreprises locales
- Faire une liste des administrateurs
- Faire une lettre de demande officielle à la CPD de RDL
- Suivi de la demande auprès de la CPD
- Analyser la proposition et les coûts du projet
- Informer les citoyens dans les médias locaux (mois)
- Faire une évaluation du projet (Corporation, conseil municipal)

- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles

Indicateurs de suivi et de résultats

- Envoi de la lettre de demande
- Appui d'au moins 20 personnes, entreprises et organismes
- Implanter un service de guichet automatique

Objectifs :

- **Favoriser le sentiment d'appartenance au milieu, promouvoir les talents locaux et contribuer à l'achat local**

Priorité	Actions/moyens	Échéances	Acteurs impliqués	Responsables
1	Créer un répertoire des talents et des entreprises	Octobre 2011	Entreprises du milieu, les Portageoises et Portageois	Groupe de travail « services de proximité »

Tactiques

- Voir le répertoire de RDL
- Penser au moyen de diffusion

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel

- Faire la mise en page
- Faire la recension des talents et entreprises
- Faire une soumission pour l'impression
- Diffuser le bottin des talents

- Faire des rencontres organisationnelles

Indicateurs de suivi et de résultats

- Réaliser un bottin des talents
- Diffuser le bottin aux 650 foyers
- Rendre le bottin accessible à au moins 2 endroits

Planification des activités pour GANTT de la Corporation portageoise de développement

Projet : Vitaliser les environs de la piscine et du quai en offrant, notamment un local pour la crème glacé, petit café.
Gestionnaires de projet : Corporation portageoise de développement et Jean-François Lévesque
Date de début : 18 novembre 2010 **Date de fin :** 30 septembre 2011 **Date de fin effective :** **Date d'ouverture :** 15 mai 2011
Budget prévue : 1100 $ **Coût final :**

Tâches	Date de début	Date de fin	Pourcentage complété	Indicateurs/résultats	Responsables
Trouver le lieu (Piscine, quai, Hôtel de la plage, Auberge du Portage, Terrain de la fabrique)	18 nov. 2010	13 déc. 2010	30 %	**Déterminer un lieu/** Lieu près de la piscine. Une demande a été faite à la municipalité. La corporation est en attente d'une résolution.	GTSP
– Vérifier les possibilités et faire une lettre de demande pour les terrains possibles	18 nov. 2010	13 déc. 2010	30 %	**Obtention de la résolution/**	VP de la corporation
Trouver un promoteur (Appel d'offres pour les promoteurs)	18 nov. 2010	11 janv. 2011	58 %	**Déterminer un promoteur/** Une suggestion a été faite par une citoyenne : faire un partenariat avec la Fromagerie des Basques. Un appel d'offres a été publié dans l'Info-Portage.	GTSP
– Faire une liste des entrepreneurs potentiels et déjà existants – Voir M. Alexandre Defoy, propriétaire de l'Auberge du Portage – Voir Madame Sylvia Bissonnette	18 nov. 2010 18 nov. 2010 18 nov. 2010	11 janv. 2011 11 janv. 2011 11 janv. 2011	75% 50% 50%	**Liste dressée/**Une liste est dressée et sera présenté au GTSP **Dépôt de projet/** M. Defoy est informé. Il proposera un projet en janvier-février **Utilisation de la roulotte/**Les propriétaires ont été contactés. Il reste à valider l'utilisation et les conditions.	Agent de dév. Agent de dév. VP de la corporation
– Consulter les opérateurs de crèmerie dans le voisinage.	18 nov. 2010	25 janv. 2011	0 %	**Dépôt de projet/**	Agent de dév.
Prendre de l'information avec le MAPAQ	18 nov. 2010	11 janv. 2011	100 %	**Obtenir de l'information sur les installations/** L'information concernant les installations a été prise (hygiène, conception, gestion des eaux usées, permis, formation, etc.)	Agent de dév.
Trouver le concept (voir idée de Philippe Hammond) et déterminer le matériel.	18 nov. 2010	28 fév. 2011	12 %	**Déterminer un concept/**	GTSP
– Déterminer le concept	18 nov. 2010	31 janv. 2011	30 %	**Déterminer un concept/**Une rencontre du GTSP a été faite. Un concept préliminaire a été discuté. Ice-Cream Cart avec musique thématique.	GTSP
– Évaluer le coût de	18 nov.	31 janv.	0 %	**Respect des coûts/**	Corporation, GTSP

