

Plan d'action

2011 - 2016

Société de développement du Témiscamingue

(Société d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue
et Centre local de développement du Témiscamingue)

Important !

Il est primordial de comprendre que le présent plan d'action est un plan évolutif et qu'il est susceptible d'être modifié selon **les ressources humaines et financières** disponibles mais également selon les contextes socioéconomiques qui influencent le développement du milieu.

Il est également sujet à modification suite aux prochaines consultations qui seront réalisées dans le cadre de la démarche de planification stratégique du Témiscamingue.

Table des matières

Préambule	5
Information sur le plan	10
Définitions	11
Portrait du territoire	12
Diagnostic général	14
Diagnostic et plan par secteur	
Actions transversales à tous les secteurs	16
Forêt	21
▶ Harmonisation des utilisations (MRCT et / ou SDT)	
▶ Entreprises et projets d'affaires innovateurs (SDT – SADC - CLD)	
▪ Soutien aux promoteurs ayant des projets d'affaires dans le domaine forestier	
▪ Restructuration du parc industriel de la matière ligneuse	
▪ Animation de la mise en place d'une filière bioénergie	
▪ Évaluation de la participation du Témiscamingue dans la stratégie ACCORD (système de construction en bois)	
▪ Documentation et animation de la réflexion sur l'organisation des PFNL sur le territoire	
Agroalimentaire	31
▶ Entreprises et projets d'affaires innovateurs	
▪ Soutien aux promoteurs ayant des projets d'affaires dans le domaine agricole	
▪ Renforcement des entreprises laitières et maintien des volumes au Témiscamingue	
▪ Renforcement de la compétitivité en production bovine	
▪ Maintien de l'activité ovine au Témiscamingue	
▪ Amélioration des facteurs de production céréalière	
▪ Validation de l'opportunité de développer une filière maraîchère	
▪ Développement de produits, de marchés et commercialisation des produits transformés	

Tourisme	39
▶ Soutien aux entrepreneurs et aux promoteurs ayant des projets d'affaires	
▶ Culture touristique et promotion	
▶ Connaissances / tendances	
▶ Entreprise et projets innovateurs	
▶ Amélioration continue	
▶ Harmonisation	
Commerces et services	48
▶ Soutien aux promoteurs et entrepreneurs ayant des projets d'affaires	
▶ Attraction du secteur commercial	
▶ Renforcement des compétences des entrepreneurs et de la qualité des produits et services	
▶ Innovation dans le maintien des services et des entreprises de proximité	
Développement des collectivités	53
▶ Collaboration à la planification et soutien à la gouvernance et à l'intendance municipale	
▶ Coordination et animation de la planification stratégique du Témiscamingue	
▶ Développement des TIC	
Économie sociale	60
▶ Entreprises et projets d'affaires innovateurs	
▶ Promotion et valorisation de l'entrepreneuriat collectif	
▶ Recherche, transfert de connaissances et développement des compétences	
▶ Représentation et réseautage	
Financement	67
Entrepreneuriat	73
▶ Renforcement de la culture entrepreneurial	
▶ Soutien au développement des compétences des entrepreneurs et promotion de l'information	
Conclusion	78
Bibliographie	79
Annexe	80
Liste des personnes consultées	

Préambule

Une perspective, un plan, des actions et des résultats

La mise en place de la Société de développement du Témiscamingue est le résultat du plan d'action commun que s'étaient donné, au début des années 90, les organismes de développement d'alors avec la Municipalité régionale de comté de Témiscamingue.

Ce plan d'action s'appuyait sur une approche de développement local ou endogène où la collectivité mise sur ses forces internes comme levier principal de son développement. Cette approche vise aussi la mise à contribution de l'ensemble des forces vives par l'apport de leurs expertises et pouvoirs respectifs dans le respect des champs de compétence de chacun.

Depuis lors, annuellement, particulièrement depuis la mise en place des SADC et puis des CLD, un plan d'action est présenté aux différents partenaires et bailleurs de fonds et il sert de cadre de référence aux rapports d'activités prévus aux ententes de financement des opérations.

Depuis près de dix ans, le plan d'action de la SDT, du CLDT et de la SADCT est partie prenante du plan stratégique du Témiscamingue. Les actions annuelles se déclinent des objectifs de chacun des secteurs d'activités économiques (forêt, agro, tourisme, manufacturier, commerces et services) et de ceux des cibles transversales comme le financement des entreprises, le transfert et la relève, la promotion de l'entrepreneuriat privé et collectif, le développement rural, l'innovation et les technologies des communications.

La force du plan stratégique du Témiscamingue est la cohérence de ses objectifs et la constance de sa mise en œuvre. Notre territoire a réussi à tenir le cap malgré sa faible population et sa grande superficie, son économie insuffisamment diversifiée qui s'appuie encore trop exclusivement sur les ressources naturelles, en somme les

caractéristiques de son caractère rural qui, comme nous le savons tous, ne correspond pas au standard des moules économiques et réglementaires dans lesquels on nous oblige à fonctionner. Ainsi, le Témiscamingue, quand on le compare aux autres territoires de MRC de la région, a toujours su, par ses entrepreneurs et ses autres acteurs du développement, générer et réussir plus de projets par rapport à son pourcentage de population, et ce, dans tous les secteurs d'activités confondus sauf le secteur minier.

Les résultats sont plus particulièrement visibles dans les secteurs touristiques, forestiers, en financement, en économie sociale, dans certains types de commerces et services et le secteur agricole qui a été en forte diversification ces dernières années même s'il perd momentanément des actifs importants précédemment gagnés.

Aussi, au-delà du contexte qui amène une crise agricole, qui elle-même succède à une crise forestière, les résultats obtenus sont largement reconnus par les milieux d'affaires et les partenaires gouvernementaux. Ils ont aussi été reconnus par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) lors des Grands Prix de la ruralité en 2008 et ils ont été soulignés dans le rapport d'une mission de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) qui portait sur l'analyse de la politique nationale de la ruralité.

La situation économique actuelle

La détérioration récente de la situation économique du Témiscamingue est consécutive à une crise plus structurelle que conjoncturelle qui touche l'ensemble de l'économie occidentale et particulièrement les secteurs industriels et manufacturiers incluant la transformation des ressources comme en foresterie et en agriculture qui constituent la base de notre économie territoriale.

La profondeur de la crise, la puissance de ses impacts et l'envergure des défis de la reconversion

économique ont aussi durement atteint le moral de la population. Le choc de la crise a aussi provoqué un réflexe de mobilisation vers une relance accélérée de l'économie du territoire.

Des actions à la hauteur des nouveaux défis

Comme la crise marque l'imaginaire, la relance doit aussi s'illustrer de façon marquante. Le moment d'effervescence de la première mobilisation passé, vient l'étape moins flamboyante de l'organisation concrète du travail. Après le sprint vient la course de fond, qui permet de franchir les obstacles un à un.

C'est l'étape où les milieux politiques locaux s'arriment concrètement avec les milieux d'affaires et les autres acteurs du développement pour ajouter des gestes stratégiques encore plus forts et soutenus afin de renforcer et accélérer ce qui doit être fait, en conjuguant toujours mieux la volonté de l'un et les moyens des autres et ainsi inverser positivement la dynamique économique.

De fait, même si nous n'avons que peu de prises directes sur les grands leviers, nous pouvons de façon pragmatique prendre solidement en main tous ceux dont nous disposons localement et les conjuguer efficacement sur les fronts économique et politique.

Aussi le plan d'action devient l'outil privilégié pour rendre le travail plus rigoureux particulièrement dans l'identification des axes de force stratégiques sur lesquels s'appuieront les actions. Ces axes indiqueront les rôles des différents acteurs économiques en général, et dans le cas qui nous concerne, en particulier celui des entrepreneurs locaux et autres réseaux d'affaires, des organismes de développement, des institutions et autres réseaux de financement public ou privé ainsi que celui des instances politiques et administratives fédérales, provinciales ou municipales.

Miser avant tout sur nos propres forces entrepreneuriales et relancer l'économie par des projets structurants

Dans le contexte actuel du Témiscamingue, la situation appelle davantage une mobilisation des acteurs économiques et politiques pour mieux concentrer les forces entrepreneuriales et financières vers la préparation et la réalisation de projets moteurs qui jetteront les bases d'une économie mieux adaptée au nouveau contexte socioéconomique.

La mobilisation des forces internes peut et doit s'accompagner d'apports externes en provenance des instances publiques et privées régionales, provinciales et fédérales. Ces réseaux d'affaires peuvent apporter une contribution majeure s'ils bénéficient des lieux d'atterrissage crédibles que sont les réseaux locaux qui ont acquis une notoriété reconnue par leurs succès d'affaires.

Premièrement, répétons-le, **les actions annuelles doivent s'appuyer sur un plan intégré à long terme** qui s'inscrit dans une approche de développement durable, sur l'innovation, la production de biens et services à forte valeur ajoutée et l'accès à des marchés montants.

Le plan stratégique du Témiscamingue est en renouvellement et il s'inscrit dans cette approche intégrée qui prend aussi en compte les particularités des différents secteurs économiques. C'est pourquoi le plan d'action annuel de la Société de développement du Témiscamingue (CLDT-SADCT) s'inscrit directement dans le plan stratégique du Témiscamingue.

Deuxièmement, il faut **cibler et prioriser les projets moteurs qui donneront un sens à la dynamique économique** dans la direction souhaitée. Ces projets priorités doivent être ceux qui induiront le maximum d'effets sur leur secteur, sur les autres et sur l'ensemble des fournisseurs et autres producteurs de biens et de services. L'approche filière inscrit cette préoccupation dans les projets

et favorise la mobilisation et la conjugaison de l'expertise et des moyens autour des projets.

Troisièmement, **les projets moteurs priorités doivent profiter de la mise à contribution des ressources nécessaires** à la préparation de projets d'affaires très solides qui démontrent une bonne gestion des risques d'affaires. Ils doivent bénéficier des budgets nécessaires pour le faire, et ce, à des conditions qui permettent de le faire.

Quatrièmement, **les projets moteurs priorités doivent bénéficier principalement de l'appui des milieux d'affaires locaux.** Les appuis politiques viennent en soutien, au besoin et au moment opportun. La contribution des entrepreneurs locaux amène avant tout une expertise qui permet de mieux planifier et structurer les travaux de préparation des projets et facilite l'apport du financement nécessaire aux travaux préparatoires. Cette contribution initiale des milieux d'affaires permet aussi d'enclencher une dynamique qui, le moment venu, permettra peut-être de mettre à contribution des réseaux privés de financement.

Le financement : mieux cibler le problème et viser juste

Quel est le premier geste qui doit être posé pour accélérer le redémarrage de l'économie témiscamiennne? Dans un premier coup d'œil, il semble souvent que l'accès au financement soit le principal facteur qui freine le démarrage, l'expansion et la consolidation des entreprises sur lesquels s'appuiera la relance. La situation demande d'y porter un regard plus approfondi.

L'analyse des différents projets mis de l'avant au Témiscamingue ces dernières décennies démontre que la difficulté d'obtenir du financement n'est pas la principale cause de la non-réalisation ou de l'échec des projets même si elle y contribue parfois.

Sauf des cas que l'on peut nommément identifier, les promoteurs ont plutôt été confrontés à la difficulté de compléter les financements parce que

les projets comportaient des lacunes ou des faiblesses qui rendaient pratiquement impossible la contribution des institutions financières ou des organismes publics et parapublics de financement. En résumé, une difficulté majeure à démontrer une gestion adéquate des risques d'affaires reliés dans chacun des projets parfois à des enjeux technologiques et financiers, souvent aux stratégies d'approvisionnement ou de commercialisation et plus souvent aux multiples facettes d'un plan de management incomplet. Lors de l'étape de négociation de financement du projet, tous ces enjeux prennent alors une nouvelle perspective et deviennent la cause ou le prétexte des refus de financement.

Nous pouvons déplorer l'inadéquation entre les mécanismes de prises de décisions d'investissement d'affaires des institutions financières et les besoins et particularités des entreprises et de l'économie des régions rurales périphériques. Les décisions concernant la modification de ces mécanismes sont prises loin d'ici et les revendications politiques pour les modifier sont trop longues à négocier et incertaines à gagner. Par contre, si la structure financière des projets prend mieux en compte, dès le départ, les limites et particularités de ces institutions financières, il devient possible de leur faire prendre la place qu'elles peuvent réalistement prendre et établir leur complémentarité avec d'autres acteurs financiers.

Cette approche vise à faire intervenir le bon partenaire financier au bon endroit, au bon moment et de la bonne façon en compensant ses limites par l'addition de partenaires qui seront plus capables de répondre adéquatement à des besoins spécifiques. Évidemment, cette situation impose des arrimages plus complexes et la démarche risque de devenir plus lourde et c'est ici, entre autres, que l'expérience des gens d'affaires d'ici est nécessaire et déterminante. Il est aussi important de dire que ces dernières années, les gestionnaires des fonds locaux d'investissement ont aussi acquis beaucoup d'expérience en ce domaine.

Les institutions financières et les différents fonds d'investissement peuvent ainsi, pour le meilleur ou pour le pire, assumer un certain niveau de risque, mais leurs cadres tracent bien leurs limites.

Ici comme ailleurs, hier et aujourd'hui, les capitaux privés demeurent encore les plus souples et les mieux placés pour assumer certains types de risques parce que les investisseurs sont les plus aptes à bien les gérer et ils ont intérêt à bien le faire.

Donc, le problème de financement pourrait être significativement amélioré par l'accroissement de la capacité d'un milieu à investir mieux dans ses propres projets et à bien en gérer le risque par la mise à contribution de l'expertise des milieux d'affaires locaux.

Si en plus, à cette expertise et à ces capitaux se conjuguent aux fonds parapublics locaux et régionaux, ils créent un effet levier qui facilite l'implication des grands réseaux financiers institutionnels.

Des projets plus solides et s'équiper pour les réussir

Il y a un problème encore plus sérieux que celui du financement : le territoire souffre de sa difficulté de générer des projets moteurs capables de traverser toutes les étapes qui mèneront à leur réalisation, et ce, dans un délai adéquat. Les projets arrivent trop souvent prématurément à l'étape de négociation de leur financement privé ou public, et ils ne résistent pas ou mal à l'analyse du risque. Ils ne peuvent pas faire la démonstration de leur rentabilité et même parfois de leur viabilité.

La dynamique du territoire facilite l'identification d'opportunités et rapidement elles évoluent en projets sur lesquels la collectivité mise. Nous sommes souvent débutants dans ces secteurs qui offrent les nouvelles opportunités et méconnaissant des savoir-faire nécessaires pour bâtir et opérer les entreprises qui réaliseront ces opportunités même quand leur faisabilité a été validée.

Dans cette période de changement rapide, l'expertise des entrepreneurs, intervenants et autres acteurs du développement, s'applique trop souvent dans des activités qui n'existent plus et nous oblige à nous adjoindre des acteurs dans

différents champs de compétences qui viendront compléter nos propres compétences.

L'enjeu principal de la relance du Témiscamingue se jouera probablement autour de notre capacité à renforcer les projets en assurant la mise à contribution des ressources humaines et financières nécessaires autant à l'étape de leur préparation, à celle de leur réalisation ainsi qu'à celle de leur opération afin de garantir leur succès.

Deux types d'entrepreneuriat et deux types d'entreprises : l'entreprise de travail autonome et l'entreprise industrielle

Tout le monde prêche les vertus de l'entrepreneuriat, l'importance de la relève ainsi que la nécessité du mentorat. Il est approprié de préciser davantage l'analyse de l'entrepreneuriat au Témiscamingue et de se donner des stratégies appropriées à notre situation et à nos volontés.

Premièrement, le Témiscamingue bénéficie d'une population composée d'hommes et de femmes débrouillards qui ont choisi de vivre ici et prennent les moyens pour y gagner leur vie. Ce sont des travailleuses et travailleurs autonomes qui ont entrepris de créer leur propre emploi.

Ce sont depuis toujours les premiers clients des organismes de développement et ils doivent demeurer la priorité. La préparation des projets d'affaires, leur financement, leur réalisation et leur pérennité constituent la base de nos actions.

À travers ces initiatives entrepreneuriales naîtront les futurs fleurons de demain comme sont nés auparavant ceux d'aujourd'hui. Pour la plupart, elles seront des entreprises de qualité, mais souvent induites par d'autres de plus grande envergure qui tracent le chemin de l'économie témiscamienne.

Un des défis importants imposés par la situation économique actuelle devient ainsi de multiplier et positionner des entreprises moteurs qui traceront la voie de la future économie. Ces projets ne sont pas nécessairement de plus grande taille, mais ils

sont définitivement plus complexes et ils font appel non seulement à l'expertise de plusieurs personnes, mais aussi souvent à plusieurs réseaux liés soit à l'approvisionnement, aux technologies, aux marchés, aux opérations, aux ressources humaines, au financement et aux autres fonctions de la gestion des entreprises. La conjugaison des savoirs prend aussi des couleurs différentes dans chacun des secteurs d'activité économique, car évidemment la gestion des projets d'affaire d'une entreprise est fort différente qu'elle soit dans le domaine forestier, agricole, en tourisme, manufacturier ou dans le secteur commercial.

Ces dernières années, les différents acteurs économiques, sociaux et politiques du territoire, à travers leurs activités sectorielles et intersectorielles ont identifié différentes filières sur lesquelles devraient s'appuyer le travail d'aujourd'hui et de demain. Nous sommes maintenant rendus à l'étape où un nombre intéressant d'opportunités sont identifiées et elles sont souvent prêtes à entrer dans le processus de validation qui pourrait les amener à l'étape suivante par des travaux de faisabilité ou de préparation du plan d'affaires. Aussi déjà plusieurs projets dans différents secteurs ont franchi ces étapes préliminaires et arrivent à leur structuration financière et aux validations d'usage lors des négociations avec les partenaires potentiels.

Le plan stratégique du Témiscamingue et le plan d'action annuel de la SDT (SADC-CLD) indiquent déjà des chantiers et des projets à réaliser en foresterie, agriculture et agroalimentaire, tourisme, manufacturier, commerces et services, en entrepreneuriat privé et collectif et en technologies de l'information et des communications.

Rendre encore plus stratégique le plan d'action annuel

La mise en application du plan d'action de la prochaine année se fera avec l'objectif de concentrer le principal des ressources humaines et financières, régulières et ponctuelles, de nos organisations vers l'appui aux projets moteurs qui

bénéficient de l'implication active des milieux d'affaires locaux. L'offre de service s'organisera au rythme où les projets arriveront ou à celui où nous pourrions au besoin les susciter.

Cette concentration des efforts vers certains projets moteurs définis prioritaires ne devra toutefois pas porter préjudice à nos clients actuels (privés et organismes) avec qui nous avons déjà des engagements d'affaires ni nuire aux actions et engagements envers des secteurs d'activités ou des collectivités avec qui un travail de base doit se poursuivre.

La prise de décision relative aux choix de gestion organisationnelle parfois difficiles qu'il faudra faire implique une unité d'action impeccable entre l'équipe d'employés, les gestionnaires, les administrateurs et administratrices ainsi que les dirigeants de la Société de développement du Témiscamingue, du Centre local de développement et de la Société d'aide au développement de la collectivité.

Chacune des corporations prises séparément ne dispose pas des ressources financières et humaines nécessaires pour relever les défis de l'envergure de ceux que la situation impose surtout si on les inscrit dans un plan de relance d'envergure proportionnelle à la gravité de la situation.

Aussi l'atteinte de cet objectif exige une collaboration des plus étroites entre les partenaires et la qualité de ces collaborations devrait s'articuler et s'opérationnaliser au niveau des conseils d'administration, des dirigeants et des comités et commissions de la SDT, du CLDT et de la SADCT.

L'évaluation des travaux, la vérification de l'atteinte des objectifs et l'identification des résultats se feront selon les modalités définies dans les ententes contractuelles avec les bailleurs de fonds fédéraux, provinciaux et municipaux. Des bonifications pourraient être apportées aux mécanismes de suivi par une utilisation plus rigoureuse du logiciel de suivi de projet dont dispose déjà la SDT et cette décision de gestion pourra être prise par les conseils des corporations.

Information sur le plan

Ce plan présente à la fois des actions à court et moyen termes (2011 et 2012) faisant partie du travail journalier du personnel de la Société de développement du Témiscamingue (SADCT - CLDT), mais également des actions de développement structurantes s'inscrivant dans un processus de développement intégré, cohérent et à plus long terme (2011~2016).

Certains objectifs du plan d'action de la Société de développement du Témiscamingue (SADCT – CLDT) s'inscrivent dans le plan d'action stratégique du Témiscamingue. C'est ce dernier qui fait office de plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) auprès du Centre local d'emploi du Témiscamingue. Par conséquent, le présent plan doit être considéré uniquement comme étant celui de la Société de développement du Témiscamingue (SADCT – CLDT).

Cependant, nous croyons important et indispensable de planifier le développement économique de concert avec le milieu et de mettre à contribution ses forces vives, et ce, pour chacun des secteurs ciblés dans le plan d'action de la Société de développement du Témiscamingue. Comme il est difficile de faire concorder les agendas de tous les acteurs, des travaux de concertation restent à compléter. C'est pourquoi le plan d'action de la Société de développement du Témiscamingue est sujet à modification suite aux prochaines consultations qui seront réalisées, particulièrement dans le cadre de la démarche de planification stratégique du Témiscamingue. Celle-ci est actuellement en cours de renouvellement et

la démarche se fait en concertation avec les acteurs de développement du territoire et devrait être finalisée au cours de l'automne prochain.

Nous sommes persuadés que l'ensemble de la planification socioéconomique doit à la fois tenir compte de la crise structurelle en cours mais également garder une vision long terme du développement territorial. Le plan d'action de la Société de développement du Témiscamingue (SADCT-CLDT) vise des objectifs à court, moyen et long termes afin d'assurer un continuum intelligent dans les stratégies à mettre en place.

Il y a plusieurs démarches en cours au Témiscamingue toutes aussi importantes les unes que les autres : planification stratégique territoriale, plan d'action de la MRCT, ateliers de prospective (Yves Lusignant), tableau de bord des communautés, plans d'action des municipalités dévitalisées, etc. La majorité de ces démarches ont un impact sur le volet économique et sur le travail du personnel de la Société de développement du Témiscamingue (SADCT – CLDT). Par conséquent, il est important de veiller à assurer la plus grande intégration possible de l'ensemble des préoccupations et actions de développement socioéconomique du milieu.

