



Plan quinquennal de développement  
*de l'Abitibi-Témiscamingue*



2014-2019

# Table des matières

Mot du président.....	3
Le plan quinquennal de développement	
Un guide pour toutes et tous.....	4
1. Une démarche d'élaboration participative.....	5
2. Une vision partagée.....	7
3. Un cap stratégique pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.....	10
LES ENJEUX	
Une ambition partagée, le développement et le transfert des compétences.....	12
Vitalité démographique, reflet de territoires dynamiques et d'une attractivité renouvelée.....	14
Mieux vivre aujourd'hui, être bien demain, la recherche de l'équilibre.....	16
Une capacité d'agir, la force de notre identité régionale et de notre gouvernance.....	19
4. Une mise en œuvre collective et un suivi continu.....	21
Annexe 1: Rappel des grandes étapes du processus de la PSR.....	24
Annexe 2: Synoptique portant sur les choix stratégiques.....	26

## Mot du président

C'est avec fierté que nous vous présentons le *Plan quinquennal de développement de l'Abitibi-Témiscamingue 2014-2019*.

Devant un contexte en perpétuelle évolution dans les domaines économique, social, culturel, environnemental et technologique, la Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Abitibi-Témiscamingue a entrepris la démarche de planification avec de grands impératifs. D'abord, veiller à ce que notre développement soit un vecteur de progrès au sein de tous les territoires et qu'il soit porteur de qualité de vie pour l'ensemble des citoyennes et des citoyens, aujourd'hui et pour les générations futures. Ensuite, mieux anticiper notre avenir afin de s'y adapter grâce à une lecture prospective de notre environnement. Enfin, par un regard transversal sur nos réalités, prioriser les enjeux à relever et convenir ensemble d'une stratégie de développement partagée à appliquer d'ici 2019.

Ce document est le fruit de deux années de consultations, d'échanges et d'élaboration collective avec des partenaires en provenance de toutes les sphères d'activités. Il reflète à la fois nos préoccupations et nos ambitions. Nous sommes persuadés qu'il orientera les choix et les actions que nous entreprendrons chacun de notre côté pour les cinq prochaines années.

Soyons francs, ce plan est ambitieux! Ensemble, nous aspirons à ce que l'Abitibi-Témiscamingue soit une région exemplaire en matière de compétences et d'excellence, attractive à toutes les échelles géographiques, proactive et en équilibre dans les multiples facettes de son développement. Nous la voulons dotée d'une identité forte. Quatre grands enjeux sont visés, qui sont définis par des orientations ainsi qu'une trentaine d'objectifs prioritaires.

Ce plan ne doit toutefois pas être vu comme étant l'aboutissement de la démarche puisqu'il nous faut maintenant relever le défi de sa mise en œuvre et de son suivi. C'est la raison pour laquelle ce plan prend appui sur la mobilisation des partenaires de tous les horizons qui œuvrent, au quotidien, au développement de l'Abitibi-Témiscamingue. Il repose plus particulièrement sur l'engagement continu des porteurs et

de leurs collaboratrices et collaborateurs en vue d'amorcer les actions les plus susceptibles de concrétiser les objectifs que nous nous sommes donnés. Engagement, ouverture, complémentarité, cohérence et rigueur sont donc au nombre des conditions gagnantes que nous partageons et qui nous guideront vers l'atteinte de résultats probants.

Au nom de la Conférence régionale, je tiens à remercier toutes les personnes qui ont exprimé leurs points de vue et leurs aspirations ou qui ont mis à profit leur expertise au bénéfice de notre devenir. Un grand merci également à celles et à ceux qui se sont mobilisés pour relever le défi de s'entendre sur une feuille de route qui nous permettra d'assurer pleinement et durablement notre développement.

Bonne lecture et bonne continuité à toutes et à tous!

Le président,

*Jean-Maurice Matte*



# Le plan quinquennal de développement...

## un guide pour toutes et tous

### Un cadre législatif précis

En vertu de la Loi sur le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, la Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Abitibi-Témiscamingue, à titre d'interlocutrice privilégiée de l'État en matière de développement régional, a le mandat d'élaborer et de mettre en œuvre un *plan quinquennal de développement (PQD)*, en concertation avec les partenaires. D'office, le plan doit fixer les objectifs généraux et particuliers du développement de la région dans une perspective de développement durable.

Par ailleurs, la Conférence régionale doit tenir compte des recommandations émises par le vérificateur général du Québec (2011) visant à revoir le plan de façon à prioriser les interventions les plus structurantes pour la région et à évaluer les résultats obtenus<sup>1</sup>.

Au-delà du mandat conféré par la loi, l'élaboration d'un plan de développement s'inscrit comme un moment privilégié pour les intervenantes et les intervenants impliqués dans le développement de leur milieu ainsi que pour toute la population de réfléchir sur le devenir de l'Abitibi-Témiscamingue.

Reflet des réalités propres à l'Abitibi-Témiscamingue, de la diversité des regards et de l'expression des aspirations, le *Plan quinquennal de développement (PQD) de l'Abitibi-Témiscamingue 2014-2019* présente une vision partagée ainsi que les grandes orientations stratégiques qui guideront la région vers un développement qui bénéficiera à toutes et à tous. Forts de l'adhésion de la communauté régionale, ces grands chantiers devraient permettre à l'Abitibi-Témiscamingue de répondre, d'ici les cinq prochaines années, voire au-delà, aux grands enjeux de son développement.

Issu d'une démarche de planification stratégique régionale concertée, il se veut le cadre de référence sur lequel peut s'appuyer l'ensemble des partenaires économiques, sociaux, culturels, environnementaux ainsi que municipaux de la région afin de coordonner leurs interventions et de consolider leurs partenariats. À titre de document de référence, il vise les objectifs suivants:

- appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des plans des diverses organisations, y compris ceux de la Conférence régionale;
- canaliser les efforts et les ressources appropriées des acteurs clés et des partenaires du développement autour d'une vision et de la mise en œuvre de stratégies et d'initiatives menées en commun en faveur d'un développement régional optimal;
- soutenir la Conférence régionale dans la prise de décision au regard des projets à financer au moyen du Fonds de développement régional (FDR), dans l'optique d'optimiser les retombées sur le développement;
- préciser la contribution que les ministères et les autres acteurs gouvernementaux doivent apporter à la réalisation du plan quinquennal dans la région;
- plus globalement, inscrire l'Abitibi-Témiscamingue dans l'exercice de concertation entre la région et l'État.

Forte de son expérience, la Conférence régionale s'est engagée dans la démarche de planification stratégique dans la continuité de celles déjà menées par le passé, la plaçant sous le signe de la concertation. Elle s'en distingue par une approche axée sur la transversalité, conditionnant une réflexion intersectorielle et interterritoriale des actrices et des acteurs concernés par le développement de l'Abitibi-Témiscamingue.

1. VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC. Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011, Chapitre 4 - Interventions en matière de développement régional, 2011.

