

Plan numérique territorial
de la MRC des Sources



MRC des Sources, mars 2016

Par Joël Nadeau (coordonnateur et rédacteur),
Jean-Robert Bisailon, Alain Blanchet,
Marie-Ève Morin et Daniel Pitre,
en collaboration avec le Comité d'orientation.
Soutien à la rédaction et à la révision
linguistique : Nicolas Soumis

Mot de la députée de Richmond et adjointe parlementaire au premier ministre (volet jeunesse)

UN PAS DE PLUS!

La diversification économique est un travail de tous les jours. Pour y arriver, il faut évidemment une solide concertation de tous les acteurs, une réelle volonté de ramer tous ensemble dans la même direction, mais également il faut être innovant dans sa façon d'être, de faire et de se présenter.

En se dotant d'un plan numérique territorial, la MRC des Sources se donne un outil supplémentaire en mettant l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) au cœur de sa façon de se diversifier, de penser son développement économique et social au quotidien. En effet, bien que de plus en plus présentes, les TIC ne sont pas encore suffisamment utilisées comme véritables leviers de développement, entre autres, par méconnaissance de tout ce qu'elles peuvent apporter en matière d'optimisation des ressources, autant financières qu'humaines, de même qu'en positionnement face à la concurrence.



Ce plan numérique territorial constitue une étape essentielle pour inscrire la MRC des Sources dans le créneau porteur d'avenir que représente la Stratégie numérique du Québec lui permettant d'avoir un portrait de ce qui existe, que ce soit les défis ou les forces à exploiter, d'obtenir des pistes d'action à court, moyen et long termes, mais surtout de jeter des bases communes pour une nouvelle façon de concevoir le développement autour de l'économie numérique.

Si l'étude réalisée en 2014 démontrait que la voie numérique était à envisager pour accroître la diversification socio-économique de toutes les municipalités de la MRC, le Plan numérique territorial le confirme : les défis propres au milieu rural peuvent être surmontés par une stratégie qui inclut la connectivité, mais également l'appropriation des TIC au quotidien autant par les entreprises, les commerces que par les citoyens.

Je suis convaincue que le Plan numérique territorial des Sources peut avoir des retombées économiques et sociales concrètes pour le milieu, notamment en renforçant l'efficacité et le dynamisme des organismes et entreprises, en favorisant la rétention des jeunes et des nouveaux arrivants, en stimulant la participation citoyenne et en instaurant des pratiques de gouvernance innovantes. C'est avec enthousiasme que j'ai offert dès le départ d'être partenaire de cette démarche et c'est avec confiance que j'envisage maintenant sa réception par notre communauté. Un autre pas de plus!

*KARINE VALLIÈRES
Députée de Richmond
Adjointe parlementaire au premier ministre (volet jeunesse)*

Mot du préfet de la MRC des Sources

La MRC des Sources travaille de façon continue pour favoriser un développement durable de la région notamment au niveau économique, mais aussi social et environnemental. C'est dans le cadre d'une étude sur les parcs industriels de notre territoire que nous avons compris que le virage technologique représentait une réelle occasion d'affaires pour notre région. Nous avons donc décidé d'aller plus loin et d'explorer la filière des technologies de l'information et des communications (TIC) comme vecteur de diversification économique sur le territoire.

L'utilisation des TIC est indispensable dans le développement des affaires (site Internet, vente en ligne, applications mobiles, etc.), mais elle occupe également une place importante dans la vie courante (connexion à Internet, tablettes, téléphones intelligents, ordinateurs, etc.).

Malheureusement, nous sommes forcés d'admettre que les retards numériques persistent en milieu rural. Il nous apparaissait donc essentiel d'entreprendre notre virage numérique par une vaste réflexion collective sur le sujet en élaborant des pistes d'actions pour conserver notre réputation de leader en matière d'innovation. Voilà ce qu'est notre Plan numérique territorial (PNT).

D'abord, nous constatons que nous sommes en mesure de rattraper ce retard et que nous pouvons faire du numérique un véritable levier de développement économique et social.

Avec le PNT, nous sommes aujourd'hui plus conscients des enjeux liés à l'exclusion numérique. Non seulement nous sommes déterminés à surmonter ces enjeux, c'est une véritable culture du numérique que nous souhaitons aujourd'hui développer.

Cette première version du plan numérique vise à tracer un portrait de la situation et à élaborer une stratégie visant une utilisation optimale et concertée des TIC dans tous les secteurs. Il s'agit pour nous d'un nouvel outil de développement incontournable et complémentaire à l'Agenda 21 des Sources, planification reconnue comme base de notre développement durable.

Le PNT nécessitera une mobilisation durable de tous les acteurs du milieu. Nous sommes déjà habitués à travailler en collaboration, et c'est une qualité qu'il nous faudra à nouveau mettre de l'avant pour réaliser ce projet d'envergure qui contribuera à la vitalité de notre territoire et à son rayonnement.

Ensemble, nous avons le potentiel de faire de la MRC des Sources un territoire innovant et avant-gardiste, fertile en possibilités numériques.



*Hugues Grimard,
préfet de la MRC des Sources*

Table des matières

Mot de la députée de Richmond et adjointe parlementaire au premier ministre (volet jeunesse).....	3
Mot du préfet de la MRC des Sources	4
Table des matières	5
Résumé.....	6
Le plan numérique en un coup d’œil.....	8
Introduction.....	9
Partie 1 — Conception du plan numérique territorial.....	11
1.1. Origines.....	11
1.2. Vision, objectifs et axes stratégiques	14
1.3. Mise en œuvre de la phase 1.....	17
1.4. À propos du milieu d’implantation.....	17
Partie 2 — Description détaillée des axes stratégiques	23
2.1. Axe 1 : Inclusion numérique et culture numérique.....	23
2.2. Axe 2 : Vitalité économique	26
2.3. Axe 3 : Dynamisme organisationnel	28
2.4. Axe 4 : Promotion territoriale.....	30
Partie 3 — Mise en œuvre.....	32
Conclusion.....	36

ANNEXE 1. Analyse des enjeux liés à l’axe inclusion numérique et culture numérique

ANNEXE 2. Analyse des enjeux liés à l’axe vitalité économique

ANNEXE 3. Analyse des enjeux liés à l’axe dynamisme organisationnel

ANNEXE 4. Analyse des enjeux liés à l’axe promotion territoriale

ANNEXE 5. Étude de disponibilité d’Internet haute vitesse sur le territoire de la MRC des Sources

ANNEXE 6. Composition des comités et liste des informateurs clés

Résumé

Une entreprise locale qui améliore sa production grâce à des outils de gestion informatisés et qui désenclave son marché pour distribuer ses produits à grande échelle grâce à un système de vente en ligne. Un conseil municipal qui enrichit et modernise ses pratiques de gouvernance par l'entremise de canaux numériques favorisant la participation citoyenne. Une industrie touristique qui attire des visiteurs de l'extérieur à l'aide d'une campagne de promotion sur le Web augmentant son rayonnement. Des écoles qui mettent en place de nouvelles approches pédagogiques collaboratives en recourant aux technologies de l'information et de la communication. Des citoyens qui mettent leurs connaissances et leurs compétences à jour en bénéficiant d'un riche programme de formation continue en ligne. Voilà un aperçu d'occasions novatrices que peut saisir la MRC des Sources, pour autant qu'elle déploie une stratégie structurée et concertée lui permettant d'exploiter le potentiel des technologies numériques. C'est exactement ce que vise le présent projet d'implantation et de mise en œuvre d'un plan numérique sur le territoire de la MRC des Sources, qui permettra au milieu de prendre pleinement le virage numérique.

Initiée à l'été 2014, la démarche menant au plan numérique territorial (PNT) se fonde sur la vision suivante :

Doter les acteurs de la MRC des outils et des connaissances nécessaires pour être en mesure de saisir, de manière créative et proactive, les différentes occasions sectorielles et transversales qui s'offrent au milieu, dans la perspective d'améliorer la qualité de vie des citoyennes et des citoyens de la MRC et de contribuer au dynamisme de son territoire.

Pour concrétiser cette vision, le PNT s'articule autour de quatre axes stratégiques considérés comme prioritaires pour le milieu :

- Inclusion numérique et culture numérique
- Vitalité économique
- Dynamisme organisationnel
- Promotion territoriale

La démarche se décline par ailleurs en deux phases comportant les objectifs respectifs suivants :

Phase 1 : Conception du PNT (été 2014 à automne 2015)

1. Développer une connaissance approfondie des enjeux liés aux technologies numériques sur le territoire de la MRC des Sources;
2. Concevoir une stratégie concertée visant une utilisation optimale des technologies numériques sur le territoire de la MRC des Sources;
3. Mobiliser les acteurs des différents secteurs de la MRC des Sources.

Phase 2 : Déploiement du PNT (à partir de 2016)

1. Maintenir la mobilisation des acteurs clés de la MRC et l'élargir en impliquant la population;
2. Mettre en œuvre le PNT par une série d'actions concrètes guidées par les quatre axes;
3. Mettre en place un processus de veille et d'évaluation visant une adaptation constante du PNT.

De nature évolutive, le présent document se veut une présentation de la démarche de conception et de mise en œuvre du PNT de la MRC des Sources. Une première partie jette d'abord les bases du projet en décrivant ses origines, sa vision et les axes stratégiques autour desquels il entend s'articuler. Elle décrit ensuite la démarche en présentant ses objectifs en fonction de ses phases distinctes, et en retraçant les réalisations accomplies jusqu'à présent. Elle offre enfin un portrait général de la MRC des Sources et de ses caractéristiques susceptibles de façonner le projet, en plus de présenter, dans un souci d'arrimage optimal, les autres stratégies de planification territoriale déployées qui sont recoupées par le PNT. Une deuxième

partie aborde plus en détail les quatre axes stratégiques qui ont été priorisés au début de la démarche dans le but de dégager des constats et de proposer des pistes d'action. Une troisième partie, enfin, présente une série de recommandations en vue d'actions à poser pour déployer le PNT sur le territoire de la MRC des Sources. Il s'agit de propositions qui devront être discutées avec les partenaires concernés. Un plan d'action devra être adopté pour guider la mise en œuvre du PNT.

Les lecteurs qui ne sont pas familiarisés avec le PNT de la MRC sont vivement invités à lire ce document dans son ensemble afin d'acquérir une vision complète de la démarche. Quant à ceux qui possèdent déjà une connaissance des bases du projet ou qui sont davantage intéressés par les aspects de mise en œuvre du PNT, ils voudront probablement aller directement à la troisième partie du document.

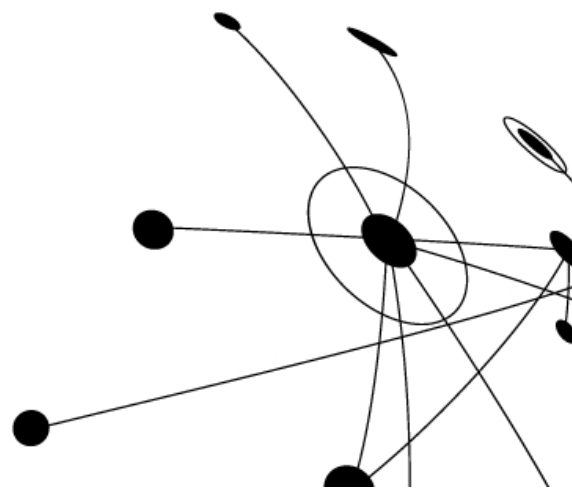
Bonne lecture!

CONCEPT CLÉ

QU'EST-CE QUE LE NUMÉRIQUE?

Le numérique est une expression employée pour désigner l'ensemble des technologies numériques, particulièrement dans le domaine de l'informatique. Le terme *numérique* renvoie également à la notion de nombre, car les technologies numériques et les services associés exploitent des données numériques — le fameux *code binaire* constitué de 0 et de 1 — pour traiter et générer de l'information.

Dans le présent document, le numérique englobe les technologies suivantes : Internet (y compris ce qu'il est convenu d'appeler le *Web 2.0*, soit une version intégrant de nouvelles fonctionnalités permettant aux internautes de passer d'un rôle passif à actif alors qu'il leur devient possible d'échanger entre eux et d'interagir avec le contenu des sites Web); les autres technologies de l'information et de la communication (TIC) comme le courriel, la messagerie et la visioconférence); les médias sociaux (ex. Twitter, Facebook, Instagram); les logiciels spécialisés (ex. Word, Photoshop); et la réseautique (réseau Internet, réseaux intranet, infonuagique).



Le plan numérique en un coup d'œil

Axes stratégiques	Projets prioritaires	Secteurs concernés ¹	Enjeux relevés	Analyse de la situation	Pistes d'action
<ul style="list-style-type: none"> Axe 1 – Inclusion et culture numérique 	<ul style="list-style-type: none"> Organisation d'activités de formation, de collaboration et de transfert 	<ul style="list-style-type: none"> Tous 	<ul style="list-style-type: none"> Couverture du réseau Utilisation effective du réseau Performance du réseau Littératie numérique Appropriation continue des nouvelles technologies Émergence d'une gouvernance territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse détaillée : Annexe 1 Étude de disponibilité d'Internet haute vitesse : Annexe 5 Constats : Section 2.1.1 	<ul style="list-style-type: none"> Section 2.1.2
<ul style="list-style-type: none"> Axe 2 – Vitalité économique 	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'un incubateur et accélérateur en économie numérique 	<ul style="list-style-type: none"> Économie 	<ul style="list-style-type: none"> Développement du secteur économique des TIC Utilisation des TIC en entreprise Accompagnement des entreprises Développement des compétences en entreprise Travailleurs autonomes et télétravailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse détaillée : Annexe 2 Constats : Section 2.2.1 	<ul style="list-style-type: none"> Section 2.2.2
<ul style="list-style-type: none"> Axe 3 – Dynamisme organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Création de la brigade volante TIC des Sources 	<ul style="list-style-type: none"> Politique Institutionnel Communautaire Culture Éducation Santé 	<ul style="list-style-type: none"> Compétences en TIC Apprentissage par les TIC Efficacité communicationnelle Veilles stratégiques Réseautique et bureautique Outils collaboratifs Équilibre personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse détaillée : Annexe 3 Constats : Section 2.3.1 	<ul style="list-style-type: none"> Section 2.32.2
<ul style="list-style-type: none"> Axe 4 – Promotion territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement d'une stratégie communicationnelle concertée 	<ul style="list-style-type: none"> Économie Tourisme Politique 	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie communicationnelle concertée Adaptation des pratiques touristiques 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse détaillée : Annexe 4 Constats : Section 2.4.1 	<ul style="list-style-type: none"> Section 2.4.2

¹ Les différents secteurs d'activité sollicités par le PNT sont : politique (Municipalités et MRC), économie (entreprises), communautaire, culture, éducation, tourisme et santé.