Toutes ces raisons pourraient entraîner une révision de certaines sections du plan, voire l'ajout et le retrait d'objectifs. Il faut voir le plan d'action de la Société de développement du Témiscamingue (SADCT – CLDT) comme étant un plan ouvert et évolutif.

Définitions

Actions

Exercice de sa capacité d'agir, par opposition à la pensée ou la parole

Cible

Résultats précis visés par une organisation au cours d'une période déterminée.

Cohérence

stabilité d'un groupe, fondé sur des besoins ou des mobiles permanents et doté d'une organisation essentiellement conçue en fonction de ces buts.

Cohésion

phase de l'évolution d'un groupe où les membres comprennent et respectent davantage les rôles et responsabilités de chacun et sont plus soucieux de s'entendre et d'éliminer les conflits et les obstacles.

Diagnostic

raisonnement menant à l'identification de la cause d'un problème, d'une situation. Il s'agit d'acquérir la connaissance à travers des signes observables.

Développement durable

Processus continu d'amélioration des conditions d'existence des populations actuelles qui ne compromet pas la capacité des générations futures de faire de même et qui intègre harmonieusement les dimensions environnementale, sociale et économique du développement.

Économique

Discipline constituée d'un ensemble de connaissances objectives dont l'objet est l'étude de la répartition des ressources limitées pour satisfaire des besoins illimités.

Écosystème

Portion de territoire, considérée dans ses trois dimensions et distincte de son voisinage, à l'intérieur de laquelle interagissent, dans l'espace et le temps, un environnement physique particulier (climat, géologie, relief, eau, sol) et des communautés vivantes (végétation, faune, société humaine).

Entrepreneuriat

L'Entrepreneuriat est l'action de créer de la richesse et/ou de l'emploi par la création ou la reprise d'une entreprise.

Entrepreneur

Personne qui mobilise et qui gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises.

Événement

Activité sociale à caractère culturel, artistique, commercial ou sportif organisée dans le but d'attirer un large public.

Extrants

Résultant d'un processus de production.

Harmonisation

Ensemble d'actions stratégiques qui visent à améliorer le fonctionnement et la cohésion d'une équipe, à préciser les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe et à accroître le potentiel de chacun afin d'atteindre un meilleur niveau de performance.

Indicateur

Paramètre significatif qui est utilisé pour mesurer les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte.

Mise en valeur

Création de l'activité sociale et économique par la conservation des écosystèmes afin d'assurer leur pérennité et l'exploitation durable de la ressource et de la pratique des activités socioculturelles des communautés autochtones et des collectivités locales.

Objectif

But qu'une organisation se propose d'atteindre au cours d'une période déterminée.

Pérennité

Caractéristique d'une évolution qui permet de préserver, de maintenir et d'améliorer la qualité des ressources et des équilibres naturels, et de ménager l'avenir.

Promoteur

Personne qui donne la première impulsion à quelque chose, qui en provoque la création, la réalisation

Socioéconomique

Qui concerne à la fois un aspect social et un aspect économique

Portrait du territoire¹

Le Témiscamingue est typiquement rural

La population rurale représente 46 % de l'ensemble de la population de l'Abitibi-Témiscamingue. Cette population représente 26,3 % dans la Vallée de l'Or, 41 % dans Rouyn-Noranda, 54 % en Abitibi, 62,2 % en Abitibi-Ouest. Au Témiscamingue, le taux de population rurale atteint 74,4 %. Plus marquant que le calcul du taux de population classée « rurale », le Témiscamingue, contrairement à la plupart des autres territoires ruraux, a une population qui se répartit très largement et qui ne se concentre pas dans une ville pôle.

Situé à l'extrême ouest du Québec, au sud de l'Abitibi, aux frontières de l'Ontario et bordé par le lac du même nom, le Témiscamingue est l'une des belles régions rurales du Québec. Ce territoire immense aux ressources naturelles généreuses, aux étés luxuriants et aux hivers blancs, est un coin de pays où il fait bon vivre!

Les 16 500 personnes sont réparties entre 20 municipalités, 1 territoire non organisé et

4 communautés algonquines. Les deux villes les plus importantes, Ville-Marie et Témiscaming, regroupent chacune environ 3 000 personnes, une situation fort différente des autres MRC de la région. Les communautés algonquines de Hunter's Point, Eagle Village, Timiskaming et Long Point représentent près de 13 % de la population totale du Témiscamingue

La superficie du territoire est de 20 000 km² et 95 % du territoire est couvert de lacs et de forêts. On compte 7 500 lacs et rivières.

Les particularités démographiques du Témiscamingue, soit la faible densité de population, une ruralité très prononcée, une population autochtone importante, constituent des avantages dans une économie qui évolue vers le développement durable et une approche intégrée de mise en valeur des écosystèmes habités.

¹ Document de référence : « Pour la relance économique du Témiscamingue et sa contribution à la prospérité régionale », septembre 2010
« Naturellement... le Témiscamingue » www.temiscamingue.net/communiquer/naturellement.pdf

Diagnostic général²

Les Amérindiens habitent depuis des millénaires la région que nous appelons aujourd'hui le Témiscamingue et les communautés algonquines y vivent toujours. À la fin du 19^e siècle, un mouvement de colonisation amène l'implantation de collectivités agroforestières rurales qui a connu son apogée au milieu du 20^e siècle.

Dans la mouvance des grands courants économiques mondiaux de la deuxième moitié du 20^e siècle, l'économie de la région évolue vers l'exploitation industrielle des ressources naturelles et notre monde rural se marginalise dans le grand mouvement d'urbanisation du pays. Aujourd'hui, au début du 21^e siècle, la mondialisation des échanges devient la tendance dominante et nous devons impérativement prendre en considération cette réalité pour mieux prévoir et organiser l'avenir de notre collectivité témiscamiennne.

Autour de nous, la population de la planète veut améliorer ses conditions de vie. Les puissances économiques actuelles et celles en émergence ont toujours davantage besoin d'énergie et de matières premières. Ces dernières peuvent être transformées en produits consommables, de façon très compétitive partout dans le monde, surtout là où la main-d'oeuvre est peu coûteuse et l'environnement spolié.

Pendant ce temps, au Témiscamingue, nous constatons que :

- ▶ Nous vivons dans un environnement encore sain, mais le fragile équilibre des écosystèmes menace leur pérennité, la qualité de vie future et le renouvellement des ressources naturelles;
- ▶ La quantité des ressources naturelles terre-forêt-eau est limitée et elles sont en perte de qualité;
- ▶ La base de notre économie, les secteurs forestier et agricole, sont confrontés à une compétition internationale de plus en plus agressive;
- ▶ L'accroissement de la transformation de nos matières premières est difficile car elle exige

une expertise toujours plus grande et une capacité accrue de mobiliser les ressources humaines et financières adéquates;

- ▶ Notre diversification économique est encore trop faible pour contrebalancer immédiatement les pertes occasionnées par l'évolution technologique et les guerres commerciales auxquelles le secteur primaire est confronté.

Force est de constater que notre économie, encore trop basée sur l'exploitation des ressources naturelles, ne crée plus la richesse et la qualité de vie escomptées. Dans le contexte mondial actuel, notre économie devra vraisemblablement s'appuyer sur une approche globale et mieux intégrée de la mise en valeur du patrimoine naturel.

L'approche de développement durable offre actuellement les cadres les plus appropriés pour tracer les alignements stratégiques sur lesquels nous pouvons appuyer notre développement. Ses trois principales composantes sont :

- ▶ la pérennité de la ressource;
- ▶ le bien-être des collectivités;
- ▶ la viabilité économique.

L'approche de développement durable impose au départ un défi : celui de mettre en convergence l'ensemble des forces vives présentes dans la collectivité et de rendre efficaces les actions conjointes nécessaires pour réussir un développement intégré.

² Document de référence : Plan stratégique du Témiscamingue, 2005-2010

Cette dynamique fait appel à des habiletés et à des attitudes qui permettent de mieux connaître les contraintes anticipées par les personnes et organismes préoccupés par la préservation de la qualité de l'environnement et d'en saisir les impératifs.

Elle aide aussi à comprendre les valeurs défendues par les actrices et les acteurs de l'amélioration du bien-être de la collectivité et également, celles portées par les milieux d'affaires devant assurer la viabilité économique des entreprises. Pour illustrer cette approche, rappelons-nous que pour réussir à placer la pièce de casse-tête que nous avons en main, il faut porter attentivement son regard vers les pièces déjà assemblées et aussi vers celles encore disponibles sur la table.

Il faudra innover pour mettre en valeur notre patrimoine naturel terre-forêt-eau afin de perpétuer sa conservation et consolider les activités industrielles qu'il génère et afin de créer de nouvelles activités économiques. Ces activités, qui sont parfois déjà connues mais souvent insoupçonnées, amèneront de la richesse supplémentaire, essentielle à la poursuite de l'enracinement de la collectivité en sol témiscamien et à l'épanouissement de notre culture.

Ce défi demande de nous investir dans l'accroissement de notre capacité de prise en charge de notre développement à court, moyen et long termes. Pour ce faire, nous devons :

- ▶ Accroître notre savoir et notre capacité d'innover;
- ▶ Accroître la concertation, élargir nos réseaux d'affaires et les partenariats inter-sectoriels;
- ▶ Accroître et améliorer les services privés, publics et sociocommunautaires qui attirent et maintiennent la population et la main-d'oeuvre;
- ▶ Améliorer notre capacité individuelle et collective à prendre de bonnes décisions, au bon moment, afin de mener à bien nos actions et projets;
- ▶ Accroître l'accès aux nouvelles technologies et au capital;
- ▶ Favoriser la diversité et accroître l'intensité de la vie culturelle;
- ▶ Valoriser ce que nous sommes et nous positionner fièrement.

Ces défis déterminent le choix des actions stratégiques, mais il faut aussi les sélectionner en fonction des moyens dont nous disposons. Lorsque nous n'avons pas tous ces moyens, nous pouvons, par nous-mêmes, en acquérir certains, telles de nouvelles habiletés. Par contre, dans d'autres cas, nous possédons déjà ces habiletés sans toutefois contrôler les leviers politiques qui nous donneraient les moyens de réaliser ce qui doit l'être.

Cette volonté de « faire par nous-mêmes » s'articule aussi dans les revendications politiques portées par nos élus et élues. Les gouvernements municipaux et leur instance territoriale, la MRC, portent les revendications traditionnelles du Témiscamingue qui visent la décentralisation et la régionalisation des responsabilités jugées nécessaires pour rapprocher les services des citoyennes et citoyens et en assurer une meilleure qualité au meilleur coût.

Actions transversales à tous les secteurs³

Préambule

Ce premier volet présente les procédures ou méthodologies utilisées pour l'accompagnement des entrepreneurs ou des promoteurs dans l'ensemble des secteurs de développement du Témiscamingue. Dépendamment des types et de l'envergure des projets, certaines étapes sont réalisées ou non. Il faut voir cette méthodologie comme un modèle général adaptable aux projets.

Cible générale : Entreprises et projets d'affaires innovateurs

La diversification de l'économie et de l'emploi par la réalisation de projets innovateurs ou qui ajoutent de la valeur aux produits actuels et s'inscrivant dans les marchés montants

Objectif : Assurer un service intégré de support à la préparation des projets d'affaires en démarrage, consolidation et expansion	
Méthodologie avec promoteur	Extrants
Émergence de l'idée <ul style="list-style-type: none"> ▶ Rencontrer le promoteur pour connaître son projet et lui fournir de l'information sur le processus de gestion de son projet. ▶ Rechercher et évaluer les opportunités. ▶ Réaliser le plan de travail pour les démarches prévues. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Notes de rencontres ▶ Plan de travail
Premier profil entrepreneurial <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagner le promoteur dans l'identification de son profil (motivation, formation, expérience, forces, faiblesses). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Profil entrepreneurial
Première formulation du projet <ul style="list-style-type: none"> ▶ Structurer l'idée du promoteur. ▶ Mobiliser les ressources nécessaires pour évaluer la préfaisabilité. ▶ Recherche de données pour déterminer le marché et ses tendances. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définition du projet ▶ Données diverses sur le marché et les tendances
Faisabilité <ul style="list-style-type: none"> ▶ S'il y a lieu, mobiliser les ressources financières et techniques pour approfondir les données (étude de faisabilité). ▶ Aider le promoteur dans la préparation des devis. ▶ Rechercher un ou des consultants et aider le promoteur dans son choix. ▶ Collaborer au travail du consultant. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Étude de faisabilité ▶ Devis
Formulation opérationnelle du projet (plan d'affaires) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyser la concurrence. ▶ Élaborer une stratégie de marketing. ▶ Préparer un plan de développement des compétences des promoteurs. ▶ Déterminer le coût du démarrage et le plan de financement ciblé. ▶ Bâtir les hypothèses de bases pour les revenus et dépenses et réaliser des budgets prévisionnels. ▶ Bâtir un scénario de financement. ▶ Comparer les résultats aux données du secteur. ▶ Soutenir la rédaction du plan d'affaires. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan d'affaires

Objectif : Assurer un service intégré de support à la préparation des projets d'affaires en démarrage, consolidation et expansion

Méthodologie avec promoteur	Extrants
<p>Recherche de financement et de subventions</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Contacter les bailleurs de fonds ciblés pour vérifier leur intérêt face au projet. ▶ Réunir les bailleurs de fonds pour une présentation plus détaillée du projet. ▶ En collaboration avec le promoteur, assurer le suivi avec les bailleurs de fonds potentiels. ▶ Soutenir la préparation des demandes de financement et de subvention ▶ Finaliser le financement. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Financement
<p>Réalisation du projet (pré-démarrage et démarrage)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Soutenir et accompagner les promoteurs dans leur démarche d'incorporation et d'entité juridique. ▶ Soutenir et accompagner le promoteur dans les démarches techniques de réalisation physique du projet et de mise en place des ressources humaines. ▶ Référer les promoteurs vers des services spécialisés (comptable, notaire, etc.) ▶ Actualiser les prévisions financières en fonction du réel pour la première année d'opération. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Démarrage
<p>Suivi et développement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Établir des liens avec l'entreprise existante et s'assurer de sa bonne marche. ▶ Établir un plan de travail pour le suivi ou l'accompagnement. ▶ Participer aux rencontres d'information et de formation pour maintenir la qualité des informations et conseils livrés aux entreprises. ▶ Rechercher des informations pour conseiller les entreprises ou les référer à d'autres services spécialisés. ▶ Accompagner les promoteurs pour la mise en place d'outils de gestion. ▶ Établir une veille stratégique pour informer les entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de suivi et d'accompagnement

Objectif : Assurer un développement intégré des projets d'affaires structurants pour le territoire

Méthodologie sans promoteur	Extrants
Groupe de pilotage 1) Mise en place d'un groupe de pilotage composé de gens d'affaires locaux, des municipalités ou du conseil de bande concernés, de la SDT et de tout autre partenaire jugé stratégique	► Groupe de pilotage
2) Préparation du plan de travail pour l'évaluation de l'opportunité, l'échéancier et le budget (go no go)	► Plan de travail
3) Validation préliminaire du plan de travail auprès des partenaires publics et parapublics nécessaires au projet	► Plan de travail validé
4) Validation du plan de travail auprès des organismes et institutions du territoire potentiellement intéressés	► Plan de travail validé
Mise en application du plan de travail 5) Obtention du financement pour la mise en application du plan de travail et l'élaboration du plan d'affaires	► Financement
6) Embauche du gestionnaire de projet et des personnes spécialisées prévues au plan de travail	► Ressource humaine
7) Activités de supervision de la démarche par le groupe de pilotage	► Rapports d'étapes
Plan d'affaires 8) Préparation du plan d'affaires basé sur : <ul style="list-style-type: none"> ► le produit ► l'approvisionnement ► le marché ► la technologie et le plan d'opération ► le coût du projet 	► Plan d'affaires
Recherche de promoteurs investisseurs 9) Prise de contact et informations auprès des milieux d'affaires locaux potentiellement intéressés au projet	
10) Structuration d'un groupe de promoteurs investisseurs (gens d'affaires locaux, partenaires stratégiques, financiers et industriels)	► Promoteurs investisseurs
Pré-démarrage et démarrage 11) Structuration financière du projet	► Plan de financement
12) Négociation du financement	► Financement
13) Conclusion des ententes et démarrage du projet	► Démarrage

Cible générale : Transfert et relève

Pérennité et développement des entreprises et activités existantes

Objectif : Accroître de façon significative le taux de succès des transferts d'entreprises dans tous les secteurs d'activité

Répondante : Josée Rannou

Relève

<u>Activités de production</u>	<u>Extrants</u>	<u>Indicateurs de résultats</u>
Supporter la relève dans son processus de rachat d'entreprise <ul style="list-style-type: none">▶ Rencontrer le promoteur pour connaître son projet.▶ Établir l'historique des démarches réalisées.▶ Établir la liste des intervenants à rencontrer dans le dossier.▶ Présenter nos programmes d'aide.▶ Réaliser les étapes de plan d'affaires, s'il y a lieu (voir méthodologie page 12)	<ul style="list-style-type: none">▶ Notes de rencontres▶ Plan d'affaires (s'il y a lieu)	<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre de dossiers relève
Informar la relève des ressources disponibles sur le territoire qui pourront l'aider dans ses démarches <ul style="list-style-type: none">▶ Préalablement, évaluer le travail à faire avec les intervenants (re : section intervenants – première activité de production).▶ Lorsque la première étape est complétée, informer la relève sur les services offerts en région.▶ Référer la relève aux intervenants appropriés.▶ Assurer le suivi auprès de ces derniers		<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre de références

Vendeur

Organiser et / ou participer à l'organisation d'activités de sensibilisation pour les entrepreneurs qui désirent vendre leur entreprise <ul style="list-style-type: none">▶ Travailler avec les intervenants intéressés afin de bâtir une liste d'entreprises ciblées.▶ Administrer un questionnaire d'état de situation du transfert▶ Se doter d'une banque de consultants spécialisés dans la réalisation de plans de transfert et de plans de retraite.▶ Aider à la diffusion de l'information pour les activités, contacter des propriétaires d'entreprises, les inciter à assister▶ Réaliser l'activité	<ul style="list-style-type: none">▶ Banque de consultants spécialisés▶ Questionnaire d'état de situation▶ Activités	<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre de consultants▶ Nombre de questionnaires d'état de situation complétés▶ Nombre de participants aux activités
Faire un suivi auprès des participants suite aux activités de sensibilisation <ul style="list-style-type: none">▶ Bâtir un questionnaire de satisfaction des activités▶ Faire remplir les questionnaires lors des activités▶ Contacter chacun des participants par la suite, afin de compiler les informations reçues et établir le suivi.	<ul style="list-style-type: none">▶ Questionnaire de satisfaction	<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre de questionnaires de satisfaction complétés

Relève / Vendeur

Animer un processus de maillage entre relève et vendeur <ul style="list-style-type: none">▶ Organiser des rencontres personnalisées ou en groupe entre les acheteurs et les vendeurs	<ul style="list-style-type: none">▶ Rencontres	<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre d'activités de maillage▶ Nombre de dyades formées
--	--	---

Intervenants		
<p>Travailler de concert avec les intervenants du milieu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dresser une liste des intervenants ciblés. ▶ Faire un premier contact téléphonique auprès des intervenants pour sonder l'intérêt d'harmoniser nos façons de faire. ▶ Si intérêt il y a, bâtir une liste d'activités et fonctions de chacun des intervenants (portrait de situation). ▶ Identifier avec eux les problématiques et les possibilités de partenariat. ▶ Déterminer un canevas de travail, le soumettre aux intervenants. ▶ Organiser une rencontre entre les intervenants afin de discuter de la situation en fonction du canevas de travail. ▶ Organiser une activité de formation pour les intervenants, avec un consultant spécialisé. ▶ Faire un compte rendu des rencontres et planifier les prochaines étapes de collaboration entre les intervenants. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liste d'intervenants ▶ Portrait ▶ Canevas de travail ▶ Activité de formation ▶ Comptes-rendus 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'intervenants listés et faisant partie du portrait ▶ Nombre de participants à l'activité de formation
<p>Se doter de toute l'information pertinente afin de comprendre le processus de transfert d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Recenser les outils, les réseaux existants et les ressources pour la relève. ▶ Recenser les outils, les réseaux existants et les ressources pour les vendeurs. ▶ Faire des rencontres restreintes (2-3 personnes) pour faire le choix des outils. ▶ Faire des rencontres d'équipe afin de discuter des outils. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Listes d'outils, de réseaux et autres ressources pour les vendeurs ▶ Listes d'outils, de réseaux et autres ressources pour la relève 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'outils, de réseaux et de ressources ▶ Nombre de rencontres d'équipe

Forêt

Diagnostic⁴

La forêt : une foresterie et un parc industriel mieux adaptés à la forêt mixte et feuillue témiscamienne et aux nouveaux marchés montants

La sapinière à bouleau jaune et la sapinière à bouleau blanc couvrent près des deux tiers de l'Abitibi-Témiscamingue. La pessière, royaume de la forêt boréale, représente l'autre tiers. Toutefois, le découpage des unités de gestion inclut de vastes territoires dans le Nord du Québec et l'historique du développement de l'industrie forestière a déterminé une dynamique forestière et industrielle centrée sur la forêt boréale partagée entre deux régions administratives.

Ainsi, le parc industriel forestier de l'Abitibi transforme principalement le SEPM ($\pm 2,5 \text{ M m}^3$) et secondairement les feuillus, peuplier et bouleau blanc ($\pm 650 \text{ 000 m}^3$). Dans le résineux, la propriété des usines de sciage est partagée entre les papetières et quelques indépendants, alors que les usines transformant les feuillus en panneau appartiennent à d'autres groupes industriels.

Les papetières qui possèdent des scieries de résineux, Abitibi Consol, Tembec et Domtar, se destinent les copeaux produits par leurs usines. Quant aux scieries indépendantes, elles transigent leurs copeaux ailleurs, selon les réseaux d'affaires et l'évolution des marchés.

