

# **LE PLAN D'ACTION**

**Septembre 1994**

# **LE PLAN D'ACTION**

Ministère des Affaires municipales

Direction générale de l'urbanisme  
et de l'aménagement du territoire

Septembre 1994

*Recherche et rédaction:*

Louis Massicotte

*Collaboration:*

Richard Audette

Roger P. Martel

Pierre Robert

*Assistance technique:*

Francine Chamberland

Bertrand Lavoie

# LE PLAN D'ACTION

## 1. INTRODUCTION

Les schémas d'aménagement de première génération ont permis de développer et de transmettre une bonne connaissance des grandes caractéristiques des municipalités régionales de comté (MRC)<sup>1</sup>. Ces schémas étaient également fortement axés sur le contrôle des usages, plusieurs dispositions de leur document complémentaire devant être transposées dans les règlements d'urbanisme locaux par voie de conformité.

Ces premiers schémas contenaient toutefois peu d'éléments de nature à favoriser la réalisation de projets, le partage des coûts, la mobilisation et la coordination des acteurs concernés et le respect d'échéances.

Le bilan des premiers schémas a conduit à l'identification de quatre (4) objectifs généraux qui devraient guider les participants lors de la révision des schémas:

- intégrer davantage à l'aménagement du territoire des perspectives relatives au développement socio-économique et à l'équilibre de l'environnement;
- être orientés vers la mise en oeuvre;
- donner lieu à la production d'orientations gouvernementales plus intégrées entre elles, adaptées aux régions et orientées vers la mise en oeuvre;

<sup>1</sup> *Tout au long du présent texte, le terme MRC désigne également les communautés urbaines.*

- mettre l'accent sur la concertation et la conciliation.

Aussi, des modifications apportées à la LAU (Loi sur l'aménagement et l'urbanisme) et en vigueur depuis le 1er mai 1993 visent-elles notamment à inciter les MRC à jouer, à l'occasion de la révision des schémas, un plus grand rôle dans la réalisation de projets d'aménagement, à titre de promoteurs, de partenaires ou plus simplement de coordonnateurs. L'une de ces modifications à la LAU introduit un "*plan d'action*" comme document d'accompagnement au schéma.

Comme le précise la LAU:

*art. 7. Un schéma d'aménagement doit être accompagné:*

*1.1° d'un plan d'action, en vue de la mise en oeuvre du schéma, qui mentionne notamment les étapes de cette mise en oeuvre, les municipalités, les organismes publics, les ministres et mandataires du gouvernement et les autres personnes susceptibles de participer à la mise en oeuvre, les moyens prévus pour favoriser la coordination des actions de ces participants et, dans le cas de l'aménagement ou du réaménagement prioritaire prévu dans toute zone déterminée conformément au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 6, l'échéance prévue pour chaque étape de la mise en place des infrastructures et des équipements projetés.*

Le plan d'action est obligatoire et, comme document d'accompagnement du schéma, son contenu est normalement relié aux orientations et aux objectifs du schéma. Le plan d'action devrait traduire le schéma en actions concrètes, notamment en matière de transport, de nouvelles infrastructures et de nouveaux équipements importants dont la mise en place est projetée par la MRC (LAU, art. 5, 7° b et 5, 8° b).

Sans être opposable aux tiers (municipalités, citoyens, organismes) ni axé sur un macro-zonage du territoire, le plan d'action complète le schéma par une programmation d'activités des élus, des fonctionnaires, des promoteurs et des acteurs associés à la MRC, pour l'atteinte concrète des objectifs de cette dernière.

Cet instrument peut aider les MRC à produire des schémas d'aménagement révisés qui soient de meilleurs outils de connaissance, de concertation, de planification et surtout de mise en oeuvre. Plusieurs MRC, après une phase de démarrage plus ou moins longue, voudront se servir d'un bon plan d'action pour passer en deuxième vitesse dans leur cheminement vers des réalisations concrètes et vers le développement de la collectivité.

## 2. NATURE DU PLAN D'ACTION

Le plan d'action prescrit par la LAU est avant tout un document de mise en oeuvre du schéma, axé sur l'aménagement et le développement de la MRC. Mais au-delà de cette définition générale, on peut distinguer plusieurs facettes du plan d'action.

La mise en oeuvre du schéma d'aménagement est un travail d'équipe: les élus et fonctionnaires de la MRC ne peuvent en réaliser toutes les composantes. Aussi, le plan d'action peut-il être un outil de ralliement à la MRC qui y indique l'apport de chaque acteur dans la réalisation des projets retenus. L'élaboration du plan d'action peut alors donner lieu, à la table de la MRC, à des échanges qui n'auraient pas eu lieu autrement entre différents acteurs appelés à travailler ensemble, souvent pour la première fois.

La concrétisation d'un schéma d'aménagement requiert une bonne organisation. Comme document de support à la réalisation du schéma, le plan d'action peut constituer un élément-clé de cette organisation à l'égard des interventions à réaliser pour assurer le succès du schéma: on peut y indiquer la façon dont on entend agencer les appuis, les compétences et les moyens financiers dans une structure qui fonctionnera de façon efficace.

En indiquant dans le plan d'action les principaux paramètres des projets retenus au schéma - par quoi on commence, qui le fait, quand, etc. -, on peut en faire un document de gestion de projets de la MRC, pour peu qu'on lui donne un certain degré de précision et qu'on le tienne à jour de façon régulière, notamment au chapitre des infrastructures et équipements importants projetés par la MRC.