Introduction

Au cours des dernières années, les technologies numériques ont investi l'ensemble des sphères d'activité et ont par le fait même entraîné de profondes transformations dans leurs pratiques et leur fonctionnement. Or, en raison de l'évolution rapide de ces technologies, leur maîtrise exige une constante adaptation chez leurs utilisateurs. Qu'il s'agisse d'individus, d'entreprises ou d'organismes, la mise à jour des connaissances et des compétences numériques de même que l'adoption de nouvelles pratiques deviennent des nécessités. Si cette évolution technologique pose nombre de défis avec lesquels composer, elle offre néanmoins aux acteurs du milieu de nouvelles occasions d'apprendre et d'innover qui ne demandent qu'à être saisies. Dans cette perspective, il importe dès aujourd'hui de concevoir et d'appliquer sur notre territoire des stratégies proactives qui permettront à ses acteurs de s'approprier, par l'entremise d'une démarche d'adaptation continue, ces technologies numériques dans le but d'en faire une utilisation optimale, voire innovante, et de contribuer au développement économique et social du milieu.

Si plusieurs grandes villes déploient actuellement des stratégies concrètes d'adaptation à l'égard des technologies numériques, nous considérons que les communautés présentes sur notre territoire doivent, de manière similaire, adopter ce qu'il est convenu d'appeler un plan numérique territorial (PNT) : une démarche collective et concertée qui vise une utilisation stratégique des technologies numériques, un processus de planification qui prend en considération les particularités du milieu et qui s'inscrit dans la continuité des autres plans de développement du territoire. Cette dernière définition s'inspire fortement de celle avancée par le Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées qui a été créé à l'été 2008 par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) :

Un plan numérique territorial est un document indiquant comment l'ensemble des acteurs d'un territoire entendent utiliser les outils du numérique pendant une période donnée afin de relever les défis particuliers auxquels ce territoire fait face sur les plans économique, social et culturel, et ce, dans une perspective de développement durable².

Le territoire de la MRC des Sources bénéficierait grandement d'un PNT, et ce, sur plusieurs plans. Elle possède en outre les atouts nécessaires pour devenir un modèle novateur d'application des technologies numériques au développement territorial, à condition que le processus d'implantation et de mise en œuvre du PNT soit bien structuré et qu'il suscite l'adhésion d'une masse critique d'acteurs du milieu. Le PNT ne se présente pas comme une planification sectorielle, mais comme une stratégie transversale qui concerne toutes les dimensions du développement territorial. Déjà, la MRC des Sources a entrepris de réfléchir à la création d'un lieu d'incubation de projets numériques et a adopté différentes stratégies de diversification économique qu'il importe d'arrimer à une stratégie transversale en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC). La rigueur du contexte économique actuel s'accorde très mal avec les approches de développement en vases clos, et le numérique est l'outil parfait pour remédier à cette situation.

À l'instar du Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées dont il sera question plus loin, nous croyons que le Conseil de la MRC demeure le porteur tout désigné d'un tel projet sur notre territoire. C'est donc avec un intérêt manifeste et un enthousiasme réel qu'un groupe d'acteurs clés de la MRC a entrepris

² Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées. 2011. *Guide de soutien à l'élaboration de plans numériques territoriaux. Le numérique, outil de développement des territoires du Québec*. Québec : MAMOT. p. 13.

à l'été 2014 d'élaborer un PNT. Un comité de coordination³ a assuré la réalisation de la première phase du PNT, appuyé par un comité d'orientation et divers collaborateurs.

Jalon essentiel de la démarche, le présent document trace un portrait de la situation de notre territoire qui inclut une analyse des besoins sectoriels, en plus de proposer des pistes d'action préliminaires visant à stimuler le dynamisme économique, social et culturel des sept municipalités présentes sur le territoire de la MRC des Sources. Comme l'Agenda 21 de la MRC des Sources, le PNT pourra servir d'inspiration et de guide pour les différents projets déployés dans le milieu.

Nous insistons sur le fait que ce document n'est ni définitif ni statique et qu'il contient à cette étape-ci une série de propositions qui devront être débattues et faire l'objet de choix. Nous le présentons comme un recueil des réflexions et des idées des acteurs impliqués dans le projet, une synthèse destinée à alimenter les prochaines discussions qui mènera à une série d'actions concrètes dans le milieu. Dans cette perspective, il faut voir le PNT comme une démarche à la fois ouverte et évolutive, qui prend tout son sens avec la participation de l'ensemble des secteurs d'activité et d'une masse critique de citoyens. Nous souhaitons que ce document, qui sera régulièrement mis à jour, fasse l'objet d'une appropriation par celles et ceux qui ont à cœur la vitalité du milieu. Au-delà des actions qui seront entreprises collectivement, nous espérons que la démarche permettra une prise de conscience des enjeux et des possibilités découlant de l'évolution rapide des technologies numériques, qu'elle sera une occasion de débattre et d'apprendre ensemble, ainsi qu'un prétexte supplémentaire pour conjuguer nos efforts et nos énergies afin de faire de la MRC des Sources un milieu de vie fertile en diverses possibilités. Nous espérons finalement que la démarche saura inspirer d'autres communautés rurales.

LA PREMIÈRE VERSION DE CE PLAN NUMÉRIQUE A ÉTÉ ADOPTÉE PAR LE CONSEIL DE LA MRC DES SOURCES LE 23 MARS 2016.

UNE DÉMARCHE OUVERTE ET ÉVOLUTIVE

La lecture de ce document suscite-t-elle chez vous des idées?

Aimeriez-vous nuancer un constat ou enrichir la réflexion?

Aimeriez-vous contribuer au PNT?



Nous vous invitons vivement à communiquer avec le comité de coordination, à participer à l'une des activités publiques, à interagir sur la plateforme ticdessources.org, ou à utiliser le mot-clic **#ticdessources** sur Twitter.

C'est grâce à votre participation que le PNT prendra vie et apportera des retombées tangibles.

³ Le comité est composé de Joël Nadeau (coordonnateur), Jean-Robert Bisailon, Alain Blanchet, Marie-Ève Morin et Daniel Pitre.

Partie 1 — Conception du plan numérique territorial

1.1. Origines

Le projet est né de la volonté exprimée par certains citoyens de la MRC d'amorcer une réflexion collective sur les possibilités offertes par un déploiement accru des technologies numériques sur le territoire. Alors qu'il était initialement question d'explorer la possibilité de développer une grappe d'entreprises dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) ou du multimédia, différents éléments ont amené les acteurs locaux à envisager une stratégie numérique plus englobante.

Voici une brève description des différentes initiatives qui ont inspiré et contribué au PNT de la MRC des Sources.

1.1.1. Étude d'opportunité sur la filière des TIC dans la MRC des Sources — un premier regard sur les possibilités numériques de notre MRC

Réalisée par la firme Raymond Chabot Grant Thornton et déposée au Conseil de la MRC en janvier 2014, cette étude visait à établir l'état de la situation sur le territoire de la MRC des Sources, à faire le point sur les occasions de développement local numérique, puis à déterminer les facteurs de succès à considérer. L'étude s'est plus précisément penchée sur la possibilité de mettre sur pied des entreprises œuvrant directement dans le secteur des TIC : conception de logiciels, traitement et hébergement de données ou télécommunications. Bien qu'envisagée à l'origine, la production multimédia n'a pas été couverte par l'étude.

L'étude rappelle d'abord que les TIC représentent un vecteur de croissance pour les pays industrialisés. Au Québec, ces technologies génèrent plus de 150 000 emplois et 13 milliards de dollars de contribution au PIB⁴, l'étude soulignant que ce sont généralement les grands centres urbains qui profitent de cette croissance. En guise d'illustration, en 2009, l'Estrie ne rassemblait que 2 % des entreprises œuvrant dans le secteur des TIC au Québec, contre 69 % pour Montréal, la Capitale-Nationale et la Montérégie réunies⁵. Cette situation s'explique en partie par le fait que les grands centres urbains réunissent les conditions recherchées par les entreprises, en premier lieu la proximité de la main-d'œuvre. Malgré cette situation, l'étude indique que certains sous-secteurs des TIC offrent un intéressant potentiel de développement à l'extérieur des centres urbains, les fermes de serveurs étant un exemple d'application⁶. Cependant, des informations obtenues subséquemment montrent que la MRC des Sources n'est pas dotée d'une bande passante suffisamment large pour permettre l'installation de ce type d'équipement.

L'étude brossait également un portrait de l'activité directement liée au domaine des TIC sur le territoire. Au moment de mener l'étude, la MRC comptait 16 emplois dans le domaine des TIC, généralement des travailleurs autonomes et des pigistes, ce qui représente environ un emploi directement lié au numérique pour 926 habitants⁷. On y souligne en outre le fait que la MRC possède peu d'atouts pour des projets d'affaires en TIC (faible niveau d'adoption des technologies en général, absence de main-d'œuvre qualifiée, connectivité limitée, etc.). Malgré ces obstacles, les auteurs mentionnent que la MRC possède certaines caractéristiques favorables à l'implantation de projets faisant appel aux TIC, dont les coûts

⁴ Barthel, G. et Godin, M. 2014. *Étude d'opportunité de la filière des technologies de l'information et des communications (TIC) pour la MRC des Sources*. Montréal : Raymond Chabot Grant Thornton. p. 2.

⁵ *Ibid.*, p. 11.

⁶ *Ibid.*, p. 15.

⁷ *Ibid.*, p. 29.

avantageux (terrains et loyers), la qualité de vie, la capacité d'attractivité de nouvelles familles ainsi que l'existence du Fonds de diversification économique de la MRC des Sources⁸.

Parmi les enjeux prioritaires pour la MRC des Sources relevés par la firme, notons l'importance d'adapter les fonds d'aide existants aux besoins particuliers du domaine du numérique (où les investissements s'attachent souvent à des éléments de nature intangibles), et le besoin d'accroître la compétitivité des entreprises de la MRC⁹ grâce à une meilleure intégration des technologies numériques. Finalement, **l'étude souligne l'importance de combler le retard général du développement des TIC dans la MRC, « notamment en termes de promotion, connaissance, compréhension, développement des compétences et adoption des technologies au sein de la population, des entreprises et des organismes locaux ».** À cet égard, **ses auteurs recommandent « l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre d'un plan d'action numérique territorial concerté, structuré et financé¹⁰ ».**

Les acteurs de la MRC des Sources ont pris acte de ces constats, qui ne sont pas très optimistes quant au potentiel d'attraction de grandes entreprises œuvrant dans le secteur des TIC, mais qui offrent malgré tout certaines pistes d'action prometteuses et porteuses de retombées positives pour le milieu. Tout en exprimant le souhait de poursuivre les démarches visant à évaluer ce potentiel et les capacités du milieu à développer les conditions favorables à ce type de projet, **la recommandation proposant de réaliser un plan numérique territorial s'est rapidement imposée** alors qu'elle peut entre autres permettre le renforcement des entreprises existantes par une utilisation judicieuse des TIC et l'adoption générale de ces dernières sur notre territoire.

1.1.2. Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées — un cadre structurant pour notre démarche

Mis sur pied en 2011 dans le cadre de la Politique nationale de la ruralité, le Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées du MAMOT proposait que chaque MRC du Québec se dote d'un plan numérique, un « outil incontournable¹¹ » permettant de coordonner l'action de l'ensemble des acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile d'un territoire sur le plan de l'utilisation des outils numériques.

À cet effet, le Groupe de travail a préparé le *Guide de soutien à l'élaboration de plans numériques territoriaux*¹², qui a grandement inspiré la présente démarche. Ce guide insiste notamment sur l'importance pour le milieu de développer un véritable « **réflexe d'ouverture et d'innovation**¹³ », et sur la nécessité de développer **une approche intersectorielle et globale** du développement du territoire : « Le développement territorial intégré favorise une meilleure utilisation des ressources d'un territoire et l'atteinte de résultats correspondant davantage aux réalités et aux besoins des populations et des organisations de l'endroit¹⁴. »

1.1.3. Plan numérique de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine — un exemple inspirant pour notre milieu

D'autres territoires au Québec se sont récemment lancés dans l'élaboration d'un PNT, et bien qu'il demeure primordial d'adapter ce dernier aux particularités du milieu qu'il entend desservir, l'expérience vécue par leurs artisans et les résultats des processus qu'ils ont mis en œuvre peuvent avoir valeur d'exemple pour notre MRC. Adopté en 2012, le plan numérique de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine

⁸ *Ibid.*, p. 35. Le 15 novembre 2012, le gouvernement du Québec annonçait la création du Fonds de diversification économique de la MRC des Sources, doté d'une enveloppe de 50 millions de dollars.

⁹ *Ibid.*, p. 36.

¹⁰ *Ibid.*, p. 36.

¹¹ *Ibid.*, p. 73.

¹² *Ibid.*, p. 76.

¹³ *Ibid.*, p. 70.