Au Témiscamingue, le découpage des unités d'aménagement correspond un peu mieux au territoire de la MRCT et à celui de la région administrative. Il est donc moins difficile de juxtaposer la possibilité forestière du territoire et la capacité de transformation et de faire l'adéquation entre les deux.

De façon générale, le Témiscamingue génère autant de peuplier et de feuillu dur (sciage, déroulage et pâte) ($\pm 350 \text{ 000 m}^3$) que de SEPM ($\pm 350 \text{ 000 m}^3$). Le territoire produit $\pm 125 \text{ 000 m}^3$

de pin rouge et blanc ainsi que $\pm 50 \text{ 000 m}^3$ de cèdre et pruche. Ces deux dernières essences ne sont pas attribuées.

La forêt intramunicipale génère de son côté environ 33 000 m^3 principalement en SEPM et peuplier.

Ce profil de la possibilité forestière et des attributions illustre bien les particularités de la forêt mixte et feuillue témiscamienne et l'ampleur des défis de sa mise en valeur. Plus spécifiquement, la foresterie est confrontée à un virage complexe vers une gestion, un aménagement et une exploitation durables du territoire. Le prélèvement de la matière ligneuse se fait dans un écosystème plus complexe qui oblige l'intégration complète de toutes les essences. Il nécessite ainsi d'avoir des preneurs pour chacune de ces essences et force ces derniers à agencer leurs opérations. De plus, les cadres normatifs ont souvent été dessinés ou fortement influencés par l'expérience de gestion de la forêt boréale qui constitue l'essentiel de la grande forêt publique québécoise.

Si les défis environnementaux sont grands, les défis économiques sont énormes. La complexité de l'écosystème et des méthodes d'exploitation historiquement développées amènent des coûts de prélèvement disproportionnés par rapport à ceux de la forêt boréale en Abitibi mais aussi de la forêt mixte et feuillue en Ontario. Le virage vers la diminution de ces coûts est engagé et met à contribution l'ensemble des acteurs du territoire mais il requiert une grande capacité d'innover à tous les niveaux de la planification à l'exploitation.

⁴ Document de référence : « Pour la relance économique du Témiscamingue et sa contribution à la prospérité régionale », septembre 2010

Aussi à cause de l'utilisation multiusage relativement intensive du milieu forestier par les communautés algonquines et les collectivités locales, leur volonté d'implication dans la gestion du territoire devient de plus en plus importante. Que ce soit pour la pratique d'activités traditionnelles ou pour des activités à caractère touristique ou autres, la multifonctionnalité du milieu forestier devient une réalité quotidienne qui s'exprime avec d'autant plus d'intensité qu'elle s'exerce à proximité des établissements, réserves et municipalités; la forêt dite « habitée » élargit toujours davantage son champ d'occupation.

Des initiatives intéressantes prennent actuellement forme dans ces perspectives et le projet Forêt de chez-nous en est une. Les projets de mise en valeur des produits forestiers non ligneux et de la biomasse forestière en sont d'autres qui vont dans la même direction.

Quant à la situation du parc industriel de transformation de la matière ligneuse du Témiscamingue avant la crise des dernières années, le réseau d'usines permettait de transformer toutes les essences, feuillues et conifères, à l'exception du cèdre et de la pruche.

Avant la dernière crise forestière et la fermeture pour une période indéterminée des usines de Tee-Lake et Belleterre, le feuillu dur était déroulé et scié dans des usines modernes intégrées à un réseau d'affaires extérieur au Témiscamingue mais bien structuré. Le secteur du feuillu dur a toutefois été confronté à une diminution marquée de la qualité de ses approvisionnements et une augmentation tout aussi marquée des coûts de prélèvement. Le même groupe industriel faisait aussi une transformation primaire du pin dans ces mêmes usines.

La transformation du SEPM se fait dans la seule usine de sciage dont l'opération est aussi déterminée par les besoins en copeaux du groupe d'usines de pâte auquel elle est reliée. Son approvisionnement est tributaire du mode de distribution des allocations entre les usines de l'Abitibi-Témiscamingue.

Le peuplier était utilisé pour la fabrication d'un produit structural et après avoir fermé ses portes

en septembre 2008, l'usine est maintenant relancée.

Toutefois, la pierre angulaire du parc industriel forestier témiscamien demeure toujours le complexe de Tembec à Témiscaming. En plus d'être le noyau fort de l'entreprise, le complexe se particularise par un regroupement intégré de différentes usines qui extraient différentes composantes de la matière ligneuse, pour faire, à partir des feuillus et des résineux, différents produits biochimiques à base de cellulose, de lignine et d'autres sous-produits issus des processus de transformation.

Ce complexe est unique dans l'Est du Canada et sa qualité est souvent mal reconnue parce que nous sommes habitués d'analyser l'industrie avec les paradigmes hérités de l'époque où les papetières ne faisaient que du papier.

Le défi industriel forestier témiscamien continu d'être celui de compléter le parc industriel afin qu'il puisse transformer toutes les essences générées par la complexe forêt mixte et feuillue. Aussi, cet objectif ne peut être réussi que si la consolidation ou relance des usines est axée sur l'évolution des produits de plus grande valeur ajoutée répondant aux besoins de marchés de niches montants et prometteurs.

L'envergure du défi technologique et commercial se double de celui des milieux locaux d'influencer par leur poids économique et politique l'évolution du virage vers les intérêts locaux pour maximiser durablement les impacts sur l'économie et l'emploi.

Cette obligation d'innovation est peut-être plus facile à voir dans la transformation de la matière ligneuse, mais elle est tout aussi nécessaire pour la mise en valeur des produits non ligneux et de la biomasse forestière. Comme la transformation secondaire et tertiaire des produits doit obligatoirement compléter la cueillette, pour la biomasse, la fabrication de combustible doit être complétée par le développement d'une filière qui mettra en valeur localement son pouvoir calorifique et le développement des produits et services nécessaires pour le faire.

Objectif général

Accroître la capacité et les habiletés des acteurs témiscamiens à assumer des responsabilités importantes dans la gestion durable de la forêt et la mise en valeur des ressources du milieu forestier.

Cibles d'intervention

Afin de travailler dans une perspective de développement globale et intégrée, il est important pour le développement du secteur forestier au Témiscamingue de travailler sur quatre cibles d'intervention.

Toutefois, une seule de ces cibles **relève exclusivement de la Société de développement du Témiscamingue (SADC – CLD)**. Dans le présent document, c'est cette cible que nous vous présentons de manière plus élaborée. La cible # 3, concernant l'harmonisation doit faire l'objet d'une entente de gestion entre la SDT et la MRC. Vous trouverez tout de même, au présent plan, le plan de travail de la table GIR. Cependant, le contenu des autres cibles est disponible sur demande

Cible 1

Prise en charge de la forêt de proximité

(MRCT)

Cible 2

Connaissance et savoir-faire en foresterie

(Corporation de développement de l'enseignement supérieur)

Cible 3

Harmonisation des utilisations

(MRCT et/ou SDT)

Cible 4

Entreprises et projets d'affaires innovateurs
(SDT – SADC – CLD)

(Société de développement du Témiscamingue)

- ▶ Soutien aux promoteurs ayant des projets d'affaires dans le domaine forestier
- ▶ Restructuration du parc industriel de la matière ligneuse
- ▶ Animation de la mise en place d'une filière bioénergie
- ▶ Évaluation de la participation du Témiscamingue dans la stratégie ACCORD (système de construction en bois)
- ▶ Documentation et animation de la réflexion sur l'organisation des PFNL sur le territoire

Cible 3 - Harmonisation des utilisations (table GIR)

La capacité d'harmonisation des activités entre les différents utilisateurs et gestionnaires du milieu forestier.

Objectif : Réussir une gestion intégrée par l'harmonisation des activités des différents utilisateurs et gestionnaires autour d'un lieu d'échanges et d'actions permanent

Répondante : Marie-Claire Legault

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Animation et coordination de la table d'harmonisation (GIR) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer les réunions ▶ Animer les rencontres ▶ Assurer le suivi des rencontres (suivi des décisions, procès-verbaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordres du jour ▶ Comptes-rendus 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 10 rencontres annuelles
Animation et coordination du comité technique <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer les réunions ▶ Animer les rencontres ▶ Assurer le suivi des rencontres (suivi des décisions, procès-verbaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordres du jour ▶ Comptes-rendus 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 30 rencontres annuelles
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Animation et coordination des rencontres de sous-groupes Paysages et Faune (martre) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer les réunions ▶ Animer les rencontres ▶ Assurer le suivi des rencontres (suivi des décisions, procès-verbaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordre du jour ▶ Comptes-rendus ▶ 2 protocoles d'harmonisations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 30 rencontres annuelles ▶ 2 documents de mise en œuvre et suivi ▶ 20 participants par rencontre pour Paysage ▶ 6 participants par rencontre pour Faune (martre)
Coordination du projet déprédation du castor <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer le projet et la demande de financement ▶ Organiser une journée de réflexion avec les partenaires et des invités sur le projet et les nouveaux besoins ▶ Planification de la saison avec notre partenaire (association des trappeurs du Témiscamingue) ▶ Rencontres avec le partenaire (trappeurs) pour planifier et faire le suivi du travail prévu ▶ Faire le suivi budgétaire du projet ▶ Post mortem de la saison ▶ Faire le rapport final 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordre du jour ▶ Comptes-rendus ▶ Plan de travail ▶ Document de réflexion ▶ Demande de financement ▶ Rapport final 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 8 personnes impliquées ▶ 10 rencontres de travail ▶ 30 000 \$ en financement annuel ▶ 15 systèmes de protections installés annuellement ▶ 50 personnes à la journée de réflexion
Participer aux consultations des utilisateurs dans le cadre des PAFI À déterminer selon le plan du MRNF	<ul style="list-style-type: none"> ▶ À déterminer selon le plan du MRNF 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ À déterminer selon le plan du MRNF
Assurer une veille sur les sources de financement et / ou initier la recherche de financement pour répondre aux besoins <ul style="list-style-type: none"> ▶ Être à l'affût des besoins des utilisateurs de la table GIR ▶ Être à l'affût des programmes de financement existants ▶ Faire correspondre les besoins et les programmes ▶ Préparer les demandes de subventions ▶ Coordonner la réalisation du projet ▶ Faire le suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projets divers ▶ Demandes de financement ▶ Rapport final et suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 5 à 6 projets annuels ▶ Environ 10 personnes par projets ▶ Investissements en fonctions des projets acceptés

<p>Programme de maintien à l'accessibilité du territoire (PMA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Réaliser les projets ▶ Faire les visites terrains nécessaires ▶ Remettre les documents au Ministère (factures, plans et devis) ▶ Effectuer le suivi budgétaire ▶ Produire le rapport final 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Factures ▶ Plans et devis ▶ Budget ▶ Rapport final 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2010 – 2011 ▶ Coût total des projets 1 857 023 \$ dont 1 543 398 \$ en subvention ▶ 19 projets PMA réalisés ▶ 1 visite terrain à finaliser ▶ 2 ponts à mettre en place pour finaliser
<p>Diffusion de l'information auprès des utilisateurs, partenaires et du public</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Diffuser les informations de l'industrie et du MRNF sur les activités en milieu forestier ▶ Diffuser les activités de la Table GIR auprès du conseil des maires (via le Directement de la SDT) ▶ Alimenter et dynamiser le site Web de la table GIR 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Site web ▶ Directement de la SDT (table GIR) ▶ Courriels 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 courriels d'information par semaine auprès de 30 personnes ▶ 1 chronique par mois dans le Directement de la SDT ▶ Mise à jour du site web en continu
<p>Activités de production 2011 et en continu</p>	<p>Extrants</p>	<p>Indicateurs de résultats</p>
<p>Plan directeur chemin (exportable partout au Québec)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire la cueillette de toutes les données connues sur le réseau routier forestier (MRNF, TEMBEC, 4 ZECS, MRCT, CRÉAT) ▶ Répertorier les chemins priorités par les gestionnaires ▶ Établir une grille de sélection des chemins à prioriser ▶ Proposer un modèle plan d'entretien du réseau routier forestier ▶ Présenter le plan aux partenaires ▶ Présenter le plan au conseil des maires ▶ Suite à déterminer 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Données recueillies ▶ Grille de sélection des projets (zonage) ▶ Plan directeur 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 15 personnes impliquées ▶ 40 rencontres et entretiens ▶ Reconnaissance régionale du plan directeur

Cible 4 - Entreprises et projets d'affaires innovateurs

La diversification de l'économie et de l'emploi par la réalisation de projets innovateurs (produits ligneux, non ligneux et biomasse) ou qui ajoutent de la valeur aux produits actuels et s'inscrivant dans les marchés montants

Objectif : Réussir des projets innovateurs de mise en valeur des ressources du milieu forestier permettant la production et la commercialisation de biens et de services à valeur ajoutée.

Répondante : Adèle Beauregard

Soutien aux promoteurs ayant des projets d'affaires dans le domaine forestier.

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<u>En continu 2011-2016</u> Support à la préparation des projets d'affaires ou d'événements : <ul style="list-style-type: none">▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	<ul style="list-style-type: none">▶ Voir les extrants possibles à la page 12	<ul style="list-style-type: none">▶ 2 à 3 nouveaux dossiers d'affaires annuels▶ 4 à 5 dossiers d'accompagnement annuels▶ Soutien à 1 ou 2 événements

Restructuration du parc industriel de la transformation de la matière ligneuse

Activités de production 2011-2016	Extrants	Indicateurs de résultats
Suivi de la relance LVL <ul style="list-style-type: none">▶ Faire le point régulièrement sur chacune des étapes du rodage▶ Assurer un soutien additionnel au besoin▶ Faire le suivi régulier des dossiers de prêts	<ul style="list-style-type: none">▶ Rencontres de travail▶ Documents de suivis de prêts	<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre d'emplois créés et maintenus▶ Volume de bois transformé▶ Valeur des investissements▶ Développement de produits et de marchés

Restructuration du parc industriel de la transformation de la matière ligneuse

Activités de production 2011-2016	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Relance de l'usine Tee-Lake</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place d'un groupe de pilotage composé de gens d'affaires locaux, des municipalités ou du conseil de bande concernés, de la SDT et de tout autre partenaire jugé stratégique ▶ Préparation du plan de travail pour l'évaluation de l'opportunité, l'échéancier et le budget (go no go) ▶ Validation préliminaire du plan de travail auprès des partenaires publics et parapublics nécessaires au projet ▶ Validation du plan de travail auprès des organismes et institutions du territoire potentiellement intéressés ▶ Obtention du financement pour la mise en application du plan de travail et l'élaboration du plan d'affaires ▶ Embauche du gestionnaire de projet et des personnes spécialisées prévues au plan de travail ▶ Activités de supervision de la démarche par le groupe de pilotage ▶ Pré faisabilité des projets visés ▶ Priorisation des projets retenus ▶ Préparation du plan d'affaires basé sur : <ul style="list-style-type: none"> ▶ le produit ▶ l'approvisionnement ▶ le marché ▶ la technologie et le plan d'opération ▶ le coût du projet ▶ Prise de contacts et d'informations auprès des milieux d'affaires locaux potentiellement intéressés au projet ▶ Structuration d'un groupe de promoteurs investisseurs (gens d'affaires locaux, partenaires stratégiques, financiers et industriels) ▶ Structuration financière du projet (2012) ▶ Négociation du financement (2012) ▶ Conclusion des ententes et démarrage du projet (2013 - 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Études d'opportunité ▶ Plans d'affaires ▶ Promoteurs et investisseurs locaux ▶ Redémarrage ou construction d'une usine mieux adaptée aux nouveaux contextes d'approvisionnement et de marchés ▶ Ententes de partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valeur des investissements privés et collectifs locaux dans les projets ▶ Implication des réseaux d'affaires locaux et régionaux dans les projets ▶ Nombre de fournisseurs de biens et services locaux ▶ Nombre d'emplois locaux (directs et indirects) maintenus et créés

Restructuration du parc industriel de la transformation de la matière ligneuse

Activités de production 2011-2016	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Relance de l'usine Belleterre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire les premiers contacts pour établir un noyau de personnes autour du projet (2011) ▶ Mise en place d'un groupe de pilotage composé de gens d'affaires locaux, de la municipalité ou du conseil de bande concernés, de la SDT et de tout autre partenaire jugé stratégique (2012) ▶ Préparation du plan de travail pour l'évaluation de l'opportunité, l'échéancier et le budget (go no go) (2012) ▶ Validation préliminaire du plan de travail auprès des partenaires publics et parapublics nécessaires au projet ▶ Validation du plan de travail auprès des organismes et institutions du territoire potentiellement intéressés ▶ Obtention du financement pour la mise en application du plan de travail et l'élaboration du plan d'affaires ▶ Embauche du gestionnaire de projet et des personnes spécialisées prévues au plan de travail (2012) ▶ Activités de supervision de la démarche par le groupe de pilotage ▶ Préparation du plan d'affaires basé sur : (2012-2013) <ul style="list-style-type: none"> ▪ le produit ▪ l'approvisionnement ▪ le marché ▪ la technologie et le plan d'opération ▶ le coût du projet ▶ Prise de contacts et d'informations auprès des milieux d'affaires locaux potentiellement intéressés au projet (2013) ▶ Structuration d'un groupe de promoteurs investisseurs (gens d'affaires locaux, partenaires stratégiques, financiers et industriels) ▶ Structuration financière du projet (2013-2014) ▶ Négociation du financement (2014) ▶ Conclusion des ententes et démarrage du projet (2015-2016) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Études d'opportunité ▶ Plans d'affaires ▶ Promoteurs et investisseurs locaux ▶ Redémarrage d'une usine mieux adaptée aux nouveaux contextes d'approvisionnement et de marchés ▶ Ententes de partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valeur des investissements privés et collectifs locaux dans les projets ▶ Implication des réseaux d'affaires locaux et régionaux dans les projets ▶ Nombre de fournisseurs de biens et services locaux ▶ Nombre d'emplois locaux (directs et indirects) maintenus et créés

Animation et participation à la mise en place d'une filière bioénergie		
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Soutien à la préparation des projets d'affaires pour la mise en place de systèmes de chaleur ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 1 à 2 projets
Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Mise en place d'une filière bioénergie 1) Mise en place d'un groupe de pilotage composé des institutions, des gens d'affaires du milieu, de la SDT, de la MRCT et autres partenaires jugés stratégiques 2) Identification du chargé de projet pour la préparation du plan de travail 3) Préparation du plan de travail incluant l'échéancier et le budget (go no go) 4) Validation préliminaire auprès des partenaires publics et parapublics nécessaires au projet	▶ Groupe de travail ▶ Plan de travail	▶ Nombre de personnes impliquées au sein du groupe de pilotage ▶ Embauche d'un chargé de projet ▶ Nombre de rencontres et de contacts réalisés ▶ Nombre de partenaires intéressés
Activités de production 2012 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
5) Préparation du plan d'affaires	▶ Plans d'affaires ▶ Plans de financement	▶ Nombre de rencontres et de contacts réalisés
Activités de production 2013 - 2014	Extrants	Indicateurs de résultats
6) Réalisation de projets d'affaires transformant et utilisant la biomasse	▶ Projets d'affaires	▶ Nombre de projets impliquant les différents réseaux sur le territoire ▶ Investissements réalisés ▶ Nombre d'emplois (directs et indirects) créés. ▶ Volumes de biomasse utilisés ▶ Nombre de fournisseurs de biens et services locaux ▶ Nombre d'entreprises démarrés en amont et en aval de la démarche
Évaluation de la participation du Témiscamingue dans la stratégie ACCORD (systèmes de construction en bois)		
Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
1) Faire un état de situation de la position du Témiscamingue dans la stratégie ACCORD 2) Identifier la personne responsable du suivi de la stratégie ACCORD au Témiscamingue 3) Assurer le suivi auprès des entreprises déjà impliquées dans des projets	▶ Rapport de l'état de situation ▶ Personne mandatée pour le suivi de la stratégie	▶ Taux de participation des entreprises au créneau ▶ Nombre de suivis réalisés
Activités de production 2012 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
Travailler à des études de faisabilité de projets industriels de fabrication de composantes de maison ▶ S'il y a un promoteur, voir la méthodologie utilisée à la page 12 ▶ S'il n'y a pas de promoteur (go no go) ▶ Si Go, voir méthodologie page 14	▶ Études de faisabilité de projets de fabrication de composantes ▶ Projet d'affaires	▶ Nombre d'usines et/ou de projets évalués en lien avec la thématique ACCORD ▶ Nombre de personnes et réseaux impliqués localement

Développement des entreprises et évaluation de la pertinence de la mise en place d'une filière PFNL sur le territoire

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Soutien à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 1 à 2 projets
Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Filière PFNL 1) Faire un état de situation du développement des PFNL sur le territoire incluant les orientations et intérêts des entreprises face à la mise en place d'une filière (go no go)	▶ État de situation	▶ Nombre d'entreprises identifiées et sondées
Activités de production 2012 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
2) Mobiliser les intervenants concernés autour de la mise en place de la filière (vision) 3) Mise en place d'un comité de gestion (organismes, entrepreneurs, etc.) 4) Identifier et sélectionner les ressources humaines nécessaires au support à la démarche	▶ Comité de gestion et développement des PFNL	▶ Nombre de personnes, groupes et entreprises impliqués dans la démarche
Activités de production 2013 - 2014	Extrants	Indicateurs de résultats
5) Se doter d'un plan de développement intégré pour la mise en valeur des PFNL regroupant les acteurs de la filière (aménagement, cueillette, transformation, commercialisation) 6) Structuration financière et opérationnelle du plan 7) Identification et validation d'opportunités d'affaires	▶ Plan de développement intégré pour la mise en valeur ▶ Opportunités d'affaires ▶ Plans d'affaires	▶ Identification de zones de production sur l'ensemble du territoire témiscamien (zonage fonctionnel) ▶ Valeur des investissements réalisés ▶ Nombre de projets en amont et en aval permettant la mise en valeur des PFNL sur l'ensemble du territoire ▶ Nombre dossiers d'entreprises en démarrage ▶ Nombre d'emplois locaux (directs et indirects) maintenus et créés

Agroalimentaire

Diagnostic⁵

L'agriculture et l'agroalimentaire :

interreliées avec l'autre Temiskaming et complémentaire à l'Abitibi

Selon les données du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, les exploitations agricoles de la région ont généré un revenu brut de 126 M\$ en 2007 soit 98 M\$ pour les productions animales et 28 M\$ pour les productions végétales.

