

2016-2018

Plan stratégique – Ville de Bathurst



The Sharp Group
Novembre, 2015



Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF	3
Un coup d'œil sur la stratégie Bathurst 2016-2018	3
1.0 Introduction	10
2.0 Ce que nous représentons	11
3.0 Forces/Faiblesses	12
3.1 Forces	12
3.2 Faiblesses	13
4.0 STRATÉGIES	14
4.1 Gouvernance	16
4.1.1 Recommandation stratégique – Comment mettre le plan en action	16
4.1.2 Recommandation stratégique – Leadership municipal	19
4.1.3 Recommandation stratégique – Leadership régional	19
4.2 Développement économique	23
4.2.1 Recommandation stratégique – Développement des affaires	23
4.2.2 Recommandation stratégique – Marketing/image de marque/stratégie d'engagement	26
4.2.3 Recommandation stratégique – Stratégie touristique	29
4.2.4 Recommandation stratégique – Planification de la relève	30
4.2.5 Recommandation stratégique – Investissement privé	30
4.2.6 Recommandation stratégique – Infrastructure du transport	33
4.3 Développement économique communautaire	34
4.3.1 Recommandation stratégique – Loisirs et bien-être	34
4.3.2 Recommandation stratégique – Design urbain	36
4.3.3 Recommandation stratégique – Gestion responsable de l'environnement	38
Stratégies de gestion de la population	39
4.3.4 Recommandation stratégique – Gestion de la population : Jeunesse, rapatriement et immigration	40
4.3.5 Recommandation stratégique – Population : Réengager le segment mature et actif en mode « post-retraite »	42
4.4 Évaluation et analyse	43
5.0 Mise en œuvre : responsabilisation/carte de pointage équilibrée	45



SOMMAIRE EXÉCUTIF

Un coup d'œil sur la stratégie Bathurst 2016-2018

Gouvernance

Recommandations stratégiques – Comment mettre le Plan en action

Objectifs	Actions
Mobiliser le secteur privé pour rassembler la communauté derrière la stratégie afin de la mettre en œuvre.	Établir un comité « Actions Stratégiques » ancré dans le secteur privé avec une représentation engagée des secteurs d'affaires et des groupes sociaux de la communauté.
Concevoir un plan de communication qui servira à diffuser les principaux aspects du Plan stratégique aux intervenants.	Engager un responsable du marketing/communication chevronné, qui relève du directeur général de la ville, pour coordonner toutes les communications de la ville, interne et externe.
Partager l'engouement pour le plan. Établir clairement que le plan est unique à la Ville de Bathurst et qu'il nous appartient.	Produire un outil de communication public qui établit ce que nous cherchons à faire, pourquoi nous le faisons, et comment les résidents peuvent participer.

Recommandations stratégiques – Leadership municipal

Objectifs	Actions
Le maire et les conseillers appuieront la mise en place de la stratégie en offrant un leadership solide et visible dans les deux langues officielles.	Examiner et clarifier la structure organisationnelle municipale, ainsi que les mandats départementaux du Conseil et du personnel.
Le maire et le Conseil vont éviter la microgestion pour se concentrer sur la politique générale et les questions stratégiques au sens large.	Diffuser la structure organisationnelle au Conseil, au personnel et au public afin de bien établir qui est responsable de la mise en œuvre du Plan stratégique.
Prioriser les relations intergouvernementales.	Assigner la responsabilité des relations intergouvernementales aux membres du Conseil qui travaillent sur 1) les relations provinciales et 2) les relations régionales.



Recommandations stratégiques – Leadership régional

Objectifs	Actions
Être un leader afin d’instaurer la confiance et d’entretenir des relations plus saines avec les communautés voisines.	Ouvrir de façon proactive des voies de communication afin d’adopter une approche régionale aux opportunités et aux défis.
Démontrer les avantages de la prestation de services dans la région.	Célébrer les réussites et les bonnes nouvelles.

Développement économique

Recommandations stratégiques – Développement des affaires

Objectifs	Actions
Établir clairement que le développement économique est considéré comme une priorité stratégique pour la Ville de Bathurst.	Assurer la continuité par le biais d’un financement sûr et un leadership dévoué.
Attirer des entreprises dans les secteurs ciblés et faire la promotion de la mode de vie et de l’éducation postsecondaire pratique comme attraits principaux.	Définir Bathurst comme étant plus qu’une ville attrayante pour les entreprises, mais aussi comme un paradis de loisirs à longueur d’année qui fera appel à tous les segments de la population.
Communiquer que l’investissement dans l’éducation et dans les loisirs est, par définition, du développement économique.	La nouvelle image de marque de la Ville de Bathurst va positionner la région comme un paradis d’activités récréatives « quatre saisons ».
Assurer que l’éducation postsecondaire est à l’écoute des besoins des employeurs.	Travailler avec EPFT et le CCNB afin d’adapter l’éducation postsecondaire à l’évolution des besoins du marché du travail.
Promouvoir la capacité d’exportation.	Travailler avec le gouvernement, la CBDC et la Chambre de commerce afin d’offrir des programmes de formation à l’exportation.



