

MRC du Domaine- du-Roy

Plan stratégique territorial

Rapport final
MARS 2023



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Mandat	3
Déploiement 2022	4



Étape 1

Comprendre	5
- Données démographiques et économiques - Classement des MRC selon l'indice de vitalité économique - Forces et faiblesses - Menaces, opportunités et défis	

Consulter	16
- Enjeux locaux identifiés - Enjeux territoriaux	

Étape 2



Étape 3

Décider	16
- La vision d'avenir - La « Signature »	

Agir	21
- Défis - Conclusion	

Étape 4

Annexes	26
---------	----

INTRODUCTION

Suivant l'intégration du CLD à l'intérieur de la MRC du Domaine-du-Roy en 2022, il devenait impératif pour les décideurs de réfléchir à un processus commun de développement territorial qui ne mettrait plus l'accent sur les différences entre les communautés, mais qui s'orienterait plutôt sur une réflexion globale qui inclura les élus et les acteurs du développement socioéconomique du territoire.

Pour favoriser l'émergence d'une vision partagée par les acteurs du milieu, la direction de la MRC a voulu identifier les forces motrices du territoire, revoir la vision et les valeurs clés à promouvoir. Cette démarche réflexive a servi à identifier les enjeux de développement, proposer des stratégies et, finalement, doter la MRC d'un plan d'action stratégique visant à assurer son développement concerté.

MANDAT

- Dégager une vision commune et partagée de développement de la MRC du Domaine-du-Roy
- Identifier les priorités de développement
- Mettre en place les moyens nécessaires à l'atteinte de la vision
- Regrouper les acteurs du développement autour d'objectifs communs

Note au lecteur : Le rapport intitulé « Analyse des mécanismes de fonctionnement du CLD Domaine-du-Roy » a servi de base à la réflexion des éléments qui se retrouvent dans ce rapport.

DÉPLOIEMENT 2022

01 INTÉGRER

Intégration du CLD
dans les opérations de la MRC

02 COMPRENDRE

- Forces, faiblesses, menaces et opportunités sur le territoire
- Avantages du territoire (ce qui nous démarque)

Note : Cette étape a été documentée à partir des informations dont disposent les professionnels du développement sur le territoire de la MRC

03 CONSULTER

Rencontre avec les parties prenantes impliquées dans le développement

- Comité de développement
- Chantiers
- Partenaires sociaux économiques (SADC, Services Québec)
- MRC – Schéma d'aménagement

04 DÉCIDER

Choix des orientations stratégiques par les élus

- Présentation des constats et orientations proposées
- Vision de développement
- Choix du projet « Signature »

05 AGIR

DÉFINIR

Les objectifs de développement à court et moyen terme

FAIRE

Les choix des priorités territoriales

ÉTABLIR

Le plan d'action

DÉTERMINER

Le choix des indicateurs de performance

JANVIER 2022

FÉVRIER 2022

MARS 2022

OCTOBRE 2022

FÉVRIER 2023

COMPRENDRE

Pour bien anticiper la destination future, il importe de bien comprendre d'où nous partons. Cette première étape de l'exercice de positionnement de la MRC Domaine-du-Roy a permis d'évaluer objectivement nos zones de forces et de vulnérabilité à partir de la compréhension des enjeux importants par les différents acteurs qui œuvrent sur le territoire. Elle permet aussi d'évaluer l'environnement externe qui risque d'avoir des impacts importants sur le déploiement des stratégies.

Comme la MRC Domaine-du-Roy évolue dans un environnement complexe, il a été nécessaire de bien choisir les forces susceptibles d'avoir un effet de levier important et les faiblesses risquant de freiner les ambitions en lien avec les enjeux locaux et ceux identifiés par les acteurs du territoire.