¹⁴ *Ibid.*, p. 9.

représente pour nous une source d'apprentissage non seulement susceptible de nous inspirer, mais également de nous permettre d'anticiper les défis que nous pourrions rencontrer au cours de la conception et de la mise en œuvre de notre propre PNT.

Porté par la Conférence régionale des élus (CRÉ) jusqu'à son abolition par le gouvernement au printemps 2015, le PNT de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine s'articule autour de trois principaux axes. Le premier consiste à assurer l'accès public à Internet, par le déploiement d'une infrastructure sans fil à haute vitesse dotée d'une bande passante adéquate selon des coûts équitables. Le second vise à favoriser l'appropriation citoyenne par l'entremise d'une formation sur l'usage des TIC et l'augmentation de la production et de la diffusion de contenus régionaux sur le Web. Le troisième, enfin, a pour but le développement de l'économie numérique par le déploiement des TIC à l'échelle régionale et l'utilisation innovante de celles-ci en entreprise.

Une des responsables du projet avec qui nous avons discuté insiste sur l'importance d'entreprendre une démarche intersectorielle et qui reste horizontale : « **Les TIC concernent une multitude de champs et il faut s'assurer que l'intégration des TIC se fasse dans ces divers secteurs, de la bonne manière et de façon coordonnée**¹⁵. » Quelques autres conditions de réussite nous ont été signalées : **conserver la mobilisation d'un noyau de base, s'adjoindre l'aide de professionnels ou de consultants attirés à la mise en œuvre du PNT et, chose importante, se doter de bons outils, notamment sur le plan communicationnel.**

Vincent Tanguay du CEFRIO a accompagné la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine dans cette démarche. Il estime qu'il s'agit d'un bel exemple de réussite régionale qui apporte des résultats concrets. Il rappelle en outre à quel point il est important qu'un PNT constitue « **une démarche collaborative et évolutive, qui fasse l'objet d'une appropriation des différents acteurs, et non pas un document statique**¹⁶ ».

Enfin, un représentant du Technocentre des TIC, l'organisme responsable du volet développement économique du PNT de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, insiste sur quelques facteurs de réussite pour l'élaboration d'un PNT : **convaincre les acteurs du milieu de prendre part au projet, miser sur la concertation et l'appropriation, et créer des conditions favorables à la participation active du milieu**¹⁷.

¹⁵ Entretien avec Amandine Chapelle, agente de concertation et de développement — Région numérique, développement durable et développement international avec la Vendée, Conférence régionale des élus de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

¹⁶ Entretien avec Vincent Tanguay, directeur de projet, Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO).

¹⁷ Entretien avec Carol Cotton, directeur général du Technocentre des TIC.

CONCEPT CLÉ

LES VILLES INTELLIGENTES ET LES TERRITOIRES INTELLIGENTS



Une ville dite *intelligente* se sert des technologies numériques (informatique, capteurs, téléphones intelligents, etc.) en guise d'outils permettant 1) d'améliorer la qualité et la performance de ses services; 2) d'optimiser l'usage des ressources et de réduire ses frais; et 4) de collaborer plus activement et plus efficacement avec ses citoyens. Une ville intelligente fait ainsi des gains en regard des trois piliers du développement durable (société, environnement et économie) et s'inscrit conséquemment en droite ligne avec ce principe. En appliquant le même concept à l'échelle régionale, il est alors question de *territoire intelligent*, voire de MRC intelligente ou de régions intelligentes, où plusieurs municipalités intelligentes sont mises en réseau. À ce sujet, en mettant en œuvre un PNT, la MRC des Sources s'engage sur la voie des territoires intelligents!

De nombreux secteurs peuvent prendre part à la ville intelligente ou au territoire intelligent et y trouver nombre d'applications dont voici des exemples :

- Un gouvernement municipal peut décider de numériser l'information qu'il détient afin de la rendre accessible à sa population; il peut également se servir d'outils numériques pour lancer des consultations auprès de ses citoyens pour recueillir leurs avis et idées sur différents dossiers.
- Les déplacements peuvent être optimisés en mettant sur pied, par exemple, une plateforme facilitant le covoiturage. Ce type de service existe d'ailleurs déjà dans la MRC (Coauto).
- Des entreprises ou des services publics peuvent suivre en temps réel les inventaires et les flux de biens afin d'optimiser leur gestion.
- Un citoyen témoin d'un déversement dangereux peut se servir de son téléphone intelligent pour signaler l'incident aux autorités compétentes et le consigner sur une carte thématique prévue à cet effet.

Il existe plusieurs villes intelligentes dans le monde et même au Québec, que l'on pense à Rouyn-Noranda, à Shawinigan ou encore à Thetford Mines, qui ont mis en œuvre certains volets propres aux villes intelligentes. À une échelle plus vaste, les régions de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et de l'Abitibi-Témiscamingue ont, elles aussi, implanté des initiatives allant dans ce sens.

Le concept de ville intelligente (ou toute autre entité dite intelligente) n'est pas toujours sémantiquement clair ni précis. Il existe, par exemple, certains recoupements avec celui de *ville en réseau*. En fait, ce sont essentiellement les dimensions sociales et environnementales qui permettent de démarquer les villes intelligentes de leurs homologues surtout axés sur l'économie et la technologie.

1.2. Vision, objectifs et axes stratégiques

1.2.1. Vision

Alimentée par les constats de l'étude d'opportunité sur la filière des TIC, stimulée par les recommandations du Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées, inspirée par l'expérience de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, et intéressée d'élaborer une stratégie numérique globale, la MRC des Sources a entrepris dès l'été 2014 une démarche visant le déploiement d'un PNT sur le territoire de la MRC des Sources. Cette démarche se fonde sur la vision suivante :

Doter les acteurs de la MRC des outils et des connaissances nécessaires pour être en mesure de saisir, de manière créative et proactive, les différentes occasions sectorielles et transversales qui s'offrent au milieu, dans la perspective d'améliorer la qualité de vie des citoyennes et des citoyens de la MRC et de contribuer au dynamisme de son territoire.

1.2.2. Objectifs

Le projet visant l'implantation du PNT dans la MRC des Sources se divise en deux phases qui ont respectivement pour but de concevoir et de mettre en œuvre le PNT. En ce qui concerne la première phase qui vise la conception du PNT, les objectifs suivants ont été établis :

1. **Développer une connaissance approfondie des enjeux liés aux technologies numériques sur le territoire de la MRC des Sources.** Afin d'optimiser ses retombées, le PNT doit prendre en compte les facteurs qui influencent le déploiement et l'utilisation des technologies numériques dans la MRC. Si le rapport déposé par la firme Raymond Chabot Grant Thornton a déjà permis de préciser certains aspects, d'autres études, comme celle sur l'état de la connectivité sur le territoire ainsi que la recherche-action, ont été nécessaires afin de bien cerner les besoins, les enjeux, de même les forces et les faiblesses du milieu en matière de technologies numériques. L'ensemble de ces démarches nous donnent aujourd'hui un portrait détaillé permettant d'appuyer l'ensemble des actions découlant du PNT.
2. **Concevoir une stratégie concertée visant une utilisation optimale des technologies numériques sur le territoire de la MRC des Sources.** Nous reconnaissons les avantages d'une stratégie permettant non seulement un renforcement des différents secteurs d'activité, mais également de saisir les occasions transversales. Cette stratégie est donc élaborée en concertation avec les différents acteurs et secteurs clés du milieu. Le PNT assure la coordination et la complémentarité des différentes actions entreprises liées au numérique sur le territoire.
3. **Mobiliser les acteurs des différents secteurs de la MRC des Sources.** La stratégie concertée adoptée nécessite la mobilisation d'acteurs clés issus de tous les secteurs d'activité de la MRC des Sources. Il s'agit d'ailleurs là pour nous d'une condition essentielle à une appropriation optimale du PNT par le milieu. Pour ce faire, un comité de coordination plurisectoriel est chargé de préciser les orientations du projet, de proposer une démarche de travail et de trouver des sources de financement.

La deuxième phase vise le déploiement du PNT et comporte les objectifs suivants :

1. **Maintenir la mobilisation des acteurs clés de la MRC et l'élargir en impliquant la population.** La concrétisation à moyen et long terme de la vision du PNT sera possible grâce au maintien d'une participation active de l'ensemble des acteurs concernés. La participation de la population sera d'ailleurs favorisée pour assurer que les orientations et les stratégies du PNT soient actualisées et portées par l'ensemble du milieu.
2. **Mettre en œuvre le PNT par une série d'actions concrètes guidées par les quatre axes.** Au-delà de l'adoption du PNT par le milieu, c'est de la mise en place de projets répondant aux constats établis par les différents axes stratégiques que découleront des retombées structurantes concrètes. Si la première phase de la démarche vise à proposer des pistes d'action et des stratégies de mise en œuvre, ce sera l'ensemble des acteurs du milieu qui donnera vie au PNT par leurs projets respectifs, le tout dans un esprit de concertation et de synergie. Le PNT permettra d'assurer une coordination entre les différents projets déployés.
3. **Mettre en place un processus de veille et d'évaluation visant une adaptation constante du PNT.** Les besoins se transforment suivant le rythme d'évolution des technologies, et la mise en œuvre du PNT fera éventuellement émerger de nouveaux constats et de nouvelles pistes d'action. Face à cette réalité changeante, il sera important de maintenir le caractère évolutif de la démarche afin d'adapter les pistes d'action aux nouveaux constats, dans un esprit d'innovation ouverte et participative.

1.2.3. Axes stratégiques

Pour concrétiser la vision retenue, le PNT entend recourir à une stratégie s'articulant autour de quatre axes jugés prioritaires pour le milieu. Ces axes ont été déterminés en fonction de l'analyse du contexte de l'utilisation des TIC dans la MRC ainsi que dans l'intention de favoriser leur arrimage avec les autres planifications stratégiques du territoire. Cette organisation de la démarche selon différents axes stratégiques a aussi été réalisée dans les objectifs de favoriser la compréhension des différentes dimensions abordées et de faciliter la mise en œuvre des pistes d'action. Chaque axe stratégique entend prescrire des pistes d'actions qui sauront répondre aux questions suivantes :

- **Inclusion numérique et culture numérique** : Comment assurer un accès équitable aux ressources numériques? Comment tirer le meilleur parti de l'actuel accès à Internet sur notre territoire, tant sur le plan de la couverture spatiale que de la qualité du signal? Est-il nécessaire et possible d'améliorer la couverture et la qualité du réseau? Les citoyens ayant accès à Internet s'en servent-ils? Comment assurer un niveau général de littératie numérique (soit le niveau de compétence dans l'utilisation des outils numériques) adéquat chez la population de la MRC? Comment favoriser une perspective d'inclusion sociale? Comment assurer la synergie entre cet axe stratégique et les autres? Quels réflexes, compétences et pratiques le milieu devrait-il développer pour maintenir la démarche vivante et évolutive? Comment le milieu peut-il développer une réelle culture du numérique en harmonie avec la culture locale existante? En s'inspirant des « villes intelligentes », comment un petit milieu comme le nôtre peut-il recourir aux technologies numériques pour bonifier ses processus de gouvernance, accroître sa transparence et stimuler la participation démocratique?
- **Vitalité économique** : Comment les TIC peuvent-elles contribuer au dynamisme et à la diversification de l'économie de la MRC? Comment attirer de nouvelles entreprises œuvrant dans les TIC? Comment les entreprises et commerces existants peuvent-ils augmenter leurs performances par l'appropriation des technologies numériques? Quels sont les besoins en matière d'accompagnement et de formation? Comment créer un climat propice à l'établissement et au maintien du télétravail et du travail autonome dans notre milieu?
- **Dynamisme organisationnel** : Quel est le degré d'utilisation des technologies numériques dans les organes municipaux, les institutions, les organismes de développement et les organismes communautaires présents sur notre territoire? Quels sont leurs besoins en accompagnement et en formation? Comment les technologies numériques peuvent-elles les appuyer dans l'atteinte de leur mission respective?
- **Promotion territoriale** : Comment tirer profit des TIC pour accroître le rayonnement de notre MRC? Comment attirer de nouveaux acteurs socioéconomiques dans notre MRC? Quelle forme prendrait une stratégie de communication portée par l'ensemble des acteurs du milieu? Comment adapter les pratiques touristiques en fonction des nouveaux usages induits par le recours aux TIC?

Il existe un certain nombre de **recouvrements entre ces axes stratégiques** d'ailleurs considérés **interdépendants** les uns des autres. Afin d'optimiser leurs retombées structurantes et positives sur le milieu, il sera conséquemment nécessaire de s'assurer qu'ils soient menés de concert.

1.3. Mise en œuvre de la phase 1

Des citoyens se sont impliqués dans la démarche dès le début de la première phase, contribuant ainsi à l'ancrage du projet dans le milieu. Un comité de coordination, composé de professionnels impliqués dans le développement du territoire et d'individus ayant une expertise reconnue dans les TIC, a été créé pour assurer le bon déroulement de la phase 1 du PNT. Sitôt formé, le comité de coordination a précisé les orientations du projet avant de soumettre une proposition de travail qui a été enrichie, appuyée et financée par diverses instances : la MRC, ses sept municipalités ainsi que la Société d'aide au développement de la collectivité (SADC). La Table de diversification économique de la MRC, la Chambre de commerce de Danville-Shipton, la Chambre de commerce et d'industrie des Sources, la Caisse Desjardins des Sources de même que le bureau de la députée Karine Vallières ont également accepté de financer une importante partie de la démarche. La Corporation de développement socioéconomique de Danville a quant à elle accepté de parrainer la première phase du projet.

Si, à l'origine, certains acteurs du milieu ont exprimé avoir une certaine difficulté à saisir de quelle manière se concrétiserait la démarche, tous ont reconnu l'importance d'un PNT et décidé de l'appuyer. Le comité de coordination s'est efforcé de clarifier les champs d'action de la démarche, d'y intégrer les préoccupations initiales exprimées par les acteurs du milieu, et d'y impliquer les différents secteurs d'activité. Dès le début, un site Web collaboratif¹⁸ a été mis sur pied afin de partager des ressources et d'échanger des idées, et un mot-clic a été créé sur Twitter.