Les productions animales les plus importantes sont les bovins de boucherie (42 M\$) et les bovins laitiers (39 M\$). En nombre, les exploitations spécialisées dans l'élevage de bovins de boucherie sont les plus présentes (349). Elles se retrouvent majoritairement au Témiscamingue (114) et en Abitibi-Ouest (109). Ces deux territoires cumulent des revenus de 33 M\$ découlant de ce type d'élevage, dont 24 M\$ proviennent d'Abitibi-Ouest.

En ce qui concerne les exploitations laitières c'est le Témiscamingue qui en compte le plus grand nombre (89), puis l'Abitibi (39) et l'Abitibi-Ouest (37). À lui seul, le Témiscamingue tire des revenus bruts issus de cette production d'une valeur de 19 M\$ sur les 39 M\$ qui sont générés en région.

En 2007, les exploitations porcines occupaient le troisième rang des productions animales, avec des revenus de 8 M\$. Le Témiscamingue concentrait pratiquement la moitié de ces entreprises ainsi que la presque totalité des revenus bruts de la production régionale.

Pour la production végétale, les revenus bruts de 28 M\$ en région proviennent principalement du Témiscamingue avec 13,5 M\$ dont 11 M\$ provient des céréales, oléagineux, légumineuses et autres grains. La MRC Abitibi suit avec des revenus bruts de 8 M\$ en incluant ses productions de fourrages.

Ce portrait de l'Abitibi-Témiscamingue indique la prééminence économique des productions animales sur les productions végétales dans une proportion de presque 4 contre 1 et les revenus générés par la production bovine dépassent maintenant ceux apportés par la production laitière.

Dans cet ensemble, le Témiscamingue génère plus de 40 % des revenus agricoles bruts de la région. Toutefois, la répartition de ces revenus entre les différentes productions présente un portrait très différent de celui de la région. Au Témiscamingue, la production laitière prend la première place avec des revenus bruts de 19 M\$, suivi par les productions végétales avec 13,5 M\$ (dont 11 M\$ pour les céréales et les oléagineux). La production bovine vient en troisième place avec 9 M\$ et elle était suivie jusqu'en 2007, par la production porcine avec 6 M\$ jusqu'à l'effondrement complet de la filière après la fermeture des abattoirs. La filière ovine s'appuie (2007) sur un troupeau de 5 221 brebis (42 % du troupeau régional de l'Abitibi-Témiscamingue) qui génère la mise en marché de 6 513 agneaux de lait, légers et lourds (42 % du volume régional commercialisé).

Pour ces différentes raisons, les particularités de la dynamique d'évolution des productions agricoles du Témiscamingue méritent d'être analysées plus finement.

La production laitière qui constitue la base de l'activité économique agricole a perdu, depuis 10 ans, 23 % de son volume global. Les 800 kg/jour perdus équivalent à la disparition de 20 fermes moyennes de 40 kg/jour et parce que chacun de ces kilos génère annuellement environ 7 000 \$

⁵ Document de référence : « Pour la relance économique du Témiscamingue et sa contribution à la prospérité régionale », septembre 2010

de revenus bruts, c'est donc une perte annuelle de 5,6 M\$ que subit l'économie locale. L'avenir de l'usine de transformation de Parmalat à Laverlochère constitue aussi un enjeu important. L'unique usine de la région qui transforme aussi plus de 40 % du lait produit dans le nord de l'Ontario, voit diminuer ses approvisionnements au moment même où elle se positionne toujours mieux par sa capacité d'extraire des composantes du lait. L'évolution des autres productions est aussi déterminée par l'évolution de la production laitière. La diminution de la principale production et ses gains de productivités ont rendu disponibles des surfaces qui ont été occupées par d'autres productions.

Aussi, tel que démontré dans l'étude commandée en mars 2010 à la firme CBOD par la MRCT et la SDT (CLDT, SADCT), il y a eu une forte augmentation des productions céréalières, avoine, blé, orge et canola. Elles représentent maintenant la base de l'occupation du territoire (70 % des surfaces) et plus de 50 % de la valeur des productions.

L'évolution de l'agriculture et de l'agroalimentaire du Témiscamingue au cours des dernières années nous amène à faire les constats suivants :

- ▶ Le seul levier qu'offre l'État pour accompagner les entreprises est l'ASRA, un modèle unique.
- ▶ L'économie agricole et l'occupation du territoire du Témiscamingue sont devenues plus dépendantes des productions stabilisées (bovin, ovin, petites céréales).
- ▶ Les règles de stabilisation sont déterminées par les productions dominantes (maïs, porc) qui sont presque inexistantes au Témiscamingue.
- ▶ Au Témiscamingue, les choix de production et les canaux de commercialisation sont déterminés par les marchés de l'Ontario et

de Toronto alors que les canaux privilégiés par le système québécois actuel sont ceux déterminés par le centre du Québec.

- ▶ La crise actuelle est structurelle et le système d'assurance stabilisation du revenu a été conçu pour répondre à des crises conjoncturelles.
- ▶ Avant même les dernières réformes à l'ASRA, le modèle actuel de stabilisation avait déjà atteint ses limites quant à sa capacité de prendre en compte les particularités agro-climatiques et commerciales des régions, particulièrement la nôtre.
- ▶ Avec le nouveau décret qui se superpose aux réformes de 2009 de l'ASRA dans le vache-veau et l'ovin, la réforme amènera une déstructuration majeure et rapide de l'économie agricole du Témiscamingue.
- ▶ La réforme du système de stabilisation ne prévoit pas de mesures de transition adaptées à la situation des entreprises de la région.

Ces constats laissent entrevoir des perspectives difficiles à court terme pour notre secteur agricole soit :

- ▶ Sur les 45 000 hectares en production actuellement, un abandon estimé entre 10 000 et 17 000 hectares d'ici 3 ans, et ce, toute production confondue nous ramène en 1940.
- ▶ Dans le bovin de boucherie, le cheptel de vaches passera de 7 500 à 2 300 d'ici 2011. C'est un retour au niveau de production de 1981.
- ▶ Diminution du nombre d'entreprises ovines passant de 21 à 3-5 d'ici 3 ans. Radiation quasi complète de la filière.
- ▶ Diminution de 20 à 30 % de la surface céréalière, soit entre 3 000 et 5 000 hectares.
- ▶ Radiation totale de la filière porcine.

Objectif général

Accroître la capacité et les habiletés des acteurs du développement à assumer un leadership plus important dans le développement durable de l'agriculture et de l'agroalimentaire ainsi que dans la mise en valeur de l'ensemble des ressources du milieu agricole.

Cibles d'intervention

Afin de travailler dans une perspective de développement globale et intégrée, il nous apparaît important de travailler sur quatre cibles d'intervention. Toutefois, **une seule de ces cibles relève exclusivement de la Société de développement du Témiscamingue** (CLD – SADC) et c'est la cible numéro quatre. C'est cette cible que nous vous présentons de manière plus élaborée dans le présent document. Dans les autres cibles, la Société de développement du Témiscamingue (CLD – SADC) y est partenaire à différents niveaux. Le détail des autres cibles est disponible sur demande.

Cible 1

Occupation dynamique du territoire reconnaissant la multifonctionnalité de l'agriculture *(MRCT)*

Cible 2

Connaissance et savoir faire en agriculture et agroalimentaire *(Corporation de développement de l'enseignement supérieur)*

Cible 3

Harmonisation des utilisations du territoire en milieu agricole *(à déterminer)*

Cible 4

Entreprises et projets d'affaires innovateurs *Société de développement du Témiscamingue*

- ▶ Soutien aux promoteurs ayant des projets d'affaires dans le domaine agricole
- ▶ Renforcement des entreprises laitières et maintien des volumes au Témiscamingue
- ▶ Renforcement de la compétitivité en production bovine
- ▶ Maintien de l'activité ovine au Témiscamingue
- ▶ Amélioration des facteurs de production céréalière
- ▶ Validation de l'opportunité de développer une filière maraîchère
- ▶ Développement de produits, de marchés et commercialisation des produits transformés

Gible 4 - Entreprises et projets d'affaires innovateurs

La diversification de l'économie et de l'emploi par la réalisation de projets innovateurs, prioritairement ceux qui viennent renforcer les filières existantes.

Objectif : Réussir des projets innovateurs de mise en valeur des ressources du milieu agricole renforçant prioritairement la filière production - transformation – commercialisation.

Répondante : Josiane Richer

Soutien aux promoteurs ayant des projets d'affaires dans le domaine agricole

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Support à la préparation des projets d'affaires et événements : ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 5 à 10 nouveaux dossiers ▶ 3-5 dossiers d'accompagnement ▶ 2 à 3 événements ▶ 3 à 5 projets collectifs
Activités de production 2014 – 2016 (<i>à évaluer</i>)	Extrants	Indicateurs de résultats
1) Inventorier les terres et infrastructures potentiellement disponibles et leurs conditions	▶ Listes des terres et des infrastructures potentiellement disponibles et leurs conditions	▶ Listes des terres et des infrastructures disponibles
2) Faire la promotion, à l'extérieur de la région, des entreprises disponibles (fermes) au Témiscamingue	▶ Plan de communication pour faire connaître les opportunités	▶ Nombre de communications effectuées ▶ Investissements réalisés dans les placements promotionnels
3) Soutenir l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants dans les réseaux d'affaires existants	▶	▶ Nombre de nouveaux entrepreneurs agricoles ▶ Nombre de transferts effectués ▶ Nombre de références réalisées.

Renforcement des entreprises laitières et maintien des volumes au Témiscamingue

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<u>En continu 2011-2016</u> Support à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 1 à 2 projets
Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
État de situation 1) Faire un état de la situation des entreprises laitières existantes via les données existantes et par le biais d'une étude et d'une enquête: ▶ Photo des entreprises ▶ Préoccupations et perceptions des agriculteurs ▶ Financement et réduction des risques ▶ Niveau de productivité - facteurs de production ▶ Réseau de supports disponibles ▶ Relève et transfert	▶ Rapport sur l'état de situation	▶ Nombre d'entreprises rejointes avec l'enquête

2) Partager l'information avec les intervenants concernés (communications)	▶ Comptes-rendus des rencontres	▶ Nombre de communications effectuées ▶ Nombre d'intervenants rejoints
3) Positionnement du territoire face à l'état de situation (go no go)		

Renforcement des entreprises laitières et maintien des volumes au Témiscamingue

Activités de production 2012 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
Si GO - Actions consécutives possibles : 4) Mise en place et animation d'un pôle stratégique (Earlton / Témiscamingue)	▶ Réseau de partenaires Témiscaming ontarien et Témiscamingue québécois	▶ Nombre de nouveaux réseaux mis à contribution ▶ Nombre d'entreprises et d'organisations impliquées dans le pôle
5) Préparation d'un plan de travail pour améliorer la productivité (go no go) ▶ Validation préliminaire auprès des partenaires concernés ▶ Validation auprès des organismes et institutions du territoire potentiellement intéressés ▶ Obtention du financement pour la réalisation du plan de travail ▶ Embauche des ressources spécialisées prévues au plan de travail ▶ Réalisation du plan de travail	▶ Plan de travail conjoint avec les partenaires pour l'amélioration de la productivité	▶ Augmentation du volume de lait produit au Témiscamingue ▶ Investissements réalisés

Renforcement de la compétitivité en production bovine

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Soutien à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page ??	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 1 à 2 projets
Activités de production 2012 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
1) Mettre en place et animer un regroupement d'expertises locales afin d'évaluer des pistes d'action visant à renforcer la compétitivité en production bovine (club d'entrepreneurs) À titre d'exemple - préparation d'un plan de travail pouvant porter sur les sujets suivants : ▶ Connecter les producteurs aux nouvelles filières ▶ Améliorer les stratégies de commercialisation ▶ Améliorer l'encadrement des entreprises ▶ Consommation de fourrage ▶ Gestion de l'alimentation ▶ Mise en commun de parcs de machineries ▶ Recherche et développement (R&D) - Génétique 2) Réalisation des actions priorisées	▶ Club d'entrepreneurs ▶ Plan de travail	▶ Nombre de personnes dans le club d'entrepreneurs ▶ Nombre de dossiers d'entreprises en consolidation ou en expansion ▶ Valeur des investissements réalisés dans les projets

Renforcement de la compétitivité en production bovine

Activités de production 2011 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
Abattoir Continuer le travail d'appui aux promoteurs du projet d'abattoir certifié fédéral (HACCP)	▶ Infrastructures de transformations primaires et secondaires (ex. abattoir, salle de découpe, etc.)	▶ Abattoir approuvé fédéral ▶ Investissements réalisés ▶ Nombre d'emplois créés

<p>Mesures alternatives Favoriser l'utilisation et la mise en place de mesures alternatives pour faciliter l'abattage, la transformation et la distribution des produits bovins</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mesures d'aide au transport ▶ Ententes interprovinciale pour l'abattage et la commercialisation ▶ Services de découpe 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'entreprises impliquées ▶ Nombre d'animaux transportés ▶ Valeurs des aides gouvernementales ▶ Volume d'échange interprovincial ▶ Nouveaux points de ventes ▶ Nombre de boucheries impliquées (dont C1)
Maintien de l'activité ovine au Témiscamingue		
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<p><u>En continu 2011-2016</u> Support à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voir les extrants possibles à la page 12 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1 à 2 projets
Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
<ol style="list-style-type: none"> 1) Animer des rencontres avec les producteurs d'agneaux pour définir le support nécessaire à la consolidation du secteur 2) Soutenir la mise en place des stratégies prioritaires retenues 3) Travailler avec les producteurs à définir les moyens pour avoir une finition de l'agneau lourd (exemple : financer la génétique, infrastructures, etc.) 4) Participer au développement d'une stratégie de commercialisation concurrentielle dans le secteur ovin (agneau lourd et léger) et la réaliser 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de développement de l'agneau lourd ▶ Outils proposés et mis de l'avant pour la finition de l'agneau lourd ▶ Stratégie de commercialisation de l'agneau 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'entrepreneurs impliqués dans le plan de consolidation du secteur ▶ Nombre de dossiers d'entreprises faisant de l'agneau lourd ▶ Volume de production de l'agneau lourd au Témiscamingue ▶ Nombre d'entreprises impliquées dans la stratégie de commercialisation ▶ Volumes d'animaux commercialisés et la valeur monétaire ▶ Nombre d'interventions réalisées pour la mise en œuvre de la stratégie de commercialisation
Maintien de l'activité ovine au Témiscamingue		
Activités de production 2011 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Abattoir Continuer le travail d'appui aux promoteurs du projet d'abattoir certifié fédéral (HACCP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Infrastructures de transformations primaires et secondaires (ex. abattoir, salle de découpe, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Abattoir approuvé fédéral ▶ Investissements réalisés ▶ Nombre d'emplois créés
<p>Mesures alternatives Favoriser l'utilisation et la mise en place de mesures alternatives pour faciliter l'abattage, la transformation et la distribution des produits bovins</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mesures d'aide au transport ▶ Ententes interprovinciales pour l'abattage et la commercialisation ▶ Services de découpe 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'entreprises impliquées ▶ Nombre d'animaux transportés ▶ Valeurs des aides gouvernementales ▶ Volume d'échange interprovincial ▶ Nouveaux points de ventes ▶ Nombre de boucheries impliquées (dont C1)

Amélioration des facteurs de production céréalière		
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Support à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 1 à 2 projets
Activités de production 2012 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
Faire un état de situation de la position du Témiscamingue dans la production céréalière	▶ Rapport sur l'état de la situation en production céréalière	
Travailler avec les intervenants concernés à la mise en place des solutions innovatrices pour augmenter le drainage, en assurer le financement en minimisant l'impact sur l'endettement	▶ Mesures pour faciliter le drainage	▶ Investissements réalisés en drainage suite aux mesures mises de l'avant
Activités de production 2013 - 2014	Extrants	Indicateurs de résultats
Collaborer avec les entrepreneurs concernés à l'élaboration d'un plan de développement de la filière céréalière au Témiscamingue ▶ Identifier la personne responsable des travaux de validation (ressources internes ou externes) ▶ Mettre en place un groupe de travail sur la production céréalière ▶ Préparation du plan de travail incluant les priorités l'échéancier et les budgets ▶ Validation préliminaire auprès des partenaires publics, parapublics et d'entreprises intéressés au projet ▶ Réalisation du plan de travail (2013-2016)	▶ Plan de travail	▶ Nombre d'entreprises et d'organismes impliqués dans la démarche ▶ Nombre d'actions réalisées
Développement de la production maraîchère		
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Support à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 1 à 2 projets
Développement de produits, de marchés et commercialisation des produits transformés		
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Support à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 1 à 2 projets
Information et veille Rendre accessible aux agro transformateurs et aux intervenants les différents réseaux d'information et de veille	▶ Liste des informations et des réseaux disponibles	▶ Nombre de références effectuées
Initiatives et projets pilotes avec l'Ontario Travailler à la mise en place d'initiatives ou de projets pilotes visant l'atteinte de marchés ontariens pour faciliter la transformation et la commercialisation des viandes	▶ Initiatives mises en place	▶ Nombre de projets ou d'initiatives pour la commercialisation en Ontario
Activités de production 2011	Extrants	Indicateurs de résultats
Services de commercialisation 1) Évaluer la possibilité de mettre en place un service (agent ou autre) de commercialisation des produits transformés ▶ Identifier les produits ciblés ▶ Analyser les mesures existantes et celles à compléter ▶ Faire un plan de travail ▶ Coût et financement du projet Go no go pour la mise en place	▶ Document d'évaluation	

Activités de production 2011 et 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Services de commercialisation (si go) 2) Financement 3) Embauche de la personne ou de la ressource contractuelle 4) Réalisation du plan de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place du service de commercialisation ▶ Projets ou initiatives de mise en marché 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de produits commercialisés ▶ Valeur des produits commercialisés
Activités de production 2011 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
Infrastructure collective Soutenir la préparation et la réalisation d'un projet d'affaires d'infrastructure collective facilitant le développement et la commercialisation de produits	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Infrastructure collective 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'agro transformateurs impliqués ▶ Nombre de nouveaux dossiers d'affaires en agrotransformation ▶ Nombre de dossiers d'entreprises en consolidation ou en expansion. ▶ Valeurs des investissements réalisés dans les projets

Tourisme

Diagnostic⁶

Le Témiscamingue a su, au cours des années, se donner une intéressante palette de produits touristiques. Des événements importants et de grande renommée y sont organisés, un réseau de sites historiques et de centres d'interprétation à la fois diversifié et complémentaire couvre l'ensemble du territoire. La qualité de l'hébergement continue de s'améliorer. La moitié des pourvoies de la région sont au Témiscamingue et certaines se démarquent dans leur industrie. Le produit motoneige a une bonne réputation et les sentiers sont reconnus pour leur qualité. Depuis quelques années, le produit plein air prend forme avec la mise en place d'infrastructures et de nouveaux services privés et communautaires qui rendent accessibles des équipements nécessaires à la pratique des activités ainsi que l'organisation de forfaits.

L'achalandage croît de façon continue mais cette croissance n'atteint pas la vitesse que le potentiel offre.

Les différents produits ne réussissent pas à composer un tout qui intègre l'offre pour l'amener à un niveau où elle se démarque par sa maturité. Au Québec, la région de Charlevoix semble avoir atteint ce niveau. La Gaspésie et l'Estrie évoluent bien dans cette direction. Du côté ontarien, la région de la baie Georgienne et le parc Algonquin évoluent aussi dans une direction semblable.

Il manque à la région, et particulièrement au Témiscamingue, une locomotive capable de conjuguer les différents produits et de définir la marque de l'offre régionale.

Nous misons sur le projet de parc national Opémican pour réussir à fixer l'offre autour des richesses de l'écosystème de l'Outaouais supérieur et sa représentativité de l'ensemble des Laurentides méridionales.

Le défi de l'industrie touristique témiscamienne est de proposer un produit intégré, organisé et facilement consommable. L'accroissement du financement et le maillage entre produits, fournisseurs de services ainsi qu'avec d'autres secteurs d'activités seront primordiaux au développement et à la consolidation du tourisme au Témiscamingue.

La région doit maintenant préciser son plan de travail et mobiliser les efforts pour identifier les opportunités, les évaluer et supporter les promoteurs dans la réalisation de leurs projets. Dans d'autres cas, il faudra faire connaître les opportunités et susciter l'intérêt de promoteurs locaux ou de l'extérieur.

Le Témiscamingue s'est doté d'un plan de promotion touristique. Des efforts considérables ont été faits afin de donner une visibilité au Témiscamingue et structurer sa promotion. Toutefois, le Témiscamingue devra trouver son créneau et prendre le virage du service à la clientèle.

Objectif général

Augmenter l'apport du secteur touristique dans l'activité socioéconomique au Témiscamingue.

Cibles d'intervention

Afin de travailler dans une perspective de développement globale et intégrée, il nous apparaît important de travailler sur quatre cibles d'intervention. Toutefois, **une seule de ces cibles relève exclusivement de la Société de développement du Témiscamingue (CLD – SADC)** et c'est la cible numéro quatre. C'est cette cible que nous vous présentons de manière plus élaborée dans le présent document. Dans les autres cibles, la Société de développement du Témiscamingue (CLD – SADC) y est partenaire à différents niveaux. Le détail des autres cibles est disponible sur demande.

- Cible 1** Soutien aux entrepreneurs et aux promoteurs ayant des projets d'affaires
- Cible 2** Culture touristique et promotion
- Cible 3** Connaissances / tendances
- Cible 4** Entreprise et projets innovateurs
- Cible 5** Amélioration continue
- Cible 6** Harmonisation

Cible 1 - Soutien aux entrepreneurs et aux promoteurs ayant des projets d'affaires

Objectif : Poursuivre le support aux promoteurs ayant des projets d'affaires dans le secteur touristique.

