

MANAGEMENT
RETROUVEZ
LA PASSION



Planification stratégique de la Municipalité de Saint-Ludger-de-Milot

Rapport final



MANAGEMENT
RETROUVEZ
LA PASSION

Préparé pour : **Municipalité de Saint-Ludger-de-Milot**
739, rue Gaudreault
Saint-Ludger-de-Milot (Québec) G0W 2B0

À l'attention de : **Monsieur Marc Laliberté**
Maire
Madame Rita Ouellet
Directrice générale

Présenté par : **Monsieur Martin Jean**
Chargé de projet

Date : 16 mai 2012
Référence : 3656-11-01BA2

Complexe Jacques-Gagnon 100, rue St-Joseph Sud, bureau 210, Alma (Québec) G8B 7A6
T 418 669-2291 **F** 418 669-0702

Siège social : 1700, boulevard Talbot, bureau 101, Chicoutimi (Québec) G7H 7Y1
T 418 693-3300 **F** 418 693-3326

Québec **T** 418 847-8609 | Montréal **T** 514-271-8222
Saint-Jean-de-Maurienne (France) **T** 011 33 (0)4 79.59.86.13

Table des matières

Introduction	4
Mandat	5
Objectifs	6
Intervention	7
Calendrier des rencontres	7
Méthodologie	8
La vision d'avenir de la communauté	10
L'orientation stratégique	10
Nos défis	11

Le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination dans le texte.



Introduction

La municipalité de Saint-Ludger-de-Milot est située sur la pointe nord de la MRC de Lac-Saint-Jean Est. Elle compte une population de 785 habitants. Comme beaucoup de municipalités rurales mono-industrielles dans la région, la municipalité dépend directement de la forêt. Les employeurs reliés de près ou de loin à la forêt jouent un rôle important dans le développement de la municipalité.

Le conseil municipal de Saint-Ludger-de-Milot s'interroge depuis quelques années sur les meilleures façons de diminuer l'impact de la fragilité de cette industrie sur le développement économique local. Il faut souligner que, dans l'ensemble, Saint-Ludger-de-Milot se tire relativement bien d'affaire. On constate qu'il existe un développement local soutenu par une structure commerciale et industrielle et par une dynamique bénévole très présente sur le territoire. La population y est relativement stable depuis une dizaine d'années. Malgré les difficultés reliées au déclin de l'industrie forestière dans la région, Saint-Ludger-De-Milot réussit à sortir la tête de l'eau et à maintenir une certaine stabilité dans cet environnement somme toute très turbulent. Elle y arrive en consacrant temps et énergie à développer d'autres secteurs d'activité, comme le tourisme et le commerce, en y faisant la promotion de la diversification industrielle et en mettant l'accent sur le maintien de services municipaux de qualité pour la population locale.

C'est dans ce contexte que nous avons accompagné la municipalité de Saint-Ludger-de-Milot dans la mise en place d'une stratégie de développement, basée sur les forces de la municipalité et sur les opportunités de développement possibles pour Saint-Ludger-de-Milot. Parmi les objectifs attendus par cette démarche, soulignons l'identification des forces et faiblesses de la municipalité et l'identification des menaces et des opportunités dans les secteurs du tourisme, du commerce, de l'industrie, des services municipaux et dans la vie socio-économique locale.

Cette démarche s'est effectuée dans l'objectif ultime d'avoir en main un plan stratégique et un plan d'action répondant à la fois aux préoccupations des dirigeants de la municipalité, mais également à celles des citoyens.



Mandat

Le mandat consistait à réaliser une analyse de type SWOT (forces-faiblesses, menaces-opportunités) validée auprès des leaders et de la population locale. Cette démarche a permis d'élaborer une réflexion stratégique couplée à un plan d'action de développement socio-économique local. Cette réflexion se veut un outil qui orientera le conseil municipal dans la prise de décisions concernant les projets d'avenir pour mener à bien le développement de la municipalité dans les différents secteurs identifiés.

L'analyse SWOT, la réflexion stratégique et le plan d'action contiennent les éléments suivants :

- l'analyse des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités dans les secteurs touche trois grands chantiers : les services à la population, l'économie locale et le récréotourisme;
- une vision claire et partagée en lien avec le contexte local et régional établi lors de l'analyse et des consultations avec la population;
- un positionnement stratégique en lien avec les forces et les opportunités de développement de Saint-Ludger-de-Milot;
- les grands défis reliés au positionnement stratégique;
- des stratégies claires pour relever les défis;
- des objectifs stratégiques et opérationnels;
- un plan d'action réaliste échelonné sur quelques années pour la mise en œuvre.



Objectifs

À la fin de ce mandat, le conseil municipal aura un portrait précis de la municipalité et sera en mesure de bien identifier les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et les opportunités en matière de développement local. Ils se seront également approprié le plan d'action de développement local pour les prochaines années.