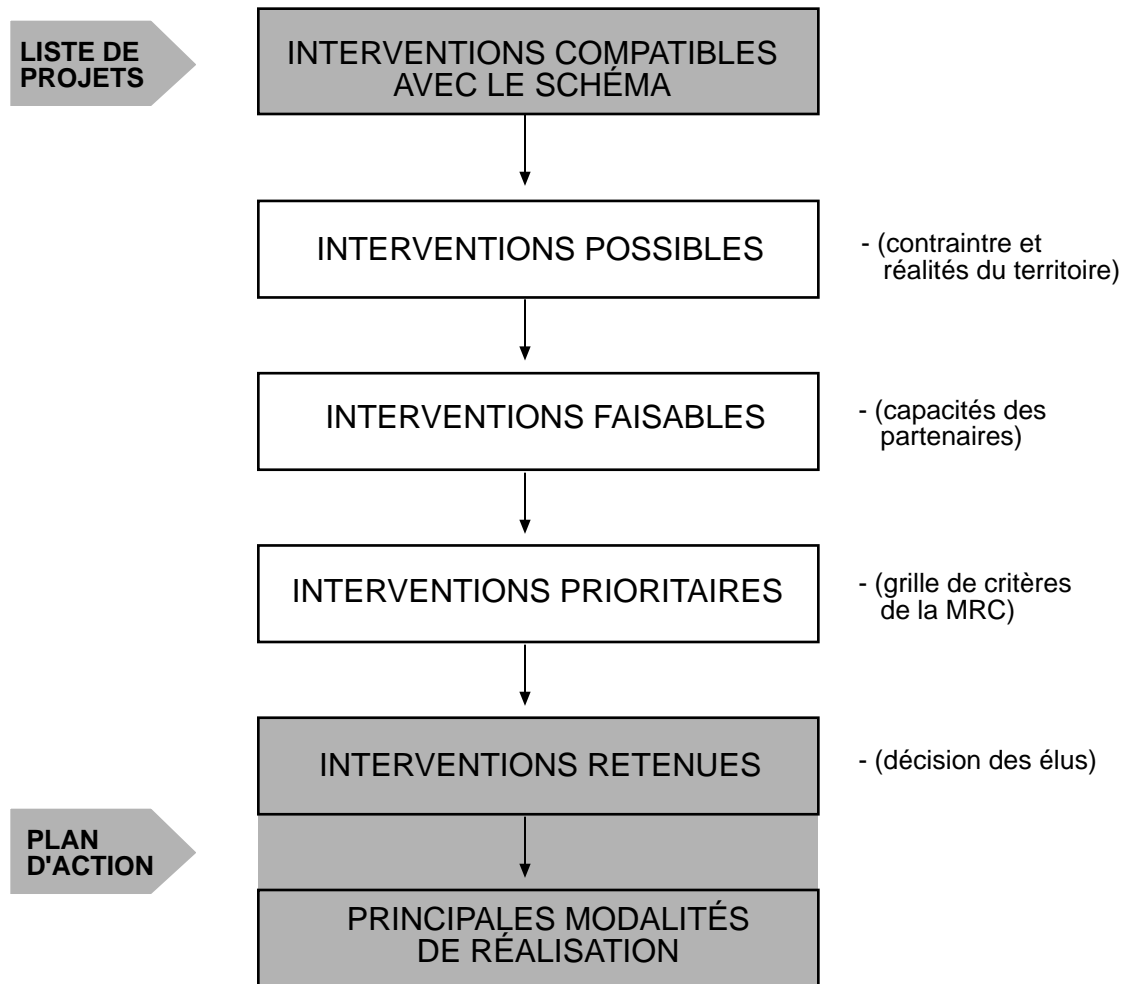
Ce document officiel de la MRC permet à ses partenaires de relier leurs interventions à sa planification, non pas dans un souci de contrainte mais bien d'harmonie. Le plan d'action, comme document de référence, rappelle aux acteurs les objectifs poursuivis dans la démarche d'élaboration du schéma. Il peut aussi leur indiquer la hiérarchie établie par les élus entre les projets présentés. Ce document contient autre chose qu'une liste cumulative d'interventions souhaitées (figure 1). La MRC peut y inscrire la programmation des réalisations prioritaires issues d'une entente avec ses partenaires quant aux productions à réaliser et aux produits à livrer pour concrétiser ses objectifs dans les délais prévus.

Le plan d'action est un document dans lequel on décrit essentiellement comment seront coordonnées les interventions des acteurs associés à la MRC dans la réalisation du schéma. Dans ce document, on peut faire état des ententes intervenues quant à la répartition des rôles, quant à l'utilisation des ressources et quant à l'exercice des pouvoirs de chacun dans les projets qui doivent permettre d'atteindre les résultats identifiés au schéma.



Figure 1.

## ENTRE LA LISTE DE PROJETS ET LE PLAN D'ACTION



### 3. AVANTAGES D'UN PLAN D'ACTION

En se dotant d'un plan d'action, la MRC peut rendre son schéma d'aménagement plus performant. Ce surplus d'effort et de rigueur lui permet en effet d'aller plus loin dans la définition de ses projets et dans la concertation avec ses partenaires quant à leur apport à la réalisation du schéma.

Dans ce document d'accompagnement du schéma, la MRC apporte un supplément aux dimensions concrètes de sa planification. Elle peut ainsi matérialiser sa volonté de voir la démarche d'élaboration de ce document déboucher sur un succès accompli. La MRC peut, dans son plan d'action, démontrer les effets tangibles du schéma sur le territoire. Ainsi, une orientation qui vise à améliorer les liens routiers à un parc industriel peut notamment se traduire par un projet de prolongement de rue collectrice. Le plan d'action peut contenir les étapes concrètes de ce projet et les éléments principaux de sa réalisation, tels qu'entendus avec les partenaires impliqués, pour une date donnée.

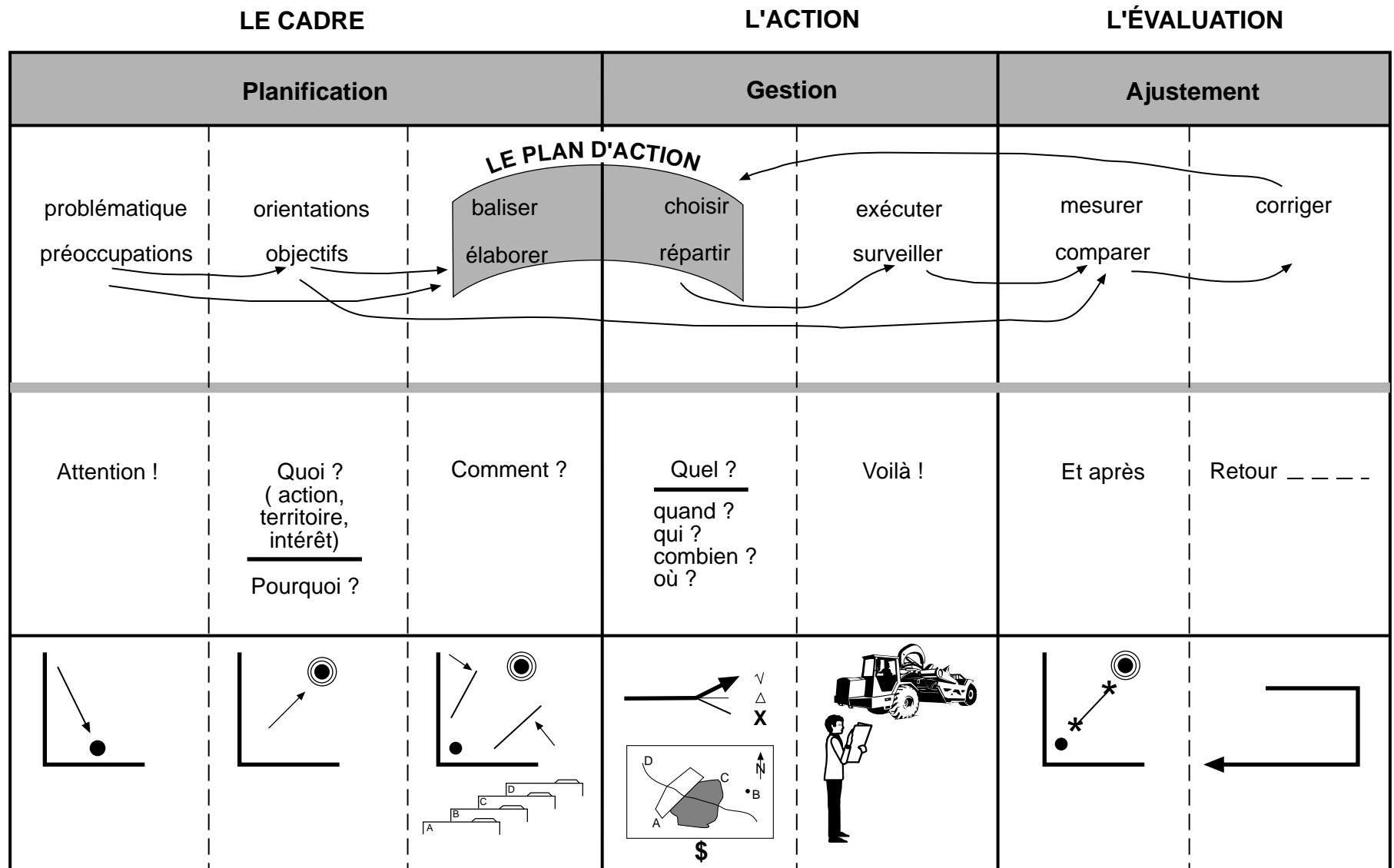
D'autre part, ce document permet d'apporter une cohérence entre les projets retenus et les orientations de la MRC. Cette dernière peut y établir les liens entre ses priorités d'aménagement et de développement et les interventions que ses partenaires intègrent à leur programmation. Le plan d'action fait le pont entre la planification et la gestion (figure 2). Ainsi, on peut y retracer la relation entre un nouveau kiosque touristique proposé et l'orientation dont ce projet est issu.