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES ET ÉCONOMIQUES

Population par territoire de MRC

MRC	2006	2011	2016	2019	2020	2021	2022
Saguenay	144 471	146 039	146 327	146 797	147 372	147 139	148 254
Lac-Saint-Jean-Est	51 509	52 935	52 874	52 946	53 119	53 589	53 962
Le Domaine-du-Roy	32 143	32 047	31 389	31 176	31 179	31 309	31 515
Maria-Chapdelaine	25 917	25 418	24 778	24 517	24 503	24 461	24 507
Le Fjord-du-Saguenay	20 153	20 859	21 708	22 360	22 795	23 459	24 092

Source : Institut de la statistique du Québec

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES ET ÉCONOMIQUES

Principaux indicateurs socioéconomiques par territoire de MRC

Indicateurs	Saguenay	Lac-St-Jean Est	Le Domaine-du-Roy	Maria-Chapdelaine	Le Fjord-du-Saguenay
Population totale (2022)	148 254 hab.	53 962 hab.	31 515 hab.	24 507 hab.	24 092 hab.
0-19 ans (2020 ^P)	18,8 % 27 872	20,3 % 10 954	19,5 % 6 145	19,3 % 4 730	21,2 % 5 108
20-64 ans (2020 ^P)	56,0 % 83 022	54,5 % 29 409	54,2 % 17 083	53,2 % 13 038	57,4 % 13 829
65 ans et plus (2020 ^P)	25,3 % 37 508	25,2 % 13 598	26,4 % 8 320	27,6 % 6 764	21,4 % 5 156
Solde migratoire interrégional (2021-2022)	408 hab.	301 hab.	131 hab.	26 hab.	381 hab.
Perspectives démographiques (variation de la population 2014/2016)	-4,7 %	-5,3 %	-11,5 %	-11,7 %	+3,1 %
Travailleurs de 25-64 ans (2020 ^P)	52 945	18 665	10 686	8 344	8 814
Taux de travailleurs de 25-64 ans (2020 ^P)	72,4 %	70,5 %	69,9 %	69,8 %	71,4 %

Source : Institut de la statistique du Québec

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES ET ÉCONOMIQUES

Principaux indicateurs socioéconomiques par territoire de MRC (suite)

Indicateurs	Saguenay	Lac-St-Jean Est	Le Domaine-du-Roy	Maria-Chapdelaine	Le Fjord-du-Saguenay
Revenu d'emploi médian des 25-64 ans (2020 ^P)	46 238 \$	43 805 \$	43 099 \$	41 887 \$	43 580 \$
Revenu disponible par habitant (2018 ^P)	31 508 \$	30 604 \$	30 828 \$	31 364 \$	31 241 \$
Valeur foncière moyenne des résidences unifamiliales (2022)	216 104 \$	190 583 \$	168 233 \$	143 190 \$	189 549 \$
Valeur totale des permis de bâtir (2021)	521 713 k\$	160 270 k\$	123 133 k\$	18 003 k\$	65 879 k\$

Source : Institut de la statistique du Québec

CLASSEMENT DES MRC SELON L'INDICE DE VITALITÉ ÉCONOMIQUE

Classement des MRC selon l'indice de vitalité économique (2018)

MRC	Classement	Indice de vitalité économique	Revenu total médian des particuliers de 18 ans et plus	Taux de travailleurs de 25-64 ans	TAAM de la population sur 5 ans
La Jacques-Cartier	1	24,3387	51 683 \$	85,5	23,8
Mirabel	2	21,8569	42 578 \$	84,5	37
La Vallée-du-Richelieu	3	15,7416	46 715 \$	84,2	11,8
L'Île-d'Orléans	4	13,9494	42 030 \$	81	19
Les Collines-de-l'Outaouais	5	13,3026	49 002 \$	80,1	10,1
Vaudreuil-Soulanges	6	13,1987	42 049 \$	82,8	13,7
Roussillon	7	12,8989	42 085 \$	82,7	13,1
Marguerite-D'Youville	8	12,6519	45 859 \$	84,1	7
Les Moulins	9	12,0106	41 810 \$	82,9	11,1
Lévis	10	11,3116	44 000 \$	83,3	6,9
Le Fjord-du-Saguenay	53	1,1525	36 063 \$	72,8	7,2
Saguenay	63	-0,5922	36 653 \$	74	-0,4
Lac-Saint-Jean-Est	69	-2,4067	34 884 \$	72,7	-0,8
Le Domaine-du-Roy	79	-5,0377	33 104 \$	71,8	-2,8
Maria-Chapdelaine	91	-6,3041	32 542 \$	71,6	-4,8

FORCES ET FAIBLESSES

Les forces et les faiblesses sont des éléments internes à l'organisation qui pourraient empêcher ou favoriser la réalisation de nos ambitions. Elles ont été établies suivant l'exercice de consultation interne auprès des dirigeants et employés de la MRC.