Recommandations stratégiques – Marketing/Image de marque/Stratégie d’engagement

Objectifs	Actions
Coordonner le marketing et la gestion de la communication pour la ville.	Engager un gestionnaire de marketing/communication chevronné, qui relève du directeur général de la ville, pour coordonner toutes les communications de la ville, interne et externe.
Coordonner la diffusion du Plan stratégique en parallèle avec le développement d’un plan de communication/marketing.	Entreprendre un plan communication/marketing qui rassemble tous les aspects, internes et externes, de la voix publique de la ville et intégrer la communication sur toutes les plateformes en ayant une image de marque uniforme.
Mettre en œuvre un Programme de gestion de la relation client pour tous les employés de la ville qui interagissent directement avec la clientèle.	Engager une équipe professionnelle pour développer et mettre en œuvre un programme de formation visant à livrer sur la promesse qu’offre la marque « Bathurst » lors de chaque interaction de service.

Recommandations stratégiques – Stratégie touristique

Objectifs	Actions
Faire de la stratégie touristique un élément clé du plan marketing.	Le marketing touristique sera conforme, autant dans son ton que dans son contenu, aux autres éléments de communication/marketing pour la ville. Le positionnement de Bathurst comme attrait touristique de loisirs plein air « quatre saisons » sera important.
Assurer l’excellence dans le service à la clientèle.	Mettre en place un programme d’évaluation du service à la clientèle avec une formation de préparation au marché, le cas échéant.



Recommandations stratégiques – Planification de la relève

Objectifs	Actions
Mettre en place une planification de la relève pour les entreprises de la région afin que les propriétaires/gestionnaires puissent voir ce qui se dessine.	Travailler avec la Chambre de commerce et les partenaires provinciaux pour encourager la participation.

Recommandations stratégiques – Investissement privé

Objectifs	Actions
Encourager un environnement qui favorise la croissance des petites entreprises, la succession, ainsi que l'investissement ciblé.	Communiquer avec et tisser des liens entre les entrepreneurs à la recherche de financement et des investisseurs privés qui ont un intérêt dans le développement de la région.

Recommandations stratégiques – Infrastructure du transport

Objectifs	Actions
Prioriser l'aéroport de Bathurst pour le soutien à l'infrastructure, compte tenu de son importance cruciale pour l'économie de la région.	Profitez du changement de gouvernement à Ottawa pour le financement potentiel de nouvelles infrastructures.
Fournir un soutien visible à l'infrastructure de loisirs en plein air pour les sentiers, le cyclisme et les événements extérieurs.	Capitaliser sur la stratégie des loisirs en plein air/de bien-être au profit des résidents et des visiteurs.



Développement économique communautaire

Recommandations stratégiques – Loisirs et bien-être

Objectifs	Actions
Investir dans et promouvoir le sport et les loisirs à longueur d’année, ce qui en fait une priorité pour la ville et la région.	Mettre l’accent sur les événements et activités qui profitent aux 1) résidents de Bathurst, 2) visiteurs de la région à longueur d’année, et 3) nouvelles entreprises potentielles.
Ouvrir la voie aux partenariats communautaires grâce à des politiques, des systèmes et un environnement qui rendent le bien-vivre plus facile.	Encourager les initiatives communautaires avec une vision d’améliorer la santé et le bien-être via le développement des sentiers et d’autres ressources récréatives.
	Encourager les jeunes à participer à la stratégie de bien-être en créant une programmation et des événements intérieurs et extérieurs.

Recommandations stratégiques – Design urbain

Objectifs	Actions
Établir un programme de design urbain mené par la communauté afin d’améliorer l’aspect esthétique de nos rues et de du secteur riverain.	Créer un comité directeur, présidé conjointement par Développement économique Bathurst et l’association commerciale du centre-ville. Publier une demande de proposition axée sur la densité et la fierté population.
Maintenir la pression pour trouver une solution au problème de la dégradation urbaine.	Reconnaître les défis juridiques et environnementaux et travailler avec la province pour obtenir une résolution dès que possible.



Recommandations stratégiques — Gestion responsable de l’environnement

Objectifs	Actions
Pratiquer systématiquement la gestion responsable de l’environnement.	Faire un examen de l’environnement pour évaluer l’impact potentiel des projets sur nos ressources terrestres, aériennes et marines.
Engager les citoyens dans des pratiques environnementales responsables.	Éduquer les résidents, les visiteurs et les intervenants quant à la valeur de nos ressources environnementales et encourager une gestion responsable de celles-ci.

