

## RENCONTRE DE GROUPE

« SECTEUR »

### Document d'information

DATE : à confirmer

LIEU : à confirmer

REPRÉSENTANTS DU SECTEUR (INVITÉS) : à confirmer

- 1) \_\_\_\_\_ occupation : \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_ occupation : \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_ occupation : \_\_\_\_\_
- 4) \_\_\_\_\_ occupation : \_\_\_\_\_
- 5) \_\_\_\_\_ occupation : \_\_\_\_\_
- 6) \_\_\_\_\_ occupation : \_\_\_\_\_
- 7) \_\_\_\_\_ occupation : \_\_\_\_\_
- 8) \_\_\_\_\_ occupation : \_\_\_\_\_

AUTRES PARTICIPANTS (à confirmer)

**Rôle de facilitation:**

Nadia Bellehumeur, SDT

Fanny Tremblay, CLÉ de Ville-Marie

**Animateur:**

Marc-André Larouche, Perspective Conseil

**Observateurs:**

MRC de Témiscamingue

Guy Trépanier, SDT

## LE CONTEXTE

Le 30 mai 2002, la MRC de Témiscamingue signait son pacte rural avec le gouvernement du Québec. Le pacte rural constitue la pièce maîtresse de la *Politique nationale de la ruralité*. Il s'agit essentiellement d'une entente entre le gouvernement du Québec et chacune des MRC à caractère rural en vue de soutenir et de renforcer le développement des milieux ruraux.

En signant le pacte rural, la MRC de Témiscamingue s'est engagée à contribuer à la mise en oeuvre de la *Politique nationale de la ruralité*, à promouvoir le développement de son territoire et à mettre en place les conditions favorables de partenariats, d'animation et de soutien à la communauté.

La MRC de Témiscamingue a déposée auprès du ministère des Régions un document dans lequel sont identifiés les "irritants" freinant le développement des municipalités. Des négociations sont engagées avec la Conférence administrative régionale (table de concertation des ministères de l'Abitibi-Témiscamingue) afin de moduler l'application du cadre réglementaire et/ou de certaines politiques administratives. Cette démarche se déroulera selon un calendrier à déterminer, à un rythme qui conviendra aux parties concernées.

Simultanément à cette démarche, la société civile<sup>1</sup> reconnaissait le besoin de mettre à jour le plan stratégique du Témiscamingue (1995). L'objectif ultime de ce plan est de faire du Témiscamingue une collectivité rurale prospère où il fait bon vivre. Son élaboration s'appuiera sur la mobilisation et la concertation de tous les acteurs du développement. Le processus d'élaboration de ce plan comprend quatre (4) étapes principales : identifier les valeurs et les principes communs (réalisé), tracer le portrait du Témiscamingue afin d'en avoir une meilleure connaissance (en voie de réalisation), édifier une vision partagée et réaliser un plan d'action global (à réaliser).

Dans le cadre de la réalisation du plan stratégique, *Perspective Conseil* a été mandaté par la *Société de développement du Témiscamingue* et le *Centre local d'emploi* de Ville-Marie afin de :

1. Produire un condensé de la situation actuelle de chaque secteur présenté dans le document *Portrait socio-économique du Témiscamingue*;
2. Produire un condensé des principales forces et faiblesses de chacun des secteurs étudiés;

---

<sup>1</sup>Voici une définition de la société civile, tirée de *L'encyclopédie de l'agora* ([www.agora.qc.ca](http://www.agora.qc.ca)) : « L'ensemble des rapports interindividuels, des structures familiales, sociales, économiques, culturelles. Religieuses, qui se déploient dans une société donnée, en dehors du cadre et de l'intervention de l'État. » La société civile inclut généralement les individus, les familles, les associations, les organisations bénévoles, soit tout ce qu'on appelle les corps intermédiaires – intermédiaires entre l'État et l'individu – dans la mesure où ils n'émanent pas de l'État.

3. Produire un condensé des principales tendances (opportunités, menaces et enjeux) dans chacun des secteurs étudiés;
4. Consulter les représentants de chaque secteur dans le but de dresser le portrait de la main-d'œuvre actuellement en emploi et d'évaluer l'impact prévisible des principales tendances sur celle-ci;
5. Faciliter l'élaboration d'une vision commune pour chacun des secteurs;
6. Faciliter l'élaboration d'orientations pour chacun des secteurs.

