

**PLAN STRATÉGIQUE ET COMMUNAUTAIRE
TERRITOIRE DE SHIPPAGAN
2007-2012**



RAPPORT FINAL

**SOUMISE AU COMITÉ DE TRAVAIL ET
AU CONSEIL MUNICIPAL**

PAR

**JEAN-GUY VIENNEAU
JGV CONSULTANT INC.
DIEPPE, NB**

JUILLET 2007



TABLE DES MATIÈRES

1.0	Introduction et mise en contexte	3
2.0	Méthodologie et processus	8
3.0	Portrait socio-démographique du territoire de Shippagan	10
4.0	Bilan et analyse de la situation actuelle	12
5.0	Orientations générales de la municipalité	16
6.0	Axes de développement et objectifs stratégiques	19
7.0	Conclusion	28



1.0 Introduction et mise en contexte

Les organisations et les communautés doivent souvent prendre un recul sur leurs activités régulières afin de regarder l'avenir et de voir quelles sont les possibilités qui s'offrent à elles. Plusieurs communautés sont confrontées avec des défis qui exigent une sérieuse attention de la part de leurs dirigeants et leurs dirigeantes.

C'est ainsi que les autorités de la municipalité de Shippagan ont décidé de mener un processus de consultation auprès de la population et des organismes communautaires afin de préciser ses orientations futures. Le conseil a mis sur pied un comité de planification formé de citoyens, de citoyennes et de représentants d'organismes pour l'appuyer dans cette démarche. Le conseil a également décidé de faire des appels d'offres auprès de consultants pour l'appuyer dans cette démarche. Les membres ont choisi une firme de consultant, dont le conseiller principal est l'auteur du présent rapport. Ce dernier avait le rôle de planifier les séances de consultation et de planification, de les animer et de rédiger le plan de développement stratégique et communautaire au terme de la démarche.

Tout organisme qui souhaite développer ses atouts et se positionner pour les années à venir doit prendre le temps requis pour effectuer un bilan de ses acquis pour identifier les défis principaux qui sont les siens, pour déterminer ce qu'il souhaite développer dans les années à venir et pour fixer ses axes prioritaires de développement. La détermination des enjeux prioritaires de la communauté est également un exercice qui est déterminant pour toute municipalité qui veut préparer son avenir. Comme l'affirme un des spécialistes les plus réputés dans l'étude des organisations, Peter Drucker, « l'avenir appartient aux organismes et aux communautés qui planifient et se positionnent pour l'avenir ».

Le monde est en mutation constante et les organisations et les communautés sont ainsi régulièrement appelées à s'interroger sur leur situation, sur leur positionnement et sur les orientations qu'elles devraient privilégier dans l'avenir. Depuis un certain nombre d'années, la planification et le positionnement stratégiques sont apparus comme des démarches particulièrement efficaces pour répondre à ce besoin d'introspection et de prospective. C'est ainsi que des municipalités et des communautés tout entières veulent examiner le potentiel de développement qu'elles possèdent et quels seront les mécanismes qui



leur permettront d'affronter l'avenir avec tout l'optimisme possible. S'engager dans une démarche de planification, c'est surtout chercher à savoir qui nous sommes, avec nos défis et nos occasions de développement. Il s'agit donc de répondre à deux questions simples dans le cas qui nous intéresse pour la municipalité de Shippagan : Dans quelle ville voulons-nous vivre dans 10-15 ans? Quelles sont les actions que nous pouvons faire, aujourd'hui, pour atteindre nos objectifs?

Un autre préalable d'une planification stratégique réussie est de le faire avec le concours et la participation active des personnes qui sont directement concernées. Ces personnes seront alors très engagées dans sa mise en œuvre. L'exercice permet également d'informer tous les intervenants et toutes les intervenantes des dossiers les plus importants de l'organisation et des directions que l'organisation souhaite prendre pour les années à venir. Nous avons développé un plan de développement stratégique et communautaire. Nous présentons certains principes de la planification stratégique qui sont les mêmes principes que nous avons utilisés dans la présente démarche.

La planification stratégique est un processus dynamique, interactif et rigoureux qui fait appel à l'engagement des dirigeants, des cadres et du personnel de l'organisation. De nombreuses heures de travail doivent être investies par tous les participants et particulièrement par les dirigeants, pour bien conduire le processus. Dans le cas qui nous intéresse, la participation a été plus large incluant des réunions publiques de consultation ainsi que des rencontres avec les secteurs de la communauté. Une planification dans un cadre communautaire est plus complexe et exige une consultation plus large.

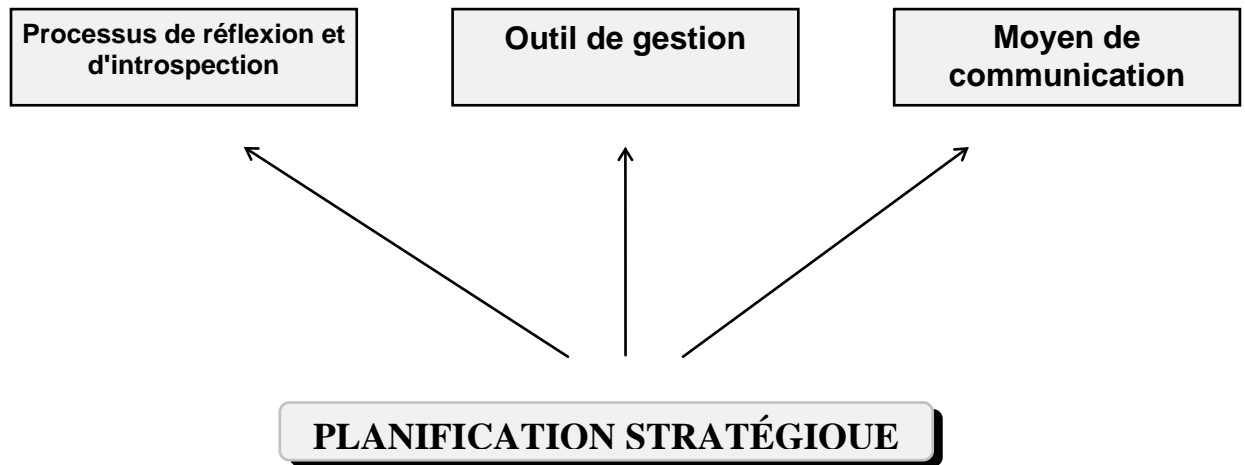
À chaque exercice, vous construirez graduellement vos capacités individuelles et institutionnelles afin d'aborder la réalité de façon «systémique». Parallèlement, vous améliorerez votre habileté à analyser les phénomènes et les enjeux, les résultats de vos actions ainsi que la dynamique de votre environnement organisationnel. Il est important de se rappeler que **l'exercice de planification stratégique exige que des réajustements soient faits constamment** en fonction de l'environnement. Pour la municipalité de Shippagan, les changements démographiques, économiques et sociaux vont certainement affecter sa planification.