Plusieurs rencontres et des échanges soutenus au sein du comité de coordination ont permis de mettre en commun les connaissances du contexte de la MRC des Sources et du domaine des TIC. L'expérience des membres de ce comité, leur connaissance des enjeux et leurs liens étroits avec les acteurs de la MRC ont déjà permis d'élaborer des hypothèses de travail et de tracer un premier portrait des enjeux présents sur le territoire. Des discussions informelles, une revue de littérature, des entrevues avec des acteurs d'autres régions, un premier sondage (réalisé auprès des employés de la MRC, des Municipalités et de leurs corporations de développement), une étude de connectivité (étendue et qualité du réseau Internet), ainsi que 14 entretiens longs, réalisés dans le cadre d'une recherche-action-formation, ont permis d'établir les besoins et les attentes du milieu, et de dresser un inventaire des occasions à saisir. Forts de ces étapes, des constats menant à des propositions de pistes d'action ont été établis et validés par un comité d'orientation composé d'acteurs issus de différents secteurs d'activité du milieu. La première phase du projet se clôt par la proposition de projets prioritaires pour la mise en œuvre du PNT.

1.4. À propos du milieu d'implantation

Tel que le recommande le *Guide d'élaboration des plans numériques territoriaux*, « chaque territoire devra (...) concevoir (le plan numérique territorial) et l'appliquer à son rythme, en tenant compte de la vision qu'il a de son développement et de ses valeurs propres¹⁹. » Avant de passer à la seconde partie de ce document, prenons un moment pour décrire les caractéristiques de la MRC des Sources susceptibles de moduler l'implantation du PNT et présenter les différentes planifications en vigueur sur son territoire.

¹⁸ Adresse du site : ticdessources.org

¹⁹ Groupe de travail sur les collectivités rurales branchées. 2011. *Guide de soutien à l'élaboration de plans numériques territoriaux*. Québec : MAMOT. p. 73.

PRATIQUES À SIGNALER

L'ÉCOLE EN RÉSEAU ET LES CONSEILS D'ÉTABLISSEMENT BRANCHÉS



L'École éloignée en réseau (ÉÉR), qui est ensuite devenue L'École en réseau (ÉER), a vu le jour au Québec en 2001. Née de la volonté du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport de pallier le manque de ressources des petites écoles, cette initiative vise notamment à rehausser le taux de réussite scolaire par le partage de ressources éducatives. L'ÉER fait appel aux TIC (la visioconférence notamment) afin de réunir des classes appartenant à des écoles distinctes pour qu'elles puissent mener des activités pédagogiques conjointes. Cette solution est particulièrement opportune pour les petites écoles de la ruralité québécoise, qui sont souvent caractérisées par une insuffisance de ressources éducatives. La MRC des Sources n'échappe pas à cette réalité. C'est pourquoi la commission scolaire des Sommets a implanté, en 2008, dans trois écoles de la MRC regroupées sous une même direction le projet *Mes sources en réseau*, qui constitue un exemple d'appropriation de l'ÉER à l'échelle d'une MRC.

Outre la réalisation d'activités éducatives, le projet *Mes sources en réseau* vise également la mise en place d'un nouveau mode de collaboration faisant appel aux TIC pour les conseils d'établissement de ces trois écoles de la MRC : les *rencontres virtuelles en réseau* (RVR). Une recherche menée récemment, d'abord auprès du regroupement d'écoles dans la MRC des Sources puis auprès de quatre autres à l'extérieur de la MRC, a entre autres permis d'étudier le processus d'implantation des RVR et leurs modalités de fonctionnement²⁰. Parmi les nombreux avantages des RVR relevés par cette étude, on retient notamment les gains de temps réalisés par la direction des écoles ainsi qu'une valorisation du rôle de présidence de conseil d'établissement.

1.4.1. La MRC des Sources

Située dans la région administrative de l'Estrie, la MRC des Sources se trouve au cœur du Québec, ce qui la place à moins de deux heures de route de la plupart des principaux centres économiques québécois (Montréal, Québec, Sherbrooke, Drummondville, Victoriaville) et de la frontière avec les États-Unis. Occupant une superficie de 792 km², elle rassemble une population de 14 528 habitants²¹ répartie parmi sept municipalités caractérisées par différents amalgames d'activités économiques (voir le Tableau 1).

Tableau 1. Municipalités de la MRC des Sources²²

Municipalité	Population (n)	Superficie (km ²)	Principales activités économiques
Asbestos	6 906	31,79	Industrie, services, commerce
Danville	4 036	153,46	Commerce, culture, tourisme
Ham-Sud	214	152,20	Agriculture, foresterie
St-Adrien	514	98,74	Agriculture, foresterie
St-Camille	513	83,52	Agriculture, foresterie, culture
St-Georges-de-Windsor	934	127,94	Agriculture, entreprises
Wotton	1 409	144,50	Agriculture, commerce

Comme le montre le précédent tableau, les activités du secteur primaire (agriculture, foresterie) dominent sur le territoire de la MRC. En 2011, on comptait, du côté du secteur secondaire, 84 entreprises industrielles et commerciales, pour un total de 777 emplois. Quant au secteur tertiaire, il se caractérise par la présence de

²⁰ Boyer, M. et Soumis, N., 2014. *Des conseils d'établissement branchés et réseautés : un mode de collaboration novateur adapté à la réalité des regroupements de petites écoles*. Québec : CEFRIO. 50 p.

²¹ Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. *Répertoire des municipalités*. Accessible au www.mamrot.gouv.qc.ca/repertoire-des-municipalites. Les données démographiques datent du 1^{er} juillet 2014.

²² *Ibid.* Les données démographiques datent du 1^{er} juillet 2014.

nombreuses entreprises et commerces de services de petite taille²³. C'est à Asbestos, chef-lieu de la MRC, que se concentre la majorité des services, des industries et des commerces. Quatrième ville la plus peuplée d'Estrie, Asbestos, dont l'histoire est profondément marquée par son passé mono-industriel minier, se retrouve depuis quelques années en plein processus de diversification. Les municipalités de Danville et de Wotton jouent également un rôle non négligeable dans l'offre de biens et de services.

La situation démographique et socioéconomique de la MRC des Sources pose un certain nombre de défis qu'il importe de souligner. Faisant partie des 13 MRC comptant moins de 15 000 habitants et étant la moins peuplée de l'Estrie, elle doit d'abord composer avec une faible densité de population estimée à 18,3 habitants/km². Elle accuse également une décroissance démographique substantielle, le taux d'accroissement annuel moyen de la population s'établissant à -8,5 ‰ pour la période 2011-2014 (en comparaison, l'Estrie et l'ensemble du Québec enregistraient des taux de +6,8 ‰ et de +8,5 ‰, respectivement)²⁴. Selon les critères de Statistique Canada, la MRC des Sources compte ainsi parmi les 18 MRC ayant subi des « pertes de population substantielles », soit des pertes qui dépassent le seuil de -5 ‰²⁵. À l'instar des régions éloignées du Québec, l'exode concerne surtout les 15-24 ans, alors que les autres tranches d'âge présentent un taux net de migration presque nul ou légèrement positif²⁶. Ce dernier fait entraîne deux conséquences importantes. D'abord, l'âge médian de la population de la MRC (48,7 ans) est plus élevé que celui de l'ensemble du Québec (41,9)²⁷. Ensuite, l'exode des jeunes peut nuire à la relève de la main-d'œuvre locale, un phénomène que vient potentiellement aggraver le taux de décrochage scolaire qui, chez les finissants du secondaire en formation générale (DES), atteint 26 % dans la MRC (comparativement à 19,2 % pour l'Estrie et 18,7 % pour l'ensemble de la province)²⁸.

Malgré l'ampleur des défis socioéconomiques avec lesquels elle doit composer, la MRC des Sources possède certains atouts atypiques qu'il importe de mettre de l'avant afin de maximiser la réussite du PNT. Il existe premièrement chez la population un fort sentiment d'appartenance par rapport à son milieu de vie. De ce sentiment, qui alimente une prise de conscience du territoire, de sa dynamique et de ses défis, découle un fort esprit d'entraide et de collaboration au sein de la collectivité. Cristallisé par la petite taille de la communauté de la MRC, ce phénomène s'observe autant chez les organismes, qui ont un long historique de travail en concertation, chez les entreprises, qui sont habituées à unir leurs forces pour s'attaquer aux défis communs, que chez les citoyens, qui sont souvent invités à prendre part aux démarches de consultation et de planification, si ce ne sont pas eux-mêmes qui en sont les instigateurs. Deuxièmement, l'expérience montre que la force de créativité des habitants de notre territoire est mainte fois parvenue à pallier avec succès son manque de ressources. Soulignons troisièmement la mise en place, en novembre 2012, du Fonds de diversification économique de la MRC des Sources. D'une valeur de 50 millions de dollars, ce fonds vise à promouvoir et à soutenir la transition d'une économie marquée par le passé mono-industriel vers une économie diversifiée et vigoureuse²⁹. Le concours de ce fonds de même que le climat collaboratif et créatif qui règne dans la MRC des Sources nous apparaissent constituer de solides bases pour l'élaboration et le déploiement du PNT, ainsi que pour l'instauration d'une véritable culture numérique sur notre territoire.

²³ Table de diversification économique de la MRC des Sources. *Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources*. Québec. p. 8.

²⁴ St-Amour, M., Binette Charbonneau, A. et André, D. 2015. *Coup d'œil sociodémographique*. Février 2015. Numéro 36. Québec : Institut de la statistique du Québec. p. 7 et 9.

²⁵ *Ibid.*, p. 3.

²⁶ MRC des Sources. 2014. *Politique d'accueil de la MRC des Sources*. Asbestos : MRC des Sources. p. 17. Accessible au www.mrcdessources.com/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/Politique-daccueil-adoptee-le-17-fevrier-2014-29.pdf

²⁷ *Ibid.*, p. 17. Les données datent de 2011.

²⁸ Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie et Observatoire estrien du développement des communautés. 2010. *MRC des Sources. Ce que les chiffres nous disent (phase II)*. p. 1.

²⁹ Table de diversification économique de la MRC des Sources. 2013. *Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources*. Québec : gouvernement du Québec. 30 p.

1.4.2. Autres planifications et politiques appliquées au territoire de la MRC des Sources

La MRC des Sources possède déjà divers plans de développement et diverses politiques que le PNT entend appuyer et compléter. Il ne s'agit donc pas, pour le PNT, de dédoubler les autres stratégies régionales de développement, mais bien d'entrer en complémentarité ou en synergie avec celles-ci, en y renforçant une dimension devenue incontournable — le numérique. En conséquence, une attention particulière a été portée à l'arrimage du PNT avec les autres planifications et politiques appliquées au territoire afin que ses orientations concordent avec les objectifs de développement déjà fixés par le milieu. Voici une brève présentation des différentes planifications et politiques appliquées au territoire de la MRC des Sources. Nous présentons en outre les aspects de chacune d'elles qui se retrouvent renforcés par le déploiement du PNT.

Stratégie de développement territorial

Adoptée en octobre 2015, la stratégie se décline en trois planifications centrales « globales » en vigueur au sein de la MRC, soit le Schéma d'aménagement et de développement de la MRC des Sources, la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources ainsi que l'Agenda 21 local, auxquels s'ajoutent les planifications sectorielles. Cette stratégie se base sur la vision suivante : « En 2025, la MRC des Sources est une région caractérisée par une population fière qui se renouvelle grâce à l'attractivité de son territoire. Les résidents la choisissent pour sa qualité de vie et ses occasions d'affaires et d'emploi. L'autonomie collective reflète le pouvoir d'agir des individus qui y habitent. Le développement d'un pôle de compétitivité technologique, la saine gestion de l'eau et la protection des différents paysages ainsi que l'accent mis sur la formation continue sont les assises de son développement durable. »

À travers cette vision, le milieu affirme un réel intérêt pour le développement d'un pôle technologique. Un des cinq principes directeurs de la stratégie de développement territorial, soit le « soutien des promoteurs et prospection en continu » met l'accent sur la nécessité de mener une veille stratégique sur les filières émergentes et d'offrir un « soutien rigoureux » aux nouveaux projets. Le PNT propose à cet égard des solutions concrètes, tout en abordant également d'autres objectifs ciblés par cette stratégie, notamment la mise en valeur du territoire, la promotion du développement durable ainsi que le développement des compétences.

Agenda 21 local

La MRC des Sources est la première MRC à s'être dotée d'un Agenda 21 local. Jouant un rôle capital pour l'ensemble de la planification du territoire de la MRC des Sources, l'Agenda 21 local, adopté en janvier 2013, se fonde sur le développement durable afin de guider les décisions politiques et les projets collectifs. En dynamisant le milieu et en donnant une signature distinctive à la MRC des Sources, le PNT contribuera à concrétiser cette dernière vision, notamment en renforçant la fierté des résidents et en contribuant au pouvoir d'attraction du territoire auprès des familles et des entreprises. Le développement de la filière des TIC ouvrira de nouvelles avenues économiques qui pourront se renouveler au fil du temps. Notons par ailleurs que les concepts d'autonomie collective et de pouvoir d'action des citoyens sont souvent centraux dans les démarches de villes et territoires intelligents. Le concept de ville intelligente, qui inspire le PNT et qui propose des pistes innovatrices pour favoriser la transparence, la participation citoyenne et la collaboration intersectorielle grâce aux outils numériques, s'insère dans une logique de développement durable. Enfin, les technologies en émergence facilitent déjà la formation continue, qui pourra offrir d'intéressantes possibilités pour le développement des milieux ruraux. Concrètement, les pistes d'action qui seront proposées dans le PNT feront écho à nombre de celles proposées dans l'Agenda 21 local, notamment en ce qui concerne la question démographique, la sensibilisation en matière d'enjeux environnementaux, la création de liens entre les entreprises et le monde de la recherche, le renforcement des relations entre les entreprises et la communauté, le développement d'une identité locale et d'une image médiatique ainsi que les différentes actions visant le perfectionnement des compétences.

Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources

Depuis 2012, la Stratégie de diversification économique du territoire de la MRC des Sources³⁰ oriente les activités entourant la constitution du Fonds de diversification économique de la MRC des Sources. On y mentionne entre autres l'importance d'élaborer des stratégies adaptées aux particularités de chaque entreprise (innovation en matière de productivité, intégration des TIC, développement de marchés, mise à niveau des outils de communication) et la nécessité d'attirer « des projets d'affaires durables à valeur ajoutée », dont les technologies environnementales et les services technologiques.

Plan de développement de la zone agricole

Adopté en juin 2014, le Plan de développement de la zone agricole (PDZA) de la MRC des Sources constitue une autre planification majeure ayant fait l'objet d'une mobilisation exemplaire. Le document rappelle que l'agriculture constitue le principal secteur d'activité du milieu, et que les 247 exploitations agricoles actuellement en activité occupent près de la moitié du territoire³¹. Au total, 80 % du territoire de la MRC sont sous protection agricole. L'agriculture étant au cœur de l'activité économique du milieu, il importe d'en assurer la vitalité et la cohabitation harmonieuse avec les autres secteurs d'activité. Cette préoccupation pour la multifonctionnalité du territoire constitue d'ailleurs le premier des neuf enjeux stratégiques relevés par le PDZA. À cet égard, les entreprises œuvrant dans le secteur des TIC et du multimédia peuvent faire bon voisinage avec le domaine agricole en raison de leurs faibles impacts sur le territoire (besoins limités d'espace, aucun bruit ou odeur, pas de rejets dans l'air ou dans l'eau, etc.) et des besoins limités sur le plan des infrastructures physiques. Tout comme l'Agenda 21 local, le PDZA accorde une place importante à l'attractivité du territoire, en particulier en ce qui concerne la main-d'œuvre³², ce à quoi le PNT pourra contribuer. Jugée essentielle pour le développement et la pérennité des entreprises agricoles, la formation fait également partie des enjeux relevés. Le « manque de temps ou les trop grandes exigences de gestion quotidienne³³ » semblent toutefois constituer chez les agriculteurs et les gestionnaires d'entreprises agricoles un important obstacle à la formation. Ainsi, la formation à distance et la Webdiffusion d'événements de formation pourraient sans doute contribuer à pallier les défis liés à l'horaire de travail. Par le développement d'une stratégie de promotion et de mise en valeur des initiatives existantes sur le territoire, le PNT pourrait enfin contribuer au développement de l'agrotourisme ainsi qu'à la mise en marché des produits locaux, comme le propose le PDZA.

Plan de lutte à la pauvreté

Le Plan de lutte à la pauvreté, qui devrait paraître prochainement, relève différents besoins auxquels le PNT pourra s'attarder : accès à l'informatique; développement de plateformes Web permettant, par exemple, la distribution de matériel de seconde main; création d'une liste de traducteurs dans le but de rejoindre plus facilement la population anglophone; ainsi que des actions de sensibilisation auprès des commerçants et institutions pour développer les accès pour personnes à mobilité réduite.

Plan stratégique jeunesse

Le Plan stratégique jeunesse, également en cours de rédaction, souligne la nécessité de favoriser la diffusion d'information concernant les activités pour les jeunes, en plus d'énumérer les efforts qui devront être déployés pour joindre plus facilement les jeunes exclus du marché du travail ou de l'école. Fait à mentionner, ce plan entend entre autres lutter contre la cyberintimidation, un phénomène dont sont victimes 8,7 % des élèves du secondaire de la MRC des Sources cette année (contre 5,7 % en Estrie, et 5,4 % au Québec)³⁴.

³⁰ Table de diversification économique de la MRC des Sources, *op. cit.*

³¹ Marcotte, F., Poulin, D., Gaillardetz, Y. et Guilbert, S. 2014. *Plan de développement de la zone agricole de la MRC des Sources*. Québec : Roche ltée, Groupe-conseil. p. 20.

³² *Ibid.*, p. 125-126.

³³ *Ibid.*, p. 126.

³⁴ Voir le Plan stratégique jeunesse, à paraître.

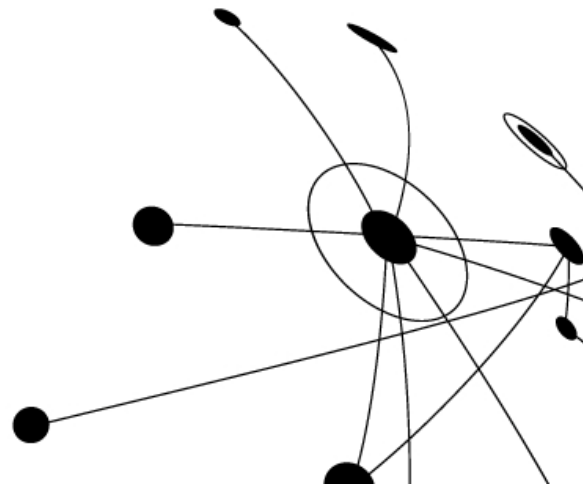
1.4.3. Arrimages avec d'autres stratégies numériques

Le PNT pourra tenir compte d'autres stratégies numériques en déploiement ou en cours de conception à d'autres échelles ou à proximité de la MRC. Notons entre autres qu'à l'instar de Montréal et de Québec, la ville de Sherbrooke souhaite devenir une « ville intelligente », et a déjà entamé un processus en ce sens. Des échanges d'informations et des collaborations entre un milieu urbain et un milieu rural d'une même région peuvent être très fructueux. Des ressources pourraient par ailleurs être partagées, et des solutions pourraient être mises en place de manière concertée.

Le gouvernement du Québec travaille actuellement à une stratégie numérique. Le premier ministre Philippe Couillard déclarait en octobre y travailler activement tout en reconnaissant qu'il s'agit d'un travail de longue haleine. Des consultations sont en cours concernant le volet économique de la stratégie, auxquelles la MRC a participé. Plusieurs acteurs du milieu numérique encouragent le gouvernement à élargir ce processus de consultation pour élaborer une stratégie numérique globale pour l'ensemble des secteurs. Le résultat de ces démarches sera à surveiller, puisqu'il est probable que des arrimages entre les actions à l'échelle nationale et celles déployées ici dans le milieu soient nécessaires en souhaitables. Par ailleurs, il semble important que des régions rurales qui sont actives dans le domaine numérique, comme la MRC des Sources, jouent un rôle actif dans ces consultations pour s'assurer que les particularités rurales sont prises en considération dans les stratégies déployées à plus grande échelle.

Notons également qu'une politique culturelle a récemment été adoptée à l'échelle du Québec. Certains des constats et des pistes d'action découlant de cette politique culturelle peuvent influencer et inspirer les acteurs locaux, ainsi que les projets qui seront mis sur pied dans le cadre du PNT. À l'échelle régionale, le Conseil de la culture de l'Estrie, qui mène présentement des états généraux dans le but d'élaborer une stratégie culturelle estrienne, a déterminé que le « virage numérique » constitue un enjeu prioritaire, ce qui pourrait mener à la mise sur pied d'un comité permanent du numérique. Ce projet est également à suivre, car des arrimages avec le PNT des Sources sont à envisager.

Des collaborations pourraient enfin être établies avec d'autres milieux ruraux, dans l'objectif de partager les résultats des expériences vécues dans la MRC des Sources et de s'inspirer de projets en développement ailleurs. De telles collaborations favoriseraient également le partage de connaissances et d'expertises, permettant de renforcer la compréhension des enjeux et de solidifier les actions entreprises, voire de partager certaines ressources. Nous croyons en particulier que des ponts pourraient être tissés avec les autres MRC rurales de l'Estrie ainsi qu'avec la région de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine. Il serait par ailleurs pertinent que des représentants de la MRC profitent de leur présence dans différents réseaux régionaux et provinciaux pour entreprendre un dialogue sur ces questions.



Partie 2 — Description détaillée des axes stratégiques

La stratégie de déploiement du PNT entend s'articuler autour de quatre axes jugés prioritaires pour le milieu. Étant donné la nature intersectorielle et transversale conférée au PNT, il importe de rappeler que ces axes demeurent interdépendants et qu'ils doivent conséquemment être menés parallèlement. Soulignons en outre la nécessité d'inclure des mécanismes qui permettront d'adapter constamment ces axes à la réalité et aux besoins changeants du milieu.

Chaque axe stratégique cible une dimension particulière et a pour fonction d'analyser celle-ci dans le but d'en cerner les enjeux et d'établir des constats (état de la situation), pour enfin proposer différentes pistes d'action. Le premier axe présenté, que nous considérons comme fondamental et qui constitue une base sur laquelle appuyer les trois autres, concerne l'inclusion numérique de l'ensemble de la population de la MRC des Sources. Les trois autres axes se rattachent aux différentes orientations de la MRC sur les plans de l'économie, des organisations (à vocation communautaire ou culturelle) et de la promotion du territoire.

2.1. Axe 1 : Inclusion numérique et culture numérique

Concrétisée par l'accès aux TIC et leur maîtrise, l'inclusion numérique (ou e-inclusion) est un moyen de combattre les fractures numériques qui contribue à l'inclusion sociale. « Si, comme l'indique le Conseil national du numérique en France, nous pensons que le numérique n'est pas qu'un enjeu technique et économique, mais participe de la construction d'un projet de société, nous devons faire en sorte que chacun dispose des conditions matérielles et culturelles pour en être non pas un simple utilisateur ou consommateur, mais un citoyen à part entière³⁵. » Selon cette perspective où le Conseil national du numérique définit l'inclusion numérique comme « l'inclusion sociale dans une société et une économie où le numérique joue un rôle essentiel (...) et la capacité à fonctionner comme un citoyen actif et autonome dans la société telle qu'elle est³⁶ », inclusions numérique et sociale se confondent.

Conformément à ce dernier avis, nous proposons de faire de l'inclusion numérique une stratégie favorisant l'inclusion et la cohésion sociales dans la MRC. Il s'agit à la base de réfléchir à l'essentielle question de l'accès à Internet (connectivité), qui constitue un important enjeu dans la MRC des Sources, mais aussi à l'appropriation des technologies numériques par l'ensemble de ses citoyens.

Au-delà de l'inclusion numérique, cet axe stratégique du PNT propose également de développer une véritable culture du numérique dans le milieu, ce qui lui permettrait de demeurer proactif face à l'émergence de nouveaux outils et de s'inspirer des meilleures pratiques issues du numérique pour contribuer à son dynamisme. Il s'agit en réalité de développer collectivement des réflexes et des mécanismes qui contribueront à la réalisation des projets prioritaires présentées à la Partie 3, mais aussi d'être en mesure d'affronter les défis à venir. Inversement, nous croyons que le travail effectué sur les autres axes contribuera de manière tangible à l'émergence d'une réelle culture du numérique dans la MRC.

³⁵ Conseil national du numérique. 2013. *Citoyens d'une société numérique. Accès, littératie, médiations, pouvoir d'agir : pour une nouvelle politique d'inclusion. Rapport à la ministre déléguée chargée des petites et moyennes entreprises, de l'Innovation et de l'Économie numérique*. Paris : ministère du Redressement productif et ministère délégué chargé des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique. p. 4.

³⁶ *Ibid.*, p. 15.

Analyse des enjeux reliés à l'axe Inclusion numérique et culture numérique

L'analyse détaillée des enjeux liés à cet axe est présentée à l'Annexe 1.
Les dimensions suivantes sont abordées :

- Couverture du réseau;
- Utilisation effective du réseau;
- Performance du réseau;
- Littératie numérique;
- Appropriation continue des nouvelles technologies;
- Émergence d'une gouvernance territoriale ouverte et participative.



En outre, vous retrouverez l'Étude de disponibilité d'Internet haute vitesse sur le territoire de la MRC des Sources, réalisée par la firme Yuvo, à l'Annexe 5.

2.1.1. Constats sur l'inclusion numérique et la culture numérique

- Les zones qui ne sont pas couvertes par un accès à Internet de base sont vastes et seront difficiles à intégrer au réseau.
- Dans les zones connectées, certains problèmes ou limitations existent.
- Les accès publics à Internet sont insuffisants pour répondre adéquatement à la demande.
- Des lacunes sur le plan de la maîtrise des outils numériques dans la population constituent des facteurs potentiels d'exclusion sociale et peuvent nuire aux efforts visant à dynamiser le milieu.
- Le développement d'une réelle culture numérique, permettant d'instaurer des mécanismes d'apprentissage, de collaboration et d'adaptation en continu, permettrait au milieu de rester proactif face à l'évolution des TIC et de favoriser l'émergence de projets innovants.
- La participation citoyenne pourrait être bonifiée et transformée par une utilisation judicieuse des outils numériques.

2.1.2. Pistes d'action pour favoriser l'inclusion numérique et la culture numérique

En ce qui concerne cet axe, l'organisation d'activités de sensibilisation, de formation, de collaboration et de transfert, portées par une Commission du numérique, constitue une solution à privilégier par les acteurs du milieu.

- Effectuer une consultation auprès des résidents qui n'ont pas accès à Internet pour mieux comprendre leurs besoins.
- Évaluer différents scénarios d'extension du réseau.
- Effectuer une veille sur les sources de financement, les projets innovants de déploiement de réseau ailleurs au Québec ainsi que sur les nouvelles technologies en émergence, en utilisant, par exemple, des fréquences radio libres (TV White Space).
- Évaluer avec les fournisseurs privés le potentiel d'augmenter la bande passante à moyen et long terme pour s'assurer que le réseau répondra aux besoins émergents.
- Sensibiliser les fournisseurs de services à l'importance d'accroître la connectivité, la qualité du réseau et l'abordabilité des tarifs.