Dans le cadre de cette démarche, vous êtes invité à vous exprimer au cours d'un entretien de groupe sectoriel. Ce groupe sera composé de représentants de votre secteur.

## L'APPROCHE

L'approche choisie est l'entretien de groupe. Les participants seront sollicités à l'aide de questions ouvertes afin qu'ils puissent exprimer leurs idées. Débutant par un tour de table, l'entretien pourra se transformer en discussion ouverte. Les commentaires d'un participant pourront susciter des commentaires chez les autres participants et ainsi de suite. L'animateur s'assurera que chaque participant ait la possibilité d'exprimer son point de vue. Un horaire précis encadrera le déroulement de la rencontre et il devra être rigoureusement respecté.

### Comment les décisions seront-elles prises ?

Un haut niveau de consensus sera recherché. Cette méthode caractérise les situations où une solution est appuyée par une majorité des participants et où les participants qui n'approuvent pas cette solution ont le sentiment d'avoir été entendus et d'avoir eu la possibilité d'influencer l'issue du débat. Le consensus n'exige pas l'unanimité. Il permet simplement aux membres dissidents d'exprimer ce qui suit :

*Je comprends ce que la plupart d'entre vous aimeraient faire. Personnellement, je ne partage pas cette idée mais j'ai l'impression que vous comprenez ce que je propose. J'ai eu amplement la possibilité de vous rallier à mon point de vue, mais je n'ai pas réussi. Par conséquent, je me range à votre proposition.*

## LA RENCONTRE

### LES OBJECTIFS

La rencontre s'inscrit dans le cadre de la réalisation du mandat confié à *Perspective Conseil*. Essentiellement, il s'agira de :

1. Valider, corriger et/ou bonifier le condensé de la situation actuelle produit par *Perspective Conseil*;  
**DURÉE=60 MINUTES**
2. Produire (ou encore valider, bonifier et/ou corriger) un (le) condensé des principales tendances, opportunités, menaces et enjeux;  
**DURÉE=60 MINUTES**
3. Mieux connaître les caractéristiques de la main-d'oeuvre actuellement en emploi et évaluer l'impact prévisible des principales tendances (opportunités et menaces) sur la main-d'oeuvre actuelle et future;  
**DURÉE=60 MINUTES**

4. Élaborer une vision commune du développement de votre secteur à partir des idées, des réflexions et des opinions des participants;  
**DURÉE=30 MINUTES**
5. Élaborer des orientations;  
**DURÉE=30 MINUTES**

#### PLUS EN DÉTAIL...

1. **Valider, corriger et/ou bonifier le condensé de la situation actuelle produit par *Perspective Conseil* (voir le document "A" en pièce jointe). Ce document est un résumé du document *Portrait socio-économique du Témiscamingue*. Il contient certaines des informations suivantes :**

- La contribution du secteur dans l'économie locale (ex. : nombre d'emplois);
- La description des principales activités et leur importance relative;
- Les marchés desservis;
- Les marchés peu ou pas exploités;
- Le plan d'action sectoriel (si existant);
- Certaines problématiques.

Le condensé de la situation actuelle devrait également faire ressortir les principales forces et faiblesses du secteur. Voici les principaux facteurs à analyser en regard des forces et des faiblesses de votre secteur :

- **La connaissance de la clientèle et de ses besoins;**
- **La qualité des services;**
- **La complémentarité des services;**
- **L'accessibilité et la disponibilité des services sur le territoire (couverture géographique);**
- **L'équilibre des revenus et des dépenses;**
- **La structure financière (niveau d'endettement);**
- **Autres problématiques.**

D'autres facteurs peuvent également intervenir (voir le document "B" en pièce jointe).

#### Travail préparatoire à la rencontre :

Réfléchissez à des forces et à des faiblesses propres à votre secteur. Aidez-vous de la liste de facteurs présentée plus haut. Ce travail préliminaire permettra d'enrichir les échanges lors de l'entretien de groupe.

N'oubliez pas que le condensé final ne devrait pas dépasser une (1) page. Il importe donc de faire ressortir les forces et faiblesses les plus significatives.