construction du concept	2010	2011			
– Trouver des partenaires financiers (CLD, SADC, etc.)	1er fév. 2011	28 fév. 2011	0 %	**Trouver au moins un partenaire/**	Corporation, GTSP
– Faire une cueillette de données du marché.	18 nov. 2010	31 janv. 2011	30 %	**Analyse des données de marché/** Vincent More analyse les données du marché. Les résultats seront disponibles en février.	VP de la corporation, agent de dév.
– Faire une corvée de village, selon le concept	18 avril 2011	13 mai 2011	0 %	**Faire une corvée de village/**	Corporation, GTSP et GV
– Soutenir les actions du promoteur et communiquer le service	1er fév. 2011	5 sept. 2011	0 %	**2 actions entreprises pour soutenir le promoteur /**	Corporation
Faire une activité d'ouverture le 15 mai 2011	1er mars 2011	15 mai 2011	0 %	**Faire une activité d'ouverture/**	GTSP
– Penser le projet d'activité	1er mars 2011	29 avril 2011	0 %	**Déterminer une activité/**	GTSP
– Évaluer les coûts de l'activité d'ouverture	1er mars 2011	29 avril 2011	0 %	**Respecter le budget/**	GTSP
– Trouver des partenaires financiers	1er mars 2011	29 avril 2011	0 %	**Trouver un partenaire financier/**	GTSP, Corporation
– Faire l'activité d'ouverture	15 mai 2011	15 mai 2011	0 %	**Avoir au moins 20 personnes à l'ouverture/**	GTSP, Corporation, GV
Faire une évaluation du projet après la fête du Travail	6 sept. 2011	30 sept. 2011	0 %	Évaluer les coûts, la satisfaction, les produits offerts, la clientèle, les revenus, etc.	Corporation, GTSP, GV, Agent de dév., municipalité

GTSP = Groupe « Services de proximité » GV = Groupe « Villégiature »

Plan d'action et outil de projet de la Corporation de développement de Saint-Antonin

Plan d'action annuel 2010[108]

Corporation de développement de Saint-Antonin

P	Volet 1 Développement de projet			
	Objectif : ➢ **Favoriser le développement de projets sur notre territoire.**			
	Moyens	**Échéances**	**Responsables**	**Partenaires**
1	**1.1** Mise à jour du fonds local d'investissement	Mars 2011	Corporation	
4	**1.2** Jardin communautaire	Juin 2011	Corporation	- Municipalité de Saint-Antonin - Caisse populaire
5	**1.3** Marché public	Automne 2011 –Été 2012	Corporation	- Municipalité de Saint-Antonin - MAPAQ - Caisse populaire
	Objectif : ➢ **Connaître les besoins de la population en matière de développement.**			
	Moyens	**Échéances**	**Responsables**	**Partenaires**
2	**1.4** Envoi d'un sondage à la population	Février – mars 2011	Agent de développement Corporation	- SADC, CLD, OTC, etc. - Municipalité de Saint-Antonin
3	**1.5** Organisation d'un colloque ou toute autre activité portant sur le développement de notre communauté;	Hiver 2012	Agent de développement Corporation	- SADC, CLD, OTC, etc. - Municipalité de Saint-Antonin

P	Volet 2 Développement touristique			
	Objectif : ➢ **Favoriser les échanges et le partenariat entre les lieux de restauration, d'hébergement et les attraits.**			
	Moyens	**Échéances**	**Responsables**	**Partenaires**

[108] Fait suite au plan d'action 2008-2011 adopté en octobre 2007. Une mise à jour devra être effectuée en 2011.

2	2.1	Mise sur pied d'un groupe de travail « touristique »;	Automne 2011- hiver 2012	Agent de développement Corporation	- Entreprises touristiques - OTC
1	2.2	Recherche de potentiel afin de structurer de nouveaux attraits touristiques sur le territoire de notre municipalité;	En continue	Agent de développement	- OTC, ATR, CLD, SADC, Parc BSL - Municipalité de Saint-Antonin - Entreprises touristiques
4	2.3	Élaboration de forfaits sur le territoire de notre municipalité en collaboration avec les attraits du territoire de la M.R.C.;	À déterminer	Agent de développement Corporation	- Entreprises touristiques - OTC, ATR
3	2.4	Poursuivre les relations avec l'OTC; et Développer des outils promotionnels communs	Printemps 2011	Agent de développement Corporation	- OTC - Animation rurale
P	**Volet 3 Politique d'accueil des nouveaux arrivants**				
	Objectif : ➢ **Favoriser la venue de nouveaux arrivants à Saint-Antonin, tout en aidant leur intégration dans notre communauté.**				
		Moyens	**Échéances**	**Responsables**	**Partenaires**
1	3.1	Mise sur pied d'un comité d'accueil pour les nouveaux arrivants;	Hiver 2012	Agent de développement Corporation	- Organismes communautaires, sociaux et sportifs - Comité de la famille - Municipalité de Saint-Antonin
2	3.2	Développer une politique d'accueil;	Hiver 2012	Corporation	- Organismes communautaires, sociaux et sportifs - Comité de la famille - Municipalité de Saint-Antonin
3	3.3	Mise à jour des outils d'informations (ex : pochettes, trousses, coffrets-cadeaux, livrets de rabais, bottin des ressources, etc.);	En continue	Agent de développement	- OTC, ATR, CLD, SADC, CRE, MRC - Municipalité de Saint-Antonin

