

# STRATÉGIE RÉGIONALE

VOLUME 1

28 JUIN 2023





# TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	4	CHAPITRE 4	18
AVANT-PROPOS	5	<b>VISION, MISSION ET VALEURS</b>	<b>18</b>
		VISION	19
		MISSION	19
		VALEURS	19
CHAPITRE 1	6		
<b>CONTEXTE</b>	<b>6</b>		
CADRE LÉGISLATIF PROVINCIAL	7	CHAPITRE 5	20
CADRE RÉGIONAL	8	<b>STRATÉGIE RÉGIONALE</b>	<b>20</b>
CADRE THÉMATIQUE	9		
OBJECTIFS RÉGIONAUX	9	STRATÉGIES DES DIFFÉRENTS SERVICES	21
NOUVEAUX SERVICES PRESCRITS	9	TABLEAU SYNOPTIQUE	26
CHAPITRE 2	12		
<b>RÉFLEXION STRATÉGIQUE</b>	<b>12</b>	CHAPITRE 6	27
		<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>27</b>
MÉTHODOLOGIE	13		
CHAPITRE 3	15		
<b>DIAGNOSTIC</b>	<b>15</b>		

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

La réforme de gouvernance locale au Nouveau-Brunswick, telle que définie dans la Loi sur la prestation de services régionaux (LPSR) et les règlements qui l'accompagne, introduit des d'importants changements redéfinissant le rôle et les responsabilités des Commissions de services régionaux (CSR). Dix ans après la création des CSR, six nouveaux mandats leur sont octroyés et s'ajoutent aux deux services obligatoires initiaux et des responsabilités de collaborations régionales :

## SERVICES INITIAUX ET RESPONSABILITÉS

- › Aménagement du territoire local
- › Gestion des déchets solides
- › Aménagement régional
- › La collaboration en matière de services policiers
- › La planification des mesures d'urgence
- › La planification des infrastructures régionales en matière de loisirs, de culture et de sports, et la mise en commun des coûts des infrastructures.

## NOUVEAUX SERVICES

- › Développement communautaire
- › Développement économique
- › Promotion du tourisme
- › Partage des coûts des infrastructures sportives, récréatives et culturelles
- › Sécurité publique
- › Transport régional

Exigée par le ministère des Gouvernements locaux, chacune des CSR devait présenter une stratégie régionale visant la livraison des services des nouveaux piliers. Réalisée sous la direction de Stantec inc. et Consultation Gagnon Strategix inc., la présente stratégie régionale a pour but d'identifier les forces et les lacunes en matière de prestation de services dans la région et établir des priorités et des actions, principalement en ce qui concerne les nouveaux mandats. Le document constitue un cadre de référence pour le conseil d'administration et la Première dirigeante de la CSR pour les cinq prochaines années.

## Trois grandes étapes ont été déployées pour l'élaboration de la stratégie régionale

Premièrement, une analyse et une évaluation de la situation a permis de se familiariser avec les questions clés de l'organisation ainsi que de comprendre les tendances et problématiques des dernières années. Deuxièmement, une vaste stratégie de consultation a été menée auprès des parties prenantes, soit le conseil d'administration, les directeurs des services, l'équipe de direction, les groupes communautaires et les Premières Nations. Troisièmement, sur la base des précédentes étapes, la stratégie régionale a été élaborée et validée.

Les échanges avec les parties prenantes et l'évaluation des intrants ont permis de réaliser une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces pour chacun des nouveaux services. Sur ces fondements est énoncée la vision de la Commission de services régionaux Chaleur qui vise à en faire **le pivot d'une région performante qui s'inspire de l'identité de ses communautés dans la valorisation des partenariats régionaux**. La mission de la CSR Chaleur est que notre ouverture d'esprit en collaboration régionale nous permet de mettre en œuvre une solide prestation de services. Elle partage les valeurs de la transparence et de l'honnêteté, l'intégrité, le respect, la fiabilité, l'optimisme et l'efficience. La stratégie régionale se déploie en énoncés et en pistes de solutions pour chacun des services, (initiaux et proposés), afin d'encadrer l'équipe de gestion de la CSR Chaleur dans le développement d'un plan de mise en œuvre.

## PROCHAINES ÉTAPES

Du présent document suivra le volume deux qui inclura le Plan de mise en œuvre pour le premier dirigeant, les mesures de performance, le cadre de responsabilisation et le matériel détaillé de nos consultations. Suivant l'adoption de la stratégie régionale par le conseil de la CSR comme prévu dans la Loi, les ministères impliqués fourniront leurs commentaires et valideront les stratégies des différents piliers. Ces commentaires seront pris en considération afin de fournir une plus-value au plan de mise en œuvre détaillé identifié ci-haut.

# AVANT-PROPOS

Selon l’échelle de son territoire et de sa population, le Nouveau-Brunswick est composé de nombreuses entités territoriales. Il en résulte une fragmentation du territoire et des niveaux de services très variés dans les communautés locales, mais également régionales.

Ainsi, dans le but d’améliorer la collaboration régionale, des Commissions des services régionaux (CSR) ont été créées en 2012 afin d’offrir des services communs et améliorer la collaboration interrégionale. Au départ, les services offerts par les CSR concernaient la gestion des déchets solides, la planification régionale du territoire et l’inspection des bâtiments. Malgré la formation des CSR, les régions font quand même face à d’importants enjeux en termes d’étalement urbain, de développement linéaire, de protection des ressources naturelles et de changements climatiques. D’autres enjeux de natures sociales, tel que l’accès aux logements, l’immigration, l’emploi, le soutien communautaire ou la sécurité publique se sont également organisés indépendamment, selon une logique territoriale régionale.

C’est dans ce contexte qu’une importante réforme de la gouvernance locale a été lancée en janvier 2021. L’initiative Unir nos efforts pour bâtir des communautés dynamiques et viables vise à améliorer la structure de gouvernance afin de moderniser le système de gestion régionale pour ainsi assurer une meilleure coordination et collaboration entre les régions par un système qui sera plus efficace et durable et contribuera ainsi à améliorer la qualité de vie des Néo-Brunswickois. Bien qu’elle implique la révision des limites administratives des entités locales, cette réforme passe avant tout en élargissant le rôle et le mandat des Commissions de services régionaux (CSR) en leur accordant un leadership régional dans les domaines suivants : le développement économique; la promotion du tourisme; le partage de coûts d’infrastructures de loisirs; le développement communautaire; le transport régional/ communautaire; et la sécurité publique.

Ainsi les CSR sont tenus d’élaborer une stratégie régionale globale visant à identifier les forces et les lacunes en matière de prestation de services dans la région Chaleur et établir des priorités et des actions en particulier en ce qui concerne les fonctions supplémentaires mandatées afin de fournir une orientation au conseil d’administration pour les cinq prochaines années. Cette stratégie doit être approuvée par le conseil d’administration de la CSR avant le 1er juillet 2023. La stratégie régionale constitue une occasion importante pour les gouvernements locaux et le district rural d’une région de collaborer avec les parties prenantes sur les priorités régionales en ce qui concerne les services mandatés de la CSR.

Afin de tracer la voie à suivre pour la prestation de ces nouveaux services combinés aux services existants, un engagement stratégique, ciblé, significatif et opportun intégrant une variété de parties prenantes est requis. De plus, compte tenu des nombreux changements apportés à la structure organisationnelle de la CSR ainsi qu’au modèle de prestation des services, la stratégie devra guider la Commission afin qu’elle s’assure que les futurs services seront de qualité et offerts à un coût abordable pour la population, qu’elle renforcera les possibilités d’investissement pour le développement économique et la promotion du tourisme, et qu’elle aidera la région à attirer des entrepreneurs, de nouveaux arrivants et des visiteurs de l’extérieur du Nouveau-Brunswick.

Stantec Inc. et Gagnon Strategix inc. ont été mandatées vers la fin du mois de février afin d’accompagner la Commission de services régionaux Chaleur à la bonne réalisation de sa stratégie régionale. De concert avec l’administration de la CSR, une approche misant sur la concertation par un processus de consultations ascendantes incluant des sessions de travail avec les parties prenantes ainsi que des sondages auprès de la population a été mise en place. De plus, une évaluation stratégique de chaque service mandaté a également été réalisée afin d’évaluer les besoins et les actions à entreprendre à court, moyen et long terme. La consultation des parties prenantes comprenait également une approche auprès des Premières Nations.