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE



La planification stratégique vise à répondre aux questions suivantes : Quelle est la mission fondamentale de notre municipalité? Quelle est sa raison d'être? Quels sont ses principes directeurs et ses valeurs profondes? Quelles sont les occasions et les menaces qui existent pour elle dans l'avenir? Quel sera le plan d'action à adopter pour les prochaines années?

1. La planification stratégique sur le plan interne



Sur le plan interne, la planification stratégique constitue :

Un processus de réflexion et d'introspection qui permet :

- d'anticiper les changements dans votre environnement;
- de mettre en évidence les défis, les menaces et les opportunités qui existent autour de l'organisation;
- de formuler des stratégies pour profiter des opportunités et échapper aux menaces identifiées;
- de clarifier les stratégies et les moyens dont l'organisation peut se munir et les actions qu'elle peut entreprendre, et déterminer leur impact à long terme.

Un outil de gestion qui contribue à :

- définir les orientations générales, les buts et les objectifs stratégiques de l'organisation;
- préciser les priorités à rencontrer et les actions stratégiques à entreprendre à court et à moyen termes;

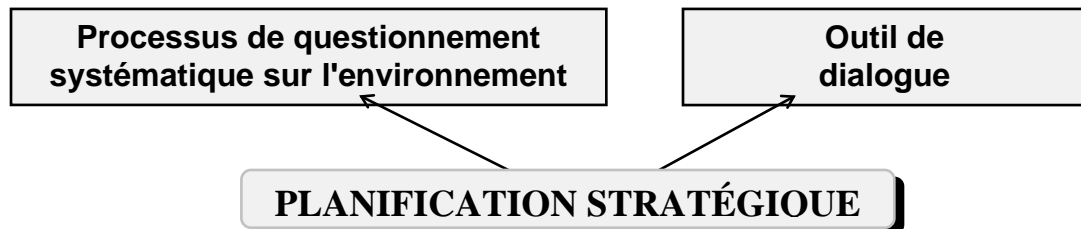


- identifier les mécanismes concrets et les mesures spécifiques pour coordonner les politiques et les activités à l'intérieur de l'organisation;
- fournir un cadre de référence pour la gestion, particulièrement celle axée sur les résultats;
- allouer les ressources de façon proportionnelle à l'importance relative des activités prévues au plan d'action de l'organisation.

Un moyen de communication et de motivation interne qui permet :

- d'informer le conseil municipal, le personnel et les organismes des enjeux auxquels fait face l'organisation;
- de favoriser la compréhension, l'assimilation et l'acceptation des orientations et des objectifs stratégiques chez les membres du conseil et le personnel;
- de favoriser la concertation en équipe sur la mise à contribution des ressources humaines.

2. La planification stratégique sur le plan externe



Sur le plan externe, la planification stratégique constitue :

Un processus de questionnement systématique sur l'environnement externe pour :

- comprendre les tendances qui exercent une influence sur l'environnement de l'organisation;
- identifier les municipalités qui mènent les tendances dans son secteur (les chefs de file, les meilleures pratiques, les organisations dépassées);
- évaluer la façon dont ces tendances influencent le jeu des opportunités et des menaces pour l'organisation;



-
- permettre de confirmer la valeur du positionnement actuel de la municipalité ou de déterminer un repositionnement futur.

Un outil pour dialoguer avec les différents intervenants du milieu, les organismes communautaires et la population afin de :

- les informer sur ses choix stratégiques, ses projets et ses priorités;
- permettre à la municipalité de s'entendre avec eux sur ses perspectives de développement et les priorités à retenir;
- leur démontrer la participation active de l'organisation au développement de son secteur;
- développer avec eux des partenariats axés sur une analyse judicieuse de ses forces et de ses besoins.

Les prochaines parties du document vont porter sur la méthodologie qui fut utilisée, les résultats que le processus de consultation a donnés, les orientations générales de la municipalité et les priorités de développement qu'elle souhaite mettre de l'avant pour les années à venir.



2.0 Méthodologie et processus

À la suite d'une demande pour des appels d'offre lancée par la municipalité de Shippagan, le consultant a présenté une soumission qui fut acceptée par le comité de travail et le conseil municipal. Cette proposition soulignait les différentes étapes qu'il proposait pour élaborer ce plan, ainsi que le processus pour en arriver à doter le territoire et la municipalité d'un plan stratégique et communautaire.

Le consultant a d'abord développé un profil de la municipalité en présentant des données socio-démographiques de Statistiques Canada de 1996 et de 2001. Certaines données préliminaires de 2006 ont été ajoutées et seront complétées dès que les informations seront disponibles.