4	3.4	Organisez une activité d'intégration annuel (ex : pique-nique, vin d'honneur, épluchette de blé d'Inde, etc.)	Automne 2011	Agent de développement Corporation	- Organismes communautaires, sociaux et sportifs - Comité des loisirs - Municipalité de Saint-Antonin
Volet 4 Développement économique					
	Objectif : ➢ **Favoriser la venue de nouvelles entreprises sur notre territoire, tout en soutenant la pérennité et l'expansion de celles existantes**				
		Moyens	**Échéances**	**Responsables**	**Partenaires**
2	4.1	Élaboration d'outils promotionnels;	À déterminer	Corporation	- Gens d'affaires -OTC, CLD, SADC, MRC, etc. - Municipalité de Saint-Antonin
4	4.2	Visites promotionnelles;	À déterminer	Corporation	- OTC, ATR, CLD, SADC, CRE, MRC - Entreprises de la région - Municipalité de Saint-Antonin
	Objectif : ➢ **Pour soutenir la pérennité et l'expansion des entreprises existantes**				
		Moyens	**Échéances**	**Responsables**	**Partenaires**
1	4.3	Mise sur pied d'une Association des gens d'affaires;	Juillet 2011	Agent de développement Corporation	- SADC, CLD, OTC, etc. - Gens d'affaires
3	4.4	Organiser annuellement un rassemblement majeur pour les gens d'affaires (formation et/ou activité de reconnaissance)	Octobre 2011	Agent de développement Corporation	- SADC, CLD, OTC - Gens d'affaires - Municipalité

Étapes stratégiques

Objectif :

- **Favoriser le développement de projets sur notre territoire.**

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
1.1 Mise à jour du fonds local d'investissement	Mars 2011	Corporation	

Tactiques

- Faire une rencontre de la corporation
- Discuter des modalités de la politique du FLI
- Trouver un moyen de diffusion

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre avec la corporation
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

Indicateurs de suivi et de résultats

- Soutenir au moins 3 projets par année
- Investir au moins dans 1 projet structurant

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
1.2 Jardin communautaire	Juin 2011	Corporation	- Municipalité de Saint-Antonin - Caisse populaire -Organismes communautaires, entreprises

Tactiques

- Rencontrer la corporation
- Contacter Béatrice Michaud, 418-862-4963
- Sonder la population par un questionnaire
- Faire une analyse de quartier
- Faire une rencontre de démarrage
- Déterminer les objectifs du jardin collectif
- Prendre les inscriptions et mobiliser les membres
- Faire les contrats et les engagements à respecter
- Planifier les coûts, les assurances
- Identifier des partenaires et les inscrire dans la démarche
- Rechercher du soutien financier
- Déterminer le mode de gestion et d'entretien (par les jardiniers)
- Déterminer l'aménagement (clôture, les semis, les équipements,

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation

bancs, poubelles, etc.) (par les jardiniers)
- Planifier l'achat d'un terrain et division en lot, accès à l'eau
- Déterminer la diffusion de l'information (communiqué, affiches, invitations, site Internet ou blogue)
- Engager un animateur ou responsable du jardin
- Faire un suivi de la mobilisation des participants
- Évaluer le projet de jardin collectif (octobre)
- Diffuser les résultats de l'évaluation

Indicateurs de suivi et de résultats

- Réaliser un jardin collectif
- Avoir au moins 15 membres
- Avoir au moins 2 partenaires dans la démarche

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
1.3 Marché public	Automne 2011 –Été 2012	Corporation	- Municipalité de Saint-Antonin, SADC, CLD, Marché public de RDL - MAPAQ - Caisse populaire

Tactiques

- Rencontrer la corporation
- Appeler Gilles Gaudreau, président du marché de RDL
- Vérifier la possibilité d'un événement et l'offre
- Évaluer la demande d'un marché public à Saint-Antonin
- Définir le concept de marché
- Trouver le financement
- Déterminer les partenaires
- Réaliser les équipements
- Préparer les contrats
- Réaliser l'événement

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation

Indicateurs de suivi et de

- Trouver au moins 10 producteurs et marchands

résultats

- Faire un marché public
- Nombre de personnes présentes à l'événement

Objectif :

- **Connaître les besoins de la population en matière de développement.**

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
1.4 Envoi d'un sondage à la population	Février – mars 2011	Agent de développement Corporation	- SADC, CLD, OTC, etc. - Municipalité de Saint-Antonin

Tactiques

- Préparer un sondage (questions et format)
- Diffuser le sondage dans le Saint-Antonin
- Recueillir les sondages (appels, rappels)
- Analyse des résultats
- Diffusion des résultats
- Ajout des résultats aux actions de la Corporation de développement

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation

Indicateurs de suivi et de résultats

- Recueillir au moins 10% de la population de 15 ans et plus
- Mobiliser les gens autour des projets déterminés
- Réaliser au moins 2 projets ciblés au cours des 2 prochaines années, suivant le sondage