Répondants : Fany Drolet et Simon Laquerre

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Support à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 4 à 5 nouveaux dossiers ▶ 20 à 30 activités, projets et événements soutenus

CIBLE 2 – Culture touristique et promotion

Développement d'une culture touristique témiscamienne et promotion touristique à l'extérieur du Témiscamingue

Objectifs : Développer une meilleure connaissance du produit touristique et une attitude d'ouverture et d'accueil

Répondants : Fany Drolet et Simon Laquerre

Activités de production 2011 et en continue	Extrants	Indicateurs de résultats
Diffuser les retombées économiques et l'achalandage de l'industrie touristique à la mi-saison et à la fin de la saison. ▶ Mettre en place un outil de collecte statistique uniforme ▶ Contacter les intervenants afin de recueillir les informations d'achalandage. ▶ Réaliser un sommaire d'information et le transmettre aux médias.	▶ Outil de collecte uniforme ▶ Données statistiques ▶ Communiqués	▶ 6 à 8 parutions dans les médias
Mettre à jour le calendrier des activités locales. ▶ Contacter les organismes. ▶ Produire la liste. ▶ Diffuser la liste.	▶ Liste des activités locales	▶ Publication du calendrier en ligne sur www.tourismetemiscamingue.ca
Production d'une brochure Témiscamingue . ▶ Écrire les textes bilingues. ▶ Définir la mise en page avec la graphiste. ▶ Choix des photographies. ▶ Diffusion du 1-866 Le Témis. ▶ Validation auprès du comité « outils promotionnels » de l'Équipe tourisme. ▶ Validation d'information. ▶ Définir la distribution au Québec et en Ontario.	▶ La brochure touristique	▶ Nombre de copies de la brochure distribuées dans les foyers de l'Abitibi-Témiscamingue et dans le Nord-Est ontarien dans les commerces, BIT, BAT, centres touristiques et autres Quantité à déterminer selon le virage VERT

Assurer un développement majeur du site Internet et renforcer l'utilisation des médias électroniques (exemple : Web 2,0) www.tourismetemiscamingue.ca ▶ Faire du web l'outil principal pour la promotion touristique du Témiscamingue et le moyen de communication privilégié avec les clients	▶ Le site ▶ Les nouvelles sections interactives développées	▶ Nombre de visites sur le site ▶ Nombre de clients abonnés au site ▶ Nombre de références WEB effectuées Quantité à déterminer avec la révision du site
Préparer une formation pour les intervenants touristiques sur les attraits touristiques du Témiscamingue. ▶ Préparer l'événement : organisation logistique, promotion, contenu, outils, etc. ▶ Animer l'événement. ▶ Évaluer la pertinence de présenter la formation à d'autres groupes (exemple : administrateurs de la SDT, chambre de commerce, conseil des maires, etc.)	▶ Documents de rencontres ▶ Compte-rendu de l'événement	▶ 5 à 8 organismes représentés ▶ 10 à 14 participants à l'événement
Activités de production 2012 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
Participer à la réédition des différentes cartes thématiques (vélo, motoneige, VTT, sentiers pédestres, etc.) ▶ Participation aux rencontres nécessaires. ▶ Aide à la préparation des documents ▶ Contribution au financement	▶ Les cartes	Investissements selon les demandes et les fonds disponibles
Se doter aux 5 ans (rotation) d'un portrait de l'évolution de chacun des produits (plein air, motoneige, pourvoires, sites et attraits, événements) et de l'état des services ▶ Cueillette de données ▶ Rencontres d'entreprises ▶ Sondages, etc.	▶ Le portrait	▶ Nombre de rencontres d'entreprises ▶ Nombre de sondages recueillis
Préparer une requête à la MRCT afin d'inclure les réseaux de sentiers pédestres, vélos, quads, motoneiges, etc., à l'intérieur du schéma d'aménagement du Témiscamingue. ▶ Cueillette des données détaillées nécessaires auprès des municipalités et communautés algonquines. ▶ Élaboration d'un formulaire de cueillettes de données détaillées. ▶ Rencontres ou appels aux directeurs des municipalités ou personnes concernées ▶ Compilation des données	▶ Formulaire de cueillette ▶ Compilation de l'information	▶ Inscription des sentiers au schéma d'aménagement
Objectif : Augmenter l'achalandage touristique au Témiscamingue (promotion)		
Répondante : Fany Drolet		
Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Actualiser la stratégie de positionnement et de promotion touristique par un virage majeur au niveau média et clientèle ▶ Évaluer la possibilité de mettre à contribution des réseaux et ressources externes ayant des expertises reconnues ▶ Utilisation des nouveaux médias numériques	▶ Plan de positionnement et de promotion ▶ Nouveaux outils numériques ▶ Budget	▶ Nombre de placements réalisés via les médias numériques ▶ Pourcentage d'augmentation noté dans les sites et attraits, BIT et BAT
Activités de production 2012 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Augmenter le fonds de promotion ▶ Représentations et rencontre des partenaires potentiels	▶ Ententes de financement ▶ Budget	▶ Nombre de partenaires financiers impliqués ▶ 150 000 \$ / par année pendant 5 ans pour la promotion interne et externe

CIBLE 3 – Connaissances / tendances

Acquisition de connaissances pointues des tendances touristiques et transfert aux entrepreneurs concernés

Objectif : Rendre disponibles aux acteurs touristiques les informations stratégiques pertinentes pour faciliter la prise de décision.

Répondants : Fany Drolet et Simon Laquerre

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none">▶ Identifier les intervenants du milieu et les organismes à mettre en lien▶ Identifier et évaluer des sources d'informations stratégiques à faire connaître▶ Identifier et organiser une plate-forme technologique▶ Animer la plate-forme de façon continue et s'assurer que l'information est à jour	<ul style="list-style-type: none">▶ Réseau d'intervenants▶ Une plate-forme dynamique d'information stratégique sur le développement touristique	<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre de personnes et d'organismes dans le réseau de diffusion▶ Nombre de réseaux de référencement▶ Nombre d'interventions annuelles réalisées sur la plate-forme
<ul style="list-style-type: none">▶ Participer à la démarche de Tourisme Abitibi-Témiscamingue avec le Centre mondial d'Excellence des Destinations (CED).	<ul style="list-style-type: none">▶ Rapport Centre mondial d'excellence des destinations	<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre de personnes impliquées▶ Nombre de rencontres réalisées
Activités de production 2012 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none">▶ Mettre en application les recommandations effectuées par le Centre mondial d'Excellence des Destinations (CED)		<ul style="list-style-type: none">▶ Nombre de recommandations appliquées

CIBLE 4 - Entreprises et projets innovateurs

Augmentation de la place du tourisme dans l'économie témiscamienne par la réalisation de projets innovateurs ou qui ajoutent de la valeur aux produits actuels et s'inscrivant dans une perspective de développement intégré

Objectif : Réussir des projets touristiques innovateurs pour constituer une offre intégrée de haute qualité permettant l'attraction et la rétention des clientèles ciblées.

Répondants : Fany Drolet et Simon Laquerre

Offre touristique intégrée (Incluant : l'hébergement, la restauration, le transport, les TIC, l'agrotourisme, la culture, etc.)

Activités de production 2011 - 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire un portrait du secteur touristique, de chacun des produits (détailler les produits) de l'état des services et des potentiels du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documents portraits et données diverses 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Portraits intégrés dans un document
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Animer une réflexion de définition d'une offre touristique intégrée au Témiscamingue dans le contexte de la mise en place d'un parc national 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus de rencontres ▶ Document définition de l'offre intégrée 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'intervenants et d'entreprises impliqués dans la démarche ▶ Nombre de rencontres réalisées
Activités de production 2012 - 2014	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définition d'un plan innovateur d'intégration des produits avec les intervenants touristiques 	Plan de développement intégré en tourisme	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre et valeur des projets inclus au plan de développement
Activités de production 2013 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réaliser le plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de travail ▶ Plans d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investissements réalisés ▶ Nombre d'emplois créés
Plein air		
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Soutenir le cheminement du projet de Parc National Opémican <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer aux rencontres diverses avec le service des Parcs ▶ Préparer et déposer un mémoire au BAPE ▶ Participer aux audiences ▶ Faire les représentations nécessaires pour maximiser les retombées économiques lors de la mise en place du Parc National Opémican 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documents Opémican ▶ Mémoire ▶ représentations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de rencontres et d'interventions réalisées ▶ Retombées locales
Participer avec les groupes de promoteurs concernés au renforcement des produits plein air structurants actuels et à l'accroissement de l'achalandage (exemples : Obikoba, Récré-eau des Quinze, Baie Gillies, etc.) et supporter la réalisation des nouveaux projets	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan marketing ▶ Comptes-rendus des rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de personnes impliquées ▶ Investissements réalisés

Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Se doter d'une vision et d'un plan de développement plein air au Témiscamingue (en lien avec le plan intégré)	▶ Plan de développement plein air au Témiscamingue	▶ Nombre d'intervenants impliqués dans la démarche ▶ Nombre de rencontres d'animation réalisées
Activités de production 2012 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réaliser le plan de développement plein air (en lien avec le plan intégré) ▶ Travailler en collaboration avec les ZECS pour accroître leur rôle dans l'industrie touristique témiscamienne 	▶ Projets divers	▶ Nombre de projets réalisés

CIBLE 5 - Amélioration continue

Systeme continu d'évaluation de la qualité de l'expérience vécue, des outils utilisés, des produits, et des services offerts (virage qualité)

Objectifs : Développer chez les organismes et entreprises touristiques une approche axée sur la qualité du service à la clientèle et la satisfaction de ses besoins

Répondants : Fany Drolet et Simon Laquerre

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Offrir annuellement une formation ponctuelle en service à la clientèle (en lien avec le volet entrepreneuriat) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organiser la formation : promotion, organisation logistique. ▶ Réaliser et animer la formation. 	▶ Programme de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une formation annuelle ▶ Nombre de participants par formation
Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Assurer un développement majeur du site Internet et renforcer l'utilisation des médias électroniques (exemple : Web 2,0) www.tourismetemiscamingue.ca <ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire du web l'outil principal pour la promotion touristique du Témiscamingue et le moyen de communication privilégiée avec les clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nouvelles sections Web ▶ Interaction 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de commentaires reçus et répondus ▶ Nombre de références réalisées
Activités de production 2013 - 2014	Extrants	Indicateurs de résultats
Mettre en place une charte des normes de qualité (en lien avec le plan intégré) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Créer un comité de travail. ▶ Analyser les autres chartes élaborées au Québec et s'en inspirer. ▶ Définir les objectifs de qualité. ▶ Élaborer une charte de qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Groupe de travail ▶ Charte de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de bénévoles recrutés ▶ Nombre de rencontres réalisées ▶ Nombre d'entreprises se classant

CIBLE 6 - Harmonisation

Cohésion et cohérence entre les différents produits touristiques et les autres secteurs d'activités

Objectifs : Accroître la concertation au sein de l'industrie touristique du Témiscamingue et poursuivre le développement du partenariat intersectoriel

Répondants : Fany Drolet et Simon Laquerre

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Préparer la production d'un bulletin pour les intervenants touristiques <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre à jour la banque de données ▶ Se familiariser avec l'outil bulletin ▶ Produire et diffuser les bulletins 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bulletins 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 bulletins par année
Soutenir la mise en place du projet Tour du Lac <ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer au réseautage des partenaires québécois et ontariens ▶ S'assurer du développement et de la promotion du circuit et des produits offerts (qualité) ▶ Traduire les documents de l'anglais au français 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus ▶ Documents promotionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 à 5 rencontres annuelles ▶ Nombre de participants par rencontre ▶ Nombre de parutions promotionnelles
Améliorer la communication entre le BIT et les BAT du Témiscamingue <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organiser et animer des rencontres d'échanges entre les intervenants ▶ Faire le suivi à l'Équipe Tourisme ▶ Sensibiliser les gestionnaires aux services des conseillers en tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus ▶ BIT et BAT fonctionnel ▶ Budget d'opération ▶ Implication de la Chambre de commerce du Témiscamingue (à venir) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Évolution du nombre de clients ▶ Nombre d'intervenants impliqués ▶ Nombre de rencontres effectuées

Objectifs : Maintenir et développer la concertation locale et régionale pour assurer la cohésion des intervenants et la cohérence des actions

Répondants : Fany Drolet et Simon Laquerre

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Coordonner et animer l'Équipe tourisme <ul style="list-style-type: none"> ▶ Planifier, préparer et animer les rencontres de l'Équipe : rédaction de l'ordre du jour, communiqués, documents, dossiers, etc. ▶ Réaliser le suivi des rencontres de l'Équipe : comptes-rendus et autres ▶ Animer les rencontres de l'Équipe ▶ Administrer le budget du plan de promotion touristique ▶ Présenter le plan de promotion aux partenaires et négocier son financement ▶ Réaliser le suivi du plan d'action en tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordres du jour et comptes-rendus ▶ Budgets 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 8 à 10 rencontres par année ▶ Taux de participation de 80 % ▶ Nombre d'interventions réalisées
Représenter le secteur tourisme à la Commission culturelle du Témiscamingue <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer aux rencontres ▶ Participer à l'analyse des projets et dossiers ▶ Faire le suivi des rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Notes de rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 à 3 participations à des rencontres

<p>Représenter le Témiscamingue à la Table des intervenants privilégiés de l'ATR</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer aux rencontres ▶ Faire le suivi de tous les dossiers touristiques : statistiques, plan de développement et autres ▶ Faire circuler l'information entre le local et le régional (et à l'Équipe tourisme) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Notes de rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 à 5 rencontres annuelles ▶ Nombre de suivis réalisés suite aux rencontres
<p>Représenter le Témiscamingue au Club Produit Agrément, en collaboration avec les attraits majeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer aux rencontres ▶ Faire le suivi des développements auprès des intervenants concernés ▶ Transmettre les rapports à l'Équipe tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Notes de rencontres ▶ Documents de suivis 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 rencontres annuelles ▶ Nombre de références réalisées
<p>Collaborer avec la Corporation plein air pour le développement du récréotourisme en région</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer aux rencontres ▶ Faire le suivi des développements auprès des intervenants concernés ▶ Transmettre les rapports à l'Équipe tourisme 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comité de travail ▶ Comptes-rendus ▶ Documents de suivis 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 3 à 4 rencontres annuelles ▶ Nombre de références réalisées ▶ Nombre de représentations effectuées ▶ Nombre de participants rencontrés

Commerces et services

Diagnostic⁷

Le marché domestique témiscamien, en plus d'être petit, est dispersé géographiquement. Il ne génère pas de masse critique suffisante pour l'implantation des grandes chaînes de distribution des produits et services et les clientèles sont partiellement drainés vers l'Ontario et l'Abitibi qui nous ont intégrés à leur bassin.

Les régions rurales ont souvent tendance à laisser l'offre commerciale se développer par elle-même. C'est oublier que le modèle d'organisation se dessine dans les grands centres urbains et naturellement, il migre vers les centres urbains périphériques et les villes pôles en milieu rural. En conséquence, l'offre de service se concentre dans les villes pôles des régions du Québec ou dans les agglomérations qui se répartissent à tous les 150 km le long de la transcanadienne chez nos voisins ontariens et dans le reste du Canada.

Maintenir et développer des services en milieu rural à faible densité de population impose l'obligation d'inventer de nouvelles façons de faire. L'imagination devra s'appuyer sur une approche plus solide que l'improvisation. Dans le contexte où le commerce électronique prendra toujours plus de place, le défi double d'envergure.

Deux types de commerces sont plus difficilement viables : les commerces qui offrent des services spécialisés pour l'ensemble d'un territoire faiblement peuplé et les services de proximité de base dans les petites collectivités.

Noyé dans un univers de consommation, souvent nous nous rendons compte de l'utilité et des avantages des services spécialisés de proximité seulement le jour où ils cessent d'exister. Nous réalisons, dès lors, le coût des déplacements obligatoires pour obtenir un accessoire

informatique, un outil quelconque, un matériau de construction, une paire de souliers, un meuble ou un appareil domestique. Le problème devient encore plus grand lorsque disparaissent les entreprises qui fournissent des équipements ou des services spécialisés aux entreprises sur lesquelles s'appuient notre économie.

De leur côté, les services de proximité dans les petites collectivités constituent une base nécessaire au maintien de la population dans la collectivité et conditionnent souvent l'établissement des nouvelles familles. Plusieurs collectivités sont actuellement confrontées au défi de maintenir le dépanneur, la station d'essence, le magasin « presque général » dont la polyvalence permet d'obtenir différents biens de base nécessaires autant au touriste de passage, au villégiateur, au contracteur forestier qu'au résident permanent.

Les petites collectivités témiscamiennes ont réussi à maintenir une base de services que l'on voit rarement dans les régions semblables à la nôtre. Par exemple, il y a encore une station d'essence dans dix-huit des vingt municipalités et dans 3 des 4 communautés algonquines, et un dépanneur dans dix-neuf collectivités.

Il faut souligner que les commerces et services représentent 72 % des emplois au Témiscamingue⁸.

⁷ Documents de référence : « Pour la relance économique du Témiscamingue et sa contribution à la prospérité régionale », septembre 2010 et Enjeux et défis du secteur commercial, planification stratégique du Témiscamingue

⁸ Document de référence : « Portrait de l'économie du Témiscamingue » - Comité Solidarité Témiscamingue, 2 mars 2010

Ces entreprises sont fragiles, la génération d'entrepreneurs actuellement propriétaires de ces commerces arrive à l'âge de la retraite. Le transfert est difficile parce qu'il doit s'accompagner d'une réorganisation des services pour les adapter aux nouveaux besoins des clients mais aussi parce que les grossistes et les autres réseaux d'approvisionnement évoluent dans un sens qui rend plus complexes et moins compétitifs les petits commerces.

Cette opération de transfert d'entreprise amène aussi l'apparition de nouvelles formes

d'entreprenariat : les entreprises en économie sociale et la résurgence des coopératives. Les entreprises en économie sociale ont développé au Témiscamingue une large gamme de services. Elles assurent la base des services de soins à domicile, les garderies, les services culturels par la salle d'exposition, la salle de spectacle et de cinéma, les maisons d'hébergement et dernièrement, les dépanneurs et station d'essence. Ce type d'entreprise s'engage aussi de plus en plus vers des services en télécommunication et services touristiques de plein air.

Objectif général

Soutenir la diversification de l'économie et de l'emploi par la réalisation de projets innovateurs et le maintien des services et d'entreprises de proximité.

Cibles d'intervention

- Cible 1** Soutien aux promoteurs et entrepreneurs ayant des projets d'affaires
- Cible 2** Attraction du secteur commercial
- Cible 3** Renforcement des compétences des entrepreneurs et de la qualité des produits et services
- Cible 4** Innovation dans le maintien des services et des entreprises de proximité

Cible 1 - Soutien aux entrepreneurs et aux promoteurs ayant des projets d'affaires

Objectif : Poursuivre le support aux promoteurs ayant des projets d'affaires dans le secteur des commerces et services.

Répondante : Adèle Beaugard

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Support à la préparation des projets d'affaires ▶ Voir la méthodologie utilisée à la page 12	▶ Voir les extrants possibles à la page 12	▶ 15 et 20 nouveaux dossiers ▶ 10 projets démarrés annuellement ▶ 15 à 20 projets d'accompagnement

Cible 2 - Attraction du secteur commercial

Objectif : Animer et valoriser le secteur commercial et renforcer la synergie des actions.

Répondante : Adèle Beaugard

Préambule : La SDT (CLDT – SADCT) peut piloter l'animation du milieu pour favoriser la mise en place d'une chambre de commerce témiscamiennne. Une fois cette étape réalisée, la SDT (CLDT – SADCT) participera aux différentes rencontres si notre soutien est souhaité mais l'animation devra être réalisée par la nouvelle Chambre de commerce.

Activités de production 2011	Extrants	Indicateurs de résultats
Animation commerciale ▶ Faire des rencontres d'animation avec les groupes en place et les commerçants intéressés à la mise en place d'une seule chambre de commerce témiscamiennne (go no go) ▶ Si go : ▶ Participer au recrutement et à la promotion pour la nouvelle chambre de commerce	▶ Comptes-rendus des rencontres ▶ Une charte unique témiscamiennne de chambre de commerce	▶ Nombre de rencontres réalisées ▶ Nombre de personnes et d'entreprises impliquées ▶ Nombre d'activités de communication effectuées
Activités de production 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Développement de stratégies ▶ Participer à l'animation et au développement d'une stratégie de commercialisation témiscamiennne ▶ Participer à l'élaboration d'une stratégie marketing <ul style="list-style-type: none"> • Faire une campagne de charme pour encourager la consommation locale • Promotion vers l'Ontario et l'Abitibi • Augmentation de la diffusion de l'offre de services • Mise en place des outils numériques (site Web, réseaux sociaux, etc.) ▶ Participer à la réalisation des stratégies	▶ Stratégie de commercialisation ▶ Stratégie marketing (approche Équipe en affaires – phase 2)	▶ Nombre de participants à la démarche ▶ Investissements réalisés ▶ Nombre d'activités de communication effectuées

Cible 3 - Renforcement des compétences des entrepreneurs et de la qualité des produits et services

Objectif : Soutenir les promoteurs, les travailleurs autonomes et les commerçants afin qu'ils soient de mieux en mieux outillés pour innover et prendre une part intéressante du marché.