Le plan d'action peut aussi avoir un effet mobilisateur. En identifiant les acteurs associés à des interventions précises, dans un texte adopté par résolution, les élus de la MRC manifestent leur intérêt pour que leurs partenaires donnent suite à la concertation qui accompagne l'élaboration du schéma. Ainsi, l'organisme identifié comme "*porteur de ballon*" d'un projet lors de la concertation sera-t-il identifié en toutes lettres au plan d'action, associé au projet dont on précisera les paramètres de réalisation et aux acteurs reliés à cette intervention. Chacun voyant ce qu'il fait et pourquoi il le fait, cela peut motiver les acteurs associés à la MRC.

Le plan d'action, par la forme qu'on lui donne, peut faciliter un repérage rapide des projets qu'il contient. Ainsi, l'utilisation de tableaux et de fiches de projets donne une vue d'ensemble des interventions du plan d'action et favorise la communication de son contenu. La visibilité donnée aux projets peut favoriser leur mise en oeuvre par les acteurs qui ont consenti à les réaliser. Un échéancier général des projets facilite le suivi de leur exécution par les officiers de la MRC.

Figure 2.

## LE PLAN D'ACTION: UN LIEN ENTRE PLANIFICATION ET GESTION



Un autre avantage du plan d'action, et non le moindre: sa souplesse. Voici en effet un document qui accompagne le schéma, mais qui n'est pas soumis à toutes ses règles d'adoption et de modification. Adopté par résolution du conseil de la MRC, il peut être modifié de la même façon. L'adoption de ce document ne peut toutefois pas être déléguée au comité administratif de la MRC (LAU, art. 237.1°). De plus, bien qu'obligatoire, le plan d'action n'est pas coercitif. L'inscription de projets, avec le nom de ceux qui les réalisent, peut constituer un engagement moral ou exercer une pression politique, mais le plan d'action n'engage pas légalement les élus qui l'ont adopté, ni leurs partenaires, dans la mise en oeuvre des éléments que la MRC y a inscrits.

Cette souplesse, déjà familière aux gestionnaires de projets, entraîne en contrepartie la nécessité de mettre à jour le plan d'action de façon régulière, pour que son contenu reflète fidèlement le statut des projets aux yeux mêmes des partenaires chargés de leur réalisation, au fil des années qui suivent la mise en vigueur du schéma. À cette condition, le plan d'action peut conférer au schéma qu'il accompagne une crédibilité, un réalisme qui reflètent les aléas de la situation budgétaire des partenaires et de la situation économique et fiscale des collectivités concernées. Un tel ancrage aux budgets apparaît fort souhaitable, vu les dimensions temporelles et monétaires très présentes dans la majorité des éléments de mise en oeuvre du schéma.

## 4. COMPOSANTES

Selon la LAU, le plan d'action "*mentionne notamment*" les éléments de mise en oeuvre du schéma qui sont mentionnés à l'article 7, 1.1°: les étapes de mise en oeuvre, les participants visés, les moyens de coordination des actions de ces participants et, dans le cas d'une zone prioritaire d'aménagement ou de réaménagement, l'échéance de chaque étape. La Loi prescrit ce contenu minimal, auquel les MRC peuvent ajouter d'autres éléments jugés utiles pour favoriser la réalisation d'actions ou la mise en place d'équipements et d'infrastructures issus de leur schéma d'aménagement (figure 3).

Ainsi, le plan d'action peut d'abord identifier les interventions retenues pour mettre en oeuvre le schéma. Ces interventions peuvent être celles de la MRC, de ses partenaires publics ou privés ou des actions conjointes. Elles peuvent aussi être caractérisées selon la fonction à laquelle elles correspondent: éléments de planification, d'organisation, de production ou de contrôle. On peut également les identifier selon leur objet: l'aménagement du territoire, le développement économique, la qualité de l'environnement, etc.

Parmi les composantes obligatoires du plan d'action, on compte les étapes de mise en oeuvre du schéma. L'inclusion de cet élément permet d'aller au-delà de la simple identification des projets, lesquels ne se réalisent pas tout d'un coup mais comportent différentes phases bien distinctes. Ainsi, la mise en place de panneaux de signalisation des sites d'intérêt touristique comporte un ensemble de tâches qu'il convient de préciser au plan d'action: il faut décider où on va les placer, négocier des ententes avec les propriétaires des terrains où ces panneaux seront implantés, etc. On peut décrire brièvement chacune des phases prévues, selon l'ordre chronologique de leur réalisation.

L'identification des participants susceptibles de contribuer à la mise en oeuvre du schéma doit également apparaître au plan d'action. Cela permet de sensibiliser les acteurs au fait que la mise en oeuvre du schéma fait appel à un partage des responsabilités et de susciter la concertation entre la MRC et les partenaires que cette dernière interpelle dans son plan d'action: municipalités, MRC voisines, organismes publics et associations diverses, ministères fédéraux et provinciaux, mandataires gouvernementaux, compagnies et corporations, autres personnes physiques et morales visées par la mise en oeuvre du schéma. On peut également indiquer la contribution de chaque participant, surtout dans les cas où un projet fait appel à plus d'un partenaire.