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
1.5 Organisation d'un colloque ou toute autre activité portant sur le développement de notre communauté;	Hiver 2012	Agent de développement Corporation	- SADC, CLD, OTC, etc. - Municipalité de Saint-Antonin

Tactiques

- Rencontrer la corporation
- Déterminer une méthode pour recueillir les besoins (sondages, coupon-réponse, café-rencontre, etc.)
- Élaborer le projet
- Contacter les organismes partenaires et valider l'idée et leur

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation

implication
- Réaliser le projet

Indicateurs de suivi et de résultats

- Réaliser un colloque pour connaître les besoins et mobiliser le milieu d'ici 2011
- Nombre de participants minimum : 40
- Impliquer au moins 10 gens d'affaires, 10 du communautaires, 5 de la municipalité et 15 citoyens
- Impliquer au moins 2 partenaires dans la démarche

Objectif :

- **Favoriser les échanges et le partenariat entre les lieux de restauration, d'hébergement et les attraits.**

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
2.1 Mise sur pied d'un groupe de travail « touristique »;	Automne 2011-hiver 2012	Agent de développement Corporation	- Entreprises touristiques - OTC

Tactiques

- Rencontrer la corporation
- Déterminer une formule de table de concertation
- Recueillir de l'information sur les entreprises touristiques
- Élaborer le projet
- Tenir informer et demander le soutien des partenaires
- Faire une rencontre avec les entreprises touristiques
- Adhésion de membres à la corporation
- Réaliser le projet

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel ou téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation

Indicateurs de suivi et de résultats

- Mettre sur pied un groupe de travail « touristique »
- Nombre de personnes minimales : 5

- Augmenter le nombre d'adhésion d'au moins 5 entreprises
- Tenir au moins 2 rencontres dans l'année
- Créer un lien de réseautage avec l'OTC

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
2.2 Recherche de potentiel afin de structurer de nouveaux attraits touristiques sur le territoire de notre municipalité;	En continue	Agent de développement	- OTC, ATR, CLD, SADC, Parc BSL - Municipalité de Saint-Antonin - Entreprises touristiques

Tactiques

- Rencontrer la corporation
- Analyser l'information recueillie par sondage, coupon-réponse ou autres
- Rechercher les projets, subventions, services en appui au développement rural
- Faire une synthèse
- Sélectionner les éléments structurants
- Informer les partenaires des résultats

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

Indicateurs de suivi et de résultats

- Analyser et élaborer 2 nouveaux projets touristiques structurants
- Obtenir le soutien et le partenariat de 2 partenaires
- Réaliser les 2 projets avec le support des partenaires

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
2.3 Élaboration de forfaits sur le territoire de notre municipalité en collaboration avec les attraits du territoire de la M.R.C.;	À déterminer	Agent de développement Corporation	- Entreprises touristiques - OTC, ATR

Tactiques

- Rencontrer la corporation
- Déterminer des méthodes de forfaitisation avec le groupe de travail « touristique »

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire des rencontres avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

- Déterminer les attraits
- Rencontrer les partenaires
- Analyser les idées et besoins
- Élaborer le projet
- Informer les organismes partenaires
- Réaliser le projet

Indicateurs de suivi et de résultats

- Faire l'analyse des besoins et des idées
- Développer au moins 1 forfait
- Mobiliser au moins 3 entreprises touristiques
- Obtenir l'appui des partenaires
- Publiciser le forfait

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
2.4 Poursuivre les relations avec l'OTC; et Développer des outils promotionnels communs	Printemps 2011	Agent de développement Corporation	- OTC - Animation rurale

Tactiques

- Rencontrer la corporation
- Déterminer les 2 projets de panneaux à réaliser
- Préparer l'arrivée du matériel
- Utiliser le matériel

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire des rencontres avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

Indicateurs de suivi et de résultats

- Développer au moins 2 outils de promotion pour la corporation avec l'OTC
- Utiliser au moins 5 fois les outils promotionnels communs (dépliant « programme de revitalisation » et affiches)

Objectif :

- **Favoriser la venue de nouveaux arrivants à Saint-Antonin, tout en aidant leur intégration dans notre communauté.**

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires

3.1 Mise sur pied d'un comité d'accueil pour les nouveaux arrivants;	Hiver 2012	Agent de développement Corporation	- Organismes communautaires, sociaux et sportifs - Comité de la famille - Municipalité de Saint-Antonin

Tactiques	**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle**
➢ Faire une rencontre entre la corporation et le Comité famille et culture ➢ Déterminer un fonctionnement ➢ Créer une liste courriel et diffuser l'information	- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation - Faire des rencontres avec les partenaires - Faire circuler l'information par courriel et téléphone

Indicateurs de suivi et de résultats

- Créer un comité conjoint entre le comité famille et culture et la corporation
- Créer une liste de diffusion de l'information
- Faire au moins 4 rencontres annuels