Recommandations stratégiques – Population : jeunesse, rapatriement, immigration

Objectifs	Actions
Engager les jeunes et les aligner sur les occasions que nous avons ici.	Engager la jeunesse à participer à la mise en œuvre du Plan stratégique de la Ville de Bathurst.
Attirer de nouvelles jeunes familles dans la région.	Cibler les jeunes familles par le biais du plan marketing et via la stratégie touristique.
Rapatrier les personnes qui ont déménagé ailleurs.	Cibler les expatriés résidant ailleurs avec le plan de marketing.
Attirer de nouveaux immigrants, y compris les étudiants internationaux qui fréquentent le CCNB.	Travailler avec le gouvernement et le CCNB afin de faire de l’immigration une option réaliste pour la région.
	Convaincre les résidents de l’importance de l’accueil des nouveaux arrivants et que ces derniers peuvent contribuer à notre avenir.



Recommandations stratégiques – Population : Encourager un réengagement des retraités actifs

Objective	Action
Profitez du positionnement loisirs/bien-être pour attirer le segment de la population mature et active en vue de les engager (ou réengager) dans la vie sociale et économique de notre ville.	Comme une stratégie secondaire, profiter des changements concrets dans la population de la région pour promouvoir les mêmes ressources récréatives au segment de la population mature et active.

Évaluation et analyse

Objectifs	Actions
Fournir des rapports publics réguliers sur la mise en œuvre du Plan stratégique et les résultats au fil du temps.	Suivre tous les indicateurs, y compris des indicateurs économiques et l'attitude des résidents.
Lancer un sondage sur la satisfaction des résidents afin de suivre les opinions, les attitudes et les comportements chez les résidents de Bathurst et de la région.	Refaire le sondage sur une base régulière, probablement chaque année, et présenter les résultats au public.

La section 5.0, *Mise en œuvre : responsabilisation/carte de pointage équilibrée*, résume le Plan stratégique et identifie les critères d'évaluation (métriques) ainsi que les échéanciers pour chaque stratégie.



1.0 Introduction

Objectif du projet

Élaborer un plan stratégique pour la Ville de Bathurst qui guidera l'avenir de la ville en articulant une vision claire, une mission ciblée, des buts et des objectifs réalisables, des actions stratégiques qui sont faisables et responsables et des outils d'évaluation qui sont efficaces.

Structure du plan

D'abord, afin bien comprendre la situation actuelle de la Ville de Bathurst, les consultants ont construit un profil communautaire basé sur des informations secondaires disponibles. Ce dernier traite de l'histoire, la géographie, le profil démographique et l'économie de la région. Le profil communautaire peut être trouvé dans l'annexe 1.

Le plan stratégique est organisé sous trois rubriques, soit la gouvernance, le développement économique et de développement économique communautaire. Sous chaque rubrique, les recommandations stratégiques sont répertoriées avec des objectifs, des actions recommandées et avec une attribution de responsabilité. Les critères d'évaluation (métriques) et les échéanciers pour chaque recommandation sont ajoutés dans la section sur la mise en œuvre.

Méthodologie

Chaque recommandation est appuyée par de la recherche primaire et, la plupart du temps, aussi par de la recherche secondaire sur les meilleures pratiques. La recherche primaire résume les conclusions d'un sondage public en ligne dans lequel on a demandé aux citoyens d'évaluer l'importance des différentes idées et d'attribuer des classements à un certain nombre d'options.

Le sondage a été offert en français et en anglais et a été diffusé à Bathurst via un communiqué de presse publié le 3 novembre 2015. Le sondage a été ouvert du 3 au 12 novembre. Au total, 332 réponses ont été reçues, soit 206 en anglais et 126 en français. Comme indiqué ci-dessus, les points saillants des résultats du sondage sont présentés dans ce document. Les résultats (et les commentaires textuels proposés par les répondants) ont tendance à valider essentiellement ce que les consultants ont entendu des informateurs clés et des intervenants lors des étapes antérieures du projet. En fait, le questionnaire en ligne a été basé sur les résultats compilés à partir des entrevues et les ateliers précédents, notamment :

- | | | |
|----|---|------------------|
| 1. | Entretiens tête-à-tête (20) | 17/18 sept. 2015 |
| 2. | Mise à jour au Conseil et à l'équipe de direction | 28 sept. 2015 |
| 3. | Atelier pour gestionnaires intermédiaires | 28 sept. 2015 |
| 4. | Atelier pour intervenants | 29 sept. 2015 |



La compilation des résultats clés à partir de ces quatre sources peut être trouvée à l'annexe 2.

Un bon nombre des recommandations stratégiques sont également soutenues par de la recherche sur les meilleures pratiques, ce qui comprend des informations pertinentes issues de cas d'autres municipalités nord-américaines qui offrent des parallèles avec la situation de Bathurst. Les parallèles sont présentés dans ce rapport et les cas de meilleures pratiques sont entièrement documentés à l'annexe 3.