Répondante : Adèle Beauregard

Activités de production 2011	Extrants	Résultats attendus et indicateurs
<p>En continu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer avec la Chambre de commerce du Témiscamingue afin d'offrir des ateliers et des formations ponctuels répondant aux besoins des commerçants et des entreprises de services. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan des formations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de formations ou d'ateliers offerts ▶ Nombre de participants aux formations et ateliers
Activités de production 2012	Extrants	Résultats attendus et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer avec la Chambre de commerce du Témiscamingue pour mettre en place un système de mentorat pour le secteur des commerces et services (en lien également le transfert d'entreprises page 15) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liste de noms 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de dyades
<p>En continu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer avec la Chambre de commerce du Témiscamingue au développement de normes de qualité dans le secteur commercial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un comité de travail ▪ Analyser les autres chartes au Québec et s'en inspirer ▪ Définir les objectifs de qualité ▪ Élaborer une charte de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Charte de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de personnes impliquées au comité de travail ▶ Nombre de chartes analysées ▶ Nombre d'entreprises adhérant à la charte élaborée

Cible 4 - Innovation dans le maintien des services et entreprises de proximité

Objectif : Offrir un soutien particulier et prioritaire aux initiatives de maintien des services et entreprises de proximité dans les collectivités

Répondante : Monique Lessard

Activités de production 2011	Extrants	Résultats attendus et indicateurs
<p>En continu Support à la préparation des projets d'affaires Voir la méthodologie utilisée à la page 12</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Voir les extrants possibles page 12 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1 à 2 projets
Activités de production 2012	Extrants	Résultats attendus et indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inventorier et promouvoir de nouveaux modèles entrepreneuriaux et financiers dans l'organisation de services et d'entreprises de proximité (exemple : entrepreneuriat privé et collectif) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cahier d'initiatives et de modèles innovateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de communications effectuées ▶ Nombre de modèles inventoriés

Développement des collectivités

Diagnostic⁹

La MRC de Témiscamingue regroupe actuellement 16 500 personnes. Entre 2008 et 2009, la population de l'Abitibi-Témiscamingue s'est accrue de 0,5 %. Ainsi, quatre MRC ont vu leur population s'accroître tandis qu'au Témiscamingue, le nombre de personnes a été stationnaire.

Entre 2007 et 2008, la population s'était aussi accrue dans chacune des MRC abitibiennes tandis qu'au Témiscamingue, elle avait diminué de près de 250 personnes soit une baisse de 1,5 %.

Depuis 2006, l'évolution des variations indique une diminution continue de la population qui place le Témiscamingue dans les groupes des MRC périphériques qui subissent le plus fort déclin démographique au Québec.

La situation est d'autant plus inquiétante que dix ans auparavant, la MRC de Témiscamingue était l'une de celles qui indiquait les meilleures perspectives de croissance démographique.

Quatre des sept communautés autochtones que compte la région, sont au Témiscamingue. Elles se particularisent des autres communautés de la région parce qu'elles sont anglophones et historiquement, leur réseau socioéconomique s'est davantage développé du côté ontarien et des communautés Ojibway.

Les relations entre les communautés algonquines et les collectivités locales s'intensifient à un rythme accéléré. Réalité oblige, la volonté des deux groupes de prendre plus de responsabilités dans la gestion et la mise en valeur des ressources naturelles les amènent à devoir mieux conjuguer leurs efforts de développement.

Au Témiscamingue, le taux de population rurale atteint 74,4 %. Plus marquant que le calcul du taux de population classée « rurale », le Témiscamingue, contrairement à la plupart des autres territoires ruraux de la région, a une

population qui se répartit très largement et qui ne se concentre pas dans une ville pôle.

Les 16 500 personnes sont réparties entre 20 municipalités, 1 territoire non organisé et 4 communautés algonquines. Les deux villes les plus importantes, Ville-Marie et Témiscaming, regroupent chacune environ 3 000 personnes, une situation fort différente des autres MRC de la région.

Les particularités démographiques du Témiscamingue, soit la faible densité de population, une ruralité très prononcée, une population autochtone anglophone importante, constituent des avantages dans une économie qui évolue vers le développement durable et une approche intégrée de mise en valeur des écosystèmes habités.

Toutefois, ces nouvelles perspectives doivent s'articuler en dépit de l'inadaptation des politiques gouvernementales et des approches industrielles et des modèles de développement économique qui datent de l'époque prémondialisation et pré-développement durable.

Les municipalités et la MRCT ont toujours été confrontées à d'importants défis quant à l'organisation des services publics de base sur lesquels s'appuient la prospérité et l'amélioration de la qualité de vie de la population.

Le niveau des défis qui doivent être relevés est beaucoup plus haut qu'auparavant. Les personnes, les organismes sociocommunautaires et les entreprises attendent aujourd'hui une quantité et une qualité de services publics comparables à ceux

⁹ Document de référence : Planification stratégique du Témiscamingue – enjeux et défis Collectivités locales, révisé en 2010

disponibles ailleurs, sinon les personnes et les capitaux peuvent se déplacer rapidement.

Le défi des instances politiques locales et territoriales se joue au niveau de la gouvernance et de l'intendance.

La gouvernance définit la structure politique de gestion du territoire. Quel sera le rôle des municipalités locales, le rôle de la MRCT, les mécanismes de représentation et de prise de décisions? Comment le Témiscamingue s'organise pour recevoir et assumer les nouvelles responsabilités qu'il réclame dans un contexte de régionalisation? Le Témiscamingue aura de plus en plus la responsabilité de ses bons coups et de ses erreurs.

Les défis de l'intendance réfèrent à l'organisation et au financement des services publics locaux et territoriaux. Certains services sont plus

efficacement organisés sur une base locale, d'autres sur une base territoriale ou régionale. Quelles formes prendront les regroupements de services et à quelle vitesse se feront-ils? Des investissements très importants seront nécessaires avec une obligation de résultat sinon nous assisterons à une désorganisation sociale et économique de certaines collectivités ou de secteurs, ce qui fragilisera encore davantage l'ensemble du territoire et pourrait amener les gouvernements à nous imposer ce qu'ils croiraient être des solutions à nos problèmes.

La population du Témiscamingue a toujours démontré une grande capacité de prise en charge. Les acteurs économiques, sociocommunautaires, en santé et services sociaux, en éducation, en gestion municipale ont tous su innover, cependant jamais, depuis quelques décennies, le défi n'a été aussi grand et urgent.

Objectif général

Faire du Témiscamingue une collectivité rurale prospère où il fait bon vivre.

Cibles d'intervention

Cible 1

Collaboration à la planification et soutien à la gouvernance et à l'intendance municipale

Cible 2

Coordination et animation de la planification stratégique du Témiscamingue

Cible 3

Développement des TIC

Cible 1 - Collaboration à la planification et soutien à la gouvernance et à l'intendance municipale

Objectif : Contribuer à la mise en place de conditions qui favorisent la réalisation de projets dans les collectivités locales et sur le territoire		
Répondante à la SDT: Claudette Lachance		
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Collaborer avec la MRCT à la mise en place d'un programme de formation ponctuelle pour accroître les compétences en organisation des directeurs et agents de développement des collectivités <ul style="list-style-type: none"> ▶ Sonder les besoins de formation ▶ Élaborer les formations ▶ Préparer les activités de formation (invitations, logistique, etc.) ▶ Participer à l'animation des activités 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Programme de formations ▶ Rapports des rencontres ▶ Évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Deux formations annuelles offertes ▶ 12 participants par rencontre
Soutenir les collectivités locales dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de leur plan de développement <ul style="list-style-type: none"> ▶ Contacter les responsables ▶ Rencontrer les conseils municipaux ▶ Analyser les informations recueillies ▶ Réviser et animer les plans d'action ▶ Faire les rapports et suivis nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus des rencontres ▶ Plans d'action locaux ▶ Rapport 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 plans révisés annuellement ▶ 4 suivis annuels ▶ 10 à 12 participants par municipalité (pour la réécriture)
Soutenir les municipalités dévitalisées dans l'élaboration de leur plan d'action et dans la réalisation de leurs projets en priorisant les collectivités des secteurs Est et Nord du territoire <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer et animer les rencontres de travail avec les intervenants concernés ▶ Travailler à l'élaboration du plan ▶ Soutenir le comité de travail par de la recherche d'information en lien avec les cibles du plan et faciliter le réseautage ▶ Collaborer à la réalisation des actions ▶ Produire les rapports nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus des rencontres ▶ Plans diversification ▶ Documents d'information ▶ Rapports divers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 à 3 rencontres par plan ▶ 10 à 12 participants par plan aux rencontres ▶ 2 à 3 projets soutenus annuellement ▶ Nombre de références et de recherches d'information réalisées
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Mettre en valeur les initiatives des collectivités locales via le bulletin municipal le «Oùï-dire » <ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire les contacts nécessaires auprès des collectivités pour recueillir les textes ▶ Assurer la correction et la structuration du bulletin ▶ En faire la diffusion courriel et Web Responsable : Claudette Lachance	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Un bulletin par mois 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 10 parutions annuelles ▶ Nombre de municipalités participantes et fréquences de participation
Poursuivre le soutien à l'organisation des activités du groupe d'animation municipale et du milieu économique (GAMME) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organiser les activités du GAMME avec le comité de travail (Invitations, ordre du jour, cahier du participant, etc.) ▶ Participer au choix des thèmes ▶ Assurer le support logistique lors des rencontres ▶ Faire le rapport des activités Responsable : Nadia Bellehumeur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus des rencontres ▶ Cahier des participants ▶ Documents de suivi des GAMME 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une dizaine de rencontres du comité par année ▶ Une dizaine de rencontres de travail ▶ 2 à 3 GAMME par année ▶ Entre 50 et 65 participants par GAMME

<p>Soutenir la MRC du Témiscamingue dans l'élaboration et la réalisation de son plan d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer à l'animation des rencontres du comité pour l'élaboration du plan d'action de la MRC ▶ Travailler à l'analyse et à l'élaboration des documents ▶ Soutenir la réalisation des actions du plan ▶ Faire ressortir les enjeux territoriaux et assurer qu'ils soient inscrits au plan stratégique du Témiscamingue ▶ Participer au suivi du plan <p>Responsable : Nadia Bellehumeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan d'action de la MRC ▶ Documents autres relatifs aux actions 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Une dizaine de rencontres de travail ▶ 4 à 5 rencontres du comité
<p>Activités de production 2011 - 2012</p>	<p>Extrants</p>	<p>Indicateurs de résultats</p>
<p>Soutenir les projets pilotes du Tableau de bord des communautés (volet projet pilote)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer à l'organisation des rencontres et à leur animation ▶ Travailler avec les comités locaux au renouvellement du plan d'action local à partir de la démarche de tableau de bord ▶ Participer au suivi <p>Responsables : Nadia, Laverlochère Claudette, Témiscaming / Kipawa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus des rencontres ▶ Plans d'action ▶ Documents statistiques du portrait 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 à 3 rencontres des comités des projets pilotes ▶ 5 à 10 participants par rencontre locale
<p>Collaborer à l'élaboration et à la mise en place un modèle d'offre de services des agents de développement permettant aux collectivités d'avoir un seul répondant par secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Déterminer les répartitions possibles et les agents attirés à chacune des municipalités ▶ Élaborer une méthodologie de travail et d'arrimage avec les organisations du territoire ▶ Élaborer un calendrier de rencontres de travail entre les agents afin d'analyser les besoins des collectivités et travailler ensemble les besoins plus collectifs ▶ Publiciser le modèle dans les milieux <p>Responsables : Claudette et Nadia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Document référence du modèle développé ▶ Calendrier de travail des agents ▶ Communications effectuées 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de collectivités par agent ▶ Nombre de communications effectuées pour faire connaître le modèle ▶ Nombre de rencontres effectuées.
<p>Activités de production 2011 - 2012</p>	<p>Extrants</p>	<p>Indicateurs de résultats</p>
<p>Revoir et redéfinir la démarche de Tableau de bord des communautés (volet territorial)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Travailler en collaboration avec l'Agence en Santé et services sociaux dans l'expérimentation de la démarche de tableau de bord ▶ Organiser et participer aux rencontres du comité territorial du tableau de bord ▶ Faire les rapports de rencontres ▶ Collaborer à la diffusion des résultats <p>Responsable : Nadia Bellehumeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus de rencontres ▶ Document de présentation territoriale ▶ Statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1 à 2 rencontres annuelles du comité territorial ▶ 6 à 8 participants par rencontre ▶ Une présentation territoriale du projet ▶ 20 participants pour la présentation territoriale
<p>Activités de production 2013 (avec le renouvellement de Statistique Canada)</p>	<p>Extrants</p>	<p>Indicateurs de résultats</p>
<p>Actualiser les portraits municipaux des localités</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vérifier les informations des portraits ▶ Faire les collectes de données ▶ Élaborer le portrait à partir des nouvelles données ▶ Valider avec les collectivités <p>Responsable : Claudette Lachance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Portraits des collectivités locales ▶ Données statistiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 20 portraits des collectivités locales

Cible 2 - Coordination et animation de la planification stratégique territoriale

Objectif : Accroître la capacité de la collectivité territoriale à planifier et organiser son développement pour susciter l'émergence et la réussite des projets
Responsable : Nadia Bellehumeur

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Assurer l'animation du comité de la planification stratégique <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer les réunions du comité de suivi ▶ Animer les rencontres ▶ Assurer le suivi des rencontres (suivi des décisions, procès-verbaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordre du jour et comptes-rendus de rencontres ▶ Autres documents en lien avec le comité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 à 5 rencontres annuelles ▶ Entre 10 et 15 participants par rencontre
Assurer l'animation du comité de la planification stratégique <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer les réunions du comité de suivi ▶ Animer les rencontres ▶ Assurer le suivi des rencontres (suivi des décisions, procès-verbaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordre du jour et comptes-rendus de rencontres ▶ Autres documents en lien avec le comité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 à 5 rencontres annuelles ▶ Entre 10 et 15 participants par rencontre
Supporter l'organisation d'un événement annuel pour le plan stratégique <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre en place le comité organisateur et les comités techniques ▶ Préparer les rencontres des comités (convocations, ordre du jour, cahiers des participants, etc.) ▶ Faire les communications en lien avec les événements ▶ Animer les rencontres des comités ▶ Réaliser la logistique des événements ▶ Participer à l'animation des événements ▶ Faire le rapport des activités 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cahiers des participants ▶ Ordre du jour ▶ Comptes-rendus ▶ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 10 rencontres du comité organisateurs ▶ 4 à 5 personnes par rencontre ▶ 1 événement par année ▶ Entre 60 et 70 participants à l'événement
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Réaliser le plan de communication qui supporte la diffusion de l'information, la mobilisation et l'expression de la population, particulièrement les acteurs directs <ul style="list-style-type: none"> ▶ Élaborer le plan de communication interne et externe ▶ Identifier les groupes cibles ▶ Définir les axes de communication ▶ Réaliser des outils et des moyens de communication interne et externe ▶ Établir les budgets nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Chroniques radio ▶ Chroniques journaux ▶ Site Web ▶ Outils de promotion ▶ Bulletins électroniques ▶ Communiqués divers ▶ Trousse de conférence 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 30 chroniques radios ▶ 8 chroniques journaux (Reflét et Contact) ▶ Site Web à jour ▶ 1000 copies outils de lancement ▶ 10 bulletins électroniques ▶ 3 à 4 communiqués ▶ 1 trousse de conférence ▶ Une présentation publique (externe)

<p>Animer et coordonner la réalisation du plan d'action de Solidarité Témiscamingue</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer une vigie sur la situation sociale au Témiscamingue ▶ Réviser le plan d'action ▶ Prendre connaissance des résultats de l'étude sur la détresse psychologique ▶ Assurer et mettre en place les ressources nécessaires pour répondre aux besoins suite à l'étude ▶ Organiser des formations diverses pour répondre à des besoins sociaux ponctuels 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan d'action ▶ Comptes-rendus ▶ Rapport de recherche sur la détresse ▶ Formations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 5 rencontres du comité par année ▶ 6 à 8 participants par rencontre ▶ 2 à 3 formations par année ▶ 15 à 20 participants par formation ▶ À déterminer selon les résultats de l'étude
<p>Organiser et assurer le suivi de la démarche de « prospective » pour le territoire et en assurer l'arrimage avec la démarche de planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer aux rencontres régionales ▶ Préparer et convoquer les rencontres locales ▶ Organiser la logistique des rencontres ▶ Participer aux rencontres locales ▶ Assurer le suivi des rencontres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documents de présentation de monsieur Lusigant ▶ Évaluation des rencontres ▶ Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 à 3 rencontres locales ▶ 10 à 15 participants par rencontre ▶ 2 à 3 rencontres régionales
<p>Activités de production 2011 - 2012</p>	<p>Extrants</p>	<p>Indicateurs de résultats</p>
<p>Assurer la concertation et l'animation nécessaire au renouvellement du plan stratégique territorial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer les rencontres des consultations publiques, les réaliser et produire les rapports ▶ Analyser l'ensemble des documents produits et arrimer le tout à la démarche de planification stratégique ▶ Travailler à arrimer l'ensemble des outils du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus des rencontres ▶ Rapports divers (enjeux et défis, focus groupe, etc.) ▶ Plan d'action sectoriel et local ▶ Plan stratégique 2011-2016 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 à 5 rencontres de travail avec le comité d'écriture ▶ 5 à 6 personnes par rencontre ▶ 1000 copies du plan stratégique
<p>Activités de production 2012 et en continu</p>	<p>Extrants</p>	<p>Indicateurs de résultats</p>
<p>Faire le suivi du calendrier de réalisation des actions territoriales du plan stratégique et faire la mise à jour</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Contacter les responsables des actions ▶ Faire la cueillette de l'information ▶ Analyser les informations recueillies ▶ Faire la mise à jour du calendrier ▶ Faire le rapport ▶ Modifier le plan si nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bilan annuel ▶ Plan mis à jour 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de contacts effectués ▶ Nombre d'actions réalisées

Cible 3 - Développement des TIC

Objectif : Rendre accessibles les technologies de l'information à la population et aux entreprises par l'appropriation des TIC.

Répondante : Nadia Bellehumeur

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Assurer l'animation du comité du plan numérique témiscamien (projet pilote) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer les réunions du comité de gestion ▶ Animer les rencontres ▶ Assurer le suivi des rencontres (suivi des décisions, procès-verbaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ordres du jour ▶ Comptes-rendus 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 5 rencontres par année ▶ Moyenne de 5 participants par rencontre
Volet numérique Assurer l'intégration du volet numérique dans l'ensemble des animations réalisées <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ajouter un volet « numérique » à chacun des objectifs du plan stratégique ▶ Intégrer une préoccupation numérique dans chacune des rencontres réalisées 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan stratégique avec indicateurs numériques 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au moins 10 actions du plan stratégique incluant le volet numérique ▶ 2 à 3 formations offertes
Assurer les communications relatives aux TIC <ul style="list-style-type: none"> ▶ Élaborer le plan de communication interne et externe ▶ Identifier les groupes cibles ▶ Définir les axes de communication ▶ Réaliser des outils et des moyens de communication interne et externe ▶ Établir les budgets nécessaires ▶ Faire toutes les représentations nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de communication 	<i>À définir avec le plan</i> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre d'entrevues réalisées ▶ Nombre de chroniques réalisées ▶ Nombre de communiqués ▶ Nombre de rencontres publiques
Activités de production 2011 - 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Élaborer le portrait de l'utilisation des TIC au Témiscamingue : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Réaliser une enquête personnalisée auprès des maires et des directeurs généraux dans toutes les collectivités du Témiscamingue sur l'utilisation des TIC (réalisée et analyse en cours) ▶ Faire l'analyse de l'ensemble des sites web municipaux existants (benchmarking) ▶ Réaliser une enquête auprès de 160 entreprises au Témiscamingue sur l'utilisation des TIC ▶ Analyser les données recueillies ▶ Recueillir des données et des initiatives dans les organisations sur le territoire ▶ Produire les rapports 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Questionnaire d'enquête municipale ▶ Base de données ▶ Analyse des résultats ▶ Analyse du Web municipal ▶ Questionnaire d'enquête entreprise ▶ Base de données ▶ Analyse des résultats ▶ Profil numérique du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 35 à 40 intervenants municipaux rencontrés ▶ 50 à 60 entreprises rencontrées ▶ 100 questionnaires distribués par courriel
Activités de production 2012 – 2013	Extrants	Indicateurs de résultats
Élaborer un plan numérique au Témiscamingue <ul style="list-style-type: none"> ▶ le déploiement de réseaux de communications électroniques sur le territoire ▶ le développement d'une offre de services répondant aux besoins de la population du territoire ▶ l'accompagnement de la population dans l'appropriation des outils 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan numérique ▶ Plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de partenaires impliqués dans le plan numérique
Activités de production 2012 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Réaliser les initiatives numériques prévues au plan	<ul style="list-style-type: none"> ▶ À déterminer selon le plan 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ À déterminer selon le plan

Économie sociale

Diagnostic¹⁰

L'économie sociale n'est pas un secteur d'activité en tant que tel, mais la formule de gestion collective est une façon de faire de la «business» dans différentes sphères économiques. Les entreprises d'économie sociale exercent des activités lucratives qui soutiennent leur mission sociale.

Au Témiscamingue, les entreprises d'économie sociale se retrouvent dans plusieurs secteurs d'activités, mais de plus en plus, on constate que la forme d'entrepreneuriat collectif intéresse grandement les municipalités et communautés autochtones, notamment pour le maintien et l'implantation de services de proximité. Sur notre territoire, il y a davantage d'entreprises d'économie sociale portant le statut juridique d'organisme à but non lucratif, mais la formule coopérative commence à être sérieusement évaluée par les promoteurs, d'autant plus que les réseaux coopératifs régionaux et nationaux s'impliquent beaucoup au niveau de la sensibilisation à l'entrepreneuriat coopératif.

Si l'expertise qui s'est installée dans l'organisation de services continue de se développer, les acteurs de l'économie sociale devront toutefois s'outiller pour répondre aux nouveaux enjeux qui apparaissent au Témiscamingue, tel que la fermeture d'usines de transformation, la perte ou le maintien de services de proximité, et ce, dans un contexte économique fragile. Là où l'entreprise traditionnelle ressent moins l'intérêt d'intervenir, l'entrepreneuriat collectif peut faire la différence.

Nous assistons à un développement dans le secteur du produit plein air et de la culture, ainsi que des technologies de l'information pour

lesquels de nouvelles compétences devront également être développées. Comme l'entreprise privée, les entreprises d'économie sociale auront à relever des défis au niveau de l'accès, de la rétention et de la formation de la main-d'œuvre.

Les entreprises en économie sociale, organismes à but non lucratif ou coopératives, répondent aux besoins qui émergent dans le milieu. Ces besoins s'intensifient en période de crise. La prise en charge du développement par l'implication citoyenne est donc un enjeu de taille.

Le rôle ainsi que les modalités de gestion et les finalités qui animent les entreprises d'économie sociale, sont méconnus et souvent incompris. Ces entreprises exigent une gestion et un financement adaptés à leurs particularités.