Moyens	**Échéances**	**Responsables**	**Partenaires**
3.2 Développer une politique d'accueil;	Hiver 2012	Corporation	- Organismes communautaires, sociaux et sportifs - Comité de la famille - Municipalité de Saint-Antonin

Tactiques	**Mécanismes de suivi, coordination et contrôle**
➢ Faire des recherches de contenu et faire une synthèse ➢ Faire une rencontre entre la corporation et le Comité famille et culture ➢ Déterminer les éléments de contenu ➢ Élaborer un projet de politique avec la municipalité ➢ Rencontrer la corporation et le comité famille et culture ➢ Adopter la politique et faire la recommandation à la municipalité ➢ Mettre en œuvre la politique	- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation et le comité famille et culture - Faire des rencontres avec les partenaires - Faire circuler l'information par courriel et téléphone

Indicateurs de suivi et de résultats

- Rédiger une politique d'accueil des nouveaux arrivants
- Adoption de la politique par la municipalité

- Application d'au moins 50% des éléments de la politique
- Informer la population de la politique (Communiqué, journal municipal, etc.)
- Promouvoir la politique chez les partenaires (CJE, MRC, etc.)

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
3.3 Mise à jour des outils d'informations (ex : pochettes, trousses, coffrets-cadeaux, livrets de rabais, bottin des ressources, etc.);	En continue	Agent de développement	- OTC, ATR, CLD, SADC, CRE, MRC - Municipalité de Saint-Antonin

Tactiques

- Rencontrer la corporation et le comité famille et culture
- Évaluer l'activité des nouveaux arrivants et la pochette
- Déterminer le contenu et l'utilisation
- Élaborer la nouvelle pochette
- Contacter les organismes partenaires et valider l'idée et leur implication
- Mettre en œuvre la distribution de la pochette

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation et le comité famille et culture
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

Indicateurs de suivi et de résultats

- Mettre à jour la pochette d'accueil
- Remettre la pochette à au moins 80% des nouveaux arrivants par an
- Augmenter le nombre d'entreprises partenaires à 5

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
3.4 Organisez une activité d'intégration annuel (ex : pique-nique, vin d'honneur, épluchette de blé d'Inde, etc.)	Automne 2011	Agent de développement Corporation	- Organismes communautaires, sociaux et sportifs - Comité des loisirs - Municipalité de Saint-Antonin

Tactiques

- Rencontrer la corporation et le comité famille et culture
- Déterminer un concept
- Déterminer une date
- Contacter les nouveaux arrivants

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation et le comité famille et culture
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

- Organiser l'activité

Indicateurs de suivi et de résultats

- Avoir au moins 8 nouveaux arrivants
- Faire une activité d'accueil et intégration

Objectif :

- **Favoriser la venue de nouvelles entreprises sur notre territoire, tout en soutenant la pérennité et l'expansion de celles existantes**

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
4.1 Élaboration d'outils promotionnels;	À déterminer	Corporation	- Gens d'affaires -OTC, CLD, SADC, MRC, etc. - Municipalité de Saint-Antonin

Tactiques

- Répertorier les outils existants
- Rencontrer la corporation et le comité des gens d'affaires
- Déterminer les besoins et idées
- Faire un tableau comparatif des idées (Coûts, pertinence, etc.)
- Contacter les organismes partenaires et valider l'idée et leur implication
- Réaliser le projet

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation et les gens d'affaires
- Faire des rencontres de suivi avec la corporation et le comité des gens d'affaires
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

Indicateurs de suivi et de résultats

- Élaborer au moins un outil promotionnel
- Avoir au moins 4 partenaires

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
4.2 Visites promotionnelles;	À déterminer	Corporation	- OTC, ATR, CLD, SADC, CRE, MRC - Entreprises de la région - Municipalité de Saint-Antonin

Tactiques

- Rencontrer la corporation et les gens d'affaires et les partenaires
- Déterminer une façon de faire les visites et la clientèle cible

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone

- Contacter les entreprises et déterminer les intéressés
- Faire une stratégie de promotion auprès de la clientèle cible
- Élaborer le projet et le présenter à la corporation et aux partenaires
- Valider l'idée et leur implication
- Réaliser le projet

- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation et le comité des gens d'affaires

Indicateurs de suivi et de résultats

- Faire au moins 1 visite promotionnelle
- Mettre à contribution au moins 4 partenaires
- Avoir au moins 10 participants

Objectif :

- **Pour soutenir la pérennité et l'expansion des entreprises existantes**

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
4.3 Mise sur pied d'une Association des gens d'affaires;	Juillet 2011	Agent de développement Corporation	- SADC, CLD, OTC, etc. - Gens d'affaires

Tactiques

- Rencontrer la corporation
- Rencontrer le président de la Chambre de commerce et le directeur général
- Déterminer une stratégie et créer un comité des gens d'affaires
- Élaborer le projet
- Informer et mobiliser les gens d'affaires
- Faire des adhésions
- Déterminer un horaire de rencontres et un fonctionnement
- Mettre à jour les projets de développement économique