# I. Une démarche d'élaboration participative

La réalisation et la mise en œuvre du *Plan quinquennal de développement de l'Abitibi-Témiscamingue 2014-2019* s'inscrivent dans une démarche de planification stratégique régionale (PSR) entreprise en 2012 et qui se terminera en 2019.

## Vers une quatrième génération de plan de développement

Dans le respect de la loi et des attentes exprimées par une grande part des intervenantes et intervenants locaux et régionaux, le *Plan quinquennal de développement régional (PQD) de l'Abitibi-Témiscamingue 2014-2019* a été élaboré afin de répondre à deux grands impératifs.

D'une part, un plan de développement régional, assurément stratégique, qui se veut assez large pour prendre en considération les multiples facettes du développement, et simultanément assez concis pour cibler les enjeux et les objectifs prioritaires.

D'autre part, un plan soutenu par une mise en œuvre orchestrée par la Conférence régionale, une démarche qui repose tour à tour sur une responsabilité partagée et sur un engagement assumé des actrices et des acteurs concernés, ainsi que sur un processus d'amélioration continue et d'évaluation des résultats atteints.

Résolue à répondre aux impératifs d'un développement qui s'inscrit dans un objectif de durabilité et à relever les défis tirés de sa dernière expérience<sup>2</sup>, la Conférence régionale a instauré un processus de planification stratégique composé de sept grandes étapes:



Bien que la Conférence régionale soit mandatée pour animer cette démarche, celle-ci se veut celle de toutes les organisations et de l'ensemble de la population de la région pour permettre un développement durable de l'Abitibi-Témiscamingue.

2. CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE. Bilan du Plan stratégique de développement de l'Abitibi-Témiscamingue 2007-2011, [En ligne], 2011. [[www.conferenceregionale.ca/bpsat07-11/](http://www.conferenceregionale.ca/bpsat07-11/)]

## Place à une démarche créative et concertée...

Le *Plan quinquennal de développement (PQD) de l'Abitibi-Témiscamingue 2014-2019* est le fruit d'une démarche particulièrement participative qui a laissé une très large place à la concertation.

Quelque 2 000 personnes ont été consultées lors des nombreuses activités organisées par la Conférence régionale (rencontres individuelles, groupes de discussion, activités tendance, sondages, groupes de travail, forum régional, tournée territoriale, etc.). Ces activités ont été réalisées dans le cadre de l'une ou l'autre des étapes menant à l'adoption du plan (annexe 1). Ces espaces de réflexion et de dialogue ont permis à la Conférence régionale de réaffirmer une vision d'avenir rassembleuse et d'exposer un contenu riche de préoccupations, de constats et de défis par un diagnostic partagé pour ensuite affirmer des priorités en vue d'établir les choix stratégiques.

Au nombre des conditions de réussite envers l'adhésion à un projet de plan concerté et endossé par le milieu, l'élaboration des choix stratégiques s'est réalisée sous le sceau de la coconstruction. La Conférence régionale a sollicité la collaboration d'acteurs clés ainsi que de partenaires provenant de divers secteurs d'activité et de tous les territoires. Ensemble, ils ont réfléchi aux enjeux communs et ont établi la stratégie régionale de laquelle découleront éventuellement, lors de la mise en œuvre, les plans d'action. Cette démarche s'est avérée constructive par la formalisation des enjeux, des orientations, des axes et des objectifs représentés sous la forme d'un tableau synoptique (annexe 2). Elle a aussi été mobilisatrice, par l'approbation donnée par de nombreux partenaires territoriaux et régionaux aux éléments clés de la stratégie régionale, et par leur adhésion. Enfin, lors des rencontres de concertation, la Conférence régionale a amorcé les échanges pour poser les jalons du processus de mise en œuvre et de suivi.

S'appuyant sur l'ensemble de ces contributions, la rédaction du plan a débuté au printemps 2014. La Conférence régionale a formulé une proposition, puis l'a présentée aux partenaires impliqués éventuellement dans la mise en œuvre. Le *Plan quinquennal de développement (PQD) de l'Abitibi-Témiscamingue 2014-2019* a été adopté par les membres du conseil d'administration de la Conférence régionale en juin 2014.

## 2. Une vision partagée

### Une vision portée vers 2027

Fortement inspirée de la vision commune héritée du précédent plan stratégique, la collectivité régionale maintient le cap de son développement par une adhésion forte à cet énoncé de vision :

### En 2027, l'Abitibi-Témiscamingue est une région...

- Accueillante, animée par une diversité de cultures et de talents.
- Où deux peuples cohabitent dans le partage et le respect du territoire.
- Solidaire et équitable, à l'écoute des besoins de ses citoyennes et citoyens.
- Curieuse, axée sur le savoir et ouverte sur le monde.
- Saine et responsable, soucieuse de la pérennité de son milieu naturel.
- Prospère, avec une économie diversifiée, basée sur la matière grise et l'entrepreneuriat.
- Qui cultive le pouvoir d'agir et se développe selon ses propres aspirations.

Cette vision exprime les aspirations profondes des citoyennes et des citoyens quant à l'idéal à atteindre pour l'Abitibi-Témiscamingue. Tous les partenaires du développement régional pourront s'en inspirer et faire converger leurs actions pour faire de cet idéal une réalité.

### Un parti pris pour le développement durable

Afin de répondre à des enjeux de plus en plus complexes et aux nouvelles attentes de la population, l'Abitibi-Témiscamingue affirme sa volonté d'ancrer son développement au profit des citoyennes et des citoyens, sans toutefois compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins.

*«Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement»<sup>3</sup>.*

Afin d'inscrire ce plan dans la voie du développement durable, la région a édicté cinq grands principes dérivés des seize principes définis dans le cadre de la Loi sur le développement durable adoptée par le gouvernement du Québec. Le plan met de l'avant ces cinq principes d'une manière qui est propre à l'Abitibi-Témiscamingue.

En 2027,  
l'Abitibi-Témiscamingue  
est une région...

3. MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES. À propos du développement durable, [En ligne], 2002. [<http://www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>] (Consulté le 7 avril 2014).

### Principe 1

#### L'humain au cœur du développement

Les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations. Elles ont droit à une vie saine, active et épanouie, en harmonie avec la nature. Le développement se fait dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociale. Pour ce faire, la participation et l'engagement des citoyennes et des citoyens ainsi que des groupes sont nécessaires. L'accès au savoir est encouragé et facilité de manière à stimuler l'innovation ainsi qu'à améliorer la sensibilisation et la participation effective du public à la mise en œuvre du développement durable de la région.

### Principe 2

#### Un milieu de vie de qualité pour toutes les générations

Le patrimoine culturel, reflet de notre identité, est défini, protégé et mis en valeur de façon à transmettre nos valeurs de génération en génération. La biodiversité est préservée pour assurer la qualité de vie des générations actuelles et futures. Par le fait même, les activités humaines sont respectueuses de la capacité de soutien des écosystèmes.

### Principe 3

#### Une économie durable

L'économie est performante, porteuse d'innovation et de prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement. Les modes de production et de consommation sont plus responsables. Les personnes, les entreprises et toutes les organisations qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement assument leur part des coûts. La valeur des biens et des services reflète l'ensemble des coûts qu'ils occasionnent à la société durant tout leur cycle de vie.