Un enjeu important restera toujours l'innovation dans la création de relations partenariales avec différentes instances locales, régionales et nationales. Chaque entreprise d'économie sociale a son réseau, ses partenaires et souvent des bailleurs de fonds, avec qui il faut développer de nouvelles façons de faire des affaires. Il faut surtout, créer des relations solides dans un objectif commun de maintien et de développement des communautés!

Objectif général

La création de richesse par la production de biens et de services dans le cadre d'une entreprise collective s'appuyant sur les valeurs de l'économie sociale..

¹⁰ Document de référence : Planification stratégique du Témiscamingue, Enjeux et défis économie sociale, révisé en 2010

Cibles d'intervention

Cible 1

Entreprises et projets d'affaires innovateurs

Cible 2

Promotion et valorisation de l'entrepreneuriat collectif

Cible 3

Recherche, transfert de connaissances et développement des compétences

Cible 4

Représentation et réseautage

Cible 1 - Entreprises et projets d'affaires innovateurs

Consolidation des entreprises d'économie sociale existantes, expérimentation et développement de nouveaux créneaux et projets, notamment en ce qui a trait aux services et entreprises de proximité.

Objectif :

Assurer un service intégré de support et d'accompagnement à la préparation des projets d'affaires en consolidation, démarrage et développement de projets visant, entre autres, le maintien et la création de services et d'entreprises de proximité.

Répondante : Monique Lessard

Préambule : Certains projets, déjà débutés en 2010, demandent un travail de long terme, en étroite collaboration avec les gestionnaires et responsables des projets et des entreprises

Activités de production 2011	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Réseau rural Internet haute vitesse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer à la finalisation du financement et aux extrants attendus des bailleurs de fonds et des partenaires (Industrie Canada (IC), MAMROT, MRCT, CSLT, etc.) ▶ Collaborer avec les ressources externes pour l'avancement du projet ▶ Participer à la réalisation de tous documents de support essentiels à la réalisation du projet. ▶ Harmoniser les étapes de gestion du projet et participer à la concertation favorisant la réussite du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Production de divers documents pour le suivi du projet et pour la reddition des comptes aux bailleurs de fonds ▶ Prévisions financières actualisées ▶ Rédaction d'un mandat à un consultant et suivi de l'offre de services ▶ Production de divers documents pour le mandat consultant ▶ Rapport du consultant ▶ Entente de contribution IC ▶ Protocole d'entente MAMROT 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finalisation du financement local ▶ Signature du protocole d'entente et autres documents de gestion ▶ Signature des ententes de contribution Industrie Canada et MAMROT ▶ Débuter des branchements clients au printemps 2011 et réalisation des 32 sites pour l'automne 2012 ▶ Concertation active autour du projet et collaboration de partenaires à la réussite du réseau

Activités de production 2011	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Coop multiressources l'Union de Laforce</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagner la coopérative pour la préparation des documents de reconnaissance à titre d'entreprise d'économie sociale et de demandes de soutien au Fonds économie sociale (et toute autre demande) ▶ Participer à la préparation de la saison 2011, dont la préparation de demandes de subventions salariales 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Certificat de reconnaissance à titre d'entreprise d'économie sociale ▶ Prévisions financières pour la saison 2011 ▶ Production de documents de demandes de soutien financier ▶ Production de divers documents et outils 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reconnaissance de l'entreprise à titre d'entreprise d'économie sociale ▶ Financement de l'entreprise ▶ Consolidation de la saison 2 et de la coopérative ▶ Obtention d'un poste subventionné
<p>Foresterie Lac B / logements sociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagner FLB pour la préparation de documents de demandes de financement, notamment au Fonds économie sociale ▶ Accompagner FLB dans le cheminement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Production de documents de demandes de soutien financier, notamment au FES ▶ Production de divers documents et outils ▶ Protocole d'entente avec la SHQ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Début des opérations en 2011 en collaboration avec la SHQ ▶ Financement de l'entreprise
<p>Foresterie Lac B / Service Canada</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagner FLB dans le cheminement du projet et dans la préparation de documents de présentation de projet pour la saison 2011 et pour la saison 2012 (à faire en 2011) ▶ Soutien à FLB pour la reddition de compte à Service Canada 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Protocole d'entente Service Canada pour la saison 2011 ▶ Document préliminaire d'entente Service Canada pour la saison 2012 ▶ Rapport de la saison 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au moins 5 participants pour la saison 2011 ▶ Obtention d'un poste subventionné (CLE) ▶ Obtention du financement de Service Canada pour la saison 2011 (tout d'abord, ensuite 2012)
<p>Foresterie Lac B / Jardin maraîcher</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagner FLB pour la préparation de documents de demandes de financement ▶ Compléter le plan d'affaires et actualiser les prévisions financières 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Production de documents de demandes de soutien financier pour la saison 2012. ▶ Plan d'affaires (si nécessaire) et prévisions financières actualisés ▶ Protocole d'entente avec Service Canada 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Début des opérations au printemps 2011 ▶ Financement de l'entreprise ▶ Obtention de 2 postes subventionnés ▶ Recrutement de jeunes pour le projet Service Canada et début du projet au printemps 2011
<p>Foresterie Lac B / champignons</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagner FLB dans le cheminement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Production de divers documents et outils 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réalisation des nouveaux protocoles de recherche à la saison 2011. ▶ Recrutement de jeunes pour le projet Service Canada et début du projet au printemps 2011.

Activités de production 2011	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Autres projets (en continu)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Recevoir les promoteurs et structurer l'idée d'entreprise. ▶ Accompagner le groupe promoteur dans ses démarches d'incorporation et son choix de statut juridique répondant à la finalité de l'économie sociale ▶ Supporter le groupe promoteur dans ses démarches d'organisation. ▶ Soutenir les démarches de préféabilité du projet. ▶ Accompagner le groupe promoteur dans son plan de travail, son processus de gestion de projet et sa recherche de financement, en consolidation, en démarrage et en expansion. ▶ Accompagner le groupe promoteur dans son prédémarrage et son démarrage. ▶ Répondre aux demandes ponctuelles d'informations et de références. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documents constitutifs OBNL ou COOP ▶ Règlements généraux et autres documents d'organisation ▶ Plans de travail ▶ Documents de présentation ▶ Financement ▶ Plans d'affaires ▶ Plans de préféabilité ▶ Différents outils ▶ Orientations et références ▶ Rencontres d'organisation, de concertation, d'information, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Répondre à au moins 10 demandes de soutien ponctuel d'information, d'orientation, de référence ▶ Création de 2 nouvelles entreprises en 2011 ▶ Accompagnement de 4 groupes promoteurs pour différents projets de consolidation, démarrage, expansion, recherche de financement, etc. ▶ Participer à l'organisation d'au moins 2 AGA ou AGO de constitution et être présent à au moins 1 des événements
<p>Fonds économie sociale (FES)</p> <p><i>Le FES ne provient plus d'une enveloppe assignée comme elle l'était au début des années 2000. Les montants alloués aux entreprises sont tirés des opérations CLD et le budget est très limité. Le fonds peut servir de levier dans un montage financier.</i></p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagner le groupe promoteur dans la production des documents nécessaires à la présentation d'une demande, souvent combinée à d'autres demandes de financement. ▶ Faire l'analyse des dossiers et faire une recommandation au Comité local d'économie sociale ▶ S'assurer que les projets sont présentés au c.a. et entérinés (à l'exception des projets de 5000 \$ et moins qui ne sont que présentés) ▶ Assurer la gestion du fonds 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Formulaires complétés ▶ Prévisions financières ▶ Plan d'affaires si nécessaire ▶ Dossier d'analyse pour le Comité local d'économie sociale ▶ Dossier synthèse pour le conseil d'administration ▶ Protocoles d'ententes avec les entreprises ▶ Divers documents de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maintenir un budget d'au moins 10 000 \$ par an au fonds économie sociale ▶ Contribuer à au moins 2 projets par an ▶ Profiter de l'effet levier pour réaliser des montages financiers intéressants pour les projets

Cible 2 - Promotion et valorisation de l'entrepreneuriat collectif

Promotion de la formule de l'entrepreneuriat collectif comme choix de gestion d'entreprise et valorisation de la contribution des entreprises d'économie sociale au développement socioéconomique

Objectif : Mieux connaître les entreprises du territoire et faire connaître le modèle auprès des individus, des groupes de promoteurs, des élus et des bailleurs de fonds potentiels afin de réussir des collaborations et des partenariats d'affaires structurants et novateurs pour la réussite des projets.

Répondante : Monique Lessard

Préambule : Plusieurs actions de promotion et de valorisation des entreprises sont réalisées en partenariat avec les instances régionales, notamment le Pôle régional d'économie sociale, la CDRAT et le comité régional de recherche partenariale en économie sociale. La reconnaissance des entreprises d'économie sociale et le soutien aux projets locaux sont réalisés avec le CLEST

Activités de production 2011	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborer à l'organisation ou organiser une activité de formation ou d'information liée au mode de gestion collective ▶ Collaborer avec le comité de recherche partenariale pour la réalisation et la diffusion des résultats d'un portrait économie sociale en AT ▶ Faire connaître les secteurs actifs et valoriser les entreprises d'économie sociale du Témiscamingue ▶ Participation à la réalisation d'un plan de communication et des actions de communication ▶ Collaborer aux actions régionales de promotion et de valorisation des entreprises d'économie sociale, dont la tenue d'un événement annuel ▶ Maintenir les liens avec les entreprises d'économie sociale et le CLEST 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Portrait des entreprises d'économie sociale AT ▶ Grille d'analyse des entreprises d'économie sociale ▶ Diffusion de certaines recherches ▶ Plan de communication et plan d'action de communication ▶ Bulletins, capsules ▶ Événement annuel ▶ Site web régional 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au moins 1 activité de formation ou d'information sur les modes et types de gestion collective, en collaboration ou non avec le Pôle Abitibi-Témiscamingue ▶ Avoir un portrait à jour des entreprises d'économie sociale ▶ Mieux connaître les entreprises et faire connaître leur impact ▶ Participation d'au moins 5 entreprises du Témiscamingue à l'événement annuel ▶ Au moins 3 rencontres du comité local d'économie sociale / 2 reconnaissances d'entreprises et 2 analyses de projets

Cible 3 - Recherche, transfert de connaissances et développement des compétences

Facilitation de l'accès à l'information stratégique et renforcement des connaissances et des compétences principalement des gestionnaires et administrateurs des entreprises d'économie sociale

Objectif : Mieux connaître l'économie sociale, informer, former et accompagner les gestionnaires et administrateurs des entreprises d'économie sociale

Répondante : Monique Lessard

Préambule : *Comme les activités de promotion et de valorisation, les activités de recherche, de transfert de connaissances et de développement des compétences peuvent se faire en collaboration avec les actions régionales, et même nationales*

Activités de production 2011	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer à la concertation avec l'UQAT et la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités autour des projets de recherche en économie sociale ▶ Collaborer avec le comité de recherche partenariale pour la réalisation et la diffusion des résultats d'un portrait économie sociale en AT ▶ Collaborer aux actions régionales de formation et d'information auprès des entreprises d'économie sociale ▶ Répondre aux demandes ponctuelles d'information et de références ▶ Maintenir les liens avec les entreprises d'économie sociale et le CLEST ▶ Collaborer à l'organisation de tournées d'information tenues par le Pôle ou le comité de recherche partenariale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projets de recherche et information stratégique ▶ Portrait des entreprises d'économie sociale de l'AT ▶ Formations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au moins 5 rencontres du comité de recherche ▶ Avoir un portrait à jour des entreprises d'économie sociale ▶ Mieux connaître les entreprises et faire connaître leur impact ▶ Participation d'au moins 5 entreprises du Témiscamingue à chaque activité de formation ▶ Au moins 2 activités de formation pour les gestionnaires et administrateurs des entreprises d'économie sociale

Cible 4 - Représentation et réseautage

Création d'occasions et de lieux de réseautage entre les entreprises d'économie sociale et participation et positionnement du Témiscamingue dans les réseaux régionaux et nationaux

Objectif : Trouver des modèles d'entreprises d'économie sociale pour mieux accompagner les entreprises et faire valoir la position du Témiscamingue à travers les réseaux régionaux et nationaux afin d'orienter la concertation et les actions de développement et de promotion autour de l'économie sociale.

Répondante : Monique Lessard

Préambule : *L'avantage de faire partie d'un réseau est de pouvoir profiter d'outils, d'échanges, d'informations en sachant que certains veillent au grain... Mieux connaître ce qui se fait ailleurs peut faciliter nos propres actions.*

Activités de production 2011	Extrants	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer aux événements et activités s'adressant aux acteurs de l'économie sociale du Québec ▶ Siéger au comité de recherche partenariale AT ▶ Siéger au comité de coordination du Réseau québécois de recherche partenariale en économie sociale (RQRP-ÉS, ou ce qui en tiendra lieu) ▶ Siéger au Pôle d'économie sociale à titre d'administrateur et participer aux activités et aux différents comités (technique, communication, etc.) ▶ S'assurer de la présence des entreprises d'économie sociale sur le portail www.economiesocialequebec.ca ▶ Faire la mise à jour des entreprises du Témiscamingue sur l'Atlas de l'Observatoire de l'AT ▶ Siéger au comité de suivi de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale et participer aux enquêtes ▶ Collaborer activement au développement d'outils proposés par le Pôle et ses comités 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présence des entreprises sur le portail économie sociale ▶ Présence des entreprises sur l'Atlas régional ▶ Outils pour les entreprises ▶ 1 grille régionale ▶ 1 formulaire d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1 rencontre des Pôles de l'économie sociale via le Chantier de l'économie sociale ▶ 1 colloque du Réseau de recherche partenariale en économie sociale ▶ 5 rencontres du comité de recherche (voir plus haut) ▶ 1 rencontre du RQRP-ÉS ▶ 2 conférences téléphoniques d'organisation et de suivi du RQRP-ÉS ▶ 4 rencontres du conseil d'administration du Pôle ▶ 4 rencontres du comité technique du Pôle ▶ Présence d'au moins 20 entreprises du Témiscamingue sur le portail ▶ 3 rencontres du comité de communication ▶ Avoir une grille de reconnaissance actualisée ▶ Avoir 1 formulaire d'analyse de projet actualisé

Financement

Diagnostic¹¹

Dans le contexte de la globalisation des économies, les services financiers se multiplient mais deviennent de plus en plus spécialisés. Ils se restructurent principalement en fonction des marchés importants. Les économies rurales basées sur les ressources naturelles et de petits bassins de population ont de la difficulté à obtenir les services adaptés à leurs besoins particuliers.

Pendant ces changements rapides, l'ajustement de l'offre et la demande ne se fait pas à la même vitesse dans tous les secteurs d'activités.

Les entreprises, surtout quand elles traversent une période d'instabilité, sont confrontées à des réseaux financiers qui ont de plus en plus de difficultés à gérer le risque.

Certaines filières de financement ne sont pas assez présentes et accessibles et ce, dans presque tous les secteurs d'activité. Par exemple la production et la transformation agricole, le tourisme, le commerce de détail et tous les secteurs où les entreprises ont des spécificités et des particularités qui les différencient radicalement de celles du même secteur en milieu urbain.

Les petites entreprises de travailleurs, travailleuses autonomes ne bénéficient pas du micro crédit adéquat qui prend en compte leurs particularités.

Les gens qui démarrent pour la première fois une entreprise ont l'impression qu'il existe plusieurs types de subventions pour les aider, peu importe le domaine d'activité. Ces futurs entrepreneurs contactent des organismes comme le CLDT et la SADCT en étant convaincus que ces derniers sont là pour leur donner des « subventions ». Les entrepreneurs font face à une grande déception lorsqu'ils constatent que les subventions sont de plus en plus rares et ne s'appliquent que très rarement aux entreprises de services et de commerces de détail.

Les critères de financement et le faible niveau de tolérance aux risques des institutions financières font en sorte que pour presque tout projet de démarrage d'entreprise, expansion, relève et même redressement, une mise de fonds non négligeable est exigée des entrepreneurs. Lorsque cette mise de fonds ne se traduit pas en dollars à verser au départ du projet d'investissement, elle se traduit par l'exigence que l'entrepreneur ait accès à des liquidités pour être capable de réinjecter des fonds en cours d'évolution de son projet.

Comme plusieurs régions du Québec, les propriétaires d'entreprises sont plus âgés et cherchent à vendre leur entreprise. Ces derniers ont donné une valeur et créé une clientèle pour leurs produits et services au cours des années, ce qui au moment de la vente se traduit par une valeur d'achalandage difficilement finançable. Souvent ce montant lors de la transaction doit se traduire par une balance de vente consentie par les vendeurs ou une mise de fonds additionnelle par les acheteurs.

Le bas de laine des Témiscamiens et Témiscamiennes est très important et il est principalement investi ailleurs. Le capital privé ne doit pas remplacer le capital institutionnel mais il doit le compléter. La jeune culture entrepreneuriale du Témiscamingue ne facilite pas la mobilisation du capital privé dans les projets, et les promoteurs sont réticents à s'engager dans ce type de partenariat financier.

¹¹ Document de référence : Planification stratégique du Témiscamingue, Enjeux et défis financement, révisé en 2011

Objectif général

Innover et réussir à financer un plus grand nombre de projets en optimisant les sources de financement disponibles et en répondant aux nouveaux types de projets d'affaires.

Financement - Innovation dans les critères et l'organisation des offres de financement répondant aux nouveaux besoins des entreprises

Objectif : Évaluer la mise en place ou l'adaptation de produits financiers pour les entreprises du Témiscamingue

Responsable : Josée Rannou

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Sensibilisation des promoteurs aux pratiques de financement		▶ Nombre de personnes rencontrées
Mettre en place un fonds de capital patient ou travailler sur des outils facilitant l'investissement de particuliers à titre de mise de fonds dans les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fonds capital patient ▶ Aspects facilitants pour les vendeurs dans les processus de relève pour laisser une balance de vente 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de rencontres pour la mise en place du fonds ▶ Nombre de personnes impliquées dans le dossier ▶ Montants disponibles
Préparer un dossier permettant à la MRCT de faire les représentations politiques nécessaires à la levée du moratoire sur les SPEQ	▶ Dossier pour les élus	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Retour du programme SPEQ ▶ Montants disponibles
Mettre en place un ou des groupes de réflexion pour la mise en place de nouveaux types de financement <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en place de micro crédit (exemple : cercle d'emprunt) ▶ Fonds spéciaux conjoncturels (exemple : agro, forêt, etc.) ▶ Fonds pour l'amélioration de l'hébergement touristique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Groupe de réflexion ▶ Rapport d'évaluation des scénarios potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de personnes impliquées dans le groupe de réflexion ▶ Nombre de solutions étudiées
Réviser les critères des fonds actuellement disponibles sans négliger la pérennité des fonds	▶ Critères évalués /révisés	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de projets ayant bénéficiés d'une adaptation ▶ Nombre de critères adaptés versus les projets
Activités de production 2012	Extrants	Indicateurs de résultats
Mise en place ou adaptation de fonds selon les recommandations du groupe de réflexion	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fonds adaptés ▶ Nouveaux fonds 	▶ Montants disponibles

Objectif : Rendre accessible du financement adapté aux besoins des entreprises en démarrage, consolidation, expansion et transfert

Responsable : Josée Rannou

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Fonds d'investissement SADCT (FI) Investir sous différentes formes, prioritairement dans des entreprises qui contribuent à la diversification et la création d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accueillir les clients ▶ Recevoir et analyser les demandes ▶ Préparer, convoquer, animer, présenter les dossiers et rédiger les comptes-rendus des rencontres du comité d'investissement ▶ Réaliser le suivi des décisions du comité ▶ Préparer les documents légaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projets reçus et analysés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investissements de 400 000 \$ ▶ 12 projets analysés ▶ 8 projets décaissés ▶ 10 rencontres du comité d'investissement ▶ Taux de participation des bénévoles de 70 % ▶ Nombre de transferts d'entreprises ▶ Nombre de financements relève
<p>Fonds stratégie jeunesse Investir dans des projets de jeunes entrepreneurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accueillir les clients ▶ Recevoir et analyser les demandes ▶ Préparer, convoquer, animer, présenter les dossiers et rédiger les comptes-rendus des rencontres du comité d'investissement ▶ Réaliser le suivi des décisions du comité ▶ Préparer les documents légaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projets reçus et analysés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investissements de 100 000 \$ ▶ 10 prêts personnels ▶ 8 projets complétés ▶ 10 rencontres du comité d'investissement ▶ Taux de participation des bénévoles de 70 % ▶ Nombre de transferts d'entreprises ▶ Nombre de financements relève
<p>Fonds local d'investissement CLDT (FLI) Investir principalement dans les projets qui favorisent la diversification et la création d'emplois</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Accueillir les clients ▶ Recevoir et analyser les demandes ▶ Préparer, convoquer, animer, présenter les dossiers et rédiger les comptes-rendus des rencontres du comité d'investissement ▶ Réaliser le suivi des décisions du comité ▶ Préparer les documents légaux 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projets reçus et analysés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investissements de 300 000 \$ ▶ 7 projets analysés ▶ 5 projets décaissés ▶ 10 rencontres du comité d'investissement ▶ Taux de participation des bénévoles de 70 % ▶ Nombre de transferts d'entreprises ▶ Nombre de financements relève