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres du comité des gens d'affaires

Indicateurs de suivi et de résultats

- Créer une collaboration avec la Chambre de commerce de RDL
- Faire participer au moins 4 gens d'affaires à la Corporation

Moyens	Échéances	Responsables	Partenaires
4.4 Organiser annuellement un rassemblement majeur pour les gens d'affaires (formation et/ou activité de reconnaissance)	Octobre 2011	Agent de développement Corporation	- SADC, CLD, OTC - Gens d'affaires

Tactiques

- Recenser les activités sur le territoire
- Rencontrer la corporation et le comité des gens d'affaires et informer des possibilités
- Déterminer un partenariat avec la Chambre de commerce de RDL
- Déterminer une activité le cas échéant ou faire la promotion d'une activité
- Élaborer le projet, le cas échéant
- Contacter les organismes partenaires et valider l'idée et leur implication
- Réaliser le projet

Mécanismes de suivi, coordination et contrôle

- Faire une rencontre préparatoire avec la corporation
- Faire une rencontre avec les partenaires
- Faire circuler l'information par courriel et téléphone
- Faire des rencontres organisationnelles avec la corporation et le comité des gens d'affaires

Indicateurs de suivi et de résultats

- Tenir une activité de reconnaissance des gens d'affaires
- Avoir au moins 60% des gens d'affaires du territoire participant
- Taux de satisfaction de l'événement

Planification des activités pour GANTT de la Corporation de développement de Saint-Antonin

Nom du projet : Jardin communautaire
Date début du projet : 12 décembre 2010 **Date de fin prévue :** 10 octobre 2011 **Date ouverture :** 06-10 juin 2011
Date effective :
Gestionnaire de projet : Corporation de développement de Saint-Antonin et Jean-François Lévesque **Organisation :** Corporation de développement de Saint-Antonin
Budget du projet : 8 000 $ **Coût total réel :**

Tâches	Début	Fin	Pourcentage complété	Indicateurs/résultats	Responsables
Définition du projet					
- Faire un sondage - Analyser le sondage - Décider de poursuivre ou non suite aux résultats	Décembre 2010	Janvier 2011	50%	**Nombre de répondants/**le sondage sera publié dans le bulletin municipal de janvier 2011.	Agent de développement
- Trouver des partenaires locaux et former un noyau	Janvier 2011	Février 2011	0%	**Nombre de partenaires (2)/**	Corporation
- Réunir un groupe de personnes intéressées au projet (voisins, groupes, comités, organismes, etc.) - Expliquer la vision du jardin - Définir le projet collectivement lors de cette rencontre	Février 2011 Février 2011 Février 2011	Février 2011 Février 2011 Février 2011	0% 0% 0%	**Nombre de personnes (15)/** **Définition du projet/**	Corporation
- Mobiliser le milieu (inviter les personnes à parler du projet autour d'eux)	Janvier 2011	Février 2011	0%	**Nombre de personnes (15)/**	Corporation
- Faire une deuxième rencontre avec les intéressés - Déterminer un échéancier de travail et un comité - Faire une analyse de la municipalité/quartier	Février 2011 Janvier 2011 Janvier 2011	Février 2011 Février 2011 Février 2011	0% 0% 0%	**Nombre de personnes (15)/** **Déterminer un échéancier/**	Corporation
Déterminer un terrain					
- Cherchez aux alentours (terrains municipaux, terrains privés, etc.)	Décembre 2010	Février 2011	50%	**Trouver un terrain convenable/** des terrains ont été ciblés. Il reste à déterminer une entente et	Corporation

				évaluer les emplacements.	
- Parlez du projet aux voisins et propriétaires qui peuvent être intéressés	Janvier 2011	Février 2011	0%	**Signer une entente avec le propriétaire ou faire l'achat/**	Corporation
- Faire une entente avec les Travaux publics (acquisition, entretien et aménagement du jardin, autres.)	Mars 2011	Mai 2011	0%	**Signer une entente avec les Travaux publics/ Nombre de services fournis/**	Corporation
Faire l'état des lieux					
- Étudier les possibilités du terrain	Janvier 2011	Février 2011	0%	**Terrain convenable/**	Corporation
- Faire un plan du jardin et son aménagement	Mars 2011	Avril 2011	0%	**Faire un plan du jardin/**	Comité du jardin
- Faciliter la circulation dans le jardin et autour	Mai 2011	Juin 2011	0%		Comité du jardin
Organisation du jardin					
- Troisième rencontre avec les partenaires et les intéressés - Déterminer les règles de fonctionnement (en groupe)	Mars 2011	Avril 2011	0%	**Nombre de personnes/ Rédiger des règles de fonctionnement/**	Corporation
- Trouver des assurances responsabilités civiles	Mars 2011	Avril 2011	0%	**Signer un contrat d'assurance/ Coût de l'assurance/**	Agent de développement
- Quatrième rencontre avec les partenaires et les intéressés - Déterminer l'horaire, les semis, les responsabilités (implication), la division des récoltes	Avril 2011 Avril 2011	Mai 2011 Mai 2011	0%	**Nombre de personnes/ Contenir la liste des membres et la gestion du jardin/**	Comité du jardin
Budget et financement					
- Faire un budget (revenus et dépenses)	Janvier 2011	Mars 2011	0%	**Faire un budget équilibré/**	Corporation
- Trouver du financement public, privé et autofinancement	Janvier 2011	Juin 2011	0%	**Trouver au moins 50% du coût du projet/**	Agent de développement
Communication					
- Faire et installer une affiche	Avril 2011	Juin 2011	0%	**Installer une affiche/**	Corporation
- Faire un communiqué de presse	Février 2011	Juin 2011	0%	**Faire au moins 2 communiqués/**	Agent de développement
- Faire une activité d'ouverture	Avril 2011	Juin 2011	0%	**Faire une activité d'ouverture/**	Corporation