Les éléments présentés ci-dessous sont les plus significatifs selon l'équipe de direction et le conseil d'administration, et ceux susceptibles d'aider ou de nuire à la MRC Domaine-Du-Roy dans l'exercice de sa mission et l'atteinte de sa vision.

FORCES IDENTIFIÉES, QUI NOUS SONT PROPRES, ET QUI PEUVENT AGIR COMME LEVIERS

- 3 créneaux forts : forêt, agriculture, tourisme
- Proximité d'un grand territoire forestier
- Production agricole biologique bien implantée et regroupant plusieurs acteurs
- Stratégie touristique concertée et présence des attraits touristiques majeurs
- Expertise en matière de projets énergétiques

FAIBLESSES IDENTIFIÉES, QUI NOUS SONT PROPRES, ET QUI PEUVENT AGIR COMME FREINS

- Le manque de ressources permettant de maintenir une expertise de qualité dans le maintien des services municipaux (répondre aux obligations de base)
- Démographie à la baisse depuis plusieurs années et vieillissements de la population
- Accueil et rétention

N. B. L'ensemble des forces et des faiblesses sont présentées en annexe.

OPPORTUNITÉS, MENACES et DÉFIS

L'exercice de consultation avec les différentes parties prenantes nous a permis d'avoir une connaissance plus précise de l'environnement externe susceptible d'exercer un impact sur les opérations du port dans les prochaines années.

Les éléments présentés ci-dessous sont les plus significatifs selon l'équipe de direction et le conseil d'administration, et ceux susceptibles d'aider ou de nuire à la MRC Domaine-Du-Roy dans l'exercice de sa mission et l'atteinte de sa vision.

MENACES IDENTIFIÉES, POTENTIELLEMENT DÉFAVORABLES À LA CROISSANCE

- Projet « Signature innovation » en lien avec les forces identifiées pour le territoire
- Accès à la propriété moins coûteux que dans les grands centres
- Fin des surplus énergétiques d'Hydro-Québec
- Proximité et bonnes relations avec la communauté de Mashteuiatsh
- Attrait pour le retour en région

OPPORTUNITÉS IDENTIFIÉES, POTENTIELLEMENT FAVORABLES À LA CROISSANCE

- Déclin démographique et vieillissement de la population
- Occupation du territoire

CONSULTER

Dans le cadre du processus visant à doter la MRC d'une vision territoriale, les 9 municipalités membres de la MRC ont été interrogées afin d'identifier et de mieux comprendre les enjeux locaux qui affectent les différentes communautés. Plusieurs préoccupations sont ressorties des discussions. La démarche consultative a permis d'identifier les enjeux des localités et de définir des pistes possibles qui pourraient aider la MRC à mieux comprendre sa dynamique territoriale.

Les enjeux territoriaux ont aussi été abordés via des consultations auprès des partenaires du milieu. La démarche consultative a permis de faire ressortir les points de convergences au niveau des enjeux du territoire et d'identifier les pistes possibles au niveau de la vision afin qu'elle soit le plus possible concertée et rassembleuse.



ENJEUX LOCAUX IDENTIFIÉS

- Le manque de ressources permettant le maintien des services de base
- Le manque de ressources permettant de maintenir une expertise de qualité à long terme dans le maintien des services municipaux
- Meilleur support du territoire dans la prise en charge du développement local
- Capacité à définir une vision claire et concertée de l'aménagement et du développement
- Maintien et pérennité des infrastructures pour soutenir le développement
- Adéquation entre les besoins locaux et territoriaux

ENJEUX TERRITORIAUX IDENTIFIÉS

Partenaires du milieu

Les partenaires consultés :

- Chantiers de développement économique (3);
- Chantier qualité de vie;
- SADC;
- Services Québec;
- Centre de services scolaires;
- CIUSSS.