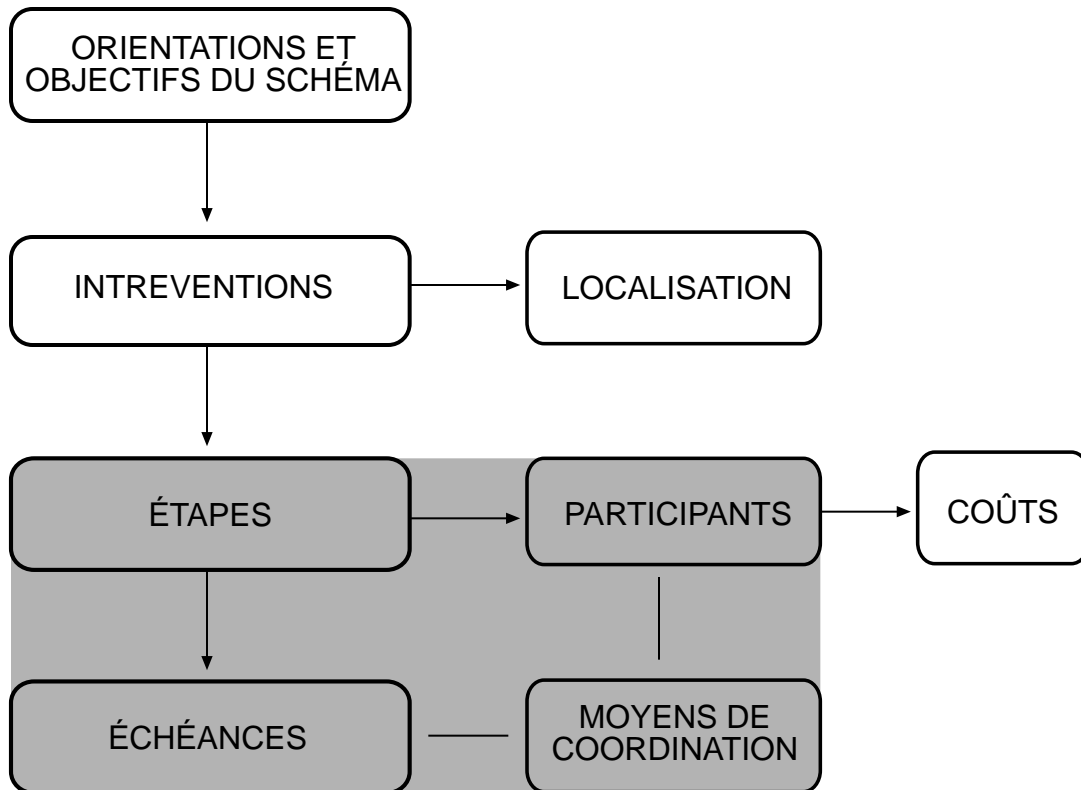
Les moyens que la MRC a prévus pour favoriser la coordination des actions des participants doivent également apparaître au plan d'action. A-t-on nommé un responsable du dossier, un agent de liaison, ou formé un comité de coordination, a-t-on prévu des moyens pour assurer la concertation entre les divers partenaires et leur éventuelle implication, y a-t-il une procédure de suivi, des rapports d'étapes à être remis au conseil de la MRC? On peut retrouver au plan d'action les mécanismes prévus par la MRC pour agencer les interventions de chacun selon un ordre logique et dans le sens des orientations de son schéma.

Lorsque le schéma identifie des zones prioritaires d'aménagement ou de réaménagement (contenu facultatif), le plan d'action doit mentionner l'échéance prévue pour chaque étape de la mise en place des infrastructures et des équipements projetés. Cette mention apparaît essentielle à une programmation des travaux à réaliser et à une bonne coordination des actions des participants à la mise en oeuvre du schéma. À ce titre, les MRC pourraient aussi mentionner l'échéance de tous les autres projets retenus au schéma, même s'il ne s'agit pas d'infrastructures et d'équipements projetés. Ainsi, les dates projetées de mise en place d'une corporation de développement économique, d'un réseau d'inspection municipale, d'un comité de planification, d'une entente avec la commission scolaire peuvent être autant de bornes importantes sur le chemin qui conduit à la mise en oeuvre du schéma. Ces dates peuvent également avoir une incidence sur la mise en place des infrastructures et des équipements projetés et fournir un signal aux partenaires de la MRC quant au moment de fournir leur contribution à la mise en oeuvre du schéma.

D'autres éléments, qui ne sont pas mentionnés à l'article 7,1.1° de la LAU, peuvent également apparaître au plan d'action des MRC, pour en assurer la bonne marche. Ainsi, bien que le schéma doive être accompagné "*d'un document indiquant les coûts approximatifs des divers équipements et infrastructures intermunicipaux qui sont proposés dans le schéma*" (LAU, art. 7,1), le plan d'action de la MRC pourrait préciser les coûts de toutes les interventions prévues au schéma et leur partage entre les acteurs visés. La détermination de ces coûts peut difficilement être réalisée par la MRC en vase clos. En effet, la répartition et l'acceptation des factures à payer exige habituellement une concertation préalable entre les partenaires impliqués. L'inclusion de cet élément dans son plan d'action donne à la MRC une occasion de tester au préalable l'engagement des acteurs à réaliser les projets qui leur sont attribués. Cela permet aussi de relier le schéma aux budgets annuels et programmes d'immobilisations de ces acteurs.

Figure 3.

## CONTENU DU PLAN D'ACTION



En outre, le plan d'action peut comporter des documents de synthèse qui favorisent la communication de son contenu aux gens pressés et facilitent le suivi de sa mise en oeuvre par les gestionnaires. Ainsi, on peut indiquer sur une carte la localisation de chaque projet. On peut aussi, à l'aide d'un tableau de suivi sommaire, indiquer l'état d'avancement de chaque projet par rapport à la programmation prévue. De plus, une fiche de projet peut être préparée sur les paramètres de chaque intervention et être envoyée annuellement à chaque partenaire visé, pour rappel et mise à jour.



## 5. ÉLABORATION

Les MRC peuvent élaborer le plan d'action au fur et à mesure qu'elles préparent le schéma, plutôt que d'attendre à la phase finale de ce dernier. Une telle façon de travailler favorise à la fois l'adoption d'orientations qui se traduisent en actions concrètes et l'arrimage des interventions du plan d'action aux orientations de la MRC. On évite ainsi le travail inutile et les contenus vides de sens dans le schéma. En effet, cette façon de prévoir la mise en oeuvre dès l'étape de la planification peut rendre les participants plus critiques face à des orientations qui demeurent sans objet ou face à des projets orphelins, qui n'ont rien à voir avec les orientations retenues.