Animation du jardin					
- Embauche d'un animateur/jardinier	Février 2011	Mars-avril 2011	0%	**Embaucher un animateur-jardinier/**	Municipalité
- Faire un concours de mérite horticole, le cas échéant	À déterminer	À déterminer	0%	**Faire un concours de Mérite horticole/**	Comité du jardin
- Connaître les motivations des jardiniers	Mars 2011	Octobre 2011	0%	**Recueillir les motivations des jardiniers/**	Agent de développement
- Créer une liste de diffusion et une chaîne téléphonique	Mars 2011	Mai 2011	0%	**Faire une liste téléphonique et une chaîne/**	Comité du jardin
- Remettre un guide d'animation à la personne, le cas échéant	Mars 2011	Avril 2011	0%	**Remise et utilisation du guide par l'animateur-jardinier/**	Agent de développement
- Si décrochage, connaître les raisons	Juin 2011	Octobre 2011	0%	**Dresser une liste des raisons/**	Comité du jardin
- Gérer le partage des récoltes, le cas échéant	Mars 2011	Octobre 2011	0%	**Partager les récoltes équitablement/**	Comité du jardin
Évaluation et calendrier annuel					
- Faire une évaluation du projet avec les membres	Octobre 2011	Novembre 2011	0%	**Évaluer le projet/ Nombre de membres (15)/**	Comité du jardin
- Déterminer le calendrier annuel pour planifier les tâches de l'année	Octobre 2011	Novembre 2011	0%	**Faire un calendrier/**	Comité du jardin et Corporation
- Diffuser les résultats du jardin aux membres et dans le milieu (Document écrit, soirée, repas collectif, autres.)	Octobre 2011	Décembre 2011	0%	**Action de diffusion (2)/**	Agent de développement

Grille de questionnement pour le projet de jardin communautaire

Étapes	Questions ?
Définition de projet - Collectivement favorise l'intégration du projet - S'informer des ressources financières - Créer une équipe de travail - Garder la motivation du comité et des membres - Mobiliser le milieu dès le départ avec les membres (facilite l'enracinement du projet) - Une stratégie de mobilisation individualisée est plus efficace (Ex. bouche à oreille.) - Développer des relations avec d'autres partenaires est une longue démarche	- Avec qui voulez-vous travailler sur le jardin communautaire? (résidents du quartier, écoles, municipalité, autres institutions et organismes) - Un jardin pour quoi faire ? (un endroit pour jardiner, un espace de détente, un lieu de rencontre, un projet d'économie sociale et solidaire, autres.) - Quels types de jardin? Collectif ou avec des jardinets? Pédagogique? - Espaces collectifs, parcelles individuelles ou les deux ; comment envisager vous de vous organiser ? - Quels sont les objectifs du jardin (sécurité alimentaire, animation sociale, partage, lieu d'échanges, alimentation biologique, saines alimentation, etc.) **1 ou 2 maximum** - Combien de temps par semaine êtes-vous prêt à consacrer au jardin, à sa gestion et à son entretien ? - Quelles seront les activités proposées au sein du jardin ? (jardinage, repas, projection de film, sculpture, sortie scolaire, autres.) - Le jardin sera-t-il ouvert à des activités extérieures? - Trouver un produit de niche à vendre au marché public de RDL? - Trouver l'équilibre entre l'efficacité et l'inclusion dans le comité de travail, ainsi que l'appui de « gros joueurs »?
Déterminer un terrain - il est important de négocier un contrat pour se protéger en cas de roulement de personnel ou autres changements chez le propriétaire. - S'il y a des jardinets, l'entretien est la responsabilité du jardinier. - Faire une entente avec les Travaux publics (acquisition, entretien et aménagement du jardin, autres.)	- Il faut bien chercher et être patient ! Les citoyens et les commerçants du quartier pourront contribuer. Il ne faut pas hésitez à leur parler du projet. Ils pourraient être intéressés à y contribuer et/ou à y participer. - Acheter un terrain ou faire un bail de location avec un propriétaire? - Terrains d'HLM? Terrains publics? Terrains privés? - Source d'eau à proximité? - Horaire du jardin et accessibilité au jardin? - Est-ce que les Travaux publics peuvent s'impliquer dans le projet de jardin communautaire? Si oui, comment? - **Aménagement :** Les Travaux publics ou la municipalité peuvent-ils fournir : le portail d'entrée supportant un panneau d'identification du jardin ; les clôtures périphériques (1,5 m de hauteur) ; la terre, le gravier et le sable ; la plomberie et la tuyauterie qui donnent accès à l'arrivée d'eau ; les sorties d'eau à l'intérieur du jardin communautaire (Ex. une sortie pour 12 jardinets) ; la boîte à outils ou le cabanon pour le remisage des outils et de l'équipement de jardinage ; les tables à pique-nique.? - **Entretien, équipement de base :** Les Travaux publics ou la municipalité peuvent-ils fournir : terre, gravier et sable ; fumier et compost (tous les deux ans) ; piquets délimitant les jardinets ; barils à eau et barils à déchets ; tables à pique-nique et bancs de parc ; coffres à déchets ; peinture et teinture pour le mobilier ; support à vélos (selon les besoins) ; toilettes sèches (selon les besoins et les services à proximité)?