Ces premières étapes ont permis d’accompagner la CSR Chaleur dans l’élaboration d’un énoncé de vision, d’objectifs régionaux et de pistes de solutions. S’en suivront dans un autre document, un plan de mise en œuvre incluant les objectifs de rendement ainsi que le cadre de responsabilité. L’approche utilisée pour l’élaboration des objectifs s’est basée sur l’évaluation des objectifs SMART qui constitue en un énoncé de mesure qui décrit ce qui doit être fait pour réaliser un objectif. La stratégie régionale permettra ainsi à la CSR de respecter ses obligations légales liées à la stratégie et de s’assurer qu’elle répond aux attentes en matière de services minimums pour chaque nouveau service mandaté. Ultimement, la stratégie régionale suivra les lignes directrices définies par le ministre des Gouvernements locaux et de la Réforme de la gouvernance locale. La stratégie servira de base à l’élaboration des plans sectoriels et du plan régional, tel que défini par la Loi sur la prestation des services régionaux.

Vous trouverez aux pages suivantes la méthodologie adoptée pour développer la stratégie régionale ainsi que pour mobiliser les parties prenantes et les Premières Nations, une mise en contexte, la vision, la mission et les valeurs de CSR, le diagnostic, les objectifs sectoriels accompagnés de pistes de solutions qui alimenteront finalement la production du plan de mise en œuvre ainsi que le cadre responsabilisation.



CHAPITRE 1

# CONTEXTE

# CONTEXTE

## CADRE LÉGISLATIF PROVINCIAL

Suite à un plan d'action dévoilé en 2011 pour un nouveau système de gouvernance locale au Nouveau-Brunswick, 12 commissions de services régionaux ont été créées en 2013 par la Loi sur la prestation des services régionaux. Le nouveau modèle de gouvernance à l'échelle régionale permet aux communautés de travailler ensemble en partageant certains services ainsi qu'une vision commune du développement régional. La nouvelle entité remplaçait ainsi les commissions d'urbanismes, les agences de développement économique (réseau Entreprise) et les commissions de déchets solides.

À partir de 2020, la démarche du ministère des Gouvernements locaux Unir nos efforts pour bâtir des communautés dynamiques et viables, incluant ses livre Blanc et livre Vert, a résulté dans une nouvelle définition des responsabilités des CSR. Bien que les changements aient entraîné nombre de modifications législatives, une refonte de la Loi sur la prestation de services régionaux (L.N.-B. 2012, ch. 37) redéfinit et précise le cadre législatif des 12 commissions de services régionaux.

L'alinéa 3.1(1) définit le mandat des commissions, notamment celui d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie régionale.

Quant à lui, le paragraphe 3.2(1) établit les exigences relatives à la Stratégie régionale qui concerne le présent travail.

D'autres lois ont également été mis à jour, mais dans une moindre importance, afin de consolider la prestation des services existants et encadrer les nouvelles responsabilités.

L'alinéa 3.1(1) définit le mandat des commissions, notamment celui d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie régionale.

**3.1(1)** La commission a pour mandat :

- a. d'assurer ou de faciliter la prestation de services communs à ses membres;
- b. d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie régionale;
- c. d'entreprendre des activités favorisant le développement économique régional, le développement communautaire régional et le tourisme régional;
- d. de recenser et de cerner dans la région les éléments d'infrastructure sportive, récréative et culturelle, de répartir parmi ses membres les coûts qui y sont afférents et de veiller à la gestion de tout accord ou de tout contrat qui en découle;
- e. d'établir un comité de la sécurité publique ayant pour objet la mise en commun de renseignements ainsi que la discussion du partage des ressources et de la planification conjointe entre ses membres, relativement aux services de police, de protection contre les incendies et de planification des mesures d'urgence;
- f. de travailler de concert avec ses membres afin de faciliter la mise en œuvre d'arrangements relatifs aux services, notamment administratifs et financiers.

Quant à lui, le paragraphe 3.2(1) établit les exigences relatives à la Stratégie régionale qui concerne le présent travail.

**3.1(2)** En plus de celui prévu au paragraphe (1), toute commission désignée par règlement a pour mandat d'élaborer un plan d'intégration et de coordination des services visant à combattre l'itinérance et la pauvreté et à s'attaquer aux problèmes de santé mentale et peut conclure à cette fin des ententes avec la Couronne du chef de la province.

**3.2 (1)** La commission élabore et met en œuvre une stratégie régionale conformément aux règlements, la- quelle établit des services et mesures prioritaires en lien avec :

- a. le développement économique régional;
- b. le développement communautaire régional;
- c. la promotion du tourisme régional;
- d. le transport régional;
- e. l'infrastructure régionale;
- f. toute autre question prévue par règlement.

D'autres lois ont également été mises à jour, mais dans une moindre importance, afin de consolider la prestation des services existants et encadrer les nouvelles responsabilités.

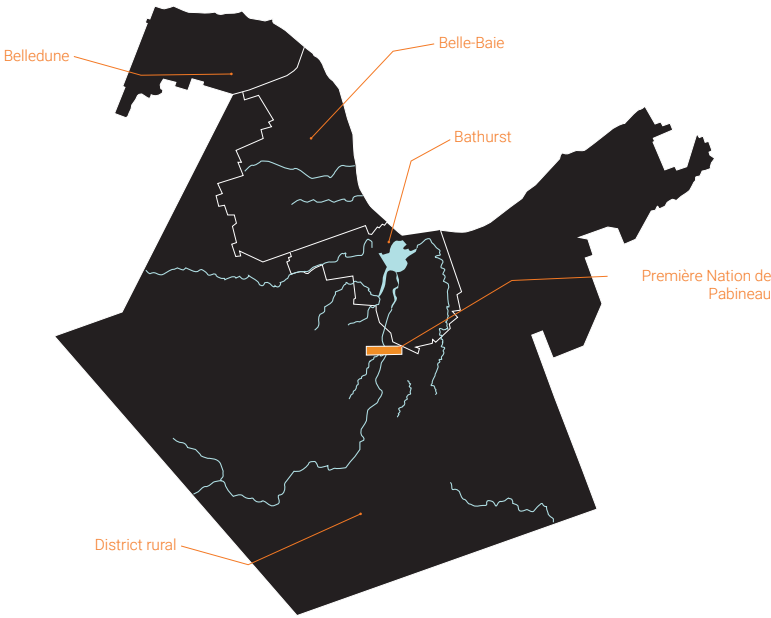


CADRE RÉGIONAL

Le territoire de la Commission de services régionaux Chaleur comprend 3 municipalités (Bathurst, Belle-Baie et Belledune) et un district rural. La majeure partie de la région Chaleur est comprise dans le comté de Gloucester qui englobe également le territoire de la CSR de la péninsule Acadienne. Une partie du village de Belledune se trouve à l'intérieur du comté de Restigouche. En 2016, la CSR Chaleur comptait une population de 35 489 résidents, soit 4,7% de la population du Nouveau-Brunswick.

Le conseil d'administration est composé des maires de chacune des municipalités membres de la CSR Chaleur. Le conseil d'administration est composé des maires de chacune des municipalités membres de la CSR Chaleur.