### Principe 4

#### La précaution et la prévention

En présence d'un risque connu, des actions de prévention, d'atténuation et de correction sont mises en place, en priorité à la source. Par ailleurs, lorsqu'il y a un risque de dommage grave ou irréversible, l'absence de certitude scientifique complète ne sert pas de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives de prévention.

### Principe 5

#### Une saine gouvernance

Par souci d'efficacité, les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité. Une répartition adéquate des lieux décisionnels est recherchée, dans un souci de rapprochement des communautés et des populations concernées. Les instances de gouvernance collaborent afin de rendre durable le développement sur les plans environnemental, social et économique. La concertation avec les organisations et la population est indissociable des projets de développement. Les actions entreprises sur un territoire prennent en considération les répercussions à l'extérieur. La participation citoyenne est encouragée et reconnue.



## Une région aux convictions profondes

L'ambition partagée de mener l'Abitibi-Témiscamingue vers un modèle de développement durable, humain et équitable repose également, en trame de fond, sur des valeurs chères à la population.

- La solidarité et la créativité sont au cœur des convictions de la communauté régionale.
- Le sentiment d'appartenance, la fierté et l'accomplissement sont les valeurs d'inspiration et d'influence alors que l'égalité, la coopération, la santé et la protection de l'environnement représentent les valeurs morales et sociales.

C'est dans le respect de ces valeurs que la collectivité régionale, et plus particulièrement les partenaires impliqués dans son développement, s'engage à interagir et à collaborer pour le bien-être de toutes et de tous ainsi que pour le développement de l'Abitibi-Témiscamingue.



*Les valeurs prônées par  
la société régionale...  
solidarité et créativité*

### 3. Un cap stratégique pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui et de demain

Reposant sur un diagnostic stratégique partagé<sup>4</sup>, le *Plan quinquennal de développement (PQD) de l'Abitibi-Témiscamingue 2014-2019* s'inscrit dans les réalités d'aujourd'hui, tout en portant un regard prospectif, à moyen terme, sur le devenir régional. L'objectif premier est de répondre aux multiples défis auxquels la région se trouve confrontée aujourd'hui, tout en s'efforçant d'appréhender les défis de demain. En d'autres mots, bien que le plan soit élaboré pour une période de cinq ans, il prépare l'Abitibi-Témiscamingue à son propre futur.

Un grand nombre de préoccupations et de défis ont été illustrés dans le diagnostic stratégique. Une quinzaine d'entre eux ont été ciblés prioritairement par la collectivité régionale :

- Valorisation de l'éducation
- Renforcement du leadership régional et du pouvoir décisionnel
- Renforcement de la culture entrepreneuriale et d'innovation
- Mobilisation de la société en faveur du développement durable
- Affirmation d'une identité régionale
- Offre de logements adaptée aux situations démographiques, sociales et économiques
- Ancrage de la culture comme levier essentiel au développement de la région
- Diversification de produits et développement de marchés
- Préservation des milieux naturels et mise en valeur intégrée des ressources naturelles
- Capacité de formation, de recherche et d'innovation de calibre international
- Adaptation des services et infrastructures aux changements démographiques
- Accès aux services de proximité
- Rétention et fidélisation de la main-d'œuvre
- Maintien des bénéfiques que procure l'utilisation des ressources naturelles et du territoire pour le citoyen et la collectivité/Préservation de la ressource hydrique
- Déploiement d'Internet à haut débit et application des technologies numériques

Autant de priorités qui illustrent à quel point l'Abitibi-Témiscamingue est à la fois une région riche et complexe. Autant de priorités qui se répondent, se complètent et sont reliées les unes aux autres. Autant de priorités, donc, qui illustrent les multiples façons d'inscrire la région dans une logique de développement durable. Enfin, autant de priorités à partir desquelles s'est bâtie la stratégie régionale à laquelle vous convie le présent plan, une stratégie qui s'articule autour de quatre enjeux.

4. Collini, Mariella et Aline Sauvageau, Diagnostic stratégique, Conférence régionale des élus de l'Abitibi-Témiscamingue, septembre 2013.

## LES ENJEUX DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

*Une ambition partagée, le développement et le transfert des compétences*

*Vitalité démographique, reflet de territoires dynamiques et d'une attractivité renouvelée*

*Mieux vivre aujourd'hui, être bien demain, la recherche de l'équilibre*

*Une capacité d'agir, la force de notre identité régionale et de notre gouvernance*

La réponse qu'entend donner la région pour relever ces enjeux se détaille sous la forme de grandes orientations stratégiques, d'axes d'intervention ainsi que d'objectifs prioritaires.

Autant le plan fait état d'un diagnostic partagé, autant il traduit les choix stratégiques portés par et entre les partenaires sociaux, économiques, culturels, environnementaux et municipaux de l'Abitibi-Témiscamingue. Ils se traduisent dans le tableau synoptique présenté à l'annexe 2.

**La stratégie régionale a pour ambition ultime que notre avenir soit construit ensemble, dès maintenant.**

La Conférence régionale, à elle seule, ne peut mener à terme la stratégie. Celle-ci n'aura de sens que si elle est partagée. Son aboutissement exigera une implication soutenue de toutes et de tous, à différentes échelles, et ce, pour plusieurs années à venir. Reposant sur une approche transversale, elle requiert d'aller au-delà des façons de faire habituelles, notamment par la mise en commun de nos capacités d'agir et la reconnaissance des interdépendances qui nous lient. Elle nécessite aussi d'aller plus loin, avec des actions déclinées à court, moyen et long termes. Si la stratégie semble a priori très ambitieuse, il nous appartiendra de nous donner les moyens de mettre en œuvre des actions structurantes et avant-gardistes, de nature à contribuer et à faciliter la synergie entre les organisations, les secteurs d'activité et les territoires.

*La stratégie régionale  
2014-2019, c'est...*

*4 enjeux  
7 orientations  
15 axes  
30 objectifs*

## Une ambition partagée, le développement et le transfert des compétences

L'Abitibi-Témiscamingue est appelée à répondre et à s'adapter à des évolutions démographiques, sociétales, économiques, technologiques et environnementales de plus en plus rapides et complexes.

Notre première exigence concerne l'éducation et la qualification, mais aussi le développement de compétences tant individuelles que sociétales ou technologiques, et ce, tout au long de la vie. D'une part, il est essentiel d'accroître la persévérance et la diplomation du plus grand nombre et d'autre part, d'appuyer le développement de nouvelles formes d'apprentissage en continu pour faciliter l'adaptation des personnes, des entreprises et des organisations aux changements. Éduquer, c'est aussi former des citoyennes et des citoyens responsables, créatifs et engagés. La région souhaite renforcer les capacités des personnes à entreprendre et à s'engager au sein de leur milieu.