Pour préparer son plan d'action, la MRC peut suivre les étapes indiquées dans l'encart suivant, où le contenu prescrit par la Loi est indiqué en gras. Un exemple, en annexe, illustre deux (2) formats d'un plan d'action: le format "*fiche*" et le format "*tableau*".

## PRÉPARATION DU PLAN D'ACTION

- 1° Identifier les interventions prioritaires retenues (quoi?)
  - . en plus de nommer les projets, on peut en faire une brève description;
- 2° référer à l'orientation ou aux objectifs visés (pourquoi?)
  - . on situe chaque projet dans le cadre de planification de la MRC: d'où vient ce projet, à quels besoins il répond, quels appuis il a reçus, quels liens le rattachent à différents autres partenaires (MRC, région, etc.);
- 3° indiquer les **étapes** de sa réalisation (les phases)
  - . par quel geste concret on commence, puis on indique la séquence des gestes suivants, leur nature, leur description sommaire. On décrit ainsi chaque intervention en la traduisant dans une programmation; tout le reste du plan d'action viendra préciser les modalités de réalisation de ces étapes ou phases, plutôt que les interventions générales identifiées à l'élément 1;
- 4° nommer les **participants** (qui?)
  - . on identifie les acteurs impliqués dans la réalisation de chaque étape et on peut aussi indiquer le rôle de chacun dans cette réalisation;
- 5° mentionner les moyens prévus pour favoriser la **coordination** des actions de ces participants (comment?)
  - . on précise les mécanismes permettant d'agencer les gestes des acteurs dans la mise en oeuvre du schéma structures mises en place, procédures, etc.;
- 6° indiquer l'**échéance** prévue pour chaque étape de la mise en place des infrastructures et des équipements projetés (quand?)
  - . on établit le calendrier de réalisation de chaque étape de réalisation des projets du plan d'action, en consultant les acteurs impliqués pour assurer le réalisme de cette prévision;
- 7° déterminer les coûts de chaque étape (combien?)
  - . bien que la LAU prévoit un document d'accompagnement spécifique sur les coûts approximatifs de équipements et infrastructures intermunicipaux proposés dans le schéma (art. 7,1°), chaque MRC peut déterminer dans son plan d'action les montants prévus pour la réalisation de chaque étape identifiée à l'élément 3, indiquer la répartition de ces coûts entre les acteurs impliqués et s'assurer, chaque année, de l'inclusion de ces sommes dans les budgets et programmations de ses partenaires;
- 8° localiser les interventions retenues (où?)
  - . sur une carte d'une municipalité, de la MRC ou de la région, selon les cas, indiquer le parcours, le site ou l'étendue de territoire où se situe chaque projet retenu.

En complément du plan d'action, on peut indiquer, dans un tableau sommaire de suivi ajusté à intervalles réguliers, l'état d'avancement de tous les projets par rapport aux échéances prévues. Sur une page distincte, on peut expliquer aux élus les écarts observés, le cas échéant, entre le plan d'action et les réalisations complétées. Cela peut favoriser la prise de décision sur les interventions correctrices appropriées, pour la suite du plan d'action.

Malgré l'abondance de rubriques qu'il peut contenir, ce document d'accompagnement du schéma ne doit pas préciser toutes les opérations et modalités de mise en oeuvre du schéma sur le terrain. En effet, le plan d'action demeure un document de planification, associé au schéma. Orienté vers la mise en oeuvre, ce document peut être un outil de communication pour la MRC. Aussi, cette dernière peut-elle y inscrire ses intentions avec clarté et avec concision.

Pour favoriser la clarté de son message, la MRC peut, par exemple, regrouper ou codifier les projets de son plan d'action selon des catégories. Ainsi, peut-elle distinguer:

- a) ce que la MRC fera d'ici cinq (5) ans;
- b) ce que les partenaires feront d'ici cinq (5) ans;
- c) les devis, études préalables, etc.;
- d) les souhaits, les projets lointains.

La MRC peut aussi regrouper ou codifier les projets de son plan d'action selon les grandes fonctions de gestion:

- a) *en matière de planification*: les études, documents, plans, devis, concepts, etc.;
- b) *en matière d'organisation*: les structures de gestion ou de développement, ententes de services, regroupements d'institutions, mise en place d'organismes de coordination, de concertation, etc.;
- c) *en matière de réalisation de biens, services, travaux*: les constructions, aménagements, restaurations, acquisitions requises, les documents de promotion, de formation, etc.;

d) *en matière de contrôle*: les mécanismes de suivi technique et administratif, les budgets et programmations, une grille de conformité, les réglementations, l'inspection, etc.

Par sa concision, le plan d'action peut être un outil de communication d'accès facile pour les gestionnaires. Dans ce document d'accompagnement, la MRC peut s'en tenir aux projets qui sont à la fois conformes à ses orientations, significatifs par leurs effets et réalisables dans un horizon prévisible.

Un tableau peut fournir un résumé du contenu du plan d'action (figure 4). D'autre part, l'utilisation de fiches de projets, dans un cahier à anneaux avec onglets de repérage, peut faciliter la mise à jour annuelle du plan d'action par des remplacements, retraits ou ajouts de projets: on n'y retient que l'information la plus récente sur les composantes actives du plan d'action.

Figure 4.

## POUR CHAQUE INTERVENTION, UN TABLEAU DE SUIVI

Identifier l'intervention: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Référence à une orientation  
ou à des objectifs:  
(pourquoi ?) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Identifier les étapes (quoi ?)	Participants ( qui ? )	Moyens de coordination ( comment ? )	Échéance ( quand ? )	Localisation ( où ? )	Coûts et leur partage (combien ?)