La première activité qui fut organisée fut une rencontre avec le comité responsable de la planification qui fut mis sur pied par le conseil municipal. Cette rencontre a permis de réviser le mandat, d'examiner la méthodologie et de préciser les groupes et les organismes qui seraient invités à participer au processus de consultation. Entre autre, deux rencontres publiques furent organisées afin d'aller chercher le pouls de la population de la ville. De plus, nous avons consulté des membres des comités de certains Districts de services locaux (DSL) environnants ainsi que le conseil municipal du Village de Le Goulet.

Dans un deuxième temps, nous avons consulté le personnel de la municipalité ainsi que les différents organismes et les différents secteurs de la municipalité. Ces rencontres étaient animées par le consultant, à partir d'un cadre de consultation qu'il avait préalablement préparé. Les objectifs de ces rencontres étaient de solliciter l'opinion des leaders et des intervenants de la municipalité sur les orientations que devrait se donner la ville pour les années à venir et comment ces groupes peuvent collaborer à la réalisation de la vision collective.

À la suite du processus de consultation, le consultant a préparé la version préliminaire du plan qui fut soumise au comité de travail et au conseil municipal afin que le contenu soit révisé et que l'on suggère des commentaires et des observations. Les membres du conseil municipal et du comité de planification ont également procédé à l'établissement des priorités de la municipalité et du territoire pour les années à venir.



À la suite de la réception des commentaires et des suggestions, le consultant a préparé une première version du plan stratégique. Les membres du conseil et du comité de planification ont ensuite présenté leurs commentaires et leurs observations sur cette version. Le consultant a ensuite préparé la version finale. Un plan opérationnel sera également développé une fois que le conseil aura adopté le contenu du plan stratégique et communautaire. Ce travail sera réalisé avec le concours du personnel administratif de la municipalité. Le lancement public de la stratégie est prévu pour l'automne 2007.



3.0 Portrait socio-économique du territoire de Shippagan

Dans un premier temps, nous avons examiné les données de Statistiques Canada pour les années de recensement 1996 et 2001. Il est prévu dès que les données descriptives de 2006 seront disponibles, elles seront intégrées au tableau qui suit.

En 2001, la Ville de Shippagan comptait 2 920 habitants; elle n'avait pas diminué du recensement de 1996. Durant la même période, la population de la Péninsule acadienne avait diminué de 5 % et celle de la province du Nouveau-Brunswick avait connu une baisse de 1 %. Cependant, en 2006, la municipalité de Shippagan a connu une diminution de 5,7 %; la population totale de la municipalité était de 2 754 habitants en 2006.

La population de moins de 20 ans était de 23 % en 2001, soit le même pourcentage que celle de la Péninsule acadienne; la population du Nouveau-Brunswick de moins de 20 ans était de 25 % de la population totale. L'âge moyen de la population était de 39,9 en 2001 tandis qu'elle était de 38,6 à l'échelle de la province

C'est également la municipalité qui a parmi le plus grand pourcentage de densité de sa population par mètres carrés, soit 277,1 comparativement à 10,2 pour l'ensemble de la province.

Sur le plan de l'éducation, le pourcentage de la population âgée de 20 à 34 ans ayant un niveau inférieur au certificat d'études secondaires était de 14,6 % pour Shippagan tandis qu'il était de 17,0 % pour la province du Nouveau-Brunswick. Pour le groupe d'âges 35-44 ans, 26,3 % de la population possède un certificat, un diplôme ou un grade universitaire comparativement à 14,7 % pour l'ensemble de la province. On peut donc noter l'impact significatif des institutions post-secondaires dans la ville et du niveau de scolarisation de la population.

Quant aux revenus moyens en 2001, ils étaient de 25 198 \$ pour la municipalité de Shippagan et de 24 971 \$ pour la province. Les indicateurs du marché du travail étaient les suivants :

Indicateurs de la population active	Shippagan, Ville			Nouveau-Brunswick		
	Total	Sexe masculin	Sexe féminin	Total	Sexe masculin	Sexe féminin
Taux d'activité	61,6	69,7	54,8	63,1	69,2	57,3



Taux d'emploi	53,4	60,7	46,9	55,2	59,2	51,4
Taux de chômage	13,3	13,6	13,6	12,5	14,4	10,3

La main d'œuvre est surtout concentrée dans les services, notamment dans les soins de santé et l'enseignement ainsi que dans la transformation, la fabrication et la construction.

Dans l'ensemble, les indicateurs socio-économiques sont relativement positifs pour la municipalité de Shippagan et il importe de mettre en place des mécanismes pour que cette situation se maintienne et s'améliore.



4.0 Bilan et analyse de la situation actuelle

Dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique et communautaire du territoire de Shippagan, nous avons effectué un bilan de la situation actuelle tel que perçu par les personnes qui ont participé au processus de consultation. Ce bilan consistait à présenter les défis de la municipalité, ses atouts ainsi que les projets qui sont en cours. Ce sera à partir de cette analyse que furent développées les orientations générales de la municipalité pour les années à venir.

4.1 Atouts de la municipalité

Examinons d'abord les atouts de la région selon l'opinion des personnes qui ont participé au processus de consultation:

- ⇒ Shippagan est une ville universitaire, collégiale et maritime; des institutions éducatives de la maternelle au niveau universitaire existent. La présence de l'Université de Moncton, du bureau central du CCNB-PA et de l'Institut de recherche sur les zones côtières est certainement un atout incontestable.
- ⇒ C'est un milieu complètement francophone et où la vitalité linguistique et l'identité acadienne sont très fortes.
- ⇒ C'est une municipalité sécuritaire, où il fait bon vivre, y travailler et élever des enfants.
- ⇒ Il existe une grande proximité pour tous les services disponibles à la population et une zone précise qui définit le centre-ville.
- ⇒ Il existe un grand nombre d'organismes communautaires; un engagement communautaire de la part des citoyens et des citoyennes est notable.
- ⇒ Shippagan est reconnue comme une municipalité idéale pour les professionnels et les personnes retraitées.
- ⇒ La passerelle et le camping sont des attraits intéressants pour la population locale et les visiteurs.
- ⇒ Il existe une programmation variée en matière d'activités sportives et culturelles.
- ⇒ Le taux de taxation et le niveau d'endettement sont relativement bas quand on le compare avec d'autres municipalités de taille similaire.
- ⇒ Le seul pont levier de l'est du Canada existe à Shippagan.
- ⇒ Plusieurs industries existent depuis plusieurs décennies, comme la tourbe et la pêche.
- ⇒ La proximité de Miscou et Lamèque contribue à la promotion et au développement du tourisme écologique.