- › Village de Belledune: Paul Arseneault
- › Village de Belledune: Cynthia Robinson
- › Belle-Baie: Daniel Guitard (Président)
- › Belle-Baie: Charles Doucet
- › Ville de Bathurst: Penny Anderson
- › Ville de Bathurst: Kim Chamberlain
- › District rural: Nathalie Paulin
- › District rural: Laura McNulty



+36 000  
HABITANTS

3  
ENTITÉS  
MUNICIPALES

1  
DISTRICT  
RURAL

ATOUTS DE LA RÉGION CHALEUR

La grande majorité de la population (soit 61,7% de la région Chaleur) maîtrise les deux langues officielles. La région Chaleur se définit principalement par l'hospitalité de ses résidents. Les visiteurs de partout continuent de reconnaître la joie de vivre des résidents de cette belle région. En plus d'être une destination très prisée et populaire pour ses sports d'hiver, en particulier la motoneige, elle possède les plus belles plages du Canada atlantique. Sa culture diversifiée et l'harmonie qui existe entre francophones, anglophones et la culture Mi'gmaq font envier plusieurs régions du Nouveau-Brunswick. De plus, plusieurs festivals ont lieu tout au long de l'année, certains sont également reconnus à l'échelle nationale, comme le Festival Blues de la Baie de Petit-Rocher ainsi que les Journées hospitalités de Bathurst. Des installations sportives et culturelles de qualité supérieure se situent sur l'ensemble du territoire. Des sentiers de randonnées pédestres, de vélo et de plein air sont présents dans toutes les communautés situées dans les limites de la Commission de services régionaux Chaleur. La ville de Bathurst comprend 600 entreprises, dont plus de 100 dans le commerce de détail, 36 dans les services professionnels et plus de 50 dans les services d'hébergement et de restauration. Dans tout le comté de Gloucester, il y a plus de 3 000 entreprises, dont 100 dans le secteur manufacturier, plus de 100 dans le secteur du transport et de l'entreposage et 17 dans le secteur de la préparation et de l'emballage des fruits de mer. Il y a aussi 14 parcs de véhicules récréatifs et des terrains de camping dans tout le comté.

Le Port de Belledune continue d'être un joueur important dans le positionnement stratégique de la région, par sa capacité d'attirer des projets directeurs qui peuvent changer l'économie régionale, notamment leur nouvelle vision de devenir le Carrefour d'énergie verte du Canada.





CADRE THÉMATIQUE

Les mandats originaux des CSR se sont définis de manière distincte selon les réalités et contextes de chacune des douze (12) commissions de services régionaux. Voici un aperçu de ses services pour la CSR Chaleur:

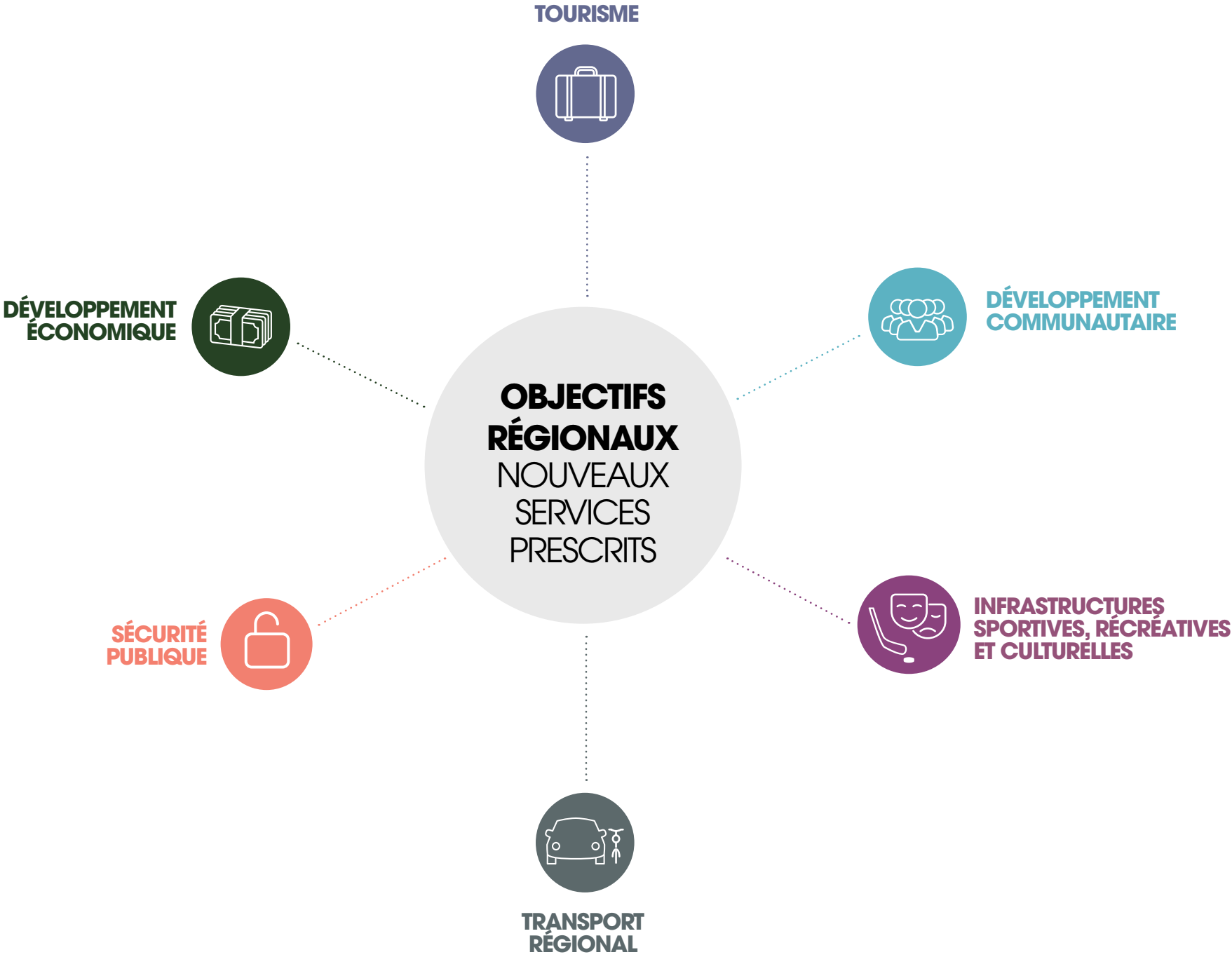
DÉCHETS SOLIDES

Constituée depuis octobre 1987, la Commission des déchets solides Nepisiguit-Chaleur ouvre le site d’enfouissement des déchets solide à Red-Pine. Ce site qui ne cesse de se moderniser avec les années respecte des normes environnementales très rigoureuses. Le lixiviat est récupéré et traité pour éviter la contamination des cours d’eau et les gaz d’enfouissement sont captés et brûlés afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Depuis le 1er janvier 2013, la gestion des matières résiduelles de la région est administrée par la Commission de services régionaux Chaleur. La CSR a comme objectif l’atteinte d’une gestion écoresponsable de ses opérations en réduisant la quantité de matières résiduelles à enfouir.

AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Le service d’aménagement du territoire est reconnu par le grand public comme une source de référence fiable. Que ce soit pour l’émission des permis de construction et d’aménagement, approuver les plans de lotissements, inspecter les nouvelles constructions, rédiger et administrer les plans municipaux et ruraux des municipalités, l’administration a mis en place des procédures standardisées afin d’améliorer la livraison des services et l’expérience du client. D’un point de vue collaboratif, la CSR offre maintenant des services spécifiques d’urbanisme à la Ville de Bathurst.

Le ministère des Gouvernements locaux a établi un encadrement précis des nouveaux services afin d’assumer le maillage avec les orientations gouvernementales. Différents documents de réflexion ont établi les mandats encadrant l’élaboration des démarches sectorielles. Les pages suivantes présentent les mandats relatifs aux nouveaux services. Les infographies sont des interprétations synthèses des guides provinciaux de présentation des nouveaux services régionalisés.





DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

MANDAT

Les réseaux d’inclusion communautaire (RIC) seront intégrés aux commissions de services régionaux (CSR).

Les CSR détermineront les mesures à prendre pour apporter des améliorations dans les domaines d’intervention des RIC dans le cadre de trois piliers axés sur l’obtention d’un impact en matière d’inclusion économique et sociale :

- › Sécurité du revenu;
- › Coordination des programmes et des services;
- › Inclusions et les communautés saines.

- Les CSR doivent élaborer des objectifs qui répondent aux priorités suivantes :
- **Faire des investissements par le biais d’un nouveau fonds de financement social afin d’accroître la capacité et la durabilité des entreprises sociales au sein des organismes sans but lucratif au Nouveau-Brunswick**
    - › Domaine d’intervention des RIC.
  - **Développer ou étendre les programmes alimentaires scolaires existants dans toutes les écoles de la région**
    - › Domaine d’intervention des RIC.
  - **Améliorer l’accès et réduire les temps d’attente pour les services de santé mentale et de dépendances**
    - › Les CSR peuvent travailler avec les régies régionales de la santé et le ministère de la Santé pour aider à identifier les services de soutien communautaire et être un partenaire dans la planification.
  - **Élaborer des objectifs supplémentaires axés sur l’amélioration des quatre domaines à fort impact du Cadre de renforcement de la résilience et des capacités communautaires :**
    - › Sécurité économique et emploi;
    - › Logement stable et un environnement bâti sain;
    - › Systèmes de santé, de services sociaux, de justice et d’éducation, et
    - › Durabilité environnementale.



DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

MANDAT

Le rôle des commissions de services régionaux (CSR) en matière de développement économique se divise en trois grandes catégories de mandats :

- 1. **Soutenir la préparation à l’investissement;**
- 2. **Soutenir le développement de la main-d’œuvre et la croissance de la population active;**
- 3. **Soutenir une communauté d’affaires saines.**

Les CSR doivent élaborer des objectifs qui répondent aux priorités suivantes :

- **Élaborer un plan d’action**
  - › Définir une vision commune
  - › Créer les profils des atouts régionaux.
  - › Formuler des valeurs régionales.
  - › Servir de liaison pour les nouveaux investisseurs.
- **Développer des activités de marketing régional**
  - › Tenir compte des synergies avec les activités liées au tourisme.

- **Créer un forum régional de partenariat sur le marché du travail (PMT) ou participer au forum existant**
  - › Élaborer une stratégie régionale de développement de la main-d’œuvre et de croissance de la population
    - Croissance démographique;
    - Participation de la population active;
    - Croissance de la population active;
    - Croissance de l’emploi;
    - Taux de rétention des nouveaux arrivants.
  - › Dresser la carte des services de rétention des nouveaux arrivants dans la région.
- **Soutenir une communauté d’affaires saine**
  - › Recenser les services de soutien aux entreprises de la région, sans faire double emploi avec les services existants.
- **Recueillir des indicateurs de données sur l’économie régionale**
  - › Soutenir la préparation à l’investissement et le développement de la main-d’oeuvre :
    - Terrains et bâtiments disponibles pour le développement;
    - Données sur le marché du travail régional;
    - Principaux programmes de formation;
    - Parcs industriels;
    - Autres atouts.



INFRASTRUCTURE SPORTIVE, RÉCRÉATIVE ET CULTURELLES

MANDAT

Les commissions de services régionaux (CSR) constituent un forum permettant aux gouvernements locaux de **partager les coûts des grands projets d’infrastructures sportives, récréatives et culturelles.**

Les CSR doivent élaborer des objectifs qui répondent aux priorités suivantes :

- **Identifier et évaluer les infrastructures existantes**
  - › Y compris les installations scolaires, en tenant compte de l’enseignement post-secondaire et des installations privées.
- **Détailler les plans pour le développement de futurs accords potentiels de partage des coûts**
- **Réaliser une évaluation stratégique afin de déterminer les défis, les lacunes et les possibilités de la région**
  - › Identifier les incitations potentielles pour encourager les communautés à collaborer au développement d’infrastructures répondant aux enjeux. identifiés dans l’évaluation stratégique
- **Travailler avec des partenaires pour offrir des possibilités inclusives**
  - › Domaine d’intervention des RIC.
- **Élaborer des priorités régionales en ce qui concerne les infrastructures régionales ou sous-régionales nouvelles, rénovées ou agrandies**
  - › Infrastructures liées au sport, aux loisirs et à la culture



SÉCURITÉ PUBLIQUE

MANDAT

Les commissions de services régionaux (CSR) sont tenues d’établir un comité de sécurité publique afin de coordonner les **services de police, de protection contre les incendies et de planification des mesures d’urgence.**

RÔLES

SERVICES DE POLICE

- › Améliorer la communication et établir des relations entre les communautés, les régions et les autorités policières, et aider à cerner les principaux enjeux et les priorités.

PROTECTION CONTRE LES INCENDIES

- › Échanger des renseignements sur les questions relatives aux services de prévention et de répression des incendies et étudier les moyens d’améliorer la durabilité et l’efficacité.

PLANIFICATION DES MESURES D’URGENCE

- › Échanger des renseignements, cerner les problèmes et envisager des mesures possibles avec les responsables provinciaux.



TOURISME

MANDAT

Les commissions de services régionaux (CSR) doivent élaborer des objectifs qui répondent aux priorités suivantes :

- **Établir une organisation régionale de marketing de destinations (ORMD)**
  - › Offrir des services à l’ensemble du territoire.
  - › Représenter toutes les parties prenantes de la région (membres).
- **Créer et mettre en oeuvre des initiatives régionales de marketing, des programmes, des partenariats et des canaux numériques**
  - › Peut inclure :
    - Site web régional et bilingue ou des canaux de médias sociaux visant à promouvoir la région et accroître la sensibilisation.
- **Élaborer une stratégie touristique régionale**
  - › Doit être alignée sur la **stratégie touristique provinciale.**
  - › Doit comprendre :
    - Un plan de marketing touristique avec une présence numérique bilingue;
    - Un plan de mise en oeuvre;
    - Un budget dédié.
- **Participer et contribuer aux possibilités de partenariat de marketing coopératif**
  - › Doit être établies par le ministère du Tourisme, du Patrimoine et de la Culture.
  - › Peut comprendre :
    - Campagnes publicitaires;
    - Canaux de marketing numérique appartenant à la province (site web).



TRANSPORT RÉGIONAL

MANDAT

Les services de transport régional de la commissions des services régionaux (CSR) doivent être conformes au cadre de transport inclusif et durable du Nouveau-Brunswick (en cours d’élaboration).

Les CSR doivent élaborer des objectifs qui répondent aux priorités suivantes :

- **Effectuer une analyse régionale des services de transport existants dans la région**
- **Élaborer et mettre en oeuvre des objectifs régionaux en matière de transport afin d’accroître l’accessibilité, l’abordabilité et la disponibilité des services de transport**
  - › Domaine d’intervention des RIC.
- **Élaborer une stratégie régionale de transport intégrée**
  - › Tenir compte des liaisons de transport en commun intermunicipales, interrégionales et interprovinciales.
- **Développer un service de transport régional tirant parti des services de transport en commun existants et/ou en créant des nouveaux**
  - › Tirer parti des initiatives de transports basées sur le volontariat et les soutenir (s’il en existe dans la région).

CHAPITRE 2

# RÉFLEXION STRATÉGIQUE

# REFLEXION STRATÉGIQUE

## MÉTHODOLOGIE

L'approche préconisée pour le développement de la stratégie régionale consiste en une démarche simple et structurée qui permettra par la suite au conseil d'administration de fournir un cadre de référence à son équipe de direction pour les prochaines années. Elle se définit à travers un processus d'accompagnement et d'animation permettant d'élaborer de manière concertée un énoncé de vision et de mission, déterminer les valeurs fondamentales, définir les objectifs stratégiques rattachés aux différents piliers et des pistes de solution menant à l'élaboration du Plan de mise en œuvre.

La méthode utilisée pour l'élaboration de la stratégie régionale est reconnue en planification stratégique et elle consiste à :

- › Établir de façon préliminaire la vision et la mission; examen du contexte à l'aide de l'analyse « FFOM » (F) orces, (F) aiblesses, (O) pportunités et (M) enaces
- › Examiner et réviser la vision et la mission sur la base des antécédents et de l'évaluation stratégique de chaque service mandaté
- › Identifier les valeurs conformément à la vision et à la mission
- › Identifier les objectifs stratégiques en utilisant la méthodologie SMART afin de répondre à la mission de la CSR et réaliser la vision approuvée par le conseil d'administration de la CSR, les cadres supérieurs, les parties prenantes et les membres clés de la communauté.

Les étapes suivantes ont permis d'élaborer la stratégie régionale :

1

### ÉTAPE 1 : ANALYSE ET ÉVALUATION

#### COLLECTE DE DONNÉES ET ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT :

Cette première activité a permis de prendre connaissance la situation actuelle de la CSR Chaleur par une analyse des plans stratégiques antérieurs ainsi que des rapports annuels. Cette analyse a permis entre autres de se familiariser avec les questions clés de l'organisation ainsi que de comprendre les tendances et problématiques des dernières années.

#### ENTREVUES CIBLÉES

Cette activité comprenait des rencontres ciblées dont des discussions stratégiques étaient entretenues avec le conseil d'administration de la CSR et la direction générale. Ces rencontres ont permis de déterminer la stratégie régionale à adopter en fonction de la gouvernance en place.

#### DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Cette activité consistait à réaliser l'historique de la CSR ainsi qu'effectuer le résumé de certains plans maîtres, arrêtés et règlements administratifs pertinents.

#### IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Cette activité consistait à identifier les parties prenantes et les intervenants qui pourraient contribuer à la validation de la stratégie régionale et à la définition de l'approche par leur rétroaction. Suite à une session de planification avec le premier dirigeant et son équipe de direction, l'approche préliminaire a été présentée et nous avons validé la technique de participation publique. La technique groupes de discussion (focus groups) a été privilégiée et un registre des parties prenantes été développé par l'équipe de direction afin d'assurer que tous les personnes et groupes pouvant donner une plus-value aient été identifiés lors du processus de consultation. Les parties prenantes ont été choisies selon leur niveau d'influence ainsi que leur intérêt dans le processus stratégique.

Un objectif SMART est un énoncé de mesures qui décrit ce que vous devez faire pour réaliser votre objectif.



**Spécifique** - Décrit une mesure, un comportement, une réalisation ou un résultat précis qui est observable.



**Mesurable** - Quantifiable et comporte des indicateurs permettant de le mesurer.



**Axé sur un Auditoire** particulier - Approprié et adapté à votre auditoire cible.



**Réaliste** - Réalisable à l'aide des ressources disponibles.



**Temporel** - Énonce un calendrier au cours duquel l'objectif sera réalisé.



2

ÉTAPE 2: PROCESSUS DE CONSULTATION

SESSIONS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE AVEC LE CONSEIL D’ADMINISTRATION

Cette activité comprenait la tenue de rencontres de type atelier participatif avec le CA de la CSR. Cette rencontre avait pour but de valider la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la CSR. Pour développer ces énoncés, nous avons procédé avec une analyse FFOM. La résultante de cette activité aura permis de définir la mission, les valeurs et la vision de la CSR contenue dans le chapitre 4 du présent rapport.

SESSIONS DE PLANIFICATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Ces rencontres avaient pour objectifs de développer les grandes orientations stratégiques et les axes d’interventions plus particulièrement en ce qui a trait aux mandats actuels et aux nouveaux mandats (Transport régional, Tourisme, Développement économique, Installations sportives et culturelles régionales, sécurité publique et développement communautaire). Une analyse FFOM a permis de recueillir la rétroaction des quelques 60 participants. Un total de 5 sessions de planification ont eu lieu.

QUESTIONNAIRE POUR LES DIRECTEURS DES SERVICES

À cette étape, un questionnaire fut soumis aux directeurs et directrices de service afin de saisir leurs besoins et leurs priorités respectives au cours des 5 prochaines années.

ENGAGEMENT AVEC LES PREMIÈRE NATIONS

Afin de s’assurer que notre obligation d’engager un dialogue avec les Premières Nations est correctement exercée et de respecter les recommandations du Rapport sur la Vérité et la Réconciliation, le Chef de la Première Nation et un conseiller ont fait partie intégrale de la consultation relative aux enjeux économiques afin de s’assurer de bien intégrer les projets pilotés par la communauté Pabineau. Compte tenu du temps limité, la CSR Chaleur établi un dialogue qui se voudra continu tout au long du développement de son plan de mise en œuvre. La mobilisation des Premières Nations n’est pas seulement un unique rendez-vous pour la stratégie régionale, mais bien une démonstration d’une mobilisation soutenue et continue par la livraison de service et le partage communautaire, intégrée avec la CSR. Il est à noter que la CSR Chaleur a un dialogue ouvert avec le Chef et le Conseil de bande de Pabineau.

SESSION DE TRAVAIL AVEC L’ÉQUIPE DE DIRECTION

Des rencontres se sont tenues avec l’équipe de direction pour présenter les lignes directrices établies par le conseil d’administration et les comités permanents ainsi que le développement du gabarit du plan de mise en œuvre pour chaque nouveau mandat.

Cette étape consistait également à préparer les dirigeants à utiliser les outils proposés à l’intérieur du plan de mise en œuvre et les rapports périodiques requis pour les suivis auprès du conseil d’administration. Une matrice SMART a été utilisée pour définir chaque objectif.

Ensuite une évaluation stratégique des services offerts a été réalisée afin de comprendre l’interdépendance avec les autres services offerts par la CSR ou d’autres intervenants régionaux et/ou provinciaux. Il s’agissait à cette étape de comprendre les priorités régionales à la lumière de celle de la province. L’analyse des niveaux de services a également été réalisée, basée sur les modèles de livraison dans les secteurs urbains et ruraux afin de distribuer équitablement les ressources. Chaque service a été évalué avec l’outil FFOM permettant ainsi d’identifier les faiblesses qui nécessiteraient des améliorations ainsi que les menaces identifiées dans la matrice de gestion des risques de la CSR Chaleur.

3

ÉTAPE 3: DÉVELOPPEMENT DE LA STRATÉGIE

ÉBAUCHE DE LA STRATÉGIE RÉGIONALE ET DU PLAN DE MISE EN ŒUVRE

À cette étape, l’ébauche de la stratégie régionale et du plan de mise en œuvre a été réalisée avec le premier dirigeant et le comité de stratégie régionale et par la suite transmise pour approbation au conseil d’administration. Le plan de mise en œuvre comprend les indicateurs de performance, les cibles et échéances ainsi que les ressources nécessaires pour mener à bien les stratégies proposées.

RAPPORT FINAL

Une fois les commentaires intégrés, le rapport final de la stratégie régionale a été présenté au conseil d’administration et aux membres du comité de stratégie régionale lors d’une réunion publique pour examen et adoption. Le rapport comprend notamment la vision, la mission, valeurs ainsi qu’un résumé des recommandations pour les prochaines étapes de mise en œuvre des actions ainsi qu’un sommaire exécutif.

CHAPITRE 3

# DIAGNOSTIC

# DIAGNOSTIC

Dans le but de clarifier le cheminement menant aux objectifs et aux pistes de solutions suggérés, nous présenterons un aperçu des services dans une optique de faire ressortir les changements apportés par leur régionalisation, mais également pour identifier comment les services interviendront avec les autres services. La présente partie établit en fonction de chaque pilier (existants et nouveaux) le diagnostic établi par service à la suite des analyses des analyses et évaluations du service.



## DÉCHET SOLIDE

La région exploite le site d'enfouissement pour le Nord-Est et possède une grande expertise en gestion des déchets solides. Il s'agit d'un site important avec une capacité de produire de l'énergie à même ses déchets solides. La région a des programmes de recyclage et est soucieuse de la protection de l'environnement. Les dirigeants sont toujours à la recherche d'approches innovatrices pour optimiser les frais aux utilisateurs régionaux. La CSR est souvent à la merci des utilisateurs, car si ceux-ci ne trient pas bien leurs déchets, cela fait en sorte de réduire la possibilité de recycler en région. La venue de projets importants en énergie verte dans la région permettrait à la CSR de continuer d'innover et de faire partie de ce tournant. Il y a également des opportunités d'identifier des programmes d'incitatifs pour améliorer le triage et réduire les déversements illégaux dans les sentiers hors routes. L'investissement dans la recherche et le développement permettrait à la région de continuer d'innover et de trouver de nouvelles approches pour la gestion des déchets solides.



## AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Les services d'aménagement du territoire dans la région Chaleur sont offerts à l'ensemble des communautés sauf la Ville de Bathurst qui a son propre service interne. Depuis un certain temps, la Ville achète des services de la CSR pour soutenir ses besoins, et ainsi présenter une formule hybride à ce moment. L'équipe en place est compétente et possède l'expertise pour offrir un service de qualité. Certaines préoccupations ont été notées pour donner suite à la fusion de plusieurs municipalités, surtout relativement aux délais d'émission de permis et du processus réglementaire. Un effort soutenu devrait être effectué au niveau des communications stratégiques afin de documenter les processus décisionnels pour s'assurer que les dirigeants municipaux puissent bien répondre aux préoccupations de certains résidents et développeurs. De plus, il serait important d'interagir étroitement avec les autres dirigeants de la CSR afin d'être en mesure de s'adapter et de suggérer des améliorations aux divers plans municipaux pour soutenir le développement sur le territoire afin d'accélérer la croissance économique sur le territoire.



## DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Le partage des connaissances et des informations à l'échelle de la région est reconnu et permet à la région d'imaginer l'amélioration continue des services rendus. Il existe déjà une bonne collaboration avec les municipalités et les autres intervenants du milieu. La pénurie de logements abordables pose des défis comme dans bien des régions. Malgré la collaboration régionale, il n'existe pas de table de concertation formelle en place, ce qui occasionne un degré de désalignement dans la mise en œuvre de plans d'action auprès des intervenants communautaires. La région désire se doter d'une étude sur le logement et vise sur la rétention des étudiants pour dynamiser sa région. La résilience et la réduction de la pauvreté sont importantes et la CSR pourrait tirer profit de son personnel compétent pour identifier des solutions gagnantes pour l'avenir de la région et pour établir une communauté en santé.



### DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

La région Chaleur est caractérisée par la disponibilité de terrains vacants et la présence d'infrastructures stratégiques dont un port de mer fédéral et un aéroport commercial. Il existe un bon arrimage avec les institutions d'enseignements postsecondaires en développement économique et il y a un réel engouement de revenir en région, ce qui contribue à une vision positive de la part des entrepreneurs. Le manque de main d'œuvre est reconnu, ainsi que certains défis technologiques (couverture cellulaire et wifi) dans plusieurs parties du territoire. De grands projets directeurs se pointent à l'horizon comme la venue éventuelle d'un pôle d'énergie verte avec le Port de Belledune qui pourrait contribuer à redynamiser le secteur industriel de la région. Les Premières Nations continuent d'investir dans des projets pour diversifier l'économie. Se doter de données économiques et d'intelligence d'affaires permettrait aux entrepreneurs d'investir dans les bons projets à partir d'informations solides. L'attraction de travailleurs étrangers devrait être au cœur de nos actions afin d'augmenter la capacité des entreprises existantes pour de l'expansion et de la croissance économique.



### SÉCURITÉ PUBLIQUE

La région Chaleur est desservie par deux forces policières municipales et la Gendarmerie Royale du Canada (GRC). La fusion municipale apporte son lot de défi à ce secteur étant donné que certaine tranche de la population à même les nouvelles municipalités sont desservies par la force fédérale alors que d'autres citoyens par la force municipale. Du côté des services d'incendie, une panoplie de casernes protègent l'ensemble des communautés par un service permanent et de bénévoles. Les mesures d'urgence sont bien en place dans la région Chaleur. Un réel besoin existe de bien cartographier la portée des services de chaque intervenant afin de coordonner les efforts dans des situations d'urgence. Il y a un potentiel pour coordonner la formation de groupes dans la région afin de soutenir les différents intervenants. La communication stratégique est importante pour permettre aux parties prenantes de bien se connaître et pour bâtir de la capacité régionale. L'augmentation de la sensibilisation des services disponibles pour ses résidents devrait être une priorité afin de maintenir la réputation de région sécuritaire.



### INFRASTRUCTURE SPORTIVE, RÉCRÉATIVE ET CULTURELLES

La région Chaleur est dotée d'un large éventail d'infrastructures sportives, récréatives et culturelles. Avec l'arrivée de plusieurs nouveaux arrivants sur le territoire, la région bénéficierait de préparer un inventaire de toutes ces installations afin d'effectuer de la planification à long terme, selon les besoins et le niveau de service souhaités des citoyens. Les infrastructures en place devraient faire partie de la stratégie d'attraction des nouveaux travailleurs dans la région. Une coordination de l'ensemble de l'offre sportive, récréative et culturelle assurerait un niveau de services souhaité par les citoyens. L'identification des besoins par le biais d'études pour définir les tendances permettrait de mieux se préparer pour l'avenir. La facilitation de dialogues pour identifier des opportunités de partage de coûts et pour permettre aux différentes municipalités de mieux prévoir leurs investissements futurs devrait être au cœur des prochaines discussions à la CSR.



### TOURISME

La beauté naturelle de la région et ses plages sont bien connues des visiteurs. La destination Chaleur est également prisée par les motoneigistes par l'étendue de son réseau de sentiers et sa connectivité avec les autres régions du nord du Nouveau-Brunswick. Le bilinguisme et la joie de vivre des résidents sont des atouts importants pour le développement touristique régional. Il existe un écart dans l'offre de produits touristiques pendant le printemps et l'automne. La capacité d'hébergement limitée apporte certains défis pour attirer des événements à grand déploiement. Il existe de réelles opportunités d'augmenter le niveau de marketing régional et de former les opérateurs touristiques pour attirer un plus grand nombre de visiteurs. La mise en valeur de produits touristiques autochtones pourrait améliorer l'offre touristique actuelle.

CHAPITRE 4

# VISION, MISSION ET VALEURS



# VISION, MISSION ET VALEURS

La section suivante présentera la vision, la mission et les valeurs de la CSR de Chaleur. La vision élaborée est tournée vers une croissance régionale durable de chacune des régions comprises dans la CSR de Chaleur. La vision, la mission et les valeurs reflètent les aspirations de la région en prenant en considération les réalités de chacune des entités territoriales qui la composent.



## VISION

*Le pivot d’une région performante qui s’inspire de l’identité de ses communautés dans la valorisation des partenariats régionaux.*



## MISSION

*Notre ouverture d’esprit en collaboration régionale nous permet de mettre en oeuvre une solide prestation de services.*



## VALEURS

- › *Transparence et honnêteté;*
- › *Intégrité;*
- › *Respect;*
- › *Fiabilité;*
- › *Optimisme;*
- › *Efficiency.*

TRANSPARENCE ET HONNÊTÉTÉ	INTÉGRITÉ	RESPECT	FIABILITÉ	OPTIMISME	EFFICIENCE
<i>Nous transmettons ouvertement et honnêtement les informations telles qu’on les connaît.</i>	<i>Nous appliquons nos principes et nos valeurs lors de la prise de décision.</i>	<i>Nous faisons preuve d’humilité et de sensibilité pour atteindre nos objectifs.</i>	<i>Nous gérons soigneusement nos relations et nous reconnaissons que nos décisions ont un impact sur quelqu’un.</i>	<i>Nous voyons le côté positif des enjeux et on s’attend que tout se passe bien car nous avons les compétences et les capacités pour bien faire les choses.</i>	<i>Nous favorisons l’utilisation de nos ressources humaines et financières pour arriver à des activités utiles pour la Commission.</i>

CHAPITRE 5

# STRATÉGIE RÉGIONALE

# STRATÉGIE RÉGIONALE

Les Commissions de services régionaux ont été conférées d’une panoplie de nouveaux services dans la Réforme sur la gouvernance locale. Afin d’exercer son leadership et de fournir un bon cadre de gouvernance stratégique, le conseil d’administration doit élaborer ses stratégies régionales afin d’encadrer son équipe de gestion dans le développement d’un plan de mise en œuvre. La planification stratégique est une des plus grandes responsabilités d’un conseil d’administration et cet outil permet aux membres du CA de bien surveiller les activités de son Premier dirigeant et ses directeurs. Les stratégies régionales sont développées au début des nouveaux mandats et devront être révisés à la fin de la première année, car le niveau de maturité corporative sera supérieur lorsque l’ensemble des dirigeants auront au moins une année d’expérience au sein de la CSR. Les membres du CA reconnaissent les limites des stratégies, notamment l’importance de ne pas dupliquer les services provinciaux existants et de tenir compte d’obligations et exigences qui font partie d’ententes de financement ou d’ententes de services avec les ministères ou organismes.

Les pages suivantes identifient l’ensemble des stratégies régionales en format synthèse ainsi qu’un sommaire de chaque service incluant les grandes pistes de solutions qui seront intégrées au plan de mise en œuvre. Celui-ci comprendra des actions mesurables ainsi que des échéanciers, un cadre financier et le cadre de responsabilisation et sera sous la tutelle du premier dirigeant.



## AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

**Le service d’aménagement du territoire est repositionné afin de mieux définir ses champs d’intervention non légiféré (ex. lieux inesthétiques) et voit à optimiser la livraison des services aux citoyens en partenariat avec ses communautés membres.**

**Les processus décisionnels sont définis et cartographiés pour simplifier la compréhension des enjeux relatifs à la réglementation et des délais législatifs afférents aux différentes étapes.**

**L’équipe du service d’aménagement du territoire appuie la mise en oeuvre des stratégies régionales par l’entremise de soutien technique et d’outils, telle la mise en place d’un plan d’aménagement régional et service de géomatique afin de bien définir le territoire de la CSR.**

### PISTES DE SOLUTIONS

- › Réviser la livraison de service actuelle selon les niveaux de service souhaitables pour les partenaires;
- › Évaluer une prise en charge régionale de l’application du contrôle des lieux inesthétiques et des autres arrêtés reliés aux contrôles;
- › Assurer la formation continue du personnel;
- › Mettre à jour les arrêtés par une approche de diffusion de l’information davantage accessible et visuellement compréhensible.

- › Clarifier, bonifier et uniformiser les processus décisionnels;
- › Uniformiser les dispositions générales dans les arrêtés municipaux.

- › Établir une approche pro active auprès du gouvernement pour faciliter des conditions de construction plus flexibles envers des solutions originales de logements (loi de l’acre, mini-maison, terrains nus);
- › Adapter les arrêtés et les codes du bâtiment pour être résilient aux changements climatiques;
- › Miser sur une réglementation des zones sensibles pour encadrer la construction et en assurer la durabilité;
- › Évaluer la pertinence et mettre en place un comité de révision du design urbain pour miser sur la qualité architecturale et patrimoniale.



DÉCHETS SOLIDES

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- L'augmentation de la capacité régionale dans le domaine de l'énergie verte par l'entremise de la recherche et le développement.
- Les campagnes de sensibilisation sont identifiées et misent sur l'importance des programmes de réacheminement des déchets pour améliorer le taux de détournement et les services offerts.
- L'encadrement du développement durable régional par l'amélioration continue en demeurant à l'affût de nouvelles tendances de gestion des déchets solides.

PISTES DE SOLUTIONS

- › Prioriser le stockage d'énergie sur place (hydroélectricité pompée, air comprimé, batterie et stockage d'énergie thermique);

› Installer l'équipement nécessaire pour chauffer les bâtiments avec l'énergie produite par le générateur (système de collecte des gaz d'enfouissement Red Pine;

› Développer un lieu de dépôt réservé aux citoyens de la région;

› Évaluer le potentiel de récupération de chaleur et d'efficacité énergétique (générateur de gaz d'enfouissement).
- › Refonte du programme de recyclage pour inclure les secteurs commerciaux et industriels;

› Mettre en œuvre des stratégies de détournement des déchets alimentaires (collecte des matières organiques);

› Lancer un projet de compostage.
- › Installer une deuxième génératrice pour soutenir l'installation de captage de gaz d'enfouissement;

› Encourager les investissements dans l'infrastructures d'énergie NB (partenariat avec Énergie NB et PNB);

› Remplacer les camions et les équipements lourds;

› Recruter du personnel: Ingénieur civil;

› Recruter du personnel: Mécanicien d'équipement lourd.



DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Établissement d'une définition et d'un diagnostic régional propre à Chaleur en ce qui concerne le logement abordable et la mise en place d'un plan d'action pour assurer un développement communautaire adapté aux besoins de la région
- La concertation régionale est favorisée pour améliorer et faire rayonner l'étendu des services communautaires disponibles sur le territoire.
- Le transport régional fait partie intégrante des initiatives nécessaires à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et le soutien du développement communautaire.

PISTES DE SOLUTIONS

- › Recruter du personnel :  
Coordonnateur de la sécurité alimentaire;

› Affecter du personnel à des initiatives concernant l'insécurité alimentaire (organismes à but non lucratif);

› Développer une stratégie inclusive et équitable de logements abordable.
- › Mettre en place un plan de développement communautaire régional (préoccupations régionales, besoins de la population);

› Développer une trousse d'urgence disponible pour tous les ménages de la région

› Développer un programme universel de petit-déjeuner pour toutes les écoles de la région;

› Mettre en place une entreprise sociale de cuisine communautaire (financement de programmes alimentaires);

› Accroître le programme Manger Frais Chaleur Eat Fresh.
- › Construire un garage pour les véhicules de transport en commun;

› Embaucher un coordonnateur de bénévoles et un expert en maintenance de véhicule;

› Mettre en place un système de transport en commun;

› Promouvoir le nouveau système de transport en commun;

› Développer un service de covoiturage avec des véhicules électriques (service complémentaire aux transports publics).



DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



INFRASTRUCTURES SPORTIVES, RÉCRÉATIVES ET CULTURELLES

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Une région prête à l'investissement (investment ready) en assurant l'intégration et la mise en valeur des grandes industries, des infrastructures stratégiques et des projets porteurs de la région dans son essor économique.**
- Une définition adéquate et une disponibilité des données économiques centralisée permettent d'optimiser et de mettre en valeur les atouts économiques de la région.**
- La région favorise l'arrivée de nouveaux arrivants afin de combler les besoins en main d'œuvre spécialisée et pour se positionner comme destination affaires par excellence.**

PISTES DE SOLUTIONS

- › Établir une zone franche (FTZ);
  - › Stimuler la croissance économique;
  - › Attirer les investissements et stimuler le commerce international;
  - › Améliorer la compétitivité des entreprises;
  - › Campagnes de marketing ciblées pour attirer les investissements, les entreprises et les talents.
- › S'inspirer d'autres régions similaires pour discuter de leurs initiatives en matière de développement économique;
  - › Poursuivre le processus "Imagine Chaleur" (se tenir informé, s'engager dans une formation continue, participer aux réseaux et communautés concernés);
  - › Participer à des conférences, séminaires, ateliers et webinaires liés au développement économique;
  - › Se bâtir un réseau d'experts afin d'acquérir de nouvelles perspectives;
  - › Établir des contacts avec des professionnels du secteur.
- › Investir dans le développement professionnel des employés (programmes de formation, ateliers et cours axés sur le développement économique);
  - › Se tenir au courant des dernières pratiques dans le domaine du développement économique;
  - › Établir des partenariats efficaces et promouvoir la collaboration entre les diverses parties prenantes;
  - › Mettre en place une conférence sur l'échange, l'éducation et le développement des compétences;
  - › Contrôler et évaluer les performances et identifier les domaines à améliorer.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Le partage des coûts pour les installations sportives régionales est optimisé et permet à l'ensemble des résidents de la région de bénéficier d'infrastructures modernes et adaptées aux besoins des utilisateurs.**
- Les installations culturelles sont cartographiées et permettent aux municipalités d'élargir l'offre de services par l'entremise de la coordination régionale.**
- Mise en valeur des installations récréatives de l'ensemble de la région, qui sont répertoriées et bénéficient des communications stratégiques régionales.**

PISTES DE SOLUTIONS

- › Cataloguer les programmes de soutien régionaux pour favoriser l'accès aux installations pour les plus démunis de notre société;
  - › Adapter les infrastructures en regard des nouveaux besoins de la population (jeunesse et vieillissement);
  - › Mise à jour du plan maître de loisir;
  - › Étudier des solutions pour offrir un transport régional pour l'accès aux installations sportives, récréatives et culturelles.
- › Effectuer un diagnostic des installations culturelles existantes par l'entremise d'un exercice de forces, faiblesse, opportunités, menaces pour permettre de trouver des idées pour améliorer le niveau de service;
  - › Identifier des programmes et initiatives pour augmenter l'accessibilité des installations sportives, récréatives et culturelles;
  - › Étudier des solutions pour offrir un transport régional pour l'accès aux installations sportives, récréatives et culturelles
- › Effectuer une analyse des besoins régionaux par l'entremise d'études et d'évaluation;
  - › Identifier les priorités pour construire ou rénover les infrastructures sportives, récréatives et culturelles sur l'ensemble de la région;
  - › Participer et contribuer aux discussions stratégiques avec les responsables provinciaux en développement économique et en tourisme pour s'assurer d'une approche intégrée et cohérente;
  - › Étudier la faisabilité d'établir un réseau de piste cyclable dans la région.