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Fonds relève FLI Évaluer la possibilité d'accroître la capitalisation du fonds et mettre en application les décisions du comité d'investissement et du conseil d'administration</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer l'analyse de la situation et la présenter au comité d'investissement et au conseil d'administration ▶ Évaluer la pertinence de poursuivre les démarches pour accroître la capitalisation : <p><u>Si non :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Financement de nouveaux projets en fonction des remboursements <p><u>Si oui :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organiser les activités de promotion ▶ Recevoir et analyser les demandes ▶ Sélectionner les projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Décision du comité d'investissement et du c.a. concernant une recapitalisation du fonds relève <p><u>Si non :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 projets analysés ▶ 2 projets décaissés ▶ Investissements de 50 000 \$ <p><u>Si oui :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ À déterminer
<p>SOLIDE Intégrer le fonds SOLIDE au fonds local d'investissement du CLD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ententes et protocoles de partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 7 projets analysés conjointement ▶ 5 projets décaissés conjointement ▶ 10 rencontres du comité d'investissement ▶ Taux de participation des bénévoles de 70 % ▶ Nombre de transferts d'entreprises ▶ Nombre de financements relève
<p>Fier-Temabi Promouvoir le fonds auprès des promoteurs et entrepreneurs du Témiscamingue afin de stimuler la création et la croissance d'entreprises à fort potentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire la promotion auprès des clients ciblés ▶ Accompagner les clients dans leurs démarches ▶ Recevoir et analyser les demandes ▶ Préparer et présenter les sommaires exécutifs au comité local et au conseil d'administration régional ▶ Préparer le « closing » du dossier ▶ Réaliser le suivi des dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 projets analysés ▶ 1 projet décaissé ▶ 5 rencontres du comité local ▶ 2 rencontres avec le comité régional ▶ Nombre de transferts d'entreprises ▶ Nombre de financements relève
<p>Fonds soutien Abitibi-Témiscamingue Compléter la mise en place du fonds et démarrer ses opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Compléter la mise de fonds du milieu ▶ Recruter les municipalités intéressées ▶ Préparer les ententes de gestion et les modalités d'opération ▶ Recevoir et analyser les demandes ▶ Préparer les documents d'entente ▶ Mettre en place le système de suivi ▶ Adapter les politiques d'investissement en fonction des réalités témiscamiennes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Investissements de 150 000 \$ ▶ 2 projets analysés ▶ 2 projets décaissés ▶ 7 rencontres avec les municipalités et la MRCT ▶ 5 rencontres du comité d'investissement local ▶ 5 rencontres du comité régional ▶ Nombre de transferts d'entreprises ▶ Nombre de financements relève

Objectif : Faciliter l'accès aux entreprises du Témiscamingue à du financement offert par des organismes et institutions en région

Responsable : Josée Rannou

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Partenariat d'affaires BDC Entretien d'une relation d'affaires qui favorise l'accès aux services et au financement de la BDC aux entrepreneurs du Témiscamingue</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer et réaliser des rencontres trimestrielles SADCT-BDC ▶ Accueillir et accompagner les promoteurs dans leurs démarches ▶ Dans le cas d'une participation de la SADCT/CLDT/SDT, analyser les demandes et procéder à l'acceptation des dossiers ▶ Réaliser le suivi des dossiers 	▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 projets référés ▶ 1 projet complété ▶ 4 rencontres régionales ▶ 2 rencontres provinciales
<p>Femmesor Abitibi-Témiscamingue Faciliter le démarrage d'entreprises par des femmes en conjuguant l'expertise complémentaire des partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer et réaliser des rencontres semestrielles ▶ Accueillir et accompagner les clientes dans leurs démarches ▶ Dans le cas d'une participation de la SADCT/CLDT/SDT, analyser les demandes et procéder à l'acceptation des dossiers ▶ Réaliser le suivi des dossiers 	▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 dossiers référés ▶ 2 dossiers complétés ▶ 2 rencontres semestrielles
<p>Financière agricole Rendre complémentaires les interventions et les expertises</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Tenir des rencontres semestrielles ▶ Accueillir et accompagner les promoteurs dans leurs démarches ▶ Dans le cas d'une participation de la SADCT/CLDT/SDT, analyser les demandes et procéder à l'acceptation des dossiers ▶ Réaliser le suivi des dossiers 	▶	▶ 2 rencontres semestrielles
<p>Fonds régionaux de capitaux de risque Favoriser l'accès des fonds aux promoteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer et réaliser des rencontres trimestrielles avec les partenaires des deux fonds 	▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 dossiers référés ▶ 2 dossiers complétés ▶ 4 rencontres trimestrielles
<p>Investissement Québec</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire connaître les produits d'Investissement Québec à nos clients en financement ▶ Préparer et réaliser des rencontres trimestrielles 	▶	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 3 dossiers référés ▶ 4 rencontres trimestrielles

Objectif : Apporter un soutien et des conseils aux promoteurs, entrepreneurs et conseillers aux entreprises, afin de mieux structurer le démarrage, le développement ou la consolidation des projets

Responsable : Josée Rannou

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Nouveaux dossiers clients		
Offrir de l'aide et des conseils ponctuels sur certains aspects de la structure financière du projet ou de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conseils et références ▶ Prévisions budgétaires ▶ États financiers réels ▶ Documents de présentation ▶ Présentations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 20 nouveaux dossiers d'entreprises ▶ 20 présentations auprès des clients ▶ 1 présentation auprès des élus ▶ 2 présentations auprès des comptables ▶ 1 présentation auprès des autres partenaires financiers
Évaluer la faisabilité et la viabilité des structures de financement des projets d'entreprises en démarrage, expansion, acquisition, relève et redressement		
Vérifier la rentabilité de l'entreprise et les différents calculs effectués		
Vérifier le bon déroulement de la mise en place du projet afin d'apporter une aide en cas de besoins ou de problématiques particulières (par téléphone ou par visites d'entreprises)		
Présenter aux clients, non clients et collègues, MRCT et autres intervenants les différents véhicules financiers qui existent et identifier lesquels s'adaptent à chacun des projets, ainsi que les avantages, inconvénients et applications de chacun		
Solliciter des nouveaux clients pour faire connaître les services et fonds de la SDT (SADCT – CLDT)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Produits, services et fonds existants 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 15 rencontres ou appels auprès d'entreprises non clientes
Apporter une aide ponctuelle en gestion aux entrepreneurs non clients des fonds sur certains aspects du financement et de la structure financière de leur entreprise ou encore pour le calcul de ratios et comparatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyses de situation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 à 5 analyses et rencontres par année
Suivi des dossiers clients		
Faire le suivi de gestion des entreprises financées, en effectuant des visites aux entrepreneurs pour vérifier si leur développement se déroule comme prévu, Vérifier s'ils ont besoin de fonds additionnels ou d'autres types d'aide	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Conseils ▶ Calculs et analyses des ratios ▶ Visites d'entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire les entrées des états financiers annuels de 50 entreprises ▶ Faire les entrées des états financiers mensuels de 25 entreprises (X 12 mois)
Réseautage		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entretien des liens avec nos différents partenaires, échanges par téléphones et courriels afin de connaître les nouveaux services ou produits qu'ils offrent ▶ Assister aux séances d'information des partenaires ▶ Expliquer aux clients les façons de procéder des partenaires afin qu'ils préparent leurs dossiers adéquatement ▶ Agir comme agent de liaison entre les clients et les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rencontres et appels téléphoniques 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 20 heures d'échanges ▶ 10 rencontres clients et partenaires ▶ 7 - 8 clients référés

Entrepreneuriat

Diagnostic¹²

Le marché du travail subit des transformations importantes. La baisse démographique, le vieillissement de la main-d'œuvre, la diminution de la population active, l'exode de notre population et l'essor qu'a connu le secteur minier entraînent des difficultés de recrutement persistantes pour de la main-d'œuvre qualifiée au sein des entreprises témiscamiennes mais également au niveau du développement de l'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat est en perte de vitesse au Témiscamingue comme dans le reste de la région.

Il ne faut cependant pas voir l'entrepreneuriat comme étant un secteur d'activité économique en soit puisqu'il s'agit plutôt d'un capital des secteurs économiques.

L'entrepreneuriat demeure donc une stratégie primordiale pour favoriser le développement et la diversification économique du Témiscamingue. Les efforts conjugués de tous, éducation, organismes communautaires, emploi, formation, santé et services sociaux, organismes de développement, milieu municipal, familles et entreprises sont nécessaires pour relever les défis que pose le développement de l'entrepreneuriat.

Entre 1992 et 2000, le Témiscamingue était plus dynamique au niveau entrepreneurial. Aujourd'hui, le territoire accuse un retard en entrepreneuriat et, bien que dans les années 1992 et 2000, l'entrepreneuriat fût meilleur qu'aujourd'hui, il accusait un retard sur les autres territoires de la région. On note cependant une hausse du taux d'intention entrepreneurial entre 2004 et 2007.

On constate une effervescence de l'entrepreneuriat féminin, surtout dans les prédémarrages. Le taux du passage à l'acte est plus élevé ici, en Abitibi-Témiscamingue, qu'ailleurs au Québec. Pour ce qui est des intentions entrepreneuriales masculines et prédémarrages réels, il est plus faible en région que dans l'ensemble du Québec.

Le portrait démontre également moins de modèles d'entrepreneurs d'expérience (entreprises établies) qu'ailleurs au Québec à imiter.

Le mentorat d'affaires a permis de faire passer le taux de survie des entreprises québécoises de 34 % à 73 % au cours des cinq premières années de leur vie. Dans la région, quatre territoires bénéficient des services de 60 mentors qui soutiennent 150 personnes œuvrant dans le milieu des affaires. Seul le Témiscamingue n'est pas couvert par ce type d'approche. Des démarches en ce sens avaient été effectuées mais la culture du milieu étant différente, les nouveaux entrepreneurs préfèrent utiliser le mentorat de manière volontaire. On dénombre donc un certain nombre d'initiatives de mentorat sur le territoire de manière informelle.

¹² Documents de référence : « L'entrepreneuriat » - portrait réalisé par l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2010
Fiche « enjeux et défis » - Emploi – Planification stratégique du Témiscamingue, 2010
Portrait global de l'entrepreneuriat dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue, mars 2010

Les opportunités d'entrepreneuriat au Témiscamingue sont multiples :

- ▶ Marché non saturé, mais il faut considérer que la masse critique est faible
- ▶ Présence d'occasions d'affaires perçues par la population
- ▶ Acceptation de l'échec entrepreneurial par le milieu
- ▶ Caractère favorable de la carrière d'entrepreneur
- ▶ Indicateurs de l'emploi fragiles et donnant une opportunité à l'entrepreneuriat de nécessité.
- ▶ Si les opportunités sont bien réelles, les menaces le sont tout autant :
- ▶ Présence de moyennes et de grandes entreprises (salaires élevés) freinant l'entrepreneuriat
- ▶ Déclin de la présence de modèles entrepreneuriaux auxquels s'associer
- ▶ Sentiment de ne pas être apte à créer et gérer une entreprise plus importante régionalement
- ▶ Exode migratoire au profit d'autres régions et provinces
- ▶ Indicateurs de l'emploi fragiles faisant de la dimension financière un enjeu pour l'ensemble du processus entrepreneurial
- ▶ Dépendance régionale auprès des institutions économiques et financières
- ▶ Population majoritairement unilingue.

Des ressources et des outils sont présents sur le territoire au niveau de la sensibilisation, la formation et le soutien au développement des individus, des entrepreneurs et des entreprises. Les différentes organisations et ressources concernées par le développement de l'entrepreneuriat ont décidé d'agir et de mettre en commun les efforts, les compétences et les moyens afin de renforcer la culture entrepreneuriale au Témiscamingue.

Préambule

Comme l'entrepreneuriat n'est pas un secteur d'activité en soi, il est impossible de séparer les actions d'accompagnement aux entrepreneurs des procédures déjà utilisées dans nos démarches méthodologiques. Par conséquent, vous trouverez dans cette section, les actions qui visent particulièrement le développement de la culture entrepreneuriale.

Objectif général

Créer au Témiscamingue une dynamique entrepreneuriale qui s'appuie sur les valeurs de solidarité, d'autonomie, de créativité, de responsabilité et de leadership pour mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires au succès des projets¹

Cibles d'intervention

Cible 1

Renforcement de la culture entrepreneuriale

Cible 2

Soutien au développement des compétences des entrepreneurs et promotion des outils existants

¹ Document de référence : cadre logique développé en partenariat en décembre 2008 et révisé en 2010

Gible 1 -Renforcement de la culture entrepreneuriale au Témiscamingue

Objectif : Accroître les occasions qui valorisent les entrepreneurs et qui font reconnaître leur contribution dans le milieu socioéconomique (susciter l'émergence de nouveaux entrepreneurs)

Responsable : Lise Perron

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Concours québécois en entrepreneuriat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Promotion du concours ▶ Sollicitation des entreprises à participer ▶ Accompagnement dans la production du cahier de candidature ▶ Organisation du jury local (trouver le jury, production des documents, logistique) ▶ Suivi auprès des candidats lauréats et non lauréats ▶ Organisation de la visibilité des gagnants locaux (entrevues, vidéo, photos, remise de certificats) ▶ Accompagnement des lauréats jusqu'à la fin du concours (régional et national) <p>Note : certains participants au concours sont déjà des clients de la SDT (85 %) mais certains autres ne le sont pas (15 %)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documents médiatiques ▶ Cahiers de candidatures 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 5 communications médiatiques ▶ 50 à 60 courriels de promotion du concours ▶ Entre 20 et 30 appels de sollicitations ▶ Entre 15 et 20 cahiers de candidature à réviser et / ou produire ▶ Accompagnement de 3-4 lauréats
<p>Activité de reconnaissance et de valorisation de l'entrepreneuriat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Point de mire (portraits d'entrepreneurs) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Portraits d'entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1 publication par mois dans le journal
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La bonne nouvelle économique ▶ Trouver les sujets ▶ Contacter les entrepreneurs ▶ Soutenir la production des textes et des images ▶ Transférer les informations aux médias concernés 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Texte et images d'accompagnement ▶ Publicité télévisuelle et radiophonique 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 1 nouvelle télévisuelle du Témiscamingue aux 7 jours ouvrables ▶ 1 nouvelle radiophonique du Témiscamingue aux 7 jours ouvrables
<p>Participer et soutenir activement la réalisation du plan « on n'est pas des citrons »</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Participer aux rencontres du comité ▶ Travailler à la réalisation de ses actions 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comptes-rendus des rencontres ▶ Documents produits 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombre de rencontres du comité ▶ Nombre d'actions réalisées annuellement

Fonds de soutien au développement de la culture entrepreneuriale ▶ Participer aux rencontres du comité local ▶ Contribuer à l'analyse des dossiers	▶ Projets déposés ▶ Analyses complétées ▶ Recommandations effectuées	▶ Nombre de projets déposés ▶ Nombre de projets soutenus
Donner des conférences au centre de formation professionnelle sur le développement de l'entrepreneuriat	▶ Documents de référence	▶ 2 à 3 conférences par année ▶ 15 à 20 jeunes adultes par groupe
Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
Support technique à la promotion WEB et format papier de la démarche « On n'est pas des citrons ! » ▶ Élaborer le devis technique web ▶ Concevoir et faire les affiches promotionnelles ▶ Concevoir et réaliser le para-post ▶ Participer à la composition des annonces promotionnelles de la chronique radio ▶ Trouver les entrepreneurs pour les chroniques et les contacter	▶ Devis technique ▶ Site Web ▶ Affiches promotionnelles ▶ Para -post ▶ Textes annonces promotionnelles	▶ 1 devis technique ▶ Site web en opération ▶ 3 affiches promotionnelles ▶ 1 para-post ▶ 2 annonces promotionnelles ▶ 4 entrepreneurs participant à la chronique radiophonique

Cible 2 - Soutien au développement des compétences des entrepreneurs et promotion des outils existants

Objectif : Rendre davantage accessibles aux entrepreneurs et aux intervenants des formations à la carte et donner l'information sur les outils existants, selon les différentes étapes d'évolution des entreprises

Responsable : Lise Perron

Activités de production 2011 et en continu	Extrants	Indicateurs de résultats
<p>Organiser des micro-formations répondant aux besoins des entrepreneurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cibler les besoins ▶ Travailler avec le Service de formation aux entreprises pour la préparation de la formation ▶ Faire la promotion des formations offertes ▶ Faire les demandes de financement pour l'offre de la formation ▶ Solliciter les entrepreneurs pour qu'ils participent aux formations ▶ Faire un suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plan de formation ▶ Affiches promotionnelles des formations ▶ Demandes de financement ▶ Grille d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 à 5 formations offertes annuellement ▶ Deux à trois rencontres de travail avec le Service de formation aux entreprises ▶ 30 à 50 envois courriels aux entreprises pour promouvoir les formations ▶ 5 à 10 entrepreneurs par formation
<p>Transmettre aux entrepreneurs des informations / formations pertinentes au développement de leur entreprise venant de sources externes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Femmessor ▶ Service de formation aux entreprises ▶ Chambre de commerce ▶ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Références diverses 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 10 à 15 références annuelles auprès des entrepreneurs
<p>Réaliser des rencontres d'information sur le programme de Soutien au travailleurs autonomes et services de la SDT (SADCT – CLDT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Préparer les rencontres et documents nécessaires ▶ Rencontrer les gens ▶ Suivi au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documents explicatifs STA ▶ Dépliant promotionnel STA ▶ Outils SDT 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 4 rencontres d'information annuelles ▶ En moyenne 50 personnes informées par année

Conclusion

Le présent plan d'action ne dresse pas l'inventaire exhaustif de toutes les actions qui seront conduites et il ne se veut absolument pas un document immuable. L'ampleur du défi est importante et nous réussirons à le relever uniquement dans la mesure où nous sommes capables d'unir nos efforts et de travailler en partenariat. L'effort, la patience et la discipline vaudront le coup si nous continuons à utiliser notre capacité de garder le cap sur un développement continu et intelligent.

Pour ce faire, il faut continuer à nous concerter et à travailler avec l'ensemble des acteurs du développement socioéconomiques, afin de réaliser toutes les actions structurantes et intégrées à un plan global tout en incluant les défis du quotidien qui s'ajouteront au fil des jours. Il faut garder notre énergie, notre passion et gérer le développement de façon stratégique.

De plus, les réflexions se poursuivront pour ancrer encore davantage une culture entrepreneuriale au sein de la population témiscamienne. C'est qu'il reste beaucoup à faire, tant pour changer les mentalités que pour réaliser l'ensemble des ambitions qui nous habitent pour le territoire. En effet, toutes et tous doivent être conscients que l'apprentissage ne peut se terminer avec le premier succès.

La Société de développement du Témiscamingue (SADCT – CLDT) travaille avec acharnement comme elle l'a toujours fait pour que le Témiscamingue poursuive sur les voies de l'innovation et de la réussite des projets.

Chaque année, un bilan des actions sera dressé et les actions non réalisées seront justifiées, reportées ou modifiées.

Le plan ne deviendra réellement profitable que dans la mesure où nous serons capables de le modifier et de l'adapter de façon continue. Il sera alors un véritable outil de gestion stratégique du développement socioéconomique de notre territoire.

Bibliographie

COMITÉ DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU TÉMISCAMINGUE, « Plan stratégique du Témiscamingue, 2005 – 2010.

COMITÉ DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU TÉMISCAMINGUE, « Plan stratégique du Témiscamingue – documents de consultation publique, enjeux et défis, focus groupe, 2011 – 2016.

COMITÉ SOLIDARITÉ TÉMISCAMINGUE : « Portrait de l'économie du Témiscamingue, mars 2010

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP : « Portrait global de l'entrepreneuriat dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue – Rapport final », mars 2010

OBSERVATOIRE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE, «L'entrepreneuriat », 2010

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE, « Pour la relance économique du Témiscamingue et sa contribution à la prospérité régionale », septembre 2010

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE, « Naturellement... le Témiscamingue », 2007

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE, « Plan d'action annuel »

Annexe 1

Liste des personnes consultées

Pour les cadres logiques et le présent plan

Volet agroalimentaire

- ▶ Olivier Dunand
- ▶ Pierre Lavallée
- ▶ Michel Tremblay
- ▶ Marie-Hélène Nolet
- ▶ Bernard Flebus
- ▶ Normand Olivier
- ▶ André Langlois

Volet forêt

- ▶ Marie-Claire Legault
- ▶ Éric Lavoie

Volet tourisme

- ▶ Stéphanie Lamarche
- ▶ Stéphanie Fortin
- ▶ Lucien Pelletier
- ▶ Jean Cotten

Volet commercial

- ▶ Karen Lachapelle
- ▶ Luc Bellehumeur

Volet entrepreneuriat

Note : Le plan est travaillé en concertation avec d'autres organisations du territoire (MRCT, CLE, CSLT, CJET, etc.)

Lors de la planification stratégique¹

Volet agroalimentaire

- ▶ Olivier Dunand
- ▶ Alain Sarrazin
- ▶ André Langlois
- ▶ Josianne Richer

Volet forêt

- ▶ Francis Dessureault

Volet tourisme

- ▶ Stéphanie Fortin
- ▶ Ghyslaine Dessureault

Volet entrepreneuriat

- ▶ Maryse Breton, Femmessor
- ▶ Marisol Boucher Lupien, CLE

Autres personnes consultées dans certains volets du plan stratégique ayant une influence sur le volet économique (être riche, être intelligent)

- ▶ Olivier Luc Beauregard, Desjardins
- ▶ Danielle Labrie, Centre de Femmes
- ▶ Pierrette Charron, ORDET
- ▶ Tomy Boucher, MRCT
- ▶ Josée Beaulé, CJET
- ▶ Carole Lahaie, CSSSLT
- ▶ Éric Larivière, CSLT
- ▶ Rémi Barrette, Chambre de commerce
- ▶ Lyna Pine, Service de formation aux entreprises (Cégep – CSLT)
- ▶ Janine Piché, CSLT
- ▶ Nancy Peers, Alpha Témis
- ▶ Stéphanie Hein, Commission culturelle
- ▶ Roger Beauséjour, Chambre de commerce
- ▶ Jean-Jacques Lachapelle, Corporation Augustin-Chénier

¹ Plusieurs objectifs et actions du plan de la SDT (SADCT – CLDT) découlent directement de la planification stratégique. Des focus groupes ont eu lieu pour définir ces objectifs et plusieurs personnes ont été consultées dans le cadre de cette démarche.

Membres du personnel de la SDT impliqués

Rédaction du plan

- ▶ Adèle Beauregard
- ▶ Fany Drolet
- ▶ Francine Champoux
- ▶ Guy Trépanier
- ▶ Josée Rannou
- ▶ Josiane Richer
- ▶ Lise Perron
- ▶ Marie-Claire Legault
- ▶ Monique Lessard
- ▶ Nadia Bellehumeur

Correction du plan

- ▶ Aline Beauregard
- ▶ Véronique Gagné

Montage et conception graphique du plan

- ▶ Johane Falardeau