4.2 Défis de la municipalité

Une seconde analyse réalisée visait à définir les défis auxquels la municipalité doit faire face dans les années à venir. Voici les défis qui furent identifiés par les participants et les participantes aux différentes séances de consultation :

- ⇒ La démographie: de 1996 à 2001, la population était demeurée stable malgré des diminutions dans plusieurs autres municipalités de la Péninsule acadienne. Elle a diminué de 5,7 % de 2001 à 2006.
- ⇒ Situation incertaine dans l'industrie des pêches; il y a peu de deuxième et de troisième transformations dans cette industrie.
- ⇒ Manque de participation et d'engagement dans les activités communautaires de la municipalité (ce sont souvent les mêmes personnes qui participent). Difficile de mobiliser les professionnels et de mettre leurs expertises à profit.
- ⇒ Manque d'hébergement pour la population vieillissante.
- ⇒ Le développement, le mandat et le financement à long terme du parc industriel représentent un défi certain pour l'avenir.
- ⇒ Esthétique de la municipalité (surtout le long des quais), développement durable et protection de l'environnement.
- ⇒ Relève d'une main d'œuvre qualifiée pour les entreprises de la municipalité.
- ⇒ Limite du territoire et collaboration avec les DSL et les municipalités de la région.
- ⇒ Une meilleure articulation et coordination des efforts de promotion touristique, non seulement pour la municipalité mais pour la région environnante.
- ⇒ Niveau de la mer qui monte continuellement et difficultés possibles à long terme.
- ⇒ L'exode des jeunes, principalement causé par le manque d'emplois dans la région et une grande variété dans les activités qui les intéressent.
- ⇒ Difficile de conserver les services existants et la qualité de vie au sein de la municipalité étant donné les ressources de plus en plus limitées.

4.3 Opportunités de la municipalité

Dans un troisième temps, nous avons examiné la perception des gens face aux opportunités qui se présentent. Les voici :



-
- ⇒ La richesse culturelle et artistique qui existe dans la municipalité et dans les régions environnantes.
 - ⇒ Pôle d'excellence en gestion des zones côtières, autant au niveau de la formation postsecondaire que dans le secteur de la recherche et du développement.
 - ⇒ La venue du Congrès mondial acadien en 2009 et le fait que le bureau administratif est situé à Shippagan.
 - ⇒ Le développement énergétique, touristique et sportif qui existe à partir du vent.
 - ⇒ La possibilité de développement de l'éco-tourisme en collaboration avec les communautés environnantes.
 - ⇒ Les infrastructures portuaires et les flottilles de bateaux qui existent à Shippagan.
 - ⇒ La présence de l' Aquarium et du Centre marin pour la recherche/développement et le développement touristique.
 - ⇒ Les possibilités de collaboration avec les DSL et les municipalités environnantes.

4.4 Projets en développement ou en planification

Dans un autre ordre d'idées, nous avons signalé les projets qui sont présentement en cours ou en développement dans la municipalité de Shippagan. Voici certains projets en cours :

- ⇒ La construction de la piscine régionale
- ⇒ L'aménagement d'un hôtel
- ⇒ Le sentier rivage qui est à compléter
- ⇒ La construction de la résidence Mgr. Chiasson
- ⇒ La relocalisation de la bibliothèque municipale
- ⇒ Le centre d'interprétation de la pêche
- ⇒ La relocalisation de la marina
- ⇒ L'aménagement des locaux de la garde côtière
- ⇒ Le développement du parc industriel
- ⇒ La construction d'un nouvel hôtel de ville

4.5 Activités ou évènements

Il y a également un grand nombre d'évènements qui sont organisés sur une base régulière. Voici la liste de ces activités :

- ⇒ Le Gala des bénévoles
- ⇒ Le Festival des glaces
- ⇒ L'accueil des étudiants et des étudiantes à l'automne



-
- ⇒ Le Festival des pêcheries
 - ⇒ Le FestiVent
 - ⇒ Le Salon du livre
 - ⇒ La semaine du développement international
 - ⇒ La fête du 15 août
 - ⇒ Les spectacles et les activités de la Maison de la culture
 - ⇒ Les rencontres et les tournois sportifs

On a également souligné les activités qui sont prévues au cours des prochaines années :

- ⇒ Le 50^{ème} anniversaire de la ville en 2008
- ⇒ Le CMA en 2009 et les activités préparatoires du Congrès
- ⇒ Le 25^{ème} anniversaire de l' Aquarium et du Centre Marin en 2007
- ⇒ Le Sommet du sport en 2008

Quand on examine le bilan qui a été fait par les participants et les participantes au cours des séances de consultation, on peut constater que la situation est très positive. Dans l'ensemble, c'est une municipalité dynamique qui mise beaucoup sur la qualité de vie et qui compte sur une population éduquée et ayant une bonne formation. La présence d'institutions est également importante pour son développement. Elle a connu un bon cheminement autant sur le plan historique que sur le plan patrimonial et historique.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que plusieurs projets sont en voie d'être complétés ou seront en planification dans les années à venir. Le conseil municipal actuel a décidé de faire du développement une priorité et le désir qu'il a d'élaborer une stratégie de développement stratégique et communautaire avec le concours de la population témoigne de sa détermination.