**2. Valider, bonifier et/ou corriger un le condensé des principales tendances sectorielles : opportunités, menaces et enjeux (voir le document "A" en pièce jointe);**

Voici les principaux facteurs à surveiller en ce qui concerne l'environnement sectoriel (voir aussi le document "B" en pièce jointe) :

- Les facteurs gouvernementaux (ex. : impact d'une nouvelle loi);
- Les facteurs de marché (ex. : évolution de la demande et de la concurrence);
- Les facteurs internationaux (nouvelle réglementation concernant les importations);
- Les facteurs technologiques et leurs impacts (ex. : nouvelles méthodes de production);
- Les facteurs économiques (ex. : ralentissement de l'économie aux É-U);
- Les facteurs sociaux (changements dans les valeurs des gens, etc.).

Travail préparatoire à la rencontre :

Réfléchissez à des opportunités et à des menaces propres à votre secteur. Aidez-vous de la liste de facteurs présentée plus haut. Ce travail préliminaire permettra d'enrichir les échanges lors de l'entretien de groupe.

N'oubliez pas que le condensé final ne devrait pas dépasser deux (2) pages. Il importe donc de faire ressortir les tendances (opportunités et menaces) les plus significatives.

**3. Mieux connaître les caractéristiques de la main-d'oeuvre actuellement en emploi et évaluer l'impact prévisible des principales tendances (opportunités et menaces) sur la main-d'oeuvre actuelle et future :**

Voici les thèmes qui seront abordés lors de la rencontre :

- Les principales caractéristiques de la main-d'œuvre en emploi (âge, sexe, niveau de scolarité, besoin de formation, etc.);
- Les besoins futurs (les catégories d'emplois, les qualifications recherchées, les problématiques liées au recrutement, les besoins de formation, etc.).

**4. Élaborer une vision commune du développement de votre secteur à partir des idées, des réflexions et des opinions des participants.**

**DÉFINITION:**

*Une vision stratégique est une représentation réaliste d'un état futur souhaité pour une communauté, un secteur d'activités, une entreprise. La vision permet de répondre à la question suivante : où veut-on être dans 5 à 10 ans ?*

*La vision appelle généralement à un dépassement*

La vision ne fixe pas un objectif, au sens traditionnel d'un but à atteindre en un certain délai. Elle exprime plutôt une tendance, un cap vers lequel une entreprise, une communauté ou un secteur d'activités décide de s'orienter. Elle exprime une volonté de s'orienter vers un certain futur. La vision appelle au dépassement et à la réussite.

La vision devrait permettre de percevoir clairement l'écart existant entre le futur souhaité et la situation actuelle.

Une vision peut comprendre : l'expression d'un domaine dans lequel le secteur excelle ou veut exceller, celui dans lequel il saura installer un avantage concurrentiel. Ce peut être un produit, une technologie, un marché, une structure, un réseau, etc. Il peut s'agir d'établir "la" norme, de développer une image de marque, d'emplois créés, d'un niveau de qualité, etc.

Pourquoi élaborer une vision ?

- Créer l'engagement et générer la motivation;
- Assurer la cohésion d'une collectivité d'individus et de leurs décisions;
- Faciliter le passage de la parole à l'action;
- Jeter les fondements de l'élaboration d'autres composantes de la planification : les orientations (objectifs) et les stratégies;
- L'union fait la force !

Les forces et les faiblesses du secteur, combinées au profil des opportunités et des menaces serviront de toile de fonds au processus d'élaboration de la vision et à la définition des orientations stratégiques.

Ainsi, en exprimant leur point de vue quant à la situation actuelle du secteur (forces et faiblesses) et à la signification des différentes tendances sectorielles (opportunités et menaces), les principaux intervenants prépareront le terrain pour élaborer un énoncé de vision.

La vision constitue un "guide" dans les actions à entreprendre, un fil conducteur, ce qui sous-entend que la vision possède un effet dynamisant. Elle suppose que le futur n'est pas donné, mais qu'il appartient à chacun de le construire.

Il faut toutefois pouvoir discriminer "le rêve pour le rêve" d'une véritable vision stratégique. Pour être partagée et susciter l'engagement, la vision doit être réalisable. Par contre, ceci n'implique pas que la vision doive être modeste ou facilement réalisable :

*On a qu'à penser à deux élèves (ayant des capacités similaires) se préparant à subir un examen; l'un se fixe comme objectif une note de 50% tandis que l'autre vise 80%. La probabilité qu'un des élèves obtienne un résultat supérieur à son objectif est relativement faible. Toutefois, celui qui se fixe un objectif de 80%, même s'il ne dépasse pas cet objectif, risque d'obtenir un résultat supérieur au premier.*

## **5. Élaborer des orientations stratégiques;**

Une orientation stratégique correspond à une cible ou à un objectif dont l'atteinte permet de réaliser la vision, i.e. de combler l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée (la vision). Une stratégie est un moyen qui peut être utilisé pour atteindre la cible (l'orientation stratégique). Par ses orientations stratégiques, le secteur cherchera à utiliser ses forces tout en corrigeant ses faiblesses. Il cherchera également à profiter des opportunités et à éviter les obstacles qui le menacent.