2.0 Ce que nous représentons

En considérant la mission et la vision de la ville, on a demandé aux leaders de la communauté, ainsi qu'aux intervenants, de compléter et d'élaborer sur ces deux idées : 1) En 2015, Bathurst est un centre de... et 2) En 2020, Bathurst sera un centre de... L'essentiel de ce qu'ils ont dit, avec les commentaires des répondants du sondage, a été résumé dans les déclarations ci-dessous :

MISSION

Exprime qui nous sommes, qui nous servons et comment nous le faisons.

La Ville de Bathurst, qui est l'ancre du nord-est du Nouveau-Brunswick, offre des services urbains bilingues à la région environnante avec une attitude et une volonté positive.

VISION

Définit où nous aspirons être et ce que nous voulons atteindre à long terme, et aide à nous concentrer sur ce qui est important pour y parvenir.

Grâce à un leadership communautaire fort et proactif, la Ville de Bathurst apporte un esprit de résilience à la région, une détermination à progresser et à prospérer, et un profond respect pour le privilège de vivre ici et accueillir les autres à partager ce lieu avec nous.

VALEURS FONDAMENTALES

Ces valeurs appuient notre vision et façonnent notre culture. Voici ce que nous croyons.

Résilience	Nous comprenons les défis et nous allons les surmonter.
Connaissances	Nous savons beaucoup de choses sur l'industrie primaire et nous allons appliquer ces connaissances et compétences, avec de nouveaux apprentissages, afin de faire croître notre économie.
Fierté	Nous sommes fiers de notre héritage, nous sommes fiers de ce lieu où nous sommes privilégiés de vivre et de travailler, et nous sommes fiers d'accueillir les autres à le partager avec nous.
Souci	Nous nous soucions de notre région et nous allons la protéger pour que tous puissent en profiter.
Bilinguisme	Nous croyons que la possibilité de vivre et de travailler dans les deux langues officielles est un énorme avantage.
Mieux-être	Nous pensons que les soins de santé sont importants, mais bien vivre l'est encore plus.



3.0 Forces/Faiblesses

Au début du processus de consultation, on a demandé aux intervenants clés d'identifier les trois forces et les trois faiblesses principales de la Ville de Bathurst. La dynamique des points forts et faibles a encore été examinée lors d'ateliers avec les intervenants. Les principales constatations tirées des entrevues et des ateliers peuvent être trouvées dans l'annexe 2. Puis, finalement, les forces et faiblesses ont été explorées dans le sondage en ligne. Les résultats sont les suivants :

3.1 Forces

Lorsque les notes moyennes sont assignées au degré de concordance indiqué par les répondants, les trois forces les plus souvent citées peuvent être classées comme suit :

1. Qualité de vie

La beauté naturelle, attitude décontractée, chaleureuse et familiale, une richesse de loisirs, la santé et le bien-être.

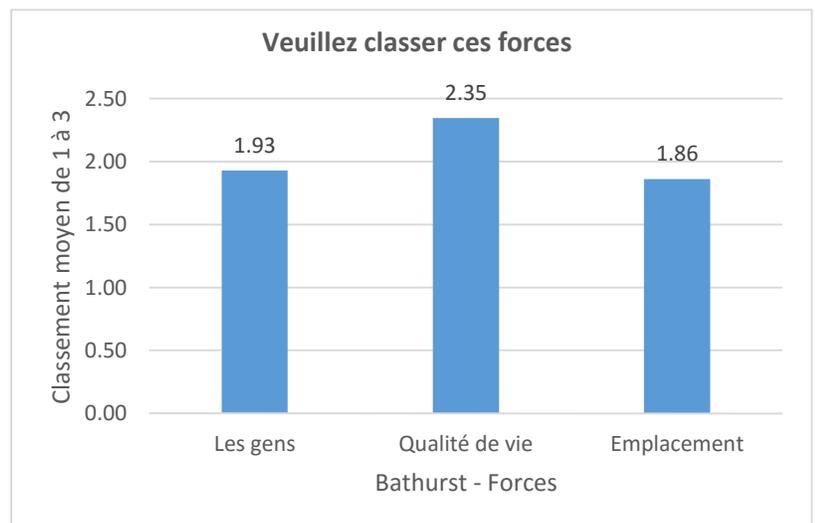
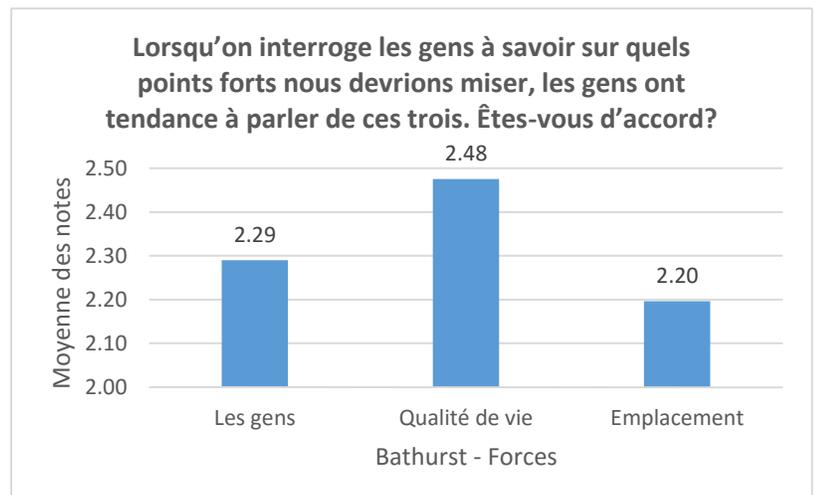
2. Les gens