Quant aux possibilités et aux opportunités qui se présentent au conseil et à la population, on peut noter les ressources humaines, la présence des institutions de formation et de recherche, la présence d'industries dans le domaine de la pêche et de la tourbe, les possibilités offertes par le tourisme et la culture, le bassin géographique que dessert la municipalité (d'Inkerman à Miscou), ainsi que le potentiel de collaboration et de partenariat entre la municipalité et les communautés environnantes.



5.0 Orientations générales de la municipalité

5.1 Vision de la municipalité

Avant de présenter une suggestion d'un énoncé de vision, nous allons présenter un rappel des concepts liés à un énoncé de vision. La vision, c'est le « rêve collectif », ce que l'on souhaite devenir, les aspirations du groupe ou de l'organisme ainsi que les résultats souhaités dans 10-15 ans. Voici la suggestion pour la vision de la municipalité de Shippagan :

Ville maritime et axée sur le savoir, reconnue pour sa qualité de vie et pour la qualité des services offerts aux citoyens et aux citoyennes, ouverte sur le monde, Shippagan joue son rôle de capitale de pêche commerciale et souhaite devenir le pôle d'excellence en gestion intégrée des zones côtières de la francophonie mondiale.

5.2 Mission de la municipalité

La mission, c'est la « raison d'être », c'est la personnalité de l'organisme et ce qu'elle représente. C'est également ce qui la distingue des autres. Voici la suggestion pour la mission :

La municipalité de Shippagan assure le développement durable de son territoire, fournit des services municipaux de qualité et exerce un leadership sur ses orientations futures.

5.3 Mandat du conseil municipal de Shippagan

Le mandat, quant à lui, définit les principales interventions de l'organisme qui prennent la forme de programmes, de produits ou de services offerts à la clientèle.

La Ville de Shippagan accomplit sa mission en assumant le mandat suivant :

1. Créer un climat qui vise à assurer la prospérité socio-économique au sein de la municipalité.
2. Favoriser l'épanouissement social, culturel, artistique et récréatif de la communauté.
3. Assurer le développement durable de la municipalité à partir d'une approche axée sur les trois axes suivants : l'économie, le social et l'environnement.



4. Appuyer les institutions et les organismes qui contribuent à l'essor de la municipalité.
5. Met en valeur les particularités et les spécificités de la municipalité.
6. Offrir des services de qualité répondant aux besoins des résidentes et des résidents de la municipalité.
7. Établir des partenariats qui favorisent le développement global de la municipalité.

5.4 Valeurs fondamentales

La municipalité de Shippagan s'inspire des valeurs suivantes pour guider les actions et les décisions des personnes qui ont été élus pour la gouverner et ceux et celles qui y travaillent.

- ⇒ Shippagan est au service et à l'écoute de ses citoyens et citoyennes;
- ⇒ Shippagan vise à fournir des services de qualité et au meilleur coût possible;
- ⇒ Les membres du conseil font preuve d'intégrité, d'équité, de transparence, de leadership, d'une communication efficace et d'ouverture d'esprit;
- ⇒ Le personnel municipal est la ressource la plus important de la ville;
- ⇒ La gestion est axée sur les résultats.

5.5 Principes de base

La planification stratégique a été élaborée et sera mise en œuvre en fonction des fondements suivants :

Le développement durable : Dans le développement de la municipalité, on tiendra compte des dimensions culturelles, économiques, sociales et environnementales sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Le partenariat et la concertation : Tous les efforts seront déployés afin que la population, les intervenants et les organismes communautaires travaillent dans la perspective d'objectifs communs. La mobilisation des forces vives sera d'importance capitale pour la réussite du plan stratégique.

Une organisation axée sur le service : Tout en étant constamment à l'écoute de la population, la mise en œuvre des axes de développement se fera avec le souci d'offrir des services de qualité.



6.0 Axes de développement et objectifs stratégiques

Dans la prochaine partie du document, nous allons illustrer les différents axes de développement et objectifs stratégiques qui vont tracer la voie pour l'avenir. Voici ces priorités stratégiques dans un ordre d'importance relative. Il est entendu que chaque axe sera développé de façon équitable dans le cadre de la mise en œuvre du plan:

6.1 Axes de développement

6.1.1 Développement économique et touristique

Dans le cadre de la présente stratégie, les intervenants économiques et les personnes ayant participé à la consultation ont mis beaucoup d'accent sur cette dimension. Dans l'optique du développement, il est essentiel de miser sur les acquis. La région de Shippagan compte sur les industries de la pêche et de la tourbe pour de nombreux emplois, ainsi que l'éducation, la formation, la recherche et le développement. Nous suggérons donc que les intervenants économiques poursuivent leurs efforts de concertation en vue d'améliorer les conditions économiques et la création de nouveaux emplois dans la région.

La ville doit créer un contexte qui favorise le développement économique et touristique et doit coordonner les initiatives (en collaboration avec les organismes comme la Chambre de commerce, la commission du parc industriel) afin d'attirer de nouvelles entreprises à Shippagan. Une concertation pourra être développée avec Entreprise Péninsule dans le domaine du développement économique. Le développement du parc industriel devrait également se faire avec la collaboration d'Entreprise Péninsule et avec les autres intervenants susceptibles de faire avancer les dossiers.

Quant au développement touristique, il est important que des activités soient organisées à l'intention des visiteurs, surtout durant la période estivale. Le touriste d'aujourd'hui recherche des expériences actives et souhaite participer aux événements et aux activités. Shippagan a un potentiel pour attirer des visiteurs avec l'aquarium, le camping, la passerelle et l'installation de panneaux d'interprétation, le front de mer, la marina et le fait que la municipalité est située à l'entrée de l'Île de Miscou et de Lamèque. La présence du vent et le développement des sports nautiques sont certainement intéressants comme



développement. Le domaine du tourisme sportif, en encourageant la venue de tournois et d'évènements sportifs et récréatifs, est un secteur à exploiter. Une collaboration entre le secteur touristique et le secteur culturel est également souhaitée dans l'organisation d'activités culturelles à l'intention des résidents et des visiteurs. Une autre caractéristique intéressante pour la municipalité de Shippagan est qu'il existe des activités durant l'hiver comme le Village du Père Noël et le Carnaval des glaces qui peuvent attirer les visiteurs de l'extérieur de la communauté.