## QUELQUES EXEMPLES



Voici un exemple fictif de vision, d'orientations et de stratégies pour le **secteur agroalimentaire** :

### **VISION :**

La petite entreprise occupera une place prépondérante dans la structure agroalimentaire du Témiscamingue. Adaptée aux nouveaux créneaux de marché, sa prospérité reposera sur la mise en marché d'une variété de produits transformés dont la réputation dépassera les frontières du Québec.

### **ORIENTATIONS :**

- Améliorer la mise en marché des produits alimentaires des petites entreprises;
- Développer le secteur de la transformation des produits alimentaires issus de la petite entreprise;
- Favoriser le développement harmonieux et intégré de l'agriculture en tenant compte des différentes productions, de l'environnement et des marchés;
- ...

### **STRATÉGIES :**

- Favoriser les alliances pour la promotion et la mise en marché des produits régionaux;
- Améliorer la mise en marché des produits agricoles en informant davantage les producteurs dans leurs démarches de mise en marché;
- Soutenir davantage les petites entreprises de transformation en établissant une banque de ressources compétentes en mesure de bien les conseiller dans leur planification;

- Favoriser le développement de productions qui visent une meilleure utilisation du territoire agricole en facilitant l'accès à de petites superficies agricoles à des fins horticoles;
- ...



Voici un exemple fictif de vision, d'orientations et de stratégies pour le **secteur des sports et des loisirs** :

### **VISION :**

Au cours des prochaines années, l'évolution du secteur des sports et des loisirs sera surtout marquée par le développement d'activités variées et adaptées aux nouveaux besoins de la population. Ces activités seront plus que jamais accessibles à tous. Alors que le taux d'utilisation des services et de participation aux différentes activités atteindra de nouveaux sommets, le taux de sédentarité chez les jeunes et les personnes âgées aura fortement diminué. Selon plusieurs intervenants du *Centre de santé Sainte-Famille*, l'état de santé physique et mentale des personnes âgées s'est amélioré significativement au cours des dernières années. Des représentants d'organismes communautaires font le même constat chez les jeunes...

### **ORIENTATIONS :**

- Planifier le développement de nouvelles activités de sports et de loisirs adaptées aux besoins de différents groupes;
- Assurer une plus grande accessibilité à ces activités;
- Augmenter la participation de la population aux activités de sports et loisirs;
- ...

### **STRATÉGIES :**

- Analyser l'offre de services et d'activités de sports et de loisirs;
- Accentuer la concertation entre les municipalités et les associations de sports et de loisirs par la création d'une table de concertation;
- Soutenir en priorité les activités nécessitant peu d'investissement de la part des usagers (ex. : la pratique du cyclisme, la marche à pied, le badminton, etc.);

- Sensibiliser la population aux retombées positives du loisir et du sport par la préparation d'un plan de promotion visant plus particulièrement les jeunes, les familles monoparentales et les personnes âgées;
- ...

## LES RÈGLES À SUIVRE LORS DE LA RENCONTRE

- Les commentaires, les idées et les réflexions de chacun doivent servir à alimenter la discussion;
- La participation de chacun des participants est encouragée;
- La diversité des opinions est encouragée;
- Écouter et respecter les opinions des autres membres;
- Ne pas partir du principe qu'il doit y avoir des gagnants et des perdants;
- Rester centré sur les objectifs poursuivis par la rencontre (le temps est limité);
- Respecter le déroulement prévu.

## LE DÉROULEMENT DE LA RENCONTRE

13h00	Mot de bienvenue et présentation des participants ( <b>5 minutes</b> );
13h05	Déroulement prévu de la rencontre et objectifs à atteindre ( <b>15 minutes</b> );
13h20	Échange sur le condensé du portrait ( <b>15 minutes</b> ); Échange sur les forces et les faiblesses du secteur ( <b>45 minutes</b> );
14h20	Échange sur les tendances : opportunités et menaces ( <b>60 minutes</b> );
15h20	<u>Pause</u> ( <b>10 minutes</b> );
15h30	Échange concernant la main-d'œuvre ( <b>60 minutes</b> );
16h30	Élaboration de la vision ( <b>30 minutes</b> );
17h00	Élaboration des orientations ( <b>30 minutes</b> );
17h30	Évaluation de la rencontre, commentaires ( <b>5 minutes</b> );
17h35	Fin de l'activité.