Les enjeux identifiés

- La mobilisation des partenaires autour des grands enjeux du territoire
- La capacité d'attirer et de garder la main-d'œuvre
- L'omniprésence de la culture du « je » souvent au détriment du « nous »
- Le décrochage scolaire en progression importante
- L'inclusion et la résistance envers les « étrangers »
- Dynamique sociale et culturelle défavorable à la rétention des jeunes
- Effritement du bénévolat sur le territoire
- Utilisation responsable des ressources disponibles
- Intégration de la vision des différents chantiers à celle du territoire

DÉCIDER

La vision territoriale vise à rassembler l'ensemble autour d'un idéal à atteindre qui va permettre à la MRC Domaine-du-Roy de se démarquer en utilisant les leviers à sa disposition de façon la plus efficace possible. Elle a été établie à partir d'un exercice de réflexion réalisée par les élus des 9 communautés composant la dynamique de la MRC. Elle se veut pragmatique et basée sur des besoins précis qui pourront se mesurer dans le temps pour en voir la progression.

La « Signature » de la MRC Domaine-du-Roy s'inscrit dans le cadre du programme mis de l'avant par le ministère des Affaires municipales. Il vise également la réalisation d'un projet concret et innovateur ou d'un ensemble de projets ayant un fil conducteur afin de permettre à la MRC de développer ou de se doter d'une identité territoriale forte s'articulant autour de sa vision de développement.

LA VISION D'AVENIR

Une vision d'avenir inspirante reposant sur quatre piliers qui sont le cœur de notre action collective.

Elle est adaptée à la réalité spécifique de notre territoire. Elle prend en compte les besoins des communautés locales.

Cette vision se veut rassembleuse et doit répondre aux attentes de tous les citoyens de la MRC Domaine-du-Roy.

Elle est carboresponsable

- Une MRC qui est résolument tournée vers la sauvegarde et la mise en valeur de son environnement. Elle fait la promotion d'une gestion responsable des ressources du territoire en tenant compte des besoins des générations futures.

La pérennité des milieux locaux

- Une MRC qui se dote des services adaptés à la réalité d'un développement durable et responsable.
- Elle reconnaît aussi l'importance du sentiment d'appartenance et de fierté à la communauté locale et au territoire.

Une communauté d'accueil inclusive

- Une MRC accueillante pour les familles. Elle met aussi de l'avant son sens de la communauté.
- Elle favorise l'inclusion des nouveaux arrivants.

La richesse sociale et économique de la communauté

- Une MRC qui mise sur la richesse des savoirs, sur la volonté et l'engagement de ses élus, de ses citoyens, de ses entreprises et organismes du territoire pour la faire évoluer et prospérer.

LA « SIGNATURE »

La bioéconomie agricole et forestière ainsi que le tourisme comme fil conducteur des projets de développement responsable.

La bioéconomie est la transformation de matières premières dites renouvelables en produits pour l'alimentation humaine, animale, en énergie ou autres produits biosourcés, et ce, dans une dynamique d'économie circulaire.

AGIR

Après avoir statué sur la vision territoriale qui guidera les interventions des dirigeants pendant les 10 à 15 prochaines années, il importe d'identifier les défis à court et moyen terme qui vont permettre à la MRC de se mettre en mouvement rapidement. 4 secteurs ont été identifiés, à savoir : L'environnement, l'économie, le socioculturel et l'occupation du territoire.

Les défis tiennent compte à la fois de la réalité et de la capacité de l'organisation à les relever. Ils serviront de prémisse à la mise en œuvre des actions dans les 12 à 18 prochains mois et dans la planification du tableau de bord des 36 prochains mois.



DÉFIS

Défi environnemental :

- Adhérer comme collectivité au principe que l'environnement doit être et demeurer une priorité autant dans nos actions actuelles et futures.