	- **Entretien, au besoin :** Les Travaux publics peuvent-ils se charger de l'entretien suivant : **Travaux mineurs :** mise en fonction (alimentation) et vidange du système d'eau ; réparation des bris mineurs du mobilier et des clôtures. **Travaux majeurs :** réparation des bris majeurs du système de plomberie ; réparation des bris majeurs du mobilier et des clôtures, etc.? - **Collecte des déchets :** Qui s'occupera de la collecte des déchets? Comment se fera-t-elle? - Qui s'occupera de la tonte du gazon, s'il y a lieu et de l'entretien des mauvaises herbes? Le comité de jardin et les membres? - Y-a-t-il des besoins d'éclairage? Si oui, quel type d'éclairage le jardin a besoin?		
Faire l'état des lieux	- Pollution des sols? - Présence d'un point d'eau? - Ensoleillement? - Creux dans le sol (zones facilement inondables)? - État du terrain (nu ou déjà cultivé) ?	- Moyens d'accès au jardin? - Le terrain présente-t-il une biodiversité qu'il faut sauvegarder ? - Voisinage et environnement proche? - Qualité de la terre (cela permettra de savoir quoi planter dans le sol et d'envisager les apports naturels nécessaires)?	
Organisation du fonctionnement - Créer un comité de jardin légalement constitué, le cas échéant	- Fixer les jours et les horaires d'ouverture du jardin (il est important qu'un adhérent au moins soit présent pendant les heures d'ouverture au public pour accueillir les visiteurs). - Faire des règles de régie interne pour l'utilisation du jardin? - Définir un emploi du temps selon les disponibilités de chacun des membres et du comité de jardin? - Il peut être intéressant de créer des partenariats entre le jardin et des institutions, des organismes ou des groupes sur la base d'échanges et /ou de « récolte » en faisant du « troc » avec les surplus, les graines en trop, autres. - Embauche d'un animateur/jardinier?		
Budget et financement	- Entretien du jardin (terres, semis, etc.)? - Aménagement du jardin (clôture, banc, etc.)? - Matériaux de jardinage?	- Affichage et communication? - Financement et adhésion ? - Assurances?	*Centraide, CLE, CSSS, SADC, CLD, MRC, autres.* *Fonds d'action québécois pour le développement durable* *Député provincial et fédéral* *Stratégie d'emploi jeunesse* *Pacte rural (possible)*
Animation du jardin	- Responsabilités de coordination du projet (développer le projet, établir et maintenir des relations avec les partenaires, etc.) et d'animation du jardin collectif (mobiliser les participants, animer le jardin, etc.)? - Embauche février-**mars**-avril-mai? - Temps complet ou partiel? - Choix d'un animateur qui supportera les activités du jardin et un jardinier pour montrer les techniques?		
Évaluation du projet - Réunion collective par thème? - Sondage?	- Les objectifs du projet répondent-ils aux besoins des membres et de la population? - Les règles établies conviennent-elles pour la gestion et les membres? - La liste des cultures est-elle satisfaisante? Devrions-nous faire des expériences ou ajouter de		

- Entretien individuel?	nouvelles variétés? - Le matériel est-il disponible et répond-t-il au besoin? - L'aménagement du jardin est-il convenable? - Comment est l'animation du jardin ou le travail avec le jardinier? - Comment sont les relations avec le milieu, les partenaires, les médias? - Le budget est-il suffisant? - Est-ce que le coût de l'adhésion permet des revenus suffisant pour la poursuite du projet?


D0188453 8