Au-delà de la réflexion stratégique qui sera travaillée (contexte, vision, défis et enjeux, orientations, positionnement, etc.), le plan d'action se veut un outil concret (objectifs, actions, responsables, échéanciers, indicateurs et suivis) qui spécifie entre autres :

- la mise en œuvre organisationnelle et opérationnelle;
- les responsabilités et le « qui fait quoi? » dans la mise en œuvre;
- le mode de fonctionnement.



Intervention

Pour être en mesure d'en arriver à un résultat final permettant à la municipalité d'avoir une idée précise des orientations futures à prendre, nous avons préconisé une approche de consultation basée sur la participation de plusieurs parties prenantes. Dès le début de la démarche, nous avons formé un comité de travail qui a participé à chacune des étapes de la démarche. Ce comité s'est rencontré à plusieurs occasions afin de valider chacune des étapes du projet et de participer activement à la réalisation de la planification stratégique.

Également, dans le but d'avoir une participation le plus large possible de la population locale, nous avons tenu une rencontre publique le 24 mars 2012. À cette occasion, près de 50 personnes se sont déplacées afin de donner leur opinion sur l'avenir de Saint-Ludger-de-Milot. Aux moyens d'atelier de travail, nous avons travaillé à identifier des actions potentielles en lien avec les défis à relever pour assurer l'avenir de la municipalité. Par ailleurs, afin d'assurer la plus grande transparence dans la démarche, une stratégie de communication a été mise de l'avant afin de permettre à la communauté locale de s'exprimer sur le projet. En plus d'annonces régulières dans le journal local, nous avons mis à la disposition de la communauté une adresse courriel permettant de livrer des commentaires sur la démarche. Malgré le fait que cette adresse n'a pas été très populaire, l'objectif de permettre à tous de s'exprimer était présent.

Calendrier des rencontres

- Rencontre 1 : 9 janvier 2012 : démarrage du projet en compagnie du comité avisur
- Rencontre 2 : 13 février 2012 : dépôt en première lecture du rapport sommaire de l'analyse SWOT
- Rencontre 3 : 6 mars 2012 : dépôt de l'analyse SWOT par chantier de travail et identification des défis
- Rencontre 4 : 24 mars 2012 : séance de consultation publique avec les citoyens et partenaires de Saint-Ludger-de-Milot
- Rencontre 5 : 10 avril 2012 : rencontre de suivi de l'activité grand public du 24 mars 2012 et priorisation des actions
- Rencontre 6 : 30 avril 2012 : dépôt du rapport préliminaire et du plan d'action
- Rencontre 7 : 28 mai 2012 : établissement des échéanciers de travail en compagnie du conseil municipal de Saint-Ludger-de-Milot
- Rencontre 8 : dépôt du rapport final au conseil municipal de Saint-Ludger-de-Milot

Méthodologie

Volet 1 : Identification des chantiers de travail et des grandes orientations

Afin d'orienter la démarche, le premier volet consistait à prioriser les éléments de recherche au moyen de chantiers de travail. L'analyse des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités s'est faite directement à partir de ces chantiers. L'objectif étant de cibler le plus possible la recherche documentaire et les questions d'entrevue.

Volet 2 : Analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités en lien avec chacun des chantiers

En plus de procéder à une analyse exhaustive des différentes données statistiques disponibles, nous avons effectué des rencontres ciblées avec des leaders de la communauté et du milieu socio-économique. Plus d'une dizaine de personnes ont été rencontrées et ont eu l'occasion de partager leur vision de l'avenir en regard de la municipalité. Nous avons également réalisé un sondage auprès des entreprises locales afin de valider l'état du tissu économique et de valider les problématiques potentielles en lien avec la relève des entrepreneurs locaux. Les données se retrouvent dans le document présentant l'analyse SWOT.

Volet 3 : Identification des défis à relever pour chacun des chantiers

En compagnie du comité aviseur, nous avons présenté les conclusions de l'analyse. L'objectif étant de prendre conscience de l'état de situation de la municipalité et de réfléchir aux grands défis d'avenir de la communauté. L'identification des grands défis est une étape importante car elle prépare la suite de la réflexion et nous amène à réfléchir sur les actions à entreprendre pour relever les défis de l'avenir



Volet 4 : Consultations du milieu

Cette étape est essentielle à la mobilisation du milieu autour de ce projet rassembleur. Elle vise à consulter la population locale et à dégager des consensus sur le futur de la municipalité et sur des actions à entreprendre pour y arriver. Il s'agit d'une étape très importante dans le succès de cette démarche. Cette phase s'est tenue le 24 mars 2012. Près de 50 personnes y ont participé. Les conclusions de cette journée ont été des plus intéressantes pour la suite du processus

Volet 5 : Priorisation des actions et réflexion sur la vision de l'avenir

En compagnie du comité aviseur, il importe à ce stade d'établir une priorité dans les actions. Pour y arriver, nous avons utilisé la méthode « impact vs effort ». Suivant cette démarche, nous avons travaillé à identifier une vision de l'avenir de Saint-Ludger-de-Milot.