Défi économique :

- Améliorer significativement notre capacité de répondre aux besoins des organisations et entreprises pour qu'elles relèvent efficacement les défis liés à leur pérennité et à leur développement (main-d'œuvre, environnement, financement, etc.)

Défi socioculturel :

- Faire de la culture et du développement social des vecteurs rassembleurs favorisant le vivre-ensemble

Défi de l'occupation du territoire :

- Répondre aux besoins des communautés en repensant les manières d'offrir les services de proximité afin de renforcer la vitalité des milieux

DÉFI ENVIRONNEMENTAL

Adhérer comme collectivité au principe que l'environnement doit être et demeurer une priorité tant dans nos actions présentes que futures

Axe d'intervention 1 : La position
environnementale de la MRC

Dresser l'état de la situation environnemental du territoire

Axe d'intervention 2 : Définition de
l'offre de service

Se donner une voix environnementale qui fera écho sur
tout le territoire

Aligner nos stratégies de développement territorial en
matière environnementale

Axe d'intervention 3 : La
communication, l'information et
l'éducation

Faire connaître la nouvelle position environnementale du
territoire

DÉFI ÉCONOMIQUE

Améliorer significativement notre capacité de répondre aux besoins des organisations et entreprises pour qu'elles relèvent efficacement les défis liés à leur pérennité et à leur développement (main-d'œuvre, environnement, financement, etc.)

Axe d'intervention 1 : La main-d'œuvre

Aider les entreprises à mieux recruter et à retenir les employés

Axe d'intervention 2 : Les leviers financiers

S'assurer que les fonds disponibles permettent de relever les défis identifiés sur le territoire

Axe d'intervention 3 : La « Signature »

Amorcer la mise en œuvre

Axe d'intervention 4 : La vigie

Demeurer au fait des enjeux possibles pouvant profiter au territoire ou l'affecter

DÉFI – DYNAMISME DU MILIEU DE VIE

Faire de la culture et du développement social des vecteurs rassembleurs favorisant le vivre-ensemble et l'amélioration des capacités d'attraction de nouveaux arrivants

Axe d'intervention 1 : La communauté locale

Accompagner les communautés locales dans la définition de leurs orientations et l'arrimage possible avec le territoire

Axe d'intervention 2 : Le territoire

Définir les actions territoriales en tenant compte des préoccupations locales

DÉFI – OCCUPATION DU TERRITOIRE

Répondre aux besoins des communautés en repensant les manières d'offrir les services afin de renforcer la vitalité des milieux et de favoriser le développement d'un sentiment d'appartenance

Axe d'intervention 1 : Services de proximité

Définir pour mieux comprendre la notion de services de proximité

Axe d'intervention 2 : Accès au logement

Faciliter l'accès au logement sur le territoire

Axe d'intervention 3 : Accès au transport

Poursuivre le déploiement de l'offre de transport collectif sur le territoire

CONCLUSION

L'exercice de réflexion stratégique territoriale de la MRC Domaine-du-Roy vient confirmer la prise en charge du développement par les élus du territoire. Il vient répondre à une recommandation émanant du rapport Trigone de 2021, qui soulignait que le principal frein au développement concerté du territoire était l'incapacité des élus à s'entendre sur l'importance de se préoccuper des enjeux territoriaux, sans pour autant se détacher des enjeux qui affectent les communautés locales.

Tout au long de la dernière année, les acteurs du territoire ont démontré beaucoup de maturité et d'abnégation. Les divergences de point de vue laissent de plus en plus place à la convergence des idées profitables pour les citoyens du territoire. Dans l'ensemble, les élus reconnaissent que les défis à relever sont nombreux et surtout similaires de communauté en communauté.

L'exercice a surtout permis d'établir qu'une réflexion collective peut à la fois permettre un développement concerté du territoire et promouvoir le maintien de la liberté d'agir des communautés locales.

MRC du Domaine- du-Roy

Plan stratégique territorial

Rapport final
Produit par Martin Jean
Chargé de projet et directeur principal MNP
MARS 2023