↓  
( Voir  
échancier

↓  
( Voir  
carte)

↓  
(Voir budget et  
programme  
d'immobilisation)

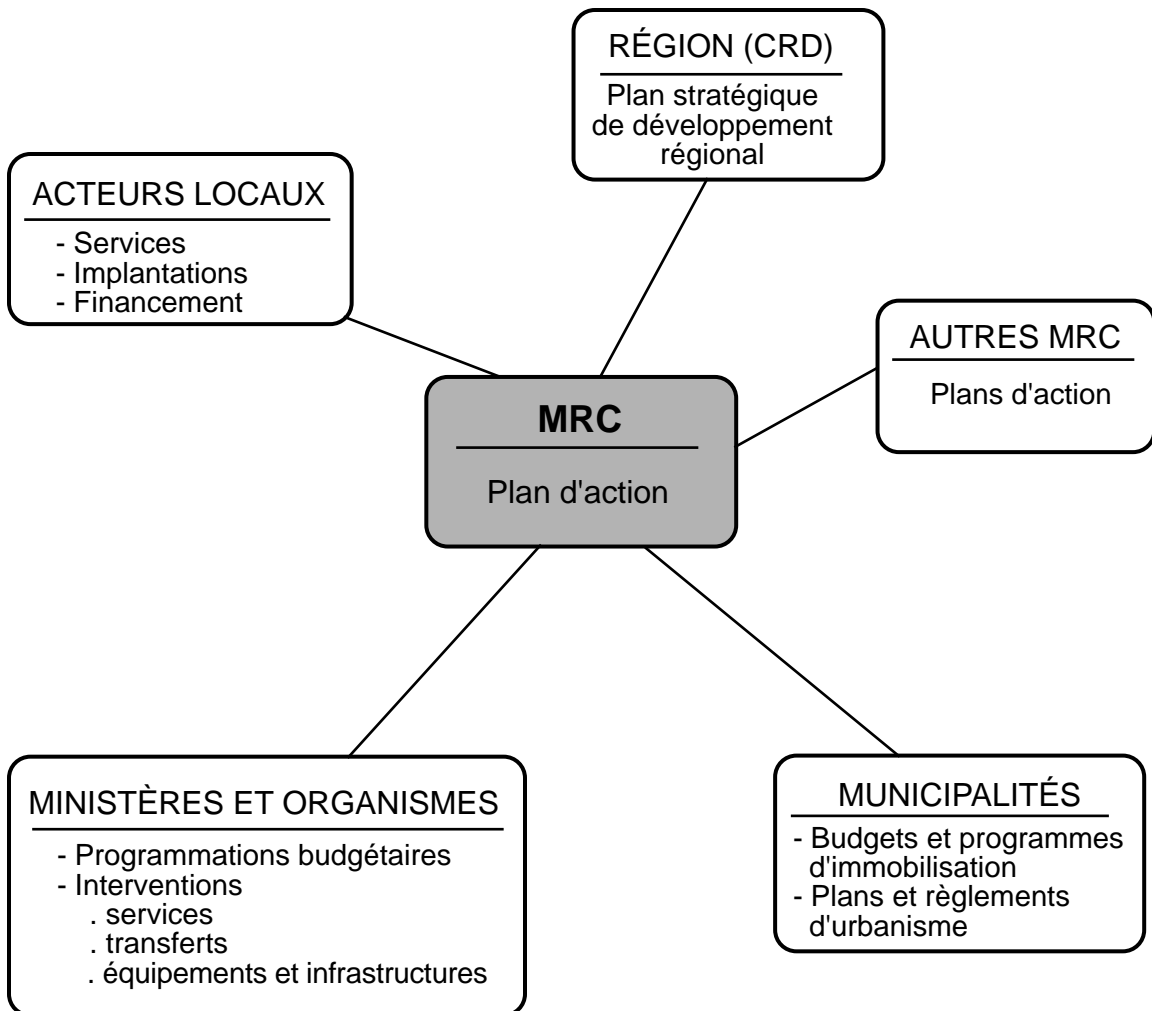
## **6. DIFFUSION**

Il peut apparaître très judicieux à une MRC, au plan de la concertation notamment, de fournir à ses partenaires publics et privés la plus récente version de son plan d'action. Cela favorise les échanges avec ses associés et peut aussi aider une MRC dynamique à prendre sa place dans le réseau des acteurs régionaux (figure 5).

Il revient aux élus de décider le genre de "couverture médiatique" qu'ils veulent donner au contenu du plan d'action et aussi aux réalisations de la MRC qui sont issues du schéma. À cet égard, le plan d'action peut traduire leur intention d'agir pour la collectivité, tout en laissant place aux ajustements annuels dus à la conjoncture. Ce document peut être présenté comme un projet associant plusieurs partenaires, sans être l'engagement politique de quelques personnes. Il peut être diffusé comme un document sur la faisabilité du schéma, invitant chacun à y mettre du sien.

Figure 5.

## LES MRC ET LES PARTENAIRES DE SON PLAN D'ACTION



## 7. MISE EN OEUVRE

L'élaboration d'un plan d'action est déclenchée dans les MRC par la révision de leur schéma d'aménagement. La mise en oeuvre de ce document d'accompagnement vient appuyer le schéma, mais elle ne se réalise pas par voie de conformité étroite. On parle plutôt d'incidence entre les éléments du plan d'action et le contenu du schéma. Les projets du premier peuvent être conformes aux orientations du second. Mais le plan d'action ne peut permettre de concrétiser tout le schéma tel que prévu sur papier. Il faut en effet prévoir une adaptation aux contraintes que connaissent les acteurs associés aux projets.

D'autre part, l'article 32 de la LAU prévoit que *"l'entrée en vigueur d'un schéma d'aménagement ne crée aucune obligation quant à l'échéance et aux modalités de réalisation des équipements et infrastructures qui y sont prévus."* La mise en oeuvre du plan d'action d'une MRC peut être redevable à une bonne planification, à une concertation, à un leadership, à un rassemblement et une mobilisation des partenaires, mais pas à une obligation légale de se conformer au contenu d'un document fixe.

Sans changer son contenu à tout moment, une MRC peut réviser annuellement son plan d'action et prendre en compte la progression des acteurs dans leurs interventions, plutôt que de garder intact le document initial, avec la perte d'utilité et de crédibilité que cela peut comporter.

La mise en oeuvre du schéma d'aménagement nécessite plusieurs interventions, étalées sur plusieurs années et qui font appel aux ressources humaines, techniques et financières de plusieurs acteurs. Ainsi, un projet de piste cyclable régionale, un circuit touristique sous-régional, l'élargissement d'un tronçon routier, l'aménagement des abords d'une rivière, l'établissement d'un site d'enfouissement pour les municipalités de la MRC, tous issus d'un schéma d'aménagement, sont autant de projets complexes, dont la réalisation complète peut parfois s'étaler sur plus de cinq (5) ans.

Dans son plan d'action, la MRC peut déterminer les étapes de ces projets. La mise en oeuvre du schéma, ainsi découpée en interventions plus précises, peut alors se traduire en étapes dont certaines sont complétées dès la première année qui suit la mise en vigueur du schéma. La réussite du schéma dépend, en fin de compte, du succès de plusieurs petites interventions simples.



Cette approche par étape peut apparaître plus stimulante aux partenaires impliqués qu'une approche globale dont la mise en oeuvre semble complexe et la progression lente.

## 8. PERSPECTIVES ÉLARGIES

Comme document d'accompagnement du schéma, le plan d'action inclut essentiellement des gestes d'aménagement qui traduisent les orientations des MRC. Mais ces dernières peuvent aussi y inscrire des projets reliés aux autres domaines qui les intéressent à travers l'aménagement du territoire, comme le développement économique et social ou la qualité de l'environnement.