- Accompagner les entreprises intéressées à couvrir le territoire en les encourageant à offrir leurs services dans la MRC et en les orientant vers les besoins identifiés.
- Maintenir une pression politique pour inciter les gouvernements provincial et fédéral à contribuer au déploiement du réseau en ruralité et à adopter des politiques contribuant à la diminution des frais de connexion.
- Mettre en place des points d'accès filaire gratuit à Internet par l'entremise de postes publics de travail, et maintenir à jour ces installations. Évaluer la possibilité de créer de nouveaux lieux d'accès à Internet à haut débit, et d'installer des équipements permettant la vidéoconférence, dans les églises par exemple.
- Accroître le nombre de points d'accès public à Internet sans fil. Encourager les commerces, les lieux touristiques, les espaces accueillant des événements et les organismes à offrir des points d'accès sans fil et les soutenir dans cette démarche (déploiement, sécurisation et analyse de l'utilisation). Des partenariats pourraient être envisagés (par exemple avec Zap Québec).
- Concevoir des outils permettant de localiser facilement les accès publics à Internet dans le milieu et en faire la promotion.
- Tracer un portrait plus précis de l'utilisation des technologies numériques dans la population ainsi que de ses besoins et attentes.
- Sensibiliser les acteurs locaux à la problématique de la littératie numérique ainsi qu'à ses impacts sociaux et économiques.
- Élaborer des stratégies pour réduire les impacts de l'exclusion numérique, notamment dans les manières de communiquer avec les groupes non connectés et de susciter leur participation.
- Élaborer des stratégies permettant d'accroître le niveau d'appropriation des technologies dans la population et adapter ces stratégies selon les profils socioéconomiques.
- Intégrer les notions d'inclusion numérique dans les plans d'action visant à accroître l'inclusion sociale.
- Organiser des rencontres publiques d'initiation aux technologies numériques.
- Offrir des formations d'initialisation à l'utilisation des technologies numériques ainsi que des formations spécifiques selon les besoins énoncés, par exemple concernant la protection des données personnelles et la sécurité.
- Aider les familles les plus démunies à trouver du matériel informatique à moindre coût, avec l'aide des Centres de Formation en Entreprise et Récupération (CFER), par exemple.
- Faire connaître les retombées de la démarche du PNT et les bons coups réalisés.
- Créer des partenariats et des collaborations avec d'autres milieux.
- Maintenir une veille, une recherche d'information et des outils de réseautage avec les autres régions pour actualiser la compréhension du contexte d'évolution des TIC dans le milieu, le tout dans une perspective d'ouverture et d'analyse critique.
- Pérenniser les projets de diffusion, de sensibilisation, de mobilisation, de formation, d'accompagnement et de collaboration issus du PNT, tout en mettant en place des processus permanents d'évaluation et d'adaptation.
- Encourager le gouvernement provincial à concevoir une stratégie numérique globale en concertation avec les différents secteurs d'activité et les régions du Québec. S'assurer que les actions locales entrent en complémentarité avec cette éventuelle stratégie numérique provinciale.
- Effectuer une veille sur les expériences de démocratie directe soutenues par les outils numériques dans d'autres milieux.
- Explorer différentes avenues favorisant la transparence des organisations et la participation citoyenne (assemblées publiques en Webdiffusion, données ouvertes, vulgarisation et organisation des contenus, multiplication des espaces de consultation, processus de conception participative des politiques publiques, etc.).

2.2. Axe 2 : Vitalité économique

La vitalité économique est un enjeu qui ressort clairement des différentes planifications territoriales de la MRC des Sources; il s'agit par ailleurs d'une préoccupation exprimée par l'ensemble des acteurs consultés. Les objectifs associés à ce deuxième axe stratégique sont de contribuer à la diversification économique du milieu et de soutenir la compétitivité des entreprises en place, dans l'intention d'augmenter l'offre d'emploi, d'accroître la santé financière du territoire et d'accroître l'attractivité pour les familles et les entrepreneurs.

Analyse des enjeux reliés à l'axe Vitalité économique

L'analyse détaillée des enjeux liés à cet axe est présentée à l'Annexe 2.

Les dimensions suivantes sont abordées :

- Développement de l'économie numérique;
- Utilisation des TIC en entreprises;
- Accompagnement des entreprises;
- Développement des compétences en entreprises;
- Soutien aux travailleurs autonomes et télétravailleurs.



2.2.1. Constats sur la vitalité économique

- L'économie numérique présente un réel potentiel de diversification économique, notamment auprès des petites et moyennes entreprises qui occupent des niches spécifiques ainsi que des entreprises d'économie sociale. Pour certaines entreprises, le milieu présente plusieurs atouts concrets, dont le Fonds de diversification économique de la MRC des Sources. Des efforts devront néanmoins être consentis pour développer cette filière, notamment par de l'accompagnement ciblé et un soutien financier.
- Si plusieurs entreprises établies sont relativement confortables avec l'utilisation des TIC, notamment dans les processus de fabrication, une meilleure appropriation des technologies contribuerait à leur essor ainsi qu'à la santé financière du milieu.
- Des besoins nombreux et variés d'accompagnement dans l'intégration optimale des TIC ont été relevés et nécessiteraient une offre spécialisée.
- Des besoins ont également été relevés sur le plan de la formation. Des ressources déjà existantes pourraient être adaptées pour répondre à certains de ces besoins, mais l'élaboration de nouvelles formations sur mesure demeure pertinente.
- L'installation de travailleurs autonomes et de télétravailleurs dans la MRC représente un potentiel de développement à ne pas négliger.

2.2.2. Pistes d'action pour favoriser la vitalité économique

En ce qui concerne cet axe, la création d'un incubateur et accélérateur d'entreprises en TIC se révèle être une solution à privilégier par les acteurs du milieu. Un tel organisme pourrait prendre en charge divers types d'action, en particulier celles qui suivent :

- Cibler des niches spécifiques prometteuses dans l'économie numérique et déployer des stratégies facilitant leur essor et leur maintien (exemple : production de logiciels ou de jeux vidéo, prestation de services à distance).
- Documenter les enjeux et les possibilités liés au développement d'un pôle du multimédia dans la MRC des Sources (production et postproduction télévisuelle, cinématographique et musicale) et élaborer une stratégie propre à ce secteur.

- Appuyer et dynamiser ces niches spécifiques, et s'en servir comme levier pour attirer de nouveaux entrepreneurs ainsi qu'une main-d'œuvre qualifiée.
- Mettre en valeur les atouts de la MRC pour les petites et moyennes entreprises numériques et déployer des stratégies communicationnelles ciblées en complément des outils promotionnels déjà existants.
- Créer un fonds de soutien à l'émergence d'entreprises numériques, et forger une expertise locale pour le financement en capital de risque.
- Permettre aux entreprises et aux travailleurs autonomes de localiser facilement les zones où Internet haute vitesse est accessible.
- Accorder une attention particulière aux entreprises en économie sociale œuvrant dans le secteur des TIC.
- Entretenir une veille sur les ressources d'aide disponibles ainsi que sur l'évolution du marché, et diffuser largement ces informations auprès des entrepreneurs.
- Développer des ressources d'accompagnement facilitant l'incubation d'entreprises œuvrant dans l'économie numérique.
- Faciliter la collaboration, l'échange d'expertise et le partage de contacts et de ressources entre les entreprises, notamment celles œuvrant dans les technologies numériques, et mettre en place des mécanismes permettant d'éventuelles associations stratégiques en mesure de décrocher des contrats d'envergure.
- Créer une communauté de pratique soutenant cette collaboration et facilitant la diffusion d'informations stratégiques.
- Favoriser la recherche partenariale par un établissement des besoins et une recension des innovations, et par la création de maillages avec les chercheurs dans le domaine.
- Encourager les entreprises technologiques à s'impliquer de manière active dans le développement du milieu et dans la mise en œuvre du PNT.
- Sensibiliser les entreprises existantes à l'importance d'une appropriation des technologies numériques à tous les niveaux et à l'importance d'adapter les processus internes en conséquence.
- Déployer des ressources d'accompagnement permettant d'effectuer des diagnostics en entreprise et de contribuer à la mise en place de nouvelles pratiques.
- S'inspirer de différentes solutions existantes dans l'offre d'accompagnement des entreprises. Des ateliers de travail pourraient être organisés avec certains représentants de ces solutions.
- Mettre en œuvre des stratégies facilitant le développement d'expertises internes pour éviter de dépendre de consultants externes.
- Créer des partenariats avec des organismes régionaux de soutien aux projets, par exemple avec Sherbrooke Innopole, permettant aux entrepreneurs de la MRC de bénéficier de ces services à tarif réduit.
- Travailler avec les organismes de formation existants pour établir les besoins en développement de compétences et adapter les programmes offerts en conséquence.
- Mettre sur pied une offre de formation sur mesure pour les besoins qui ne peuvent être comblés par les ressources existantes.
- S'appuyer sur les expertises déjà présentes dans la MRC et à l'échelle régionale.
- Impliquer les entrepreneurs les plus proactifs dans la conception de projets pilotes.
- Un arrimage avec les actions gouvernementales découlant des consultations sur l'économie numérique, à laquelle la MRC a participé, pourrait être pertinent.
- Déployer des ressources pour soutenir les travailleurs autonomes et les télétravailleurs.
- Contribuer à la mise en place d'espaces partagés de travail, de collaboration et d'expérimentation.

2.3. Axe 3 : Dynamisme organisationnel

Ce vaste domaine d'intervention concerne à la fois les administrations municipales, celle de la MRC, les différentes institutions du milieu, ainsi que les organismes de développement, communautaires et culturels. Certains éléments d'analyse peuvent par ailleurs s'appliquer aux activités internes des entreprises de même qu'à leurs campagnes de promotion. À noter que les dimensions communicationnelles liées aux activités touristiques sont abordées dans l'axe « promotion territoriale ».

Notons d'emblée que nous constatons des besoins importants à plusieurs niveaux, en particulier dans les organisations municipales. La question qui a guidé cette démarche d'analyse est de voir comment une utilisation optimale des technologies numériques peut aider ces organisations à atteindre leurs missions respectives et à contribuer au dynamisme du milieu. Au fil des rencontres et des entretiens, des besoins existants se sont précisés et de nouveaux se sont manifestés. Cette situation est normale et prévisible, surtout dans le cas des technologies numériques, qui évoluent rapidement.

Analyse des enjeux liés à l'axe Dynamisme organisationnel

L'analyse détaillée des enjeux liés à cet axe est présentée à l'Annexe 3.

Les dimensions suivantes sont abordées :

- Compétences en TIC
- Apprentissage par les TIC
- Efficacité communicationnelle
 - Médias traditionnels
 - Sites Web
 - Bulletins électroniques
 - Médias sociaux
 - Production de contenus
 - Publicité sur le Web
 - Répertoires communs
 - Situations d'urgence
- Veilles stratégiques
- Réseautique et bureautique
 - Réseaux
 - Courriels
 - Logiciels
 - Sécurité et accès
 - Équipements
 - Expertises
- Outils collaboratifs
- Équilibre personnel



2.3.1. Constats sur le dynamisme organisationnel

- L'utilisation des TIC dans les organisations est omniprésente, mais différents problèmes ont été relevés. Une meilleure appropriation des TIC pourrait contribuer au dynamisme des organisations de la MRC.
- La majorité des répondants estiment que leur appropriation des outils est limitée par un manque de temps.
- Les besoins en développement de compétences sont très présents, diversifiés, allant de la maîtrise de base à des compétences plus pointues, et ne peuvent pas toujours être comblés par les

ressources existantes. La sensibilisation, la formation et l'accompagnement feront nécessairement émerger de nouveaux besoins en matière de développement de compétences.

- Le potentiel de perfectionnement professionnel par l'entremise de la formation en ligne pourrait être augmenté.
- Les organisations ont besoin de soutien pour la conception et le déploiement de stratégies communicationnelles ainsi que pour l'utilisation stratégique d'outils communicationnels numériques, dont certains restent très peu utilisés.
- Plusieurs répondants aimeraient mieux connaître les veilles stratégiques existantes et les manières d'en mettre sur pied de nouvelles en fonction de leurs besoins.
- Plusieurs enjeux ont été relevés sur le plan de l'utilisation des réseaux informatiques et des divers types de logiciels, notamment dans les Municipalités.
- Les organisations tireraient des avantages concrets en recourant plus largement et de manière mieux structurée aux outils collaboratifs, incluant l'infonuagique.
- Des enjeux sur le plan de l'équilibre personnel ont également été relevés.
- Pour chacun des aspects énumérés ci-dessus, les ressources d'aide sont peu développées à l'échelle locale. Malgré la présence de quelques professionnels dans la MRC, les organisations doivent souvent faire appel à des ressources externes.