À l'instar d'autres pays et régions, le développement de l'Abitibi-Témiscamingue repose sur les connaissances et les savoirs, comme sur la capacité d'innovation. La population convient qu'il faut poursuivre le développement de formations, de la recherche et de l'innovation pour répondre à la demande sociale (aspiration des citoyens) ainsi que pour accompagner les dynamiques économiques et environnementales. Il est par ailleurs impératif de valoriser la recherche, le potentiel d'innovation et les savoirs régionaux dans les organisations et les entreprises du territoire, mais aussi sur d'autres marchés.

### Nos orientations et objectifs prioritaires

#### orientation

#### Favoriser le développement des compétences en vue d'accroître la contribution des personnes, des entreprises et des organisations

##### ■ Accroître le niveau de qualification et de diplomation

Le faible niveau de diplomation de la population de la région met en avant-plan le rehaussement nécessaire des qualifications et des compétences des personnes. Deux éléments primordiaux ont régulièrement été mentionnés: la valorisation de l'éducation par une démarche fondée notamment sur une dynamique éducative partenariale élargie, et l'équité dans l'accès pour toutes et tous à l'éducation et à la formation.

- **Intensifier les actions de sensibilisation et de formation visant le développement de la culture entrepreneuriale**

Stimuler le désir d'entreprendre dans son sens large... L'esprit entrepreneurial doit répondre à des objectifs divers, et ne pas se limiter à l'acquisition de compétences nécessaires à la création et à la gestion d'une entreprise. Il s'agit de promouvoir des valeurs telles que le sens de l'initiative et de la créativité. Au cœur de nombreux échanges, la région aspire à se doter d'une définition partagée de la culture entrepreneuriale ainsi qu'à renforcer les arrimages des actions et des interventions.

- **Développer une culture de formation, d'apprentissage et de perfectionnement en continu**

Au-delà de l'acquisition d'une première qualification et diplomation, il faut un appui collectif afin de garantir que l'apprentissage soit une constante réalité tout au long de la vie. De nombreux défis associés à cet objectif (qualification de la main-d'œuvre, gestion de la relève, appropriation des nouvelles technologies, etc.) renforcent le besoin d'actualisation des connaissances et des compétences. Diverses possibilités de lieux (en particulier le milieu de travail) et de modes de formation et d'apprentissage formels et informels ont été mentionnées lors des consultations.

- **Stimuler l'éducation à la citoyenneté pour favoriser une plus grande participation à la vie de sa communauté**

La participation citoyenne se développe à l'usage et implique l'acquisition d'un ensemble de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes. Il s'agit de transmettre les compétences nécessaires au citoyen pour l'aider à mieux comprendre ce qui l'entoure, dans toute sa complexité, afin de faire preuve de responsabilité et d'initiative, notamment au service du développement. En bref, l'encourager à devenir un acteur de changement.

## orientation

### **Faire de l'excellence de la recherche, de l'innovation et des savoirs régionaux des leviers déterminants du développement**

- **Développer la capacité de formation, de recherche et d'innovation de renommée nationale et internationale**

Les établissements d'enseignement et de recherche sont de plus en plus considérés comme des moteurs essentiels du développement des territoires et de la région. Il y a une volonté régionale de consolider et d'adapter l'offre de formation ainsi que d'assurer le déploiement de pôles de recherche à fort potentiel.

- **Assurer le partage et le transfert des savoirs issus de la recherche et de l'innovation**

Cet objectif devra être développé dans une optique d'excellence associée à une stratégie de valorisation et de diffusion des résultats de la recherche et de l'innovation en faveur du développement économique, sociétal, culturel et environnemental de l'Abitibi-Témiscamingue.

- **Positionner l'innovation et les savoirs régionaux sur les marchés extérieurs**

Assurer le rayonnement intellectuel, scientifique et des savoir-faire régionaux au-delà de nos frontières est garant de l'avenir. Dans une logique de complémentarité entre les compétences et les savoir-faire, la quête d'alliances stratégiques avec d'autres régions limitrophes, notamment le Nord-du-Québec, est un autre pan possible de l'objectif.

## compétences

# vitalité démographique, reflet de territoires dynamiques et d'une attractivité renouvelée

À la vue des multiples tendances démographiques qui ont cours, toutes et tous sont conscients que la vitalité de l'Abitibi-Témiscamingue reposera sur son aptitude à répondre aux attentes des personnes qui y vivent déjà et à s'adapter aux nouveaux modes de vie et besoins de celles qui y évolueront demain, peu importe où qu'elles soient sur le territoire.

Pour assurer le bien-être de la population dans un environnement de qualité, la région s'engage à mettre en place les conditions propices au renforcement de l'attractivité des territoires. Pour cela, la région vise à améliorer la qualité des services offerts aux personnes et aux entreprises, de même que leur accessibilité. La région entend favoriser l'offre équilibrée de logements, l'accès aux technologies de l'information et des communications et l'expansion de leurs usages, le développement coordonné des services aux personnes ainsi que la gestion efficiente des modes de transport. L'attractivité des territoires passe aussi par la culture, qui doit être considérée comme un levier à part entière du développement ainsi que par la présence d'une économie de proximité, à forte valeur sociale et environnementale, qui se veut créatrice d'emplois durables.

Enfin, l'impératif d'assurer la vitalité du milieu économique, la disponibilité de la main-d'œuvre ou encore le maintien de services éducatifs, de santé, de culture et loisirs au sein des territoires nécessite de disposer d'une démographie favorable au développement de la région. En appui aux efforts menés en matière d'attraction, la région portera une attention particulière à la rétention des personnes, notamment des jeunes et leur famille, qu'elles soient originaires ou non de l'Abitibi-Témiscamingue. L'ancrage du plus grand nombre devra s'apprécier par la qualité de l'accueil et de l'intégration aux milieux de vie et de travail, la capacité des territoires à s'adapter à la variété des besoins d'habitation et de mobilité, le renforcement du lien social et du sentiment d'appartenance ainsi que l'opportunité pour les citoyennes et les citoyens de contribuer à l'essor de leur milieu de vie.

## Nos orientations et objectifs prioritaires

### orientation

#### Renforcer l'attractivité des territoires

- **Offrir une diversité de logements en adéquation avec les contextes démographiques et socioéconomiques**

Selon les tendances démographiques actuelles, et étant donné que le nombre de ménages est normalement le principal déterminant de la demande en logement, les besoins devraient perdurer au cours des prochaines années. L'adaptation durable du parc de logements semble, a priori, reposer sur une connaissance pointue des besoins actuels et futurs de la demande. Les partenaires devront faire preuve de flexibilité et d'innovation en vue de répondre aux besoins de situations de vie et de groupes de personnes variés.

- **Soutenir le développement de l'accès et des usages aux technologies de l'information et de la communication**

La région doit assurer l'accès à une couverture Internet à haut débit de qualité partout sur le territoire, incluant celle de la téléphonie cellulaire afin d'améliorer l'accès aux services, aux savoirs et à l'emploi. D'autre part, la région doit développer et promouvoir divers usages associés aux nouvelles technologies : économie numérique, commerce en ligne, télétravail, formation à distance, télésanté, etc.