Depuis près de quinze (15) ans, les MRC sont de plus en plus reconnues comme lieux naturels de concertation, comme pôles de planification et de leadership et comme gestionnaires compétents par les municipalités, par les organismes régionaux et par le gouvernement, dans des champs de plus en plus nombreux.

Plusieurs MRC ont élaboré leur propre planification stratégique et elles ont pris une part active dans les dossiers du plan stratégique de développement de leur région. Elles n'hésitent pas à affirmer leurs priorités aux municipalités de leur territoire, aux MRC voisines et aux organismes qui oeuvrent dans leur région. Ainsi, lit-on dans le *Document sur les objets de la révision (DOR)* de la MRC de Papineau:

*"Le Conseil espère transposer dans des décisions d'aménagement et de développement économique son plan d'action stratégique et assurer que tous les efforts et énergies des municipalités et de tous les organismes socio-économiques du territoire cheminent vers ces priorités."*

Les plans d'action, comme documents d'accompagnement des schémas, mentionneront les éléments prévus à la LAU. Mais certains tiendront compte d'autres rôles que la MRC peut jouer dans sa région en matière de promotion économique, de coordination des acteurs dans la création d'emplois et la formation de la main-d'oeuvre, d'investissement dans la création d'entreprises, de gestion de services municipaux, etc.

Quels que soient les champs d'action confiés aux MRC dans le futur ou occupés par elles avec le consentement de leurs partenaires, le plan d'action favorisera la réalisation d'actions concrètes. Toutefois, la mise en oeuvre des schémas d'aménagement révisés sera soutenue non seulement par ce que les MRC mettront dans leur plan d'action, mais aussi par l'usage qu'elles voudront faire de cet outil.

# A N N E X E

## **EXEMPLE 1**

### UN PLAN D'ACTION

format "*fiche*"

# **RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE**

## **DANS LA MRC**

---

### **PRÉSENTATION**

#### **Projet retenu**

Le schéma d'aménagement comprend notamment, en matière de développement récréo-touristique, la mise en place d'un circuit dans la MRC. Ce projet, qui comporte plusieurs éléments, a recueilli l'adhésion de tous les partenaires impliqués. Il constitue une priorité du conseil de la MRC, lequel y voit une possibilité de participer au développement économique de la collectivité et une façon d'améliorer la qualité du milieu.

#### **Objectifs visés**

Les interventions que comprend ce projet favorisent l'atteinte des objectifs déjà identifiés au schéma, aux chapitres de la mise en valeur du patrimoine, du développement économique, de la qualité de vie des résidants de la MRC. L'établissement de nombreux liens avec les circuits des MRC contiguës favorise l'insertion du projet dans la stratégie de développement régional.

La mise en place du circuit récréo-touristique fait appel à plusieurs acteurs identifiés dans les fiches suivantes et comporte des gestes dans plusieurs domaines d'intervention de la MRC: la planification, la mise en place d'une structure de coordination, la réglementation, les interventions sur le terrain, la promotion.

## RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE DANS LA MRC

---

### ÉLÉMENT 1.1: COMITÉ DE COORDINATION DU CIRCUIT

---

#### ÉTAPE:

- phase de formation;
  - mise sur pied d'un comité de coordination du projet.
- 

#### PARTICIPANTS:

- le conseil de la MRC nomme les membres de ce comité;
  - celui-ci est formé de 3 élus et de 3 non-élus (1 agent de développement économique, 1 représentant de l'ATR, 1 représentant du secteur récréatif).
- 

#### COORDINATION:

- le secrétaire-trésorier de la MRC doit d'abord soumettre au conseil une définition du cadre de fonctionnement du comité: son mandat, les travaux à lui être confiés, etc.;
  - après l'adoption de ce cadre de fonctionnement, le conseil de la MRC nomme les membres du comité.
- 

#### ÉCHÉANCIER:

- formation du comité: octobre 1996
- 

#### COÛTS:

- 5 000 \$ / an (MRC).
- 

#### LOCALISATION:

- aux bureaux de la MRC.
-

## RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE DANS LA MRC

---

### ÉLÉMENT 1.2: ASSOCIATION D'HÉBERGEMENT-RESTAURATION

---

#### ÉTAPE:

- tournée d'information et de sensibilisation;
  - identifier et rencontrer les personnes susceptibles d'être intéressées à faire partie d'une association regroupant les propriétaires d'établissements reliés au circuit récréo-touristique.
- 

#### PARTICIPANTS:

- la Corporation de développement économique de la MRC réalise cette activité;
  - les personnes visées sont les propriétaires d'hôtels, auberges, gîtes ruraux, restaurants et autres immeubles pouvant accueillir les visiteurs intéressés à coucher ou à manger près du circuit.
- 

#### COORDINATION:

- rapport mensuel de la Corporation de développement économique au comité de coordination du circuit, sur la progression de ce dossier.
- 

#### ÉCHÉANCIER:

- tournée d'information terminée en mars 1997.
- 

#### COÛTS:

- CDE, à même ses coûts d'opération.
- 

#### LOCALISATION:

- dans le corridor élargi des routes X et Y.
-

## RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE DANS LA MRC

---

ÉLÉMENT 1.3: SIGNALISATION DU CIRCUIT ET PANNEAUX D'INTERPRÉTATION DU PAYSAGE BÂTI ET NATUREL

---

ÉTAPE:

- phase préalable;
  - choix des sites et négociation d'ententes avec les propriétaires des terrains où les panneaux seront implantés.
- 

PARTICIPANTS:

- le comité de coordination du circuit fera une recommandation sur les sites de panneaux et signaux;
  - il doit par la suite faire part de cette recommandation aux ministères, municipalités, corporations et individus propriétaires des terrains visés.
- 

COORDINATION:

- le comité de coordination du circuit doit faire rapport au conseil de la MRC sur les caractéristiques des terrains visés et sur les dispositions dans lesquelles sont leurs propriétaires, avant que ne débutent les négociations proprement dites;
  - ces dernières doivent éventuellement déboucher sur des ententes autorisées par le maître-d'oeuvre du projet.
- 

ÉCHÉANCIER:

- ententes conclues avec le MTQ sur l'utilisation des emprises routières pour les poteaux de signalisation: mai 1997
  - ententes conclues avec divers propriétaires pour l'installation des panneaux d'interprétation: octobre 1997
- 

COÛTS:

- MTQ: 50 000 \$, CRD: 30 000 \$, ATR: 15 000 \$, MRC: 5 000 \$.
- 

LOCALISATION:

- sur les routes X et Y, dans la MRC.
-



## RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE DANS LA MRC

---

### ÉLÉMENT 1.4: BANDE CYCLABLE DANS L'EMPRISE DE LA ROUTE 123

---

#### ÉTAPE:

- entente avec le propriétaire de l'emprise;
  - obtenir l'autorisation de principe de construire une bande cyclable dans l'emprise de la route, sur les tronçons identifiés.
- 