SÉCURITÉ PUBLIQUE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- La cartographie de l'ensemble des services de sécurité publique est identifiée afin de permettre à tous les intervenants de bien coordonner leurs efforts.**
- La concertation des intervenants en sécurité publique est structurée et permet de mieux définir la juridiction et les champs d'intervention respectifs**
- La CSR assure une coordination entre les municipalités en matière d'entente d'aide mutuelle et le territoire géographique de la CSR est bien défini pour que la vision régionale de mesure d'urgence soit optimisée**

PISTES DE SOLUTIONS

- › Travailler avec les responsable de la géomatique pour documenter les zones de couvertures géographiques de chaque fournisseur de service;
  - › Rencontre avec les dirigeants des mesures d'urgences provinciales afin de s'assurer que les données sont partagées avec les responsables régionaux;
  - › Partage d'information entre les différentes parties prenantes de la sécurité publique.
- › Encourager la formation des intervenants responsables de la sécurité publique pour l'ensemble de la région;
  - › Discussion avec les responsables de sécurité publique des autres CSR afin de partager les connaissances et s'inspirer de leurs meilleures pratiques;
  - › Soutenir les initiatives des équipes régionales de recherche et sauvetage en les intégrant dans les discussions stratégiques.
- › Organiser des sessions d'informations auprès des intervenants responsables de la mise en œuvre de plans de mesure d'urgence dans les institutions publiques régionales (écoles, hôpitaux, foyers de soin, installations sportives);
  - › Distribuer les informations et les communications provinciales auprès des municipalités afin de s'assurer que tous les intervenants sont mis à jour des changements et des nouvelles réglementation;
  - › Identification des risques associés à certaines situations qui ne tombent pas sous la tutelle des services en place.



TOURISME








OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Mettre en valeur et bonifier la notoriété de la destination Chaleur.**
- L'accessibilité et la reconnaissance de la Baie-des-Chaleurs, du littoral, des plans d'eaux et des terres publiques sont mises en valeur pour promouvoir l'offre touristique régionale.**
- Le secteur événementiel est mis en avant-plan pour permettre à la région de se distinguer dans les industries culturelles, sportives et récréatives pour augmenter la présence de touristes à l'année.**

PISTES DE SOLUTIONS

- › Inventorier les attraits et les activités touristiques Développer des études de marché et identifier les marchés cibles;
  - › Développer des campagnes et des tactiques de marketing;
  - › Développer des partenariats afin de faire connaître l'offre touristique à l'extérieur du territoire;
  - › Promouvoir les services touristiques.
- › Préciser les attraits de la région et assurer leur promotion;
  - › Favoriser des initiatives de mise en valeur des attraits naturels (développer un circuit touristique ?);
  - › Développer des activités structurantes en bordure de la Baie des Chaleurs;
  - › Demeurer vigilant dans l'aménagement du littoral (protection des écosystèmes et érosion côtière);
  - › Favoriser le développement des activités nautiques dans la Baie des Chaleurs
- › Définir les besoins du futur centre d'interprétation de la région;
  - › Établir le cadre opérationnel du futur centre culturel;
  - › Instaurer le centre d'interprétation de la région célébrant l'amitié entre les peuples Mi'maq et les Acadiens;
  - › Réaliser un plan de développement du secteur touristique;
  - › Attirer des événements dans la région (corporatifs, sportifs, gastronomiques, etc.).

TABLEAU SYNOPTIQUE

	SERVICES COMMUNS		SERVICES NOUVEAUX				
	AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE	DÉCHETS SOLIDES	DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE	DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	INFRASTRUCTURES SPORTIVES, RÉCRÉATIVES ET CULTURELLES	SÉCURITÉ PUBLIQUE	TOURISME
							
OBJECTIFS STRATÉGIQUES	Le service d'aménagement du territoire est repositionné afin de mieux définir ses champs d'intervention non légiféré (ex. lieux inesthétiques) et voit à optimiser la livraison des services aux citoyens en partenariat avec ses communautés membres.	L'augmentation de la capacité régionale dans le domaine de l'énergie verte par l'entremise de la recherche et le développement.	Établissement d'une définition et d'un diagnostic régional propre à Chaleur en ce qui concerne le logement abordable et la mise en place d'un plan d'action pour assurer un développement communautaire adapté aux besoins de la région.	Une région prête à l'investissement (investment ready) en assurant l'intégration et la mise en valeur des grandes industries, des infrastructures stratégiques et des projets porteurs de la région dans son essor économique.	Le partage des coûts pour les installations sportives régionales est optimisé et permet à l'ensemble des résidents de la région de bénéficier d'infrastructures modernes et adaptées aux besoins des utilisateurs.	La cartographie de l'ensemble des services de sécurité publique est identifiée afin de permettre à tous les intervenants de bien coordonner leurs efforts.	Mettre en valeur et bonifier la notoriété de la destination Chaleur.
	Les processus décisionnels sont définis et cartographiés pour simplifier la compréhension des enjeux relatifs à la réglementation et des délais législatifs afférents aux différentes étapes.	Les campagnes de sensibilisation sont identifiées et misent sur l'importance des programmes de réacheminement des déchets pour améliorer le taux de détournement et les services offerts.	La concertation régionale est favorisée pour améliorer et faire rayonner l'étendue des services communautaires disponibles sur le territoire.	Une définition adéquate et une disponibilité des données économiques centralisée permettent d'optimiser et de mettre en valeur les atouts économiques de la région.	Les installations culturelles sont cartographiées et permettent aux municipalités d'élargir l'offre de services par l'entremise de la coordination régionale.	La concertation des intervenants en sécurité publique est structurée et permet de mieux définir la juridiction et les champs d'intervention respectifs.	L'accessibilité et la reconnaissance de la Baie-des-Chaleurs, du littoral, des plans d'eaux et des terres publiques sont mises en valeur pour promouvoir l'offre touristique régionale.
	L'équipe du service d'aménagement du territoire appuie la mise en oeuvre des stratégies régionales par l'entremise de soutien technique et d'outils, telle la mise en place d'un plan d'aménagement régional et service de géomatique afin de bien définir le territoire de la CSR.	L'encadrement du développement durable régional par l'amélioration continue en demeurant à l'affût de nouvelles tendances de gestion des déchets solides.	Le transport régional fait partie intégrante des initiatives nécessaires à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et le soutien du développement communautaire.	La région favorise l'arrivée de nouveaux arrivants afin de combler les besoins en main d'oeuvre spécialisée et pour se positionner comme destination affaires par excellence.	Mise en valeur des installations récréatives de l'ensemble de la région et s'assurer que l'ensemble de celles-ci soient répertoriées et bien connut par la région.	La CSR assure une coordination entre les municipalités en matière d'entente d'aide mutuelle et le territoire géographique de la CSR est bien défini pour que la vision régionale de mesure d'urgence soit optimisée.	Le secteur événementiel est mis en avant-plan pour permettre à la région de se distinguer dans les industries culturelles, sportives et récréatives pour augmenter la présence de touristes à l'année.

CHAPITRE 6

# BIBLIOGRAPHIE

Environnement et Gouvernements locaux, Province du Nouveau-Brunswick. (Août 2022). *Mandat de développement économique régional (Guide pour la mise en oeuvre)*.

Environnement et Gouvernements locaux, Province du Nouveau-Brunswick. (Avril 2021). *Unir nos efforts pour bâtir des communautés dynamiques et viables, Livre blanc*.

Environnement et Gouvernements locaux, Province du Nouveau-Brunswick. (Avril 2021). *Unir nos efforts pour bâtir des communautés dynamiques et viables, Livre vert*.

Environnement et Gouvernements locaux, Province du Nouveau-Brunswick. (Février 2023). *Guide d’élaboration de la Stratégie Régionale*.

Environnement et Gouvernements locaux, Province du Nouveau-Brunswick. (Février 2023). *Guide du mandat de développement communautaire régional*.

Environnement et Gouvernements locaux, Province du Nouveau-Brunswick. (Février 2023). *Mandat régional de promotion du tourisme (Guide pour la mise en œuvre)*.

Environnement et Gouvernements locaux, Province du Nouveau-Brunswick. (s.d.). *Comité de sécurité publique des CSR, Cadre de référence (lignes directrices)*.

Environnement et Gouvernements locaux, Province du Nouveau-Brunswick. (s.d.). *Table des lignes directrices de vote pour les commissions de services régionaux*.

Province du Nouveau-Brunswick. (Juin 2012). *Loi sur la prestation de services régionaux, chapitre 37*.