La venue d'un hôtel dans la municipalité devrait contribuer à ajouter aux services d'appui à l'industrie touristique. Une restauration plus thématique serait également intéressante pour les visiteurs. On a aussi entendu que les gens souhaiteraient voir l'établissement d'un café qui pourrait présenter des spectacles et des expositions pour les artistes et les artisans locaux, par exemple. Un autre projet serait le Centre d'interprétation de l'industrie de la pêche, et certains travaux ont déjà été réalisés dans ce sens.

- 6.1.1.1 Regrouper les intervenants économiques, Entreprise Péninsule, les institutions et les entreprises afin d'élaborer une stratégie économique pour la municipalité de Shippagan axée sur la diversification de l'économie;
- 6.1.1.2 Positionner Shippagan comme un centre d'entrepreneurship local;
- 6.1.1.3 Renforcer la capacité du Parc industriel pour le recrutement et l'accueil d'entreprises;
- 6.1.1.4 Développer le tourisme écologique et culturel axé sur les produits existants et potentiels à partir d'une concertation des intervenants;
- 6.1.1.5 Développer le tourisme d'automne et hiver, en mettant de l'accent sur le tourisme sportif;
- 6.1.1.6 Appuyer les entrepreneurs d'investir pour la mise sur pied d'un café dans la municipalité;
- 6.1.1.7 Développer une stratégie pour le développement résidentiel;
- 6.1.1.8 Appuyer le développement des projets en cours.

6.1.2 Aménagement et planification du territoire

La municipalité de Shippagan va adopter et mettre en oeuvre son plan municipal; elle va collaborer avec la Commission d'aménagement de la Péninsule acadienne dans la mise en oeuvre de ce plan, une fois qu'elle aura terminé l'étude du plan présenté.



Nous suggérons que des politiques soient développées pour la gestion du centre ville de Shippagan. Par exemple, le respect des vieilles demeures et la préservation patrimoniale sont des dimensions importantes qui sont proposées. La municipalité devra adopter des politiques claires et précises dans ce sens. Une thématique marine pourrait, par exemple, être proposée pour les façades du centre-ville. Il est important que le caractère patrimonial et historique de la municipalité soit préservé pour en faire un attrait pour la population locale et les visiteurs.

La préservation de l'environnement physique et bâti et les principes de développement durable seront la base de toutes les actions qui seront entreprises.

6.1.2.1 Adopter et mettre en œuvre le plan municipal présentement en élaboration par la CAPA.

6.1.3 Développement des infrastructures

De nombreux projets méritent l'attention du conseil municipal, et ce, dans plusieurs secteurs de développement de la municipalité. Il est certain que la municipalité doit placer les différents projets de construction dans un ordre de priorités.

Tout d'abord, il importe de terminer les projets en cours comme le parcours de la passerelle et le sentier rivage, la relocalisation de la marina et l'aménagement nécessaire autour de la construction de l'hôtel et les autres travaux d'infrastructure, comme la réfection des conduits d'eau et les réparations au système d'égouts. La construction de la piscine régionale est certainement un atout pour la municipalité et les régions environnantes.

Quant aux infrastructures récréatives, sportives et culturelles, il serait important d'avoir un plus grand accès aux installations scolaires pour des fins communautaires. Le secteur culturel souhaiterait des améliorations aux installations du Centre Rhéal Cormier afin que l'on puisse offrir des spectacles pouvant accueillir au moins 1 000 personnes (loges pour artistes, chaises confortables, système de ventilation et de chaleur adéquat, estrade amovible, etc.). Un marché des fermiers qui allierait mer et terre est également un projet contemplé pour le développement de la municipalité.



Dans l'optique du développement futur des infrastructures, il est proposé que la municipalité se dote d'un plan de financement à long terme (sur 10-15 ans) avec un ordre de priorités précis.

- 6.1.3.1 Développer un plan de développement de 20 ans pour les infrastructures de la municipalité;
- 6.1.3.2 Se doter de critères précis afin de déterminer les priorités d'intervention;
- 6.1.3.3 Développer une entente de collaboration entre la municipalité, le district scolaire # 9, l'Université de Moncton, campus de Shippagan pour l'utilisation communautaire des installations sportives et récréatives.

6.1.4 Partenariats et collaboration

Un des facteurs de succès de la municipalité sera sa capacité de développer et de maintenir des communications et des relations harmonieuses.

Dans un premier temps, nous suggérons que la municipalité poursuive les relations avec les communautés environnantes (DSL) et avec les conseils municipaux de la région afin de partager des services et de développer des projets communs. Éventuellement, on pourra examiner la faisabilité de créer une municipalité régionale qui ferait augmenter substantiellement la population actuelle de la municipalité et qui aurait une masse critique dans l'offre de services à la population. Le défi démographique est une préoccupation de toutes les communautés, et une stratégie globale pourrait être bénéfique. Favoriser l'immigration pourrait aider à contrer la baisse de la population que la municipalité connaît.

De plus, pour se développer sur tous les plans, elle doit poursuivre des partenariats avec les instances gouvernementales, les agences de développement économique comme Entreprise Péninsule, les autres municipalités de la PA et de l'AFMNB et de la Commission d'aménagement de la Péninsule acadienne (CAPA). À ce chapitre, la municipalité devra évaluer attentivement les partenariats actuels afin de voir si l'impact qu'elle en retire vaut les ressources investies.