## DOCUMENT "B"

### PRINCIPAUX FACTEURS À ANALYSER

#### **FORCES ET FAIBLESSE D'UN SECTEUR:**

Les forces et les faiblesses propres aux organisations d'un secteur peuvent être analysées en fonction des facteurs suivants :

#### **Les facteurs de marketing et de distribution :**

1. Connaissance de la clientèle et de leurs besoins (marchés cibles);
2. Qualité des produits et des services (incluant le service après-vente) ;
3. Complémentarité des lignes de produits ou services;
4. Amélioration des produits actuels et développement de nouveaux produits;
5. Prix (stratégie de fixation);
6. Stratégie publicitaire;
7. Canaux de distribution, couverture géographique (accessibilité et disponibilité des services);
8. Plan de marketing ou de communication;
9. ...

#### **Les facteurs de production et d'exploitation :**

1. Coûts de production;
2. Coût des matières premières et de la sous-traitance;
3. Disponibilités des matières premières et de la sous-traitance;
4. Efficacité, efficience des équipements et des installations;
5. Emplacement des installations;
6. Capacité de production et contrôle de la qualité;
7. Relation avec les fournisseurs;
8. ...

#### **Les facteurs en ressources humaines :**

1. Relations de travail;
2. Employés expérimentés et qualifiés;
3. Disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée (employés et bénévoles);
4. Coût de la main-d'œuvre (rémunération);
5. Politiques de gestion des ressources humaines (recrutement, sélection, accueil, évaluation, formation continue) pour les employés et les bénévoles;
6. Motivation du personnel;
7. Rotation et absentéisme;

8. ...

**Les facteurs comptables et financiers :**

1. Rentabilité, solvabilité (fonds de roulement) et structure financière (comparable au secteur);
2. Équilibre des revenus et des dépenses;
3. Procédures de budgétisation et analyse des écarts;
4. La connaissance du coût des produits et services;
5. Relations avec les actionnaires et les institutions financières;
6. Contrôle interne;
7. ...

**Les facteurs technologiques :**

Des changements technologiques peuvent influencer :

- les méthodes de production;
- le cycle de vie de certains produits (la R & D peut permettre d'améliorer un produit et d'en augmenter la demande);
- la disponibilité de certaines matières premières (ex. : utilisation de déchets pour fabriquer de l'électricité);
- ...

**OPPORTUNITÉS ET MENACES:**

De même, les opportunités et les menaces provenant de l'environnement d'un secteur peuvent être analysées en fonction des facteurs suivants :

**Les facteurs de marché (clients, fournisseurs et concurrents) :**

1. Changements dans la population (pyramide des âges, distribution des revenus et autres facteurs démographiques et/ou géographiques);
2. Marchés en expansion;
3. Disponibilités des matières premières et de la sous-traitance;
4. Coût des matières premières et de la sous-traitance;
5. Disponibilité et coût de la main-d'œuvre;
6. Entrée ou sortie de concurrents importants;
7. Changement de stratégies des concurrents;
8. Disponibilité de substituts;
9. ...

**Les facteurs technologiques :**

Des changements technologiques peuvent influencer :

- les méthodes de production;
- le cycle de vie de certains produits (la R & D peut permettre d'améliorer un produit et d'en augmenter la demande);
- la disponibilité de certaines matières premières (ex. : utilisation de déchets pour fabriquer de l'électricité);
- ...

**Les facteurs sociaux :**

Les changements dans la population (valeurs, attitudes et style de vie) ont une influence sur la demande de biens et services. Exemples de changement : éducation accrue, les femmes sur le marché du travail, mobilité des personnes, etc.

**Les facteurs gouvernementaux :**

1. Lois, les règlements et les politiques;
2. Subventions;
3. Barrières douanières.
4. ...

**Les facteurs internationaux :**

1. Taux de change;
2. Ententes internationales;
3. Concurrence internationale (ex. : libre-échange);
4. ...

**Les facteurs économiques :**

1. Cycle des affaires;
2. Niveau des prix;
3. Politiques fiscales;
4. Politiques monétaires (taux d'intérêt, taux de change);
5. ...