Volet 6 : Dépôt du rapport préliminaire

Avant de statuer définitivement sur la planification stratégique de la municipalité, nous analysons en compagnie du comité aviseur les conclusions de la démarche. Cette étape est la dernière occasion du comité aviseur de livrer des commentaires et d'apporter des changements.

Volet 7 : Échéancier de réalisation des activités

Afin que le plan d'action prenne tout son sens, le conseil municipal travaillera à établir les échéanciers de travail en lien avec les priorités budgétaires et politiques de la municipalité.

Volet 8 : Dépôt du rapport final

Le rapport final est présenté au conseil municipal et à l'ensemble de la communauté dans le cadre d'une séance du conseil ou d'une séance spéciale. Il finalise la démarche de planification stratégique et démarre la phase la plus importante; celle de la réalisation du plan d'action.



La vision d'avenir de la communauté

Alliant le dynamisme et l'expérience de sa population, notre milieu de vie est un parfait exemple d'harmonie entre ses citoyens, les villégiateurs, les entreprises, les partenaires et son environnement. Notre désir profond de se soutenir et de s'entraider nous permet de dire à tous les jours qu'il n'y a pas de meilleure place pour vivre qu'à Saint-Ludger-de-Milot. C'est un parfait exemple de complémentarité. Un brin d'urbanité combiné au charme de la ruralité.

Saint-Ludger-de-Milot gagne à être connu et à être reconnu!

L'orientation stratégique

Saint-Ludger-de-Milot est la porte d'entrée de la nature à l'état pur. Une dernière halte urbaine...ou la première!



Nos défis

Thème : Comment allons-nous maximiser notre offre de service touristique pour retenir et attirer les visiteurs?

Problématiques

- Il y a une méconnaissance de nos attraits touristiques (camping, lac, etc.)
- Il faut favoriser l'accès à un réseau cyclable à Saint-Ludger-de-Milot
- Il faut favoriser l'accès aux lacs de pêche en hiver
- La communication touristique est déficiente
- La communication entre les instances touristiques est déficiente
- Il nous faut offrir des services touristiques quatre saisons (en lien avec les loisirs)

Thème : Comment pourrions-nous donner une identité propre à Saint-Ludger-de-Milot pour favoriser le développement de notre économie locale?

Problématiques

- Nous ne voyons plus le potentiel économique du Chemin des passes
- Il faut établir un lien entre les services offerts et les besoins de villégiateurs
- Il nous faut prendre conscience du potentiel économique de Saint-Ludger-de-Milot
- Il nous faut arrêter les visiteurs pour qu'ils consomment à Saint-Ludger-de-Milot (produits locaux)
- Il n'y a pas de marque de commerce « Saint-Ludger-de-Milot »
- Il nous faut développer notre avantage concurrentiel soutenable
- Il y a une profonde méconnaissance de Saint-Ludger-de-Milot dans notre MRC et ailleurs en région

Thème : Comment pourrions-nous accroître et diversifier les possibilités de retombées commerciales et industrielles dans la municipalité?

Problématiques

- Il nous faut retenir les travailleurs
- Il nous faut attirer une main-d'œuvre qualifiée
- Il nous faut diversifier l'économie
 - Nous avons une structure mono-industrielle
 - Nous devons développer de nouveaux secteurs économiques
- Notre secteur des services doit se donner une identité commerciale
- Il nous faut augmenter l'offre de service pour les villégiateurs
- Il nous faut améliorer nos communications, mieux faire connaître Saint-Ludger-de-Milot

Thème : Comment allons-nous maintenir et améliorer l'ensemble de nos services de proximité?

Problématiques

- Nous devons retenir les personnes âgées en leur offrant des activités
- Nous devons améliorer l'offre d'activités pour les jeunes
- Nous devons rendre accessibles les technologies de l'information et la téléphonie cellulaire
- Nous devons améliorer et maintenir la qualité de nos infrastructures et aller chercher les subventions nécessaires à leur maintien
- Nous devons maintenir nos services de proximité
- Nous devons maintenir nos budgets municipaux à des niveaux acceptables

Thème : Comment faire pour nous assurer que Saint-Ludger-de-Milot demeure un milieu de vie attrayant et actif?

Problématiques

- Nous devons pallier au manque dans les infrastructures (sports et loisirs)
- Nous devons avoir les moyens financiers de nos ambitions municipales
- Nous devons travailler à apprivoiser le vieillissement de notre population
- Adapter les services versus vieillissement
- Nous devons assurer des logements décents pour nos aînés
- Nous devons faciliter l'accès à l'Internet et au réseau cellulaire
- Nous devons maintenir notre dynamisme et favoriser la participation de notre population aux différentes activités organisées
- Nous devons assurer la survie de notre école à long terme
- Nous devons faire preuve d'ouverture aux changements
- Nous devons accueillir de nouveaux résidents
- Nous devons faire travailler nos gens