Amicaux, chaleureux, accueillants, agréables, sans prétention, enclins, engagés, fidèles, bilingues.

3. Emplacement

Noyau du commerce et du service pour le nord-est du Nouveau-Brunswick, sur la pittoresque Baie-des-Chaleurs.

Lorsque les répondants ont été invités à classer ces forces de la 1^{re} à la 3^e, les classements moyens ont tendance à refléter ce que nous avons vu dans le tableau ci-dessus, avec la qualité de vie clairement en avance des deux autres forces.





3.2 Faiblesses

Lorsque les notes moyennes sont assignées au degré de concordance indiqué par les répondants, les quatre faiblesses les plus souvent citées peuvent être classées dans l'ordre présenté ci-dessous. Il est à noter que les degrés de concordance pour celles-ci ne diffèrent pas beaucoup dans les quatre cas. Le besoin perçu d'une vision, une direction et un leadership proactif, cependant, est clairement # 1.

1. Leadership

Une vision et une direction plus claire, ainsi qu'un leadership proactif, nous aideraient à guider notre avenir.

2. La fracture linguistique

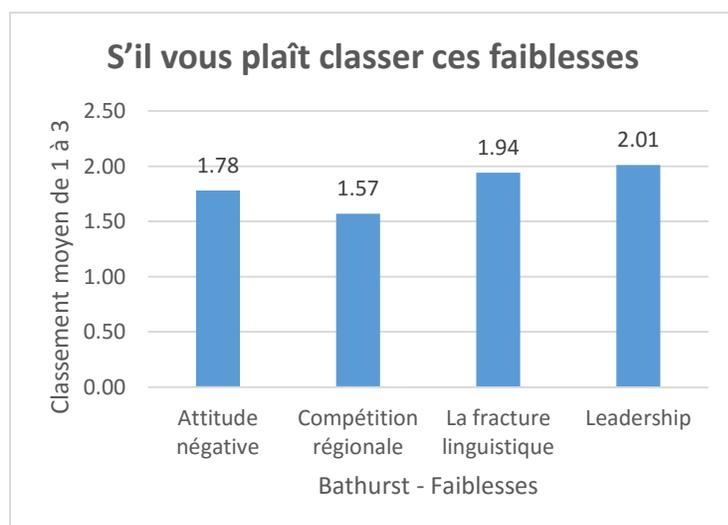
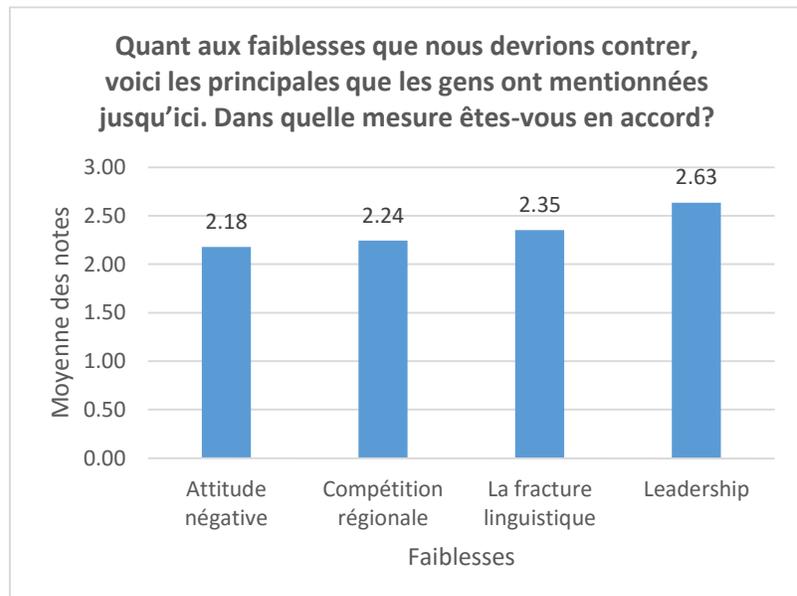
Au lieu de célébrer le caractère bilingue de la région, nous laissons souvent la question linguistique nous diviser.

3. Compétition régionale

Il semble y avoir une compétition avec nos voisins au lieu d'une collaboration pour les mêmes ressources.