2.3.2. Pistes d'action pour favoriser le dynamisme organisationnel

En ce qui concerne cet axe, la création d'une brigade volante se révèle être une solution à privilégier par les acteurs du milieu. Une telle brigade pourrait prendre en charge divers types d'actions, en particulier celles qui suivent :

- Compléter le diagnostic général présenté dans le PNT par des évaluations plus ciblées de l'usage des TIC et des différents besoins, et déterminer les besoins prioritaires en fonction de ce diagnostic et en regard des axes stratégiques de développement de la MRC. Rester à l'affût des nouveaux besoins.
- Proposer des solutions permettant aux intervenants de surmonter les problèmes liés au manque de temps : sensibilisation à l'importance de la maîtrise des TIC et aux gains d'efficacité potentiels, aide à l'adaptation des pratiques internes, accompagnement pour les ajustements budgétaires s'il y a lieu, aide au développement des compétences et accompagnement ciblé.
- Mettre sur pied des ateliers et des ressources de sensibilisation, de vulgarisation ainsi que d'initiation aux enjeux des TIC et aux possibilités offertes par celles-ci.
- Créer et maintenir à jour un inventaire complet des ressources d'aide et de formation dans l'utilisation des TIC. Développer des mécanismes permettant d'organiser ces ressources, de les adapter lorsque nécessaire, de créer de nouvelles ressources selon les besoins établis, et de rendre ces outils accessibles aux organisations. La mise sur pied d'ateliers courts et ciblés ainsi que de courtes formations en ligne conviviales et facilement accessibles (de type « juste à temps ») semble une formule adaptée.
- Favoriser l'accès aux ressources disponibles en formation continue en ligne et aux communautés de pratique pour le développement des compétences professionnelles.
- De nouveaux outils d'aide pourraient être distribués dans les organisations. Par exemple : une liste de rappel pour une saine gestion des ressources numériques (répertorier les codes d'accès de tous les appareils, créer un inventaire complet des niveaux d'accès à tous les appareils, élaborer une procédure en cas de problème informatique, appliquer un plan de sauvegarde des données, etc.).
- Offrir un accompagnement spécifique pour les projets en géomatique chapeautés par les Municipalités; des collaborations pourraient être envisagées, par exemple avec l'Université de Sherbrooke. Mettre sur pied des ressources de soutien et d'accompagnement pour les organisations souhaitant élaborer, déployer, évaluer ou actualiser des stratégies de communication. Une aide

particulière devrait être apportée pour l'utilisation des médias sociaux et pour l'articulation de stratégies déployées sur plusieurs médiums complémentaires.

- Créer et diffuser un inventaire des différentes ressources existantes pour les communications en cas d'urgence et accompagner les municipalités dans le déploiement et l'évaluation de telles solutions.
- Un coup de pouce pour augmenter la visibilité des ressources et des outils développés par les organisations sur le territoire de la MRC serait nécessaire.
- Une réflexion devrait être menée pour déterminer des mécanismes permettant de concevoir et d'animer des outils de communication partagés, par exemple un calendrier de l'ensemble des activités sur le territoire. Il serait pertinent d'envisager l'intégration sur le territoire de ressources développées dans d'autres milieux, comme le Mur Mitoyen, une solution de gestion de calendriers développée à Montréal.
- Un inventaire des veilles existantes pourrait être réalisé et diffusé. Des astuces et des outils permettant de mieux tirer profit de ces veilles ou de créer (et éventuellement diffuser) de nouvelles veilles sur mesure pourraient être transférés aux organisations. Un travail de synthèse servant à plusieurs acteurs du milieu serait pertinent et éviterait le dédoublement des efforts sur cet aspect.
- Un portrait complet de l'état des réseaux Internet et de réseautique interne dans les organisations devrait être réalisé, permettant de caractériser avec plus de précision les problèmes vécus.
- Un accompagnement des organisations, en particulier des Municipalités, semble essentiel sur plusieurs plans. Cet accompagnement serait utile notamment pour aider les équipes à dresser un inventaire des outils utilisés; pour diagnostiquer les problèmes internes (matériel informatique, logiciels, pratiques internes, gestion et administration des ressources numériques); pour définir, déployer et évaluer des solutions permettant d'améliorer les processus internes; et pour définir clairement les besoins spécifiques requérant le soutien d'une ressource d'aide complémentaire. Une attention particulière devrait être portée sur les mécanismes de sécurité, de sauvegarde des données et sur les différents niveaux d'accès aux outils par les équipes en place.
- Un accompagnement devrait être mis en place plus spécifiquement pour accroître l'utilisation optimale des outils collaboratifs, incluant l'infonuagique. Le partage de connaissances entre les organisations et avec d'autres régions rurales serait très bénéfique pour le développement du territoire et devrait être encouragé.
- Les intervenants du milieu devraient être sensibilisés aux problèmes personnels potentiels que peut poser l'utilisation abusive ou inappropriée des technologies numériques.

2.4. Axe 4 : Promotion territoriale

Par promotion du territoire, nous entendons tous les efforts que les acteurs du milieu consacrent pour faire rayonner le territoire, développer le secteur touristique et pour favoriser l'attractivité, l'accueil, l'intégration et la rétention de nouveaux citoyens. La capacité d'attirer de nouveaux citoyens, qui joue un rôle central dans les différentes planifications stratégiques du milieu, peut avoir plusieurs retombées positives : contrer l'exode rural et le vieillissement de la population; contribuer à la préservation des services de proximité; contribuer au dynamisme économique du milieu, que ce soit par l'arrivée de nouveaux entrepreneurs, de travailleurs autonomes ou de main-d'œuvre qualifiée; et contribuer à la vitalité de la MRC et de ses municipalités dans les sphères communautaire, culturelle et démocratique.

Nous considérons que la promotion territoriale doit constituer un axe stratégique distinct, d'une part parce qu'il s'agit d'un enjeu transversal ayant un impact sur toutes les dimensions du développement du territoire et, d'autre part, parce que les pistes d'action doivent être portées par l'ensemble des acteurs. Le PNT pourra appuyer ces efforts en dynamisant le milieu et en lui conférant une image moderne et avant-gardiste, mais également en déployant une stratégie communicationnelle concertée.

Analyse des enjeux liés à l'axe Promotion territoriale

L'analyse détaillée des enjeux liés à cet axe est présentée à l'Annexe 4.

Les dimensions suivantes sont abordées :

- Stratégie communicationnelle concertée;
- Adaptation des pratiques touristiques.



2.4.1. Constats sur la promotion territoriale

- L'aspect communicationnel est un élément central des stratégies de mise en valeur des territoires, et il importe que les acteurs du milieu en comprennent mieux les rouages.
- Le recours à certains médias aujourd'hui accessibles gratuitement ou à moindres coûts peut contribuer efficacement à la promotion du territoire, pourvu que la stratégie s'appuie sur une mobilisation de l'ensemble des acteurs du milieu.
- Le choix des axes sur lesquels appuyer cette stratégie concertée devra faire l'objet d'une discussion entre les acteurs de différents secteurs.
- D'une manière générale, les acteurs touristiques du milieu devraient suivre de plus près l'évolution des pratiques touristiques et des méthodes promotionnelles des attraits touristiques au travers les outils numériques. Un accompagnement spécifique à cet égard pourrait être bénéfique.
- Un travail devra être effectué pour permettre un arrimage des objectifs stratégiques des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'une stratégie communicationnelle concertée.

2.4.2. Pistes d'action pour favoriser la promotion territoriale

En ce qui concerne cet axe, le déploiement d'une stratégie communicationnelle concertée et portée par l'ensemble des acteurs du milieu se révèle être une solution à privilégier.

- Définir au sein du comité d'orientation du PNT les axes prioritaires sur lesquels appuyer la promotion territoriale, et élaborer une stratégie promotionnelle concertée qui s'appuie sur la participation des entreprises, des organisations et des citoyens.
- Forger des outils de sensibilisation et de formation liés à cette stratégie concertée.
- Engager temporairement un consultant dont la mission serait de contribuer à la mobilisation des acteurs, de faciliter l'arrimage de leurs objectifs ainsi que d'apporter des conseils et un soutien dans l'élaboration de la stratégie communicationnelle concertée. Le travail de ce consultant pourrait relever, encore ici, du comité de coordination du PNT.
- Appuyer cette stratégie sur les projets et événements du milieu, et évaluer la possibilité de créer ou de renforcer des collaborations entre différents acteurs du milieu.
- Développer un accompagnement des entreprises touristiques du milieu pour la conception de stratégies promotionnelles ou l'adaptation des pratiques touristiques, que ce soit par l'entremise du Comité touristique ou directement auprès des promoteurs concernés.
- Maintenir une veille sur l'évolution des pratiques dans le tourisme (habitudes et attentes des touristes, projets et stratégies des organismes et entreprises touristiques).
- Évaluer la pertinence de concevoir des applications mobiles ou d'intégrer des attraits touristiques sur différentes applications mobiles et cartographies participatives existantes, et rester à l'affût des nouveautés dans ce domaine. La MRC pourrait également évaluer la possibilité de participer à la mise sur pied de projets innovants ici ou ailleurs dans la francophonie.
- Assurer une complémentarité entre les différentes actions numériques entreprises dans la sphère touristique.

Partie 3 — Mise en œuvre

3.1. Processus de mise en œuvre

- **2014–2015 : Phase 1**
Cette première phase a permis le développement d'une connaissance des enjeux présent dans la MRC, l'élaboration d'une proposition de stratégie ainsi que la mobilisation des acteurs.
- **Janvier à mars 2016 : Présentation et adoption du PNT**
Les résultats de la Phase 1 ont été présentés au comité d'orientation et au conseil de la MRC, exercice qui a mené à une version définitive du document, adoptée officiellement en mars 2016.
- **Avril à août 2016 : Élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre de la Phase 2**
La Phase 2 du projet, soit la mise en œuvre du PNT, s'amorce par l'élaboration d'un plan d'action triennal détaillé qui appuiera le déploiement des projets prioritaires. Ce plan d'action sera accompagné d'un budget, d'un calendrier de mise en œuvre et d'indicateurs de réussite. Il détaillera également les rôles et les responsabilités des différents acteurs du milieu. Ce plan d'action sera adopté à son tour par le Conseil de la MRC en septembre 2016.
- **Septembre 2016 à septembre 2019 : Mise en œuvre de la Phase 2**

3.2. Projets prioritaires

À ce stade-ci, certains projets apparaissent prioritaires pour amorcer le déploiement du PNT. Certains de ces projets devront faire l'objet de discussions entre les acteurs du milieu pour en préciser les contours. D'autres projets s'ajouteront au fil du temps; ceux-ci s'inspireront des pistes d'action énumérées dans le présent document et seront adaptés en fonction de l'évolution du contexte.

PROJET 1) ORGANISATION D'ACTIVITÉS DE FORMATION, DE COLLABORATION ET DE TRANSFERT

Dans l'objectif de favoriser l'inclusion numérique et de faciliter l'appropriation des outils numériques dans la population en général, il s'agit de concevoir une série d'activités de sensibilisation, des ateliers d'information, des formations, des banques d'outils, etc. Il s'agit également de mettre en place les conditions pour développer une culture du numérique dans la MRC : maintenir actives les activités de consultation et d'appropriation du PNT, organiser des conférences et des occasions d'échange, développer des projets de diffusion des données publiques, développer des projets de participation démocratique, mettre en place des outils facilitant la collaboration et le partage de connaissances. Ces activités seront pilotées par le comité de coordination et la Commission du numérique.

PROJET 2) DÉVELOPPEMENT D'UN INCUBATEUR ET ACCÉLÉRATEUR EN ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

Ce vaste projet, qui apparaît aujourd'hui comme essentiel pour réaliser une large partie des objectifs du PNT, propose le développement de ressources d'aide au démarrage d'entreprises numériques et à d'accompagnement à l'utilisation des technologies numériques dans les entreprises existantes. Indépendant de la MRC des Sources, ce projet, qui pourra prendre la forme d'un incubateur d'entreprises technologiques et s'inspirer d'initiatives semblables (voir l'axe 2), prétendra offrir des services d'expertise-conseil, de réseautage, d'aide à la recherche de financement, de mentorat, de jumelage avec des ressources spécialisées, de formation et de veille à l'intention des entreprises privées ou collectives. Les objectifs ciblés seront les suivants :

- Déterminer, avec les acteurs du milieu (en particulier la Table de diversification économique de la MRC des Sources), les niches économiques à développer dans le milieu liées aux TIC, et déployer une stratégie promotionnelle ciblée auprès des entrepreneurs de ces secteurs d'activité;

- Faciliter l'implantation et le déploiement d'entreprises numériques sur le territoire;
- Offrir aux entreprises installées sur le territoire des services de diagnostic sur l'utilisation des outils numériques et des pratiques liées, et les accompagner dans l'établissement, le déploiement et l'évaluation de nouvelles solutions en fonction des besoins identifiés.

Ce projet est en cours de développement, grâce à une impulsion donnée entre autres par le PNT, son déploiement pourrait être amorcé dès l'année 2016. Différents acteurs sont déjà mobilisés pour assurer le financement de ce projet ainsi que son fonctionnement à long terme, ce qui implique l'identification d'offres de services ciblées assurant l'autofinancement du projet au-delà de ses trois premières années d'existence; à cet égard, l'analyse des enjeux présentés en annexe 3 met en lumière plusieurs pistes d'action (services de diagnostics, soutien à l'animation des médias sociaux, coaching, etc.).

En plus de trouver des stratégies permettant de répondre à plusieurs des pistes d'action énumérées dans l'axe portant sur la vitalité économique, l'incubateur, en tant qu'organisation structurée et espace physique accessible, pourrait permettre de répondre à d'autres objectifs ciblés par le PNT, par exemple en lien avec la sensibilisation sur les enjeux technologiques et le développement des compétences dans l'ensemble de la population. L'espace pourrait même devenir un lieu de concertation et d'incubation de projet de nature communautaire. Les entreprises aidées par l'incubateur pourraient par ailleurs jouer un rôle dans l'animation de ces projets.

PROJET 3) CRÉATION DE LA BRIGADE VOLANTE TIC DES SOURCES

Ce projet visera la mise sur pied d'une brigade d'intervention dans les organisations de la MRC. Cette brigade volante pourra d'abord effectuer un prédiagnostic dans chacune des organisations pour compléter le portrait général présenté dans le PNT, identifier les besoins prioritaires et développer des ressources d'aide pour répondre à ces problématiques (accompagnement, ateliers, développement d'une série de formations en ligne courtes et ciblées, banque d'outils). Rappelons que les besoins identifiés à ce niveau sont importants et que certains sont assez urgents, notamment dans les municipalités. La même brigade pourra également intervenir à la demande des organisations pour répondre à des besoins plus pointus. Une ressource permanente devra être embauchée pour permettre la concrétisation de ce service, qui pourra être financée à la fois par des fonds publics ainsi que par la facturation aux clients pour une partie des services rendus. L'équipe d'intervention pourra être complétée par des professionnels de divers horizons pouvant intervenir ponctuellement pour des aides complémentaires.