#### PARTICIPANTS:

- le MTQ et le maître-d'oeuvre du projet doivent convenir des modalités de cette autorisation.
- 

#### COORDINATION:

- rapport trimestriel au conseil de la MRC sur l'état d'avancement de cette activité;
  - référence au Plan stratégique de développement régional adopté récemment et dont ce projet est une composante.
- 

#### ÉCHÉANCIER:

- entente conclue en février 1998.
- 

#### COÛTS:

- MTQ: 1,5M \$.
- 

#### LOCALISATION:

- tronçons identifiés sur les routes X et Y.
-

## RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE DANS LA MRC

---

### ÉLÉMENT 1.5: NORMES SPÉCIALES D'AMÉNAGEMENT

---

#### ÉTAPE:

- étude sur les normes;
  - déterminer les affectations du territoire, les règles particulières d'aménagement paysager, les normes d'affichage et de construction dans les différents segments du circuit récréo-touristique.
- 

#### PARTICIPANTS:

- les aménagistes de la MRC et des municipalités visées élaborent les normes devant favoriser la mise en valeur du circuit.
- 

#### COORDINATION:

- les dispositions du RCI de la MRC sont maintenues sur les territoires visés, jusqu'à la mise en vigueur dans les municipalités des normes spéciales du circuit qui seront adoptées par la MRC;
  - les aménagistes soumettront au comité de coordination du circuit les normes élaborées et ce dernier soumettra ses recommandations au conseil de la MRC, en vue de leur adoption.
- 

#### ÉCHÉANCIER:

- étude sur les normes terminée à l'automne de 1997.
- 

#### COÛTS:

- MRC et municipalités, à même leurs opérations.
- 

#### LOCALISATION:

- règles applicables dans le circuit désigné.
-

## RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE DANS LA MRC

---

### ÉLÉMENT 1.6: PROMOTION DU CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE

---

#### ÉTAPE:

- phase préparatoire d'un petit guide;
  - rassembler et choisir la documentation du guide qui doit notamment inclure une carte du circuit touristique de la MRC, faire ressortir l'insertion de ce dernier dans un parcours régional, localiser ses principaux points d'intérêt, comprendre des photos et courts textes sur ces sites, aux quatre saisons.
- 

#### PARTICIPANTS:

- la Corporation de développement économique de la MRC assume cette activité;
  - le support technique de certains ministères permet de réaliser un produit bien documenté aux plans du patrimoine bâti, des équipements culturels et récréatifs, des infrastructures touristiques, des sites naturels, des activités humaines d'intérêt et de la cartographie de base;
  - un budget de 20 000 \$ est prévu pour préparer ce document à la Corporation de développement économique.
- 

#### COORDINATION:

- rapport bimensuel de la Corporation de développement économique au comité de coordination du circuit, sur l'état d'avancement du dossier;
  - contenu du document à être soumis par le comité de coordination du circuit au maître-d'oeuvre du projet, pour commentaires et approbation finale.
-

---

ÉLÉMENT 1.6: PROMOTION DU CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE (SUITE)

---

ÉCHÉANCIER:

- avril à octobre 1998.
- 

COÛTS:

- CDE: 20 000 \$.
- 

LOCALISATION:

- 
-

## RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE DANS LA MRC

### ÉCHÉANCIER

Éléments Étapes	1996	1997				1998			
	oct	janv	avril	juil	oct	janv	avril	juil	oct
1.1 Comité de coordination									
. formation									
. fonctionnement									
1.2 Association hébergement/ restau-ration									
. information									
. recrutement									
. fonctionnement									
1.3 Panneaux d'information									
. choix des sites									
. élaboration des maquettes									
. production et mise en place									
1.4 Bande cyclable dans l'emprise routière									
. entente préalable									
. planification des travaux									
. exécution									
1.5 Normes spéciales d'aménagement									
. étude préparatoire									
. adoption									
. mise en vigueur									
1.6 Promotion du circuit, guide									
. documentation									
. production et distribution									
<i>&gt; début prévu                      X fin prévue                      /// action en cours</i>									

## Réalisation d'un circuit récréo-touristique dans la MRC

---

**Notes:** (Expliquer les écarts entre les dates prévues et les dates réelles, le cas échéant)

## EXEMPLE 2

UN PLAN D'ACTION

format "*tableau*"

## RÉALISATION D'UN CIRCUIT RÉCRÉO-TOURISTIQUE

**Objectif: favoriser la fréquentation des sites d'intérêt de la MRC**

INTERVENTIONS	ÉTAPES	PARTICIPANTS	MOYENS DE COORDINATION	ÉCHÉANCE	LOCALISATION	COÛTS
<b>Comité</b> de coordination du circuit	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. formation</li> <li>2. fonctionnement</li> </ol>	3 élus et 3 non-élus	rappports au conseil de la MRC aux trois mois	formation: octobre 1996	aux bureaux de la MRC	5 000\$ / an par la MRC
Association d'hébergement-restauration	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. information</li> <li>2. recrutement</li> <li>3. fonctionnement</li> </ol>	CDE, ATR, propriétaires d'hôtels, auberges, restaurants	rappports mensuels du CDE au <b>Comité</b> aux étapes 1 et 2	information: mars 1997	dans le corridor élargi du circuit projeté	CDE, à même ses coûts d'opération
Panneaux d'information	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. choix des sites et ententes propriétaires</li> <li>2. conception des panneaux</li> <li>3. production et mise en place</li> </ol>	maître-d'oeuvre du projet, propriétaires de sites, incluant le MTQ et certaines municipalités	le <b>comité</b> fait rapport au conseil de la MRC aux trois mois	entente avec les propriétaires: octobre 1997	sur les routes X et Y, dans le circuit déterminé	CRD: \$ pour les sites MRC: documenta- tion pour les panneaux MTQ: 50 000 \$ ATR: 15 000 \$
Bande cyclable dans l'emprise routière	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. entente préalable</li> <li>2. planification des travaux</li> <li>3. exécution</li> </ol>	MTQ et maître-d'oeuvre du projet	le <b>comité</b>	entente pour février 1998	tronçons identifiés des routes X et Y	MTQ: 1,5 M \$
Normes spéciales d'aménagement	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. étude préparatoire</li> <li>2. processus d'adoption</li> <li>3. mise en vigueur</li> </ol>	MRC et municipalités concernées	le <b>comité</b>	étude préparatoire terminée à l'automne 1997	règles applicables dans le circuit désigné	MRC et municipalités, à même leurs opérations
Promotion du circuit, guide	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. documentation</li> <li>2. production et distribution</li> </ol>	CDE	le <b>comité</b>	production terminée pour octobre 1998	---	CDE: 20 000 \$