4. Attitude négative

Nous avons été abattus par des messages négatifs et, maintenant, on manque de fierté dans notre communauté.



Tout comme avec les forces, lorsque les répondants ont été invités à classer ces faiblesses de la 1^{re} à la 3^e, les classements moyens ont tendance à répéter ce que nous avons vu dans le tableau ci-dessus, avec le leadership considéré comme étant la faiblesse qui devrait être abordée en priorité. Dans cet exercice de classement, l'attitude négative prend un peu plus d'importance, mais encore une fois, le classement comparatif ne diffère pas beaucoup pour les quatre faiblesses.

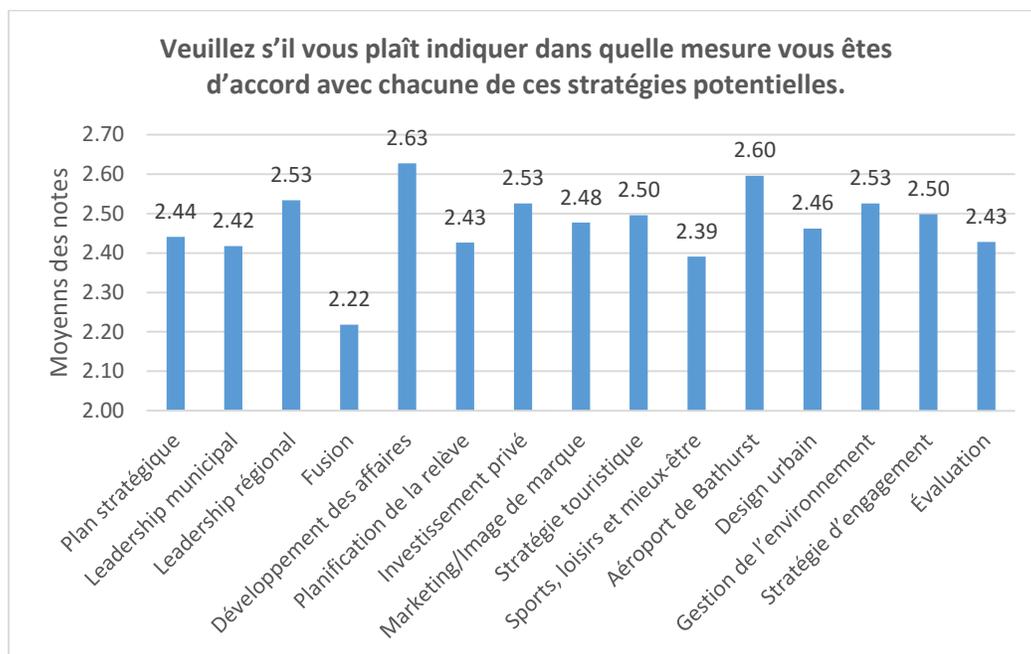


4.0 STRATÉGIES

Recherche primaire – rétroaction en ligne

Les recommandations stratégiques sont appuyées par la recherche primaire menée dans le cadre de ce projet et, dans de nombreux cas, soutenues par la recherche sur les meilleures pratiques.

La recherche primaire résume les conclusions du sondage public en ligne, pendant lequel on a demandé aux citoyens d'évaluer l'importance des différentes idées et d'attribuer des classements à un nombre d'options. Le degré de concordance est exprimé ici par une note moyenne.



Les stratégies ont été exprimées dans les termes suivants et évalués par les répondants dans l'ordre présenté ici. Il est à noter que, systématiquement, les évaluations ne diffèrent pas beaucoup et, qu'en effet, certains sont identiques. Nous considérons ce phénomène comme étant une validation de ce que les consultants ont entendu tôt dans le projet de la part des informateurs clés et des intervenants puisque le questionnaire était, en fait, basé sur ces constatations initiales.

1. Développent des affaires (2,63)

Pour créer des emplois et de la richesse dans la région, nous avons besoin d'une stratégie de développement des affaires agressive, ciblée et axée sur la vente pour rivaliser avec d'autres régions afin d'attirer de nouvelles entreprises à Bathurst.



2. Aéroport de Bathurst (2,60)

Les mises à niveau nécessaires à la piste et à l'aérogare devraient être une priorité et être un élément clé de l'infrastructure de transport d'une ville axe sur le développement économique.

3. Leadership régional (2,53)

La Ville de Bathurst fera preuve de leadership et établira des relations avec ses homologues régionaux en soutenant des initiatives et des infrastructures qui profiteront à toute la région.

4. Investissement privé (2,53)

Des mécanismes doivent être développés pour tisser des liens entre les entrepreneurs à la recherche de financement et les investisseurs privés qui ont un intérêt dans la santé économique de la région.

5. Gestion de l'environnement (2,53)

En étant conscient la valeur des ressources terrestres, aériennes et marines qui font de ce lieu ce qu'il est, nos actions devraient toujours être régi par le respect de la qualité et par la santé de nos ressources.