- **Innover pour assurer la proximité des services**

C'est vers une offre intégrée de service (public/privé) que la région et ses territoires devront tendre pour retenir la population déjà résidente ainsi que celle nouvellement arrivée. Il est conseillé d'examiner de nouvelles façons d'offrir les services ainsi que d'améliorer les modalités d'accès en matière d'habitat, de mobilité et de services à la personne.

## ■ Améliorer la mobilité des personnes et des marchandises

Pour une région aussi vaste que l'Abitibi-Témiscamingue, la mobilité des personnes et des marchandises demeure une question centrale. Au-delà de l'amélioration des infrastructures, l'objectif doit notamment se réaliser par une gestion efficace des différents modes de transport pour les personnes (transport collectif interrégional, modes alternatifs, etc.) et les marchandises (intermodalité, etc.).

## ■ Créer de nouveaux liens et maillages entre le milieu des arts et de la culture et les milieux municipal, éducatif, touristique, social et économique

La vitalité culturelle, la qualité de l'offre de même que la décentralisation des équipements sont des atouts certains pour offrir des milieux de vie attractifs sur le territoire. D'ailleurs, l'importance d'ancrer plus largement le milieu culturel comme pilier du développement de la région a été signifiée. Tous les milieux devront y prendre part, que l'on parle de consolidation et de pérennité des organisations ou encore de l'appropriation des arts et de la culture par divers publics.

## ■ Soutenir et développer une économie de proximité

En appui au développement des communautés, cet objectif vise à dynamiser des activités économiques en maximisant et valorisant les atouts du territoire (savoir-faire, histoire, culture, agriculture, ressources naturelles, etc.). Dans l'optique d'une vision à long terme, il faut viser une économie qui interpelle notamment la proximité et l'échange entre les personnes, les producteurs et les organisations, la capacité de coopération et l'expérimentation de nouvelles stratégies et modèles d'affaires.

## orientation

### Contribuer à la rétention des personnes en vue de relever les défis démographiques et du marché du travail

#### ■ Augmenter l'enracinement de toutes et tous à leur milieu de vie

L'arrimage au milieu de vie est le premier volet de cet objectif. Il est important pour la région de permettre aux résidentes et résidents de créer de liens sociaux significatifs ainsi que, pour d'autres, de s'impliquer dans la vie locale et régionale. L'intégration réussie des nouveaux arrivants est le deuxième volet associé à l'objectif. La région doit être attentive aux enjeux associés aux nouvelles configurations des migrations à l'œuvre sur les territoires. Être proactif, instaurer de nouvelles façons de faire et parfaire nos approches et nos pratiques semble une voie importante à considérer.

#### ■ Accompagner les employeurs dans le développement de leurs stratégies en matière de ressources humaines

L'emploi est un vecteur important de l'épanouissement et de la qualité de vie des personnes, tout comme de la dynamique économique. Comme dans d'autres régions, le marché du travail régional est confronté à plusieurs défis (rareté, vieillissement de la main-d'œuvre, etc.), ce qui met à l'avant-plan la nécessité de consolider les stratégies de recrutement, et de manière encore plus impérieuse, celles visant la rétention des ressources humaines. Le maintien durable d'un bassin de main-d'œuvre spécialisée dépendra de la capacité des gestionnaires d'entreprises et d'organisations à affirmer la région comme un lieu de travail et d'accomplissement professionnel exemplaire.

## Attractivité

## Mieux vivre aujourd'hui, être bien demain, la recherche de l'équilibre

Un nombre incalculable de facteurs ou de tendances réelles ou anticipées interpelle l'Abitibi-Témiscamingue pour renforcer sa capacité d'adaptation et de proactivité aux changements.

Le vieillissement attendu de la population ainsi que les inégalités sociales, économiques et territoriales persistantes requièrent des interventions adaptées et concertées pour le mieux-être de toutes et tous, pour atteindre l'égalité des chances et la cohésion sociale. Une cohabitation harmonieuse nécessite un engagement collectif à lutter contre toute forme de discrimination et d'exclusion. Aussi, les préoccupations grandissantes manifestées par la population envers la qualité de vie concourent à la nécessaire conciliation entre les intérêts économiques et sociaux, de même que les impératifs environnementaux. De ce contexte émergent de nouveaux rapports, où la quête de compromis interpelle le renforcement de la cohésion sociale et une nouvelle façon de gouverner.

Caractérisée par une structure économique régionale vulnérable aux cycles économiques, l'atteinte d'un certain équilibre est fortement associée à notre volonté d'agir le plus efficacement possible en faveur d'une économie différente et tournée vers demain. Une économie qui se réalise par des efforts réaffirmés en matière de diversification de produits, de services et de marchés ainsi que de soutien à l'entrepreneuriat, allant de la création à la transmission des entreprises. Une économie qui met en valeur l'innovation, les technologies émergentes et les atouts de ses piliers économiques.

Composante d'une richesse inestimable, l'environnement naturel constitue un point d'appui essentiel à l'attractivité, à la qualité de vie et au développement du territoire régional. La préservation, la protection et la mise en valeur intégrée des milieux naturels et des ressources sont au nombre des conditions devant assurer leur durabilité pour les générations futures. Aussi, les ressources naturelles n'étant pas illimitées dans un contexte de forte demande mondiale, leur valorisation accrue pour en retirer les meilleurs bénéfices est un impératif régional.

### Nos orientations et objectifs prioritaires

#### orientation

#### **Renforcer notre capacité d'adaptation pour réduire les vulnérabilités et agir de façon proactive par rapport aux changements**

##### ■ **S'adapter aux réalités liées au vieillissement de la population**

D'ici les prochaines années, le vieillissement de la population incarnera le changement démographique le plus marquant en Abitibi-Témiscamingue. En ce sens, il se manifestera dans une multitude de domaines et de manière différente d'un territoire à l'autre. Accompagner et s'adapter aux réalités du vieillissement, c'est s'interroger, dès maintenant, sur l'offre de service à la personne (santé, transport, etc.), sur l'adaptation du marché du travail, sur les transformations du marché de l'habitation ainsi que sur les liens familiaux et sociaux.

##### ■ **Augmenter la cohésion et la complémentarité des actions posées par les organisations œuvrant en développement social à l'échelle locale, territoriale et régionale**

Il appert primordial pour la région de réduire les inégalités de revenu d'abord, mais aussi les inégalités d'accès à la formation, à l'emploi, au logement, aux loisirs et à la culture, à la santé et au bien-être, de même qu'aux inégalités entre les hommes et les femmes. Dans un contexte où les budgets dédiés à l'action sociale sont de plus en plus limités, il est impératif de poursuivre la mise en place et l'amélioration des dispositifs de concertation et d'intervention. L'objectif sous-tend de cibler et de soutenir les projets les mieux adaptés pour répondre aux besoins en constante évolution, de même que d'évaluer les retombées des actions entreprises.