- 6.1.4.1 Poursuivre le dialogue avec les DSL et les municipalités environnantes afin de poursuivre la collaboration;



-
- 6.1.4.2 Développer un partenariat (mécanisme permanent) avec l'UMCS pour l'accueil, l'intégration et la rétention des immigrants et des immigrantes;
 - 6.1.4.3 Évaluer l'impact des différents partenariats de la municipalité.

6.1.5 Visibilité et image de la municipalité

Durant le processus de consultation, les personnes ont souvent souligné que la municipalité de Shippagan a souvent tendance à ne pas promouvoir ses succès. Il est donc important d'intensifier les efforts pour présenter les atouts et les réalisations de la communauté, de ses organismes et de ses citoyens et citoyennes.

La municipalité doit communiquer de façon efficace avec ses citoyens et ses citoyennes. Avec l'aide du journal communautaire et d'un site Web plus dynamique, la municipalité pourra se démarquer sur le plan des communications. Nous suggérons également que la municipalité organise des consultations régulières avec ses citoyens et ses citoyennes et qu'elle présente annuellement « l'état de la municipalité » et l'état d'avancement du plan stratégique et communautaire.

Si on souhaite attirer de nouvelles entreprises et de nouvelles familles à venir s'installer dans la municipalité, il sera important de rehausser l'image de la municipalité et de faire valoir ses atouts et ses attributs. La stratégie de communication et de marketing qui a été élaborée devrait être mise en œuvre avec des outils dynamiques et attrayants, présentant une ville moderne, dynamique et orientée vers l'avenir.

- 6.1.5.1 Organiser un forum annuel afin de présenter l'évolution du plan stratégique et communautaire;
- 6.1.5.2 Mettre en œuvre la stratégie de communication qui a été élaborée;
- 6.1.5.3 Soutenir et promouvoir l'action bénévole et communautaire.

6.1.6 Développement sportif et récréatif

L'engagement communautaire dans le secteur des sports et des loisirs est important, malgré qu'il y a un manque de plus en plus important de bénévoles pour encadrer les jeunes. Les sports nautiques et la présence d'activités nécessitant du vent ont contribué à l'essor d'activités nouvelles dans la région.



Tout en voulant conserver les activités qui existent présentement, les intervenants du secteur souhaitent voir l'ajout de certaines infrastructures et une meilleure collaboration entre la municipalité, l'UMCS et les écoles pour l'utilisation des infrastructures existantes. Les politiques en matière d'espaces verts doivent favoriser une protection de ces espaces ainsi que la présence de parcs d'amusement pour les enfants dans les différents quartiers de la ville.

Ce secteur aurait avantage à collaborer avec les communautés environnantes, ce qui se fait d'ailleurs dans quelques activités sportives. D'ailleurs, plusieurs activités sont également pérennes ce qui semble être de plus en plus la tendance. Nous croyons que c'est la voie de l'avenir de se concerter aux niveaux local et pérenne.

La formation d'entraîneurs et de bénévoles pour encadrer le sport pour les jeunes est une dimension importante du développement de ce secteur. Le tourisme sportif représente un atout sur lequel il importe de capitaliser. Le secteur aurait également avantage à se rencontrer périodiquement pour échanger sur les meilleures pratiques et sur des approches communes. Une proposition globale pour la concertation des organismes communautaires est suggérée dans une autre partie du document. Enfin, le secteur des sports et du loisir doit développer une stratégie pour son développement dans les années à venir.

- 6.1.6.1 Organiser le Sommet du sport en 2008;
- 6.1.6.2 Appuyer les organismes sportifs et récréatifs à partir d'une politique précise des services offerts par la municipalité;
- 6.1.6.3 Regrouper les organismes sportifs et récréatifs au d'un Forum des organismes communautaires qui oeuvrent dans la communauté (avec les organismes culturels et autres);
- 6.1.6.4 Organiser des séances de formation à l'intention des bénévoles.

6.1.7 Développement artistique et culturel

La culture est le «cœur» d'une communauté. Elle est le reflet des citoyens et des citoyennes. Shippagan est un endroit où les arts et la culture ont une place de choix. Les organismes culturels, comme le Festival, le Salon du livre et la Maison de la culture, souhaitent collaborer à poursuivre cet élan. Il fut suggéré que les intervenants du secteur se rencontrent périodiquement afin d'échanger et de se concerter sur une stratégie commune et de partage de ressources.



Une recommandation plus globale est proposée plus loin dans le document par rapport aux organismes communautaires.

Il est important d'avoir une coordination dans les activités et l'on propose un calendrier commun des activités communautaires qui serait publié 3-4 fois par année. Il a également été proposé d'avoir un tableau d'affichage (ou deux aux deux entrées) permanent situé à un endroit stratégique pour annoncer les activités culturelles, artistiques, sportives et autres événements d'envergure.

Il est suggéré que la municipalité élabore une politique culturelle, en collaboration avec le secteur et avec la participation des citoyens et des citoyennes. Un théâtre d'été, qui pourrait servir comme salle d'exposition pour les artistes visuels, serait intéressant autant pour les citoyens et citoyennes que pour les visiteurs.

Enfin, le secteur culturel souhaite que l'on embauche un animateur ou une animatrice au sein de la municipalité qui aurait le dossier des arts et de la culture comme responsabilité.

- 6.1.7.1 Élaborer une politique culturelle et artistique;
- 6.1.7.2 Regrouper les organismes culturels et artistiques au d'un Forum des organismes communautaires qui oeuvrent dans la communauté (avec les organismes sportifs et récréatifs- voir 6.1.6.3);
- 6.1.7.3 Développer et publier un calendrier des activités communautaires (incluant les arts et la culture);
- 6.1.7.4 Examiner la possibilité de faire l'embauche d'un animateur ou animatrice pour le dossier des arts et de la culture (avec la participation financière des organismes).

6.1.8 Développement durable de la municipalité

Le développement durable présente une situation où le développement entre les secteurs économique, communautaire et environnemental est harmonieux. La protection de l'environnement et le respect de l'écologie furent soulignés par la plupart des groupes qui ont été rencontrés. D'ailleurs, les jeunes préconisent que l'on fasse de Shippagan une ville verte.