6. Stratégie touristique (2,50)

La stratégie de tourisme serait un élément clé du plan de marketing. Elle ferait la promotion de l'aspect « quatre saisons » des ressources récréatives de la région et assurerait une excellente livraison de services.

7. Stratégie d'engagement (2,50)

Pour que cette stratégie réussisse, nous devons mobiliser la communauté d'affaires régionale et les principaux groupes communautaires derrière celle-ci.

8. Marketing/Image de marque (2,48)

Le plan stratégique devrait inclure des éléments d'un plan de marketing qui traite de qui nous sommes et de ce que nous sommes (positionnement et image de marque) et devrait proposer des façons de communiquer ce message d'une manière cohérente.

9. Design urbain (2,46)

Un programme de design urbain mené par la communauté devrait être élaboré afin d'améliorer l'aspect esthétique de nos rues et de du secteur riverain et pour montrer la fierté que nous ressentons envers notre environnement.

10. Plan stratégique (2,44)

Le plan stratégique va équiper le nouveau maire et le Conseil de ville (élection en mai 2016) avec une feuille de route précise qu'ils pourront mettre en œuvre dès le premier jour.

11. Planification de la relève (2,43)

Pour que les propriétaires et les gestionnaires puissent voir un futur qui comprend des successeurs potentiels qualifiés (en particulier des jeunes et des immigrants), un processus actif qui fait la promotion de la planification de la relève pour les entreprises de la région devrait être déployé.



12. Évaluation (2,43)

Le succès de la stratégie doit être mesuré en incluant les indicateurs « flous » comme la confiance, le bien-être, la satisfaction, la fierté et le bonheur, ainsi que des indicateurs économiques « durs » comme la croissance de la population et de l'emploi.

13. Leadership municipal (2,42)

Le maire et le Conseil se concentreront à développer des politiques solides et à fournir un leadership fort, visible et bilingue lors de la mise en œuvre de cette stratégie. La structure organisationnelle sera clairement définie afin que chacun sache qui est responsable de quoi.

14. Sport, loisirs et mieux-être (2,39)

Investir dans les sports et les loisirs et d'en faire la promotion tout au long de l'année devrait être une priorité pour la ville et pour la région.

15. Fusion (2,22)

Une vraie coopération entre les communautés de la région, avec les gains d'efficacité que cela amènerait, ne peut être atteinte qu'avec la fusion.

Les stratégies sont organisées sous trois rubriques, soit la gouvernance, le développement économique et le développement économique communautaire. Sous chaque rubrique, les recommandations stratégiques sont répertoriées avec des objectifs, des actions recommandées. L'attribution de la responsabilité et les échéanciers pour chaque recommandation ont été ajoutés dans la section sur la mise en œuvre.

Les rapports sur les meilleures pratiques contiennent des informations pertinentes issues de cas d'autres municipalités nord-américaines qui offrent des parallèles avec la situation de Bathurst. Les parallèles sont présentés dans ce rapport et les cas de meilleures pratiques sont entièrement documentés à l'annexe 3.

4.1 Gouvernance

4.1.1 Recommandation stratégique – Comment mettre le plan en action

Dans cette première partie, l'objet est le plan lui-même avec des suggestions proposées pour les prochaines étapes de la mise en œuvre de ses recommandations. Comme indiqué dans la stratégie d'engagement, pour que ce plan réussisse, nous devons mobiliser la communauté d'affaires régionale et les principaux groupes communautaires pour se rallier derrière elle.



Objectifs	Actions	Responsabilité
<p>Mobiliser le secteur privé pour rassembler la communauté derrière la stratégie afin de la mettre en œuvre.</p>	<p>Établir un comité « Actions Stratégiques » ancré dans le secteur privé avec une représentation engagée des secteurs d'affaires et des groupes sociaux de la communauté.</p> <p>Assurer la continuité au long de la période des élections municipales et au-delà en incluant l'actuel directeur du développement économique dans ce processus, tout comme son successeur.</p>	<p>Maire</p> <p>Président du comité du secteur privé</p>
<p>Dans le cadre du plan de marketing, mentionné plus loin dans ce document, concevoir un plan de communication qui servira à diffuser les principaux aspects du Plan stratégique aux intervenants.</p>	<p>Comme recommandé dans la section 4.2.2, <i>Marketing/Image de marque/Engagement</i></p> <hr/> <p>La Ville de Bathurst devrait embaucher un responsable du marketing/communication chevronné dès que possible. Cette personne sera responsable de coordonner toutes les communications de la ville, internes et externes, qu'elles viennent du bureau du maire ou du développement économique, du tourisme, des parcs et loisirs, ou même la communication d'urgence en cas de besoin.</p> <p>(La province a exprimé son intérêt à contribuer au financement de ce poste.)</p> <p>La gestion de la communication doit être une fonction centralisée, qui relève du directeur général de la ville, de sorte que tous les aspects de la communication de la ville soient coordonnés avec des messages cohérents.</p>	<p>Directeur général de la ville</p>