■ **Favoriser une cohabitation harmonieuse entre les personnes, les générations, les communautés culturelles et les Premières Nations**

Les changements démographiques modifieront le visage de l'Abitibi-Témiscamingue. Le vieillissement, les migrations, l'augmentation de la population autochtone, entre autres, militeront en faveur d'une solidarité accrue et d'une cohabitation harmonieuse de toutes et tous. Créer des conditions propices au rapprochement passera par l'ouverture à la diversité, la prise en compte des valeurs et des façons de vivre ainsi que l'établissement de nouveaux lieux pour favoriser un dialogue social efficace entre les personnes, les générations et les cultures.

■ **Disposer de mécanismes de consultation, d'évaluation et de médiation de projets dans une perspective d'acceptabilité sociale**

Cet objectif réfère à l'exploration des conditions à mettre en place pour qu'un projet s'intègre dans la communauté. En d'autres mots, un cadre plus global, prenant en considération l'emploi, la santé, l'environnement, le contexte social et culturel ainsi que d'autres facteurs propres à chaque milieu. Les démarches d'acceptabilité sociale doivent être le fruit d'une délibération ou d'une implication du plus grand nombre de personnes dans les choix et les décisions pouvant influencer leur cadre de vie et leur environnement.

■ **Accompagner le développement et l'émergence de nouvelles activités économiques et de filières d'avenir**

À long terme, l'Abitibi-Témiscamingue devra développer et commercialiser de nouvelles idées, de nouveaux produits et services. De la même manière, elle devra explorer et structurer de nouvelles filières. Au nombre des éléments à retenir pour créer les conditions propices à l'émergence de nouvelles activités: anticiper les mutations économiques, encourager la spécialisation des secteurs industriels, cibler les opportunités d'affaires, dynamiser la création d'activités innovantes, mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des compétences et des professions, etc.

■ **Favoriser la création, l'expansion et la transmission des entreprises régionales**

Dans le même esprit que l'objectif précédent, la région entend travailler à construire et maintenir un climat propice à la création, à la consolidation, mais aussi au transfert et à la relève des entreprises. Pensons au premier chef à la culture entrepreneuriale, suivie entre autres du soutien et de l'accompagnement aux entreprises, du degré d'ouverture des intervenantes et des intervenants économiques envers de nouveaux modèles entrepreneuriaux ainsi que de la disponibilité de la main-d'œuvre.

Équilibre

### ■ Développer les marchés

Positionner l'Abitibi-Témiscamingue sur les marchés reposera sur l'aptitude des actrices et des acteurs du milieu économique (entreprises, organismes de développement, ministères, etc.) à inclure la dimension internationale et ses multiples composantes dans le développement des entreprises, à pérenniser la présence à l'international des entreprises déjà exportatrices et à accompagner les nouvelles entreprises dans leur développement import-export.

### ■ Consolider la culture agricole, forestière et minière au sein de l'économie régionale

En gage de stabilité de nos filières traditionnelles, la reconnaissance publique du rôle clé qu'elles représentent pour le développement de la région doit être réaffirmée. Ancrées sur nos territoires, elles se caractérisent par des savoir-faire reconnus, une connaissance particulière du milieu naturel ainsi que des innovations technologiques, sociales et environnementales avant-gardistes. L'expression de différentes façons de voir la forêt, l'agriculture et le minerais peut notamment s'articuler autour de la valorisation des entreprises, des métiers et professions d'avenir ou encore des produits et des savoirs régionaux.

### ■ Préserver la qualité des milieux naturels et de la ressource hydrique

L'environnement naturel constitue autant de lieux de réserve/protection, de production, d'usages et de pressions multiples souvent dissociés les uns des autres. La société régionale insiste: il faut assurer et parfaire la mise en place d'outils d'observation et de connaissances et renforcer les mécanismes de suivi et de gestion. Il est nécessaire d'assurer l'équilibre entre la protection, la valorisation et le développement. L'Abitibi-Témiscamingue doit maintenir une attention particulière sur la ressource hydrique (de surface et souterraine), une priorité incontournable de la région.

### ■ Optimiser les avantages que procure la mise en valeur intégrée des ressources naturelles et du territoire pour l'individu et la collectivité

Pour des choix éclairés, l'objectif tend notamment à mettre en lumière la nécessité d'apprécier la valeur économique, sociale et environnementale de l'utilisation et de la conservation des ressources naturelles pour l'individu et la société. Une autre composante de l'objectif vise à inscrire les modes de production, de consommation et de distribution des ressources dans une perspective plus durable, de sorte de limiter les impacts sur l'environnement tout en améliorant la qualité de vie.

## Une capacité d'agir, la force de notre identité régionale et de notre gouvernance

Aux yeux de la population, l'Abitibi-Témiscamingue doit accroître son attractivité et son rayonnement par l'affirmation d'une identité régionale forte. Pour mieux se connaître et se faire reconnaître, l'Abitibi-Témiscamingue doit parfaire la représentation de ce qui la définit, aujourd'hui. Pour cela, il convient d'établir notre espace commun, de nous enrichir de nos différences, dans le respect, et de solidifier nos liens afin de valoriser les atouts et spécificités qui nous caractérisent.

La culture est fortement associée à l'identité collective, à la fierté régionale et au renforcement du sentiment d'appartenance. Considérée dans son sens large, la culture est au cœur du quotidien: elle se constitue d'autant de «manières distinctes d'être, de penser, d'agir et de communiquer»<sup>5</sup>. La mise en valeur du patrimoine culturel est primordiale, alors que sa transmission aux générations futures est un incontournable.

Dans une optique de développement durable, les organisations qui œuvrent au développement local, territorial et régional de même que les personnes élues sont appelées à s'adapter et à innover en matière de gouvernance. Dans un souci de cohérence et d'efficacité, la région veut accentuer la complémentarité des actions et les approches intersectorielles et interterritoriales, encourager et intégrer le développement durable dans les politiques, les planifications ainsi que les projets de développement et enfin, revendiquer une plus grande cohérence dans les politiques publiques.

### Nos orientations et objectifs prioritaires

#### orientation

**Affirmer une identité régionale forte qui s'appuie sur notre vision de nous-mêmes, sur nos rapports au territoire et sur le partage des connaissances**

**Faire connaître les avantages et les traits distinctifs de l'Abitibi-Témiscamingue**

La qualité du cadre de vie, la vitalité rurale ainsi que les richesses culturelles, patrimoniales, touristiques, naturelles et paysagères fondent et font l'identité de nos territoires. Au même titre, nos valeurs, nos codes communs, nos talents, nos potentiels, nos savoir-faire, nos façons de nous gouverner nous définissent. Il faut mettre de l'avant la fierté régionale en exprimant nos bons coups et notre culture dans son sens large.

**Valoriser la mémoire et le patrimoine culturel**

La culture affirme, reflète une image de nous-mêmes. Il est nécessaire de préserver et mettre en valeur les biens matériels ou immatériels de notre patrimoine culturel: les arts, l'architecture, les traditions, les savoir-faire locaux et régionaux, l'histoire collective, etc. La question des savoirs traditionnels des peuples autochtones, de leur culture et de leur vision du monde constitue une autre assise.

5. «Culture», [En ligne], Wikipédia. [fr.wikipedia.org/wiki/Culture] (Consulté le 12).