Si la forme de cette brigade reste à préciser, elle pourra être portée par une entreprise d'économie sociale, dont le champ d'action pourrait couvrir les besoins exprimés par d'autres MRC de l'Estrie. Ces services pourraient également être intégrés dans le projet d'incubateur.

PROJET 4) DÉPLOIEMENT D'UNE STRATÉGIE COMMUNICATIONNELLE CONCERTÉE

L'ensemble des acteurs du milieu vont unir leurs efforts au travers des actions concertées de mise en valeur du territoire, visant le développement touristique du milieu et le développement de l'attractivité de la MRC des Sources auprès de familles et d'entrepreneurs. Une stratégie de communication sera coconstruite avec les acteurs concernés, en complémentarité avec les autres stratégies communicationnelles du milieu. La mise en œuvre de ce plan fera l'objet d'une mobilisation intersectorielle et d'une participation de tous les acteurs, incluant l'ensemble des institutions et organismes du milieu, ainsi que la population. Les citoyens pourront jouer un rôle actif dans cette stratégie, autant comme producteurs de contenus (par exemple au travers le projet 21 sources d'inspiration) que d'ambassadeurs du milieu, assurant l'élargissement de la promotion du territoire. Un consultant sera engagé temporairement, dont la mission sera de contribuer à la mobilisation des acteurs, de faciliter l'arrimage de leurs objectifs, d'assurer une définition claire des axes et cibles communicationnels ainsi que d'apporter des conseils et un soutien dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie communicationnelle.

3.3. Principes de mise en œuvre

- **Ouverture.** Dans un souci de rendre la démarche transparente et accessible aux résidents de la MRC des Sources, il est essentiel d'assurer la diffusion d'informations névralgiques quant à son déroulement et au déploiement des différents projets. Par ailleurs, des efforts sont investis afin de rendre les concepts spécialisés accessibles à la population.
- **Concertation.** Les préoccupations et les intérêts des différents secteurs d'activité doivent être pris en considération. Par ailleurs, le déploiement du PNT repose sur la participation de l'ensemble des secteurs d'activité et de la population. Des efforts sont constamment déployés pour faciliter la collaboration entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PNT, et pour permettre un arrimage optimal entre les différents objectifs stratégiques, notamment sur le plan communicationnel. Le PNT permettra une coordination entre l'ensemble des actions déployées pour le numérique sur le territoire.
- **Transversalité.** Il est essentiel que les différentes actions sectorielles entreprises s'articulent autour d'une stratégie transversale capable de servir les orientations de développement du milieu et dans le respect des moyens financiers.
- **Complémentarité.** Le PNT s'ajuste aux objectifs des autres planifications territoriales afin de compléter ces dernières. En contrepartie, les autres planifications territoriales sont teintées par les orientations du PNT.
- **Adaptabilité et pérennité.** Des mécanismes de veille, d'évaluation et d'adaptation permettent un suivi continu de l'évolution de l'utilisation des TIC sur le territoire de la MRC en vue d'adapter la démarche. Le présent document est mis à jour sur une base constante afin de refléter fidèlement cette évolution.
- **Transposabilité.** Des mécanismes facilitant le partage de connaissances et la collaboration avec d'autres milieux sont également mis en place. Une attention particulière est portée à l'éventuelle nécessité d'adapter notre démarche aux particularités des autres milieux afin d'optimiser sa transposabilité.

3.4. Gouvernance de la démarche

La démarche du PNT s'applique à tout le territoire de la MRC des Sources et concerne l'ensemble des municipalités et des secteurs d'activité. Il est par conséquent essentiel que la structure de gouvernance du PNT englobe la pluralité et la diversité des acteurs et des secteurs d'activité concernés, tant économiques que communautaires, institutionnels, culturels et éducationnels.

RÔLE DE LA MRC ET DES INSTANCES DU MILIEU

C'est d'abord la MRC qui, par l'entremise du directeur général de la MRC et du Conseil de la MRC, est porteuse de la démarche et veille à son bon déroulement. À cet égard, elle s'assure que le personnel de la MRC des Sources est en mesure d'effectuer les suivis sur l'évolution des projets. Les municipalités, les différents comités découlant des instances de la MRC, les organisations et les entreprises du milieu ainsi que la Table de diversification économique de la MRC des Sources sont conviés à participer de manière active et continue à la définition et à la diffusion du PNT. Ces acteurs sont aussi invités à réfléchir à la manière par laquelle ils peuvent réaliser le PNT dans leur cadre respectif.

RÔLE DU COMITÉ DE COORDINATION

C'est le comité de coordination, qui compte en son sein les membres du comité d'orientation de la Phase 1, qui assure le suivi de la mise en œuvre de la démarche, la représentation des différents secteurs d'activité, et la mobilisation des acteurs du milieu dans le cadre du PNT. C'est également ce comité qui supervise le déploiement des différents projets, établira un calendrier de réalisation, fixera les cibles et les indicateurs, en plus d'être responsable des processus d'évaluation et d'actualisation (adaptation) de la démarche. Au sein

de ce comité, une personne sera désignée comme étant le coordonnateur de la mise en œuvre du PNT, soit un professionnel lié à la MRC des Sources ou un citoyen du milieu ayant une expertise dans les TIC.

RÔLE DE LA COMMISSION DU NUMÉRIQUE

Une commission permanente sera créée, représentative des différents secteurs de la MRC. Un arrimage sera fait entre la Commission du numérique et le comité de pilotage de l'Agenda 21, question d'assurer une réelle complémentarité entre les deux démarches. Cette commission aura les mandats suivants :

- Assurer de manière itérative le déploiement des principaux projets découlant du PNT et assurer une complémentarité entre l'ensemble des actions pour le numérique qui sont menées sur le territoire;
- Prendre en charge plus spécifiquement l'organisation des activités de sensibilisation, de formation et de collaboration;
- Évaluer la situation en ce qui concerne le déploiement du réseau Internet et entreprendre des actions pour favoriser son expansion;
- Actualiser le PNT, tant au niveau de l'analyse de l'utilisation des outils numériques que des stratégies mises en œuvre (le Conseil de la MRC doit approuver les nouvelles versions du PNT);
- Tisser des liens de collaboration avec d'autres milieux et assurer la documentation et le transfert d'expertises découlant de l'expérience du PNT.

PORTEURS DE PROJETS SPÉCIFIQUES

Les projets déployés dans le cadre de la mise en œuvre du PNT sont portés par différents acteurs préalablement désignés par la MRC et le comité de coordination. Ces porteurs de projet, qui travaillent en concertation, diffèrent selon la nature des projets et peuvent changer en cours de route. Dans le même ordre d'idée, le financement de la démarche repose sur des projets spécifiques.

COLLABORATIONS

En plus des espaces de concertation et de collaboration qui sont mis en place dans le milieu afin d'interagir avec sa population, un dialogue est entrepris avec des communautés et réseaux externes, dans une optique de transfert de l'expertise acquise et dans l'objectif d'évaluer les différentes formules de partenariat pour la mise en œuvre du PNT (partage d'informations, de ressources, possibilités de projets communs, etc.).

3.5. Diffusion et appropriation du PNT

Le PNT sera largement diffusé dans le milieu, en particulier auprès des différentes organisations qui seront invitées à commenter et à bonifier la démarche. Une promotion du plan visera aussi à sensibiliser les acteurs du milieu à son importance et à les mobiliser dans sa mise en œuvre. Des rencontres sectorielles et des assemblées publiques seront organisées. Un site Web a été mis en ligne, ticdessources.org, pour diffuser l'ensemble des résultats de la démarche (sous forme de documents téléchargeables, de présentations vidéo et de contenu Web) ainsi que des fiches d'informations permettant de comprendre certains concepts et une veille sur l'utilisation des outils numériques dans un contexte de développement territorial. Ce site Web, utilisé en complément du mot clic dédié au PNT, #ticdessources, permet à tous ceux qui le souhaitent d'interagir en ligne, que ce soit pour demander des éclaircissements, préciser des aspects, proposer de nouvelles pistes d'action, publier des ressources utiles ou tout simplement pour alimenter les discussions. Par ailleurs, des démarches seront entreprises pour compléter certains aspects du portrait déjà présenté, notamment auprès de la population générale pour mieux comprendre les usages en cours et les attentes, ainsi qu'auprès des propriétaires des immeubles qui ne sont actuellement pas reliés aux réseaux Internet en place.

Conclusion

L'évolution des TIC provoque des transformations bien tangibles à l'échelle de la MRC des Sources, tant dans l'usage des technologies que dans les pratiques qu'elles permettent. Ces mutations vont nécessairement se poursuivre et s'accélérer, apportant son lot de défis et de possibilités en matière de développement pour la MRC. Cette première version du PNT propose un regard qui permet à la fois d'éclairer l'ampleur des enjeux présents sur le territoire, qui sont observables dans tous les secteurs d'activité, et d'envisager des usages innovants et avant-gardistes des TIC.

Nous pouvons constater dans presque tous les secteurs d'activité un recours omniprésent aux technologies numériques. Dans certains cas, nous observons même des usages novateurs. Cela dit, le recours aux TIC est généralement limité à des opérations de base, le plein potentiel du numérique restant peu exploré. Pourtant, les entreprises et les organismes pourraient davantage tirer profit d'un virage numérique. Dans certains cas, on peut parler de retard par rapport à d'autres milieux, dans la mesure où les acteurs du milieu subissent les conséquences négatives d'une utilisation inadéquate ou partielle des outils numériques. Nous croyons que c'est l'ensemble de la MRC qui pourrait éventuellement subir les impacts négatifs liés à cette situation. Ce n'est pas parce qu'un retard se creuse dans une région que celle-ci restera toujours à la traîne. Au contraire, il est même possible d'évoluer rapidement et stratégiquement dans le domaine numérique en s'inspirant des expériences s'étant déroulées ailleurs. La longue route qui reste à parcourir offre par ailleurs de belles occasions d'explorer des formules originales, voire d'innover dans les manières de faire.

L'analyse de la situation démontre clairement que des besoins sont omniprésents dans tous les secteurs d'activité, et qu'ils sont aussi très variés. Certains besoins sont transversaux et observables de manière presque systématique, mais d'autres sont pointus et souvent propres à un contexte particulier. Il sera donc difficile de répondre à l'ensemble des besoins par une démarche uniforme, et il sera nécessaire de moduler les actions pour répondre à diverses situations. Notons que certains besoins pourraient être comblés à court terme et que d'autres sont rattachés des problématiques globales nécessitant des actions à plus long terme. Par ailleurs, il faut rester conscient du fait que ces besoins évolueront et que le PNT en fera émerger de nouveaux au fil du temps.

Les activités entourant la première phase du PNT ont prouvé que les acteurs du milieu sont très conscients de la situation et que l'intérêt pour accélérer le virage numérique est bien présent. Pour y parvenir, plusieurs défis devront être surmontés : caractériser les enjeux présents dans notre MRC, déterminer les compétences nécessaires pour y répondre, et créer des occasions de concertation pour déployer des projets porteurs. La petite taille des organisations et des entreprises rend difficile le développement d'expertises en TIC, le niveau d'adoption de ces technologies étant très variable d'une organisation à l'autre; le financement des projets devra donc reposer sur des stratégies créatives. Au-delà de ces quelques défis qu'une stratégie concertée permettra de surmonter, nous constatons que la MRC des Sources présente les conditions nécessaires pour déployer un PNT, telles qu'une grande culture de concertation et de collaboration, une appartenance territoriale ainsi que la mobilisation déjà présente en vue de dynamiser le milieu. La conception et le déploiement de planifications territoriales telles que l'Agenda 21 et le PDZA montrent à quel point le milieu est capable de travailler en concertation pour se projeter vers l'avenir. Nous croyons également déceler dans le milieu des meneurs et des créatifs qui peuvent grandement contribuer au déploiement du PNT.

La première phase du projet montre que le déploiement d'un PNT à l'échelle de la MRC s'avère être une approche appropriée qui permettra une mobilisation de l'ensemble des acteurs. L'analyse des planifications existantes sur le territoire démontre par ailleurs qu'un PNT peut non seulement être complémentaire à ces planifications, mais également contribuer à leur mise en œuvre et agir comme outil transversal de développement.

Par ailleurs, les démarches de sensibilisation et de formation qui accompagnent cette première phase apportent déjà des résultats observables : quelques changements de pratique, une utilisation déjà plus importante des mots-clés sur Twitter, des démarches de promotion concertée de certains événements sur les médias sociaux, etc. Cependant, pour que la démarche apporte des résultats structurants et durables, l'énergie et les ressources consacrées à la deuxième phase, soit la mise en œuvre du PNT, seront déterminantes. Au-delà de la volonté du milieu ou de la création d'une image médiatique de la MRC, ce sont les actions concrètes qui permettront de réaliser les objectifs du PNT.

Cette première version du PNT met en scène quatre grands axes stratégiques, interdépendants et devant être menés de concert. Ils devront également être portés par l'ensemble des acteurs du milieu, faire l'objet de concertation, et un travail devra être fait pour faciliter l'arrimage des objectifs des différents acteurs, par exemple sur la question de la promotion territoriale. Pour mener à terme les actions liées à ces axes stratégiques, des ressources et des expertises seront nécessaires, ce que l'élaboration du plan d'action permettra de préciser. Si quelques investissements apparaissent inévitables, des avenues concrètes et réalistes sont évoquées. Nous sommes convaincus que ces investissements auront rapidement des impacts concrets sur le dynamisme de la MRC des Sources et que certains projets, dont l'incubateur et la brigade volante, pourront se financer eux-mêmes à moyen terme.

Les axes ciblés et les projets prioritaires proposés pourront faire l'objet de discussions et d'approfondissement. Ils feront également l'objet d'une mise à jour continue. La démarche restera donc vivante, mais déjà, le milieu possède une base solide à partir de laquelle travailler pour faire de la MRC des Sources un territoire innovant et avant-gardiste.