Partager la responsabilité du plan. Établir clairement que ce plan est propre à la Ville de Bathurst et unique pour nous.	<p>Le plan stratégique devrait être appuyé par de bons éléments de marketing et de communication qui l'identifie comme étant unique à la Ville de Bathurst.</p> <p>Il faut communiquer l'essentiel du Plan stratégique à tous ceux qui ont un intérêt et à tous ceux qui sont chargés de le mettre en œuvre.</p> <p>Produire un outil de communication public qui établit ce que nous cherchons à faire, pourquoi nous le faisons, et comment les résidents peuvent participer. Cet outil doit présenter un projet d'image de marque pour la ville, conçu pour véhiculer l'attitude et la volonté positive nécessaire pour atteindre notre but.</p>	Responsable des communications
--	---	--------------------------------

Note : Les critères d'évaluation et indicateurs proposés sont présentés dans la section 5.0.

Recherche sur les meilleures pratiques

La planification stratégique municipale au Nouveau-Brunswick

Au cours de ce processus, les consultants ont examiné les plans stratégiques récemment élaborés pour d'autres municipalités, dont plusieurs au Nouveau-Brunswick. Les plans de Dieppe et de Miramichi se sont avérés particulièrement utiles. Ce sont des plans ont été élaborés pour faire face aux défis économiques et démographiques qui sont pareils partout dans la province et en Atlantique.

Donc, ce projet doit être axé sur le développement d'initiatives qui répondent de manière unique aux besoins de la Ville de Bathurst. Grâce aux consultations avec les leaders communautaires et civiques, et à travers un sondage en ligne qui a fait l'objet d'une large diffusion, les consultants ont écouté et noté attentivement. Il est clair que même si les défis peuvent paraître énormes, la réponse à ces défis par la Ville de Bathurst doit être aussi ciblée que possible

Voir l'annexe 3 pour la recherche sur les meilleures pratiques impliquant la Ville de Dieppe, au Nouveau-Brunswick.



4.1.2 Recommandation stratégique – Leadership municipal

Le leadership est fondamental et la perception cruciale. À maintes reprises, les leaders communautaires et les intervenants ont souligné ce point. Ils ont commenté que, en mettant en œuvre cette stratégie, le maire et le Conseil devraient se concentrer sur le développement de politiques, tout en fournissant un leadership solide, visible et dans les deux langues officielles. Il a également été suggéré que l'organisation structurelle de la ville soit claire afin que chacun sache qui est responsable de quoi.

Objectifs	Actions	Responsabilité
Le maire et les conseillers appuieront la mise en place de la stratégie en offrant un leadership solide et visible dans les deux langues officielles.	Examiner et clarifier la structure organisationnelle municipale, avec les mandats départementaux du Conseil et du personnel.	Maire
Le maire et le Conseil vont éviter la microgestion et se concentrer sur la politique générale et les questions stratégiques au sens large.	Diffuser la structure organisationnelle au Conseil, au personnel et au public afin de bien établir qui est responsable de la mise en œuvre du Plan stratégique.	Directeur général de la ville
Prioriser les relations intergouvernementales axées sur la province et les communautés avoisinantes.	Assigner la responsabilité des relations intergouvernementales aux membres du Conseil qui travaillent sur 1) les relations provinciales et 2) les relations régionales.	Maire

Note : Les critères d'évaluation et indicateurs proposés sont présentés dans la section 5.0.

4.1.3 Recommandation stratégique – Leadership régional

Il y a clairement une occasion pour la Ville de Bathurst de prendre, proactivement, une position de leadership dans la région afin d'instaurer la confiance chez ses voisins et d'accélérer la prospérité



régionale au profit de tous. Le leadership régional a occupé une place importante dans le sondage public en ligne. Les répondants ont convenu que la Ville de Bathurst doit faire preuve de leadership et nouer des relations avec ses homologues régionaux en soutenant des initiatives et des projets d'infrastructure qui profitent à toute la région.

Les répondants au sondage ont généralement rejeté l'idée que, « La coopération réelle entre les communautés de la région, avec les gains d'efficacité que cela amènerait, ne peut être atteint que par la fusion ». Certes, l'alternative souhaitable est la coopération entre les collectivités régionales, en particulier si cela se traduit par la prestation de services plus efficace et plus rentable. Dans le cas où la restructuration de la communauté devient une option à plus long terme, la recherche des meilleures pratiques et des commentaires sur cette option sont offerts ci-dessous.

Objectifs	Actions	Responsabilité
<p>Être un leader afin d'instaurer la confiance et d'entretenir des relations plus saines avec les communautés avoisinantes dans le but d'être perçu comme un chef de file et un catalyseur pour la restructuration communautaire à long terme.</p>	<p>Bathurst devrait