## orientation

### **Augmenter la synergie entre les acteurs du développement régional afin de renforcer le leadership et la cohésion**

#### ■ **Accentuer la complémentarité des actions et les approches intersectorielles**

Plusieurs instances locales, territoriales et régionales travaillent au développement régional, chacun avec ses mandats, ses priorités, ses moyens et son partenariat. La raréfaction des ressources ainsi que la complexité croissante des défis et leur interdépendance impose de nouvelles façons de travailler ensemble et en complémentarité. La région entend se partager les priorités consensuelles, mettre en commun les compétences et les ressources, tout en privilégiant une approche multisectorielle et interterritoriale pour l'atteinte d'objectifs prioritaires.

#### ■ **Favoriser l'appropriation du développement durable et ses concepts pour l'introduire dans les politiques et les planifications régionales, territoriales et locales**

Mieux connaître, mieux appliquer, mieux communiquer le développement durable et les diverses initiatives et faire émerger une nouvelle forme de gouvernance laissant plus de place à la population sont au nombre des éléments les plus fréquemment mentionnés. Il faut accompagner et encourager les administrations locales, les organisations et les entreprises à prendre en compte le développement durable dans les planifications et les processus décisionnels et à se mobiliser autour d'actions concrètes.

#### ■ **Revendiquer la modulation des politiques gouvernementales aux besoins régionaux**

Il appert qu'encore beaucoup de chemin reste à parcourir afin que soient adoptées des législations et des politiques qui reconnaissent et mettent l'accent sur les particularités régionales. Il est essentiel de revendiquer auprès de l'État les moyens d'agir par l'octroi des ressources adéquates propres à notre développement ainsi que par la reconnaissance des compétences et des responsabilités confiées aux paliers local, territorial et régional. Une plus grande autonomie des directions régionales des ministères est également visée. Enfin, la reconnaissance de nos modèles régionaux distinctifs (MRC, santé, éducation, etc.) par les instances politiques est une autre dimension importante de l'objectif.

## 4. Une mise en œuvre collective et un suivi continu

Le *Plan quinquennal de développement (PQD) de l'Abitibi-Témiscamingue* se veut un outil dynamique, qui a pour vocation d'évoluer et de s'enrichir d'ici l'échéance 2019. Pour cela, la mise en œuvre du plan sera organisée de manière à inscrire en continu l'engagement, l'action et le progrès.

La Conférence régionale a le mandat de piloter la mise en œuvre du *Plan quinquennal de développement (PQD) de l'Abitibi-Témiscamingue*. D'ici 2019, il s'agit pour la Conférence régionale de coordonner la stratégie régionale auprès et avec les partenaires engagés à sa réalisation. À ce titre, les objectifs prioritaires seront mis en œuvre sous la responsabilité de porteurs en collaboration avec leurs partenaires.

### Les fondements de l'action régionale

Tout au long de l'exercice collectif ayant mené à la conception du plan, les partenaires clés du développement régional ont manifesté la volonté de passer à l'action. Inspirés des conditions gagnantes évoquées lors des rendez-vous territoriaux et régionaux, la Conférence régionale, conjointement avec les partenaires, a convenu de grands principes qui allaient présider à la mise en œuvre du plan.

#### Agir ensemble, l'impératif d'un engagement assumé et d'une mise en réseau renforcée

Le premier principe réside en l'engagement des partenaires à travailler en collaboration pour l'atteinte de certains objectifs communs au bénéfice de la stratégie régionale.

#### ■ Charte partenariale

Pour renforcer les façons de faire, les dynamiques partenariales et les structures de concertation, le tout dans un esprit d'ouverture et de respect, la Conférence régionale a établi une charte. La signature de la charte confirme les engagements des principaux partenaires, en référence à ceux qui agiront à titre de porteurs.

### LES MAÎTRES D'ŒUVRE

La Conférence régionale assure la coordination et la supervision de la mise en œuvre par un rôle affirmé envers la concertation, le suivi, l'arrimage, la communication et l'information ainsi que l'évaluation.

Les porteurs, en coopération avec leurs partenaires, participent et soutiennent le déploiement de la mise en œuvre. Ils mobilisent et concertent les partenaires locaux, territoriaux et régionaux qui, par leur mission et leur mandat, peuvent contribuer à l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs. Les porteurs s'engagent à coordonner les actions, les moyens et les échéanciers définis conjointement et fixent les résultats attendus. Enfin, à titre d'interlocuteurs privilégiés, ils feront part de l'avancement des travaux à la Conférence régionale.

Les conditions gagnantes:  
Engagement,  
ouverture, respect,  
adhésion, mesurabilité,  
complémentarité,  
cohérence, collaboration

### **Agir ensemble, l'impératif de travailler autrement et d'améliorer les complémentarités**

Au cours des prochaines années, l'Abitibi-Témiscamingue devra relever maints défis associés à des réalités de plus en plus interdépendantes. Dans une perspective de développement durable, les stratégies d'actions qui seront préconisées pour réaliser les objectifs du plan devront revêtir une dimension transversale, par la prise en compte des multiples dimensions inhérentes au développement et à la complémentarité des actions, des approches et des compétences. L'élaboration de ces stratégies devra se réaliser avec une variété d'actrices et d'acteurs en provenance de différentes échelles territoriales et de champs variés d'intervention (aménagement, transport, gestion des ressources, environnement, action sociale, développement économique, emploi, culture, éducation, loisirs, etc.). Le défi est d'intégrer et d'articuler des interventions et des initiatives menées de manière plutôt cloisonnée ou sectorielle de façon concertée, coordonnée et convergente pour tendre vers l'atteinte de résultats probants et significatifs pour le développement de la région.

#### **■ Modes de communication**

La mise en œuvre doit favoriser la synergie entre les porteurs et leurs partenaires, entre l'ensemble des porteurs et finalement, entre les porteurs et la Conférence régionale. Des mécanismes et des canaux de communication seront mis en place afin de conforter le rôle central de l'information et d'un dialogue régulier.

### **L'efficacité de l'action régionale, l'impératif du suivi et de l'évaluation**

Afin d'assurer la cohérence des actions réalisées en partenariat et l'atteinte des objectifs prioritaires inscrits au plan, la Conférence régionale entend effectuer un suivi continu de la mise en œuvre par la création d'un comité.

Aussi, en collaboration avec les porteurs et les partenaires, elle s'engage à renforcer l'évaluation, en se donnant les moyens de suivre l'avancement des travaux, mais aussi la faisabilité et l'efficacité des actions. L'évaluation sera construite sur une série d'indicateurs qu'il conviendra de suivre tout au long de la mise en œuvre. Si besoin est, la Conférence régionale s'engage, de concert avec les partenaires, à modifier la trajectoire des actions pour assurer la réalisation des objectifs liés au plein développement de la région.