On a aussi souligné que la ville doit déployer tous les efforts possibles pour garder la ville propre, conserver les arbres dans la municipalité et



en planter d'autres, promouvoir le respect de l'environnement par des pratiques exemplaires et assurer la santé de la population.

La municipalité verra à mettre en place des mécanismes et des politiques qui vont encourager des pratiques qui vont préserver l'environnement, une bonne qualité de l'air et de l'eau potable ainsi que des espaces verts à l'intérieur de ses limites. Elle va également encourager les projets de développement économique et industriel respectent les principes du développement durable. Tous ces aspects seront intégrés dans un plan vert qui sera élaboré par la municipalité.

- 6.1.7.1 Développer un plan vert pour la municipalité;
- 6.1.7.2 Développer des pratiques municipales susceptibles d'améliorer la performance environnementale de la ville de Shippagan;
- 6.1.7.3 Mettre en valeur les milieux naturels et les espaces verts de la municipalité.

6.2 Rôles des différents acteurs dans la mise en œuvre du plan stratégique et communautaire

Un des aspects importants qui fut souligné au cours des consultations et qui est essentiel dans le suivi à la stratégie est sa mise en œuvre. Dans cette mise en œuvre, nous devons identifier les rôles et les responsabilités des uns et des autres.

Examinons d'abord le rôle de la municipalité. Celle-ci doit d'abord préciser sa structure de gouvernance et de gestion. Pour être en mesure d'intervenir adéquatement dans la présente stratégie, les principes de la gouvernance doivent être pratiqués par le conseil, et celui-ci doit agir à partir de principes précises et par l'élaboration de politiques. Les rôles et les mandats des différents comités ou personne liaison du conseil doivent être précisés. Le conseil doit assumer son rôle de leader et de coordonnateur de la stratégie. Le conseil doit créer le climat pour le développement de la municipalité et doit tenter de trouver les ressources pour réaliser les résultats escomptés. Une autre dimension reliée à son développement sera la poursuite des efforts de collaboration avec les municipalités et les DSL de la région afin de collaborer et de partager des services à l'instar de d'autres sous-régions de la Péninsule acadienne (ex : Le Grand Caraquet).



Le conseil doit également préciser les attentes à l'intention de la direction générale et de son équipe. Pour sa part, la direction générale doit définir son mode de fonctionnement, sa structure et les rôles et responsabilités des membres du personnel. Une révision organisationnelle des ressources humaines au sein de la municipalité serait souhaitable selon l'avis de plusieurs. On suggère également de mettre en place un processus d'évaluation du personnel suite à l'élaboration de descriptions de tâches pour les employés et les employées de la municipalité. Le rôle de gestion des ressources humaines doit être renforcé au sein de la structure organisationnelle de la municipalité.

La direction générale doit donc rendre des comptes pour les mandats assignés face à la mise en œuvre du plan. L'équipe du personnel devra également développer le plan opérationnel à la suite de l'adoption du plan stratégique et communautaire par les membres du conseil. Nous sommes également d'avis qu'un membre du personnel de la municipalité soit mandaté pour coordonner le suivi de la stratégie.

Du côté des organismes, nous proposons un regroupement ou une concertation des organismes communautaires de Shippagan et des regroupements par secteurs. Ces regroupements pourraient se rencontrer 1-2 fois par année afin d'échanger sur les dossiers communs, d'examiner les partages possibles de ressources, la possibilité de projets communs et le suivi à accorder au plan stratégique et communautaire. Nous proposons six regroupements sectoriaux, soit sports et loisir, arts et culture, environnement, organismes sociocommunautaires, éducation/formation/recherche et développement économique et touristique. Quant au regroupement de l'ensemble des organismes, on suggère que la ville les convoque pour une première rencontre et qu'ils discutent comment ils pourront collaborer pour le bien-être collectif de la communauté.

Ce regroupement des organismes pourrait devenir un comité consultatif au conseil pour la mise en œuvre et le suivi de la stratégie.

- 6.2.1 Développer un mécanisme permanent et continu d'évaluation et de suivi des services qui sont offerts à la population à partir d'une consultation avec la population;
- 6.2.2 Organiser une formation à l'intention du conseil portant sur les principes de la gouvernance;
- 6.2.3 Effectuer une révision organisationnelle qui comprendra des profils de fonction, révision de l'organigramme, processus



-
- d'évaluation de l'administratrice et du personnel ainsi que la fonction ressources humaines;
- 6.2.4 Élaborer le plan d'action découlant du plan stratégique;
- 6.2.5 Attribuer le suivi et l'évaluation du plan stratégique à un comité conjoint du conseil, du personnel et des représentants de la population;



7.0 Conclusion

La version préliminaire fut présentée aux membres du conseil et du comité de travail lors d'une rencontre conjointe. La présente version est proposée afin que l'on puisse y apporter leurs commentaires et leurs suggestions. Une fois que cet examen sera complété, le consultant procédera à la rédaction de la version finale.

Suite à l'adoption de la version finale par le conseil, le consultant accompagnera le personnel de la municipalité dans l'élaboration d'un plan opérationnel et de l'évaluation organisationnelle. Il est compris que la stratégie fera l'objet d'un lancement officiel une fois le document adopté par les instances municipales.

De façon plus précise le suivi du plan stratégique comprendra les dimensions suivantes :

- ⇒ Établissement de plans d'action annuels
- ⇒ Définition de livrables spécifique avec des échéances précises
- ⇒ Élaboration d'indicateurs qui permettront de mesurer les résultats ainsi que leurs impacts sur la municipalité
- ⇒ Mise à jour des priorités annuelles selon le contexte changeant de la municipalité
- ⇒ Réviser et mettre à jour le plan stratégique et communautaire à tous les cinq ans