# Une évaluation en trois temps

## Suivi annuel

Les actions qui découleront du plan de développement régional seront évaluées tous les ans. La définition d'indicateurs objectifs et mesurables ainsi que la conception d'outils de suivi adaptés (tableau de bord, indicateurs, etc.) permettront d'alimenter la mise en œuvre de l'évaluation. Une attention particulière sera portée à la dynamique et aux rapports entre les partenaires, aux conditions entourant la mise en œuvre ainsi qu'aux facteurs de réussite et d'échec. L'évaluation annuelle sera acheminée au comité de suivi et de mise en œuvre ainsi qu'aux partenaires.

## Évaluation à mi-parcours

Inscrite dans la démarche de planification stratégique, une évaluation à mi-parcours est prévue au bout de 30 mois suivant l'adoption du plan. Il reviendra au comité de suivi et de mise en œuvre de définir les modalités de l'évaluation ainsi que de la diffusion des résultats.

## Évaluation finale

L'évaluation finale est un élément fondamental pour l'élaboration du prochain *plan quinquennal de développement*. À l'instar de l'évaluation à mi-parcours, le comité de suivi et de mise en œuvre conviendra des modalités relatives à l'évaluation finale.

# Annexes





# Annexe I: Rappel des grandes étapes du processus de la PSR

Au préalable: Bilan du Plan stratégique de développement de l'Abitibi-Témiscamingue 2007-2011

Mise en place d'un comité de réflexion (19 personnes)



- Sondage sur la vision et les principes : 445 répondants
- Sondage sur les valeurs : 111 répondants
- Adoption de la vision, des valeurs et des principes par les membres du conseil d'administration (juillet 2012)
- Sondage sur le développement de l'Abitibi-Témiscamingue : 388 répondants
- 26 rencontres individuelles
- 135 personnes consultées lors des groupes de discussion
- 190 personnes consultées lors des activités tendance
- Tenue de 7 conférences de la Conférence : 300 participantes et participants
- Dépôt du document *Vers un diagnostic stratégique* (version préliminaire)
- Forum «Vers un diagnostic stratégique» (septembre 2013) : 200 personnes
- Adoption du *Diagnostic stratégique* par les membres du conseil d'administration (septembre 2013)
- Élaboration d'une démarche de priorisation
- Création de 4 groupes de travail autour desquels ont gravité 40 personnes
- 3 versions de synoptique soumises à la consultation
- Organisation d'une tournée territoriale réunissant 72 personnes
- 2 rencontres régionales réunissant respectivement 31 et 29 personnes
- Activité sur les choix stratégiques (mars 2014) : 76 personnes
- Rédaction et validation (avril et mai 2014)
- Adoption du *Plan quinquennal développement (PDQ) de l'Abitibi-Témiscamingue 2014-2019* par les membres du conseil d'administration (juin 2014)

## Annexe 2: Synoptique portant sur les choix stratégiques

Enjeu : Une ambition partagée, le développement et le transfert des compétences		Enjeu : Vitalité démographique, reflet de territoires dynamiques et d'une attractivité renouvelée	
Orientation : Favoriser le développement des compétences en vue d'accroître la contribution des personnes, des entreprises et des organisations	Orientation : Faire de l'excellence de la recherche, de l'innovation et des savoirs régionaux des leviers déterminants du développement	Orientation : Renforcer l'attractivité des territoires	Orientation : Contribuer à la rétention des personnes en vue de relever les défis démographiques et du marché du travail
Axe : Éducation	Axe : Recherche et innovation	Axe : Services et infrastructures	Axe : Rétention
Accroître le niveau de qualification et de diplomation	<p>Développer la capacité de formation, de recherche et d'innovation de renommée nationale et internationale</p> <p>Assurer le partage et le transfert des savoirs issus de la recherche et de l'innovation</p> <p>Positionner l'innovation et les savoirs régionaux sur les marchés extérieurs</p>	<p>Offrir une diversité de logements en adéquation avec les contextes démographiques et socioéconomiques</p> <p>Soutenir le développement de l'accès et des usages des technologies de l'information et de la communication</p> <p>Innover pour assurer la proximité des services</p> <p>Améliorer la mobilité des personnes et des marchandises</p>	<p>Augmenter l'enracinement de toutes et tous à leur milieu de vie</p> <p>Accompagner les employeurs dans le développement de leurs stratégies en matière de ressources humaines</p>
Axe : Développement des compétences		Axe : Dynamiques territoriales	
<p>Intensifier les actions de sensibilisation et de formation visant le développement de la culture entrepreneuriale</p> <p>Développer une culture de formation, d'apprentissage et de perfectionnement en continu</p> <p>Stimuler l'éducation à la citoyenneté pour favoriser une plus grande participation à la vie de la communauté</p>		<p>Créer de nouveaux liens et maillages entre le milieu des arts et de la culture et les milieux municipal, éducatif, touristique, social et économique</p> <p>Soutenir et développer une économie de proximité</p>	

<b>Enjeu : Mieux vivre aujourd'hui, être bien demain, la recherche de l'équilibre</b>	<b>Enjeu : Une capacité d'agir, la force de notre identité régionale et de notre gouvernance</b>	
Orientation : Renforcer notre capacité d'adaptation pour réduire les vulnérabilités et agir de façon proactive par rapport aux changements	Orientation : Affirmer une identité régionale forte qui s'appuie sur notre vision de nous-mêmes, sur nos rapports au territoire et sur le partage des connaissances	Orientation : Augmenter la synergie entre les acteurs du développement régional afin de renforcer le leadership et la cohésion
<b>Axe : Adaptation des services et infrastructures aux changements</b>	<b>Axe : Culture</b>	<b>Axe : Gouvernance</b>
S'adapter aux réalités liées au vieillissement de la population	Faire connaître les avantages et les traits distinctifs de l'Abitibi-Témiscamingue  Valoriser la mémoire et le patrimoine culturel	Accentuer la complémentarité des actions et les approches intersectorielles  Favoriser l'appropriation du développement durable et ses concepts
<b>Axe : Équité sociale</b>  Augmenter la cohésion et la complémentarité des actions posées par les organisations œuvrant en développement social à l'échelle locale, territoriale et régionale		
<b>Axe : Cohésion sociale</b>	<b>Axe : Politiques gouvernementales</b>	
Favoriser une cohabitation harmonieuse entre les personnes, les générations, les communautés culturelles et les Premières Nations  Disposer de mécanismes de consultation, d'évaluation et de médiation de projets dans une perspective d'acceptabilité sociale	Revendiquer la modulation des politiques gouvernementales aux besoins régionaux	
<b>Axe : Diversification économique</b>		
Accompagner le développement et l'émergence de nouvelles activités économiques et de filières d'avenir  Favoriser la création, l'expansion et la transmission des entreprises régionales Développer les marchés		
<b>Axe : Renforcement des assises économiques</b>		
Consolider la culture agricole, forestière et minière au sein de l'économie régionale		
<b>Axe : Protection et mise en valeur des ressources naturelles et du territoire</b>		
Préserver qualité des milieux naturels et de la ressource hydrique  Optimiser les avantages que procure la mise en valeur intégrée des ressources naturelles et du territoire pour le citoyen et la collectivité		





# CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

170, avenue Principale, bureau 102  
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 4P7  
819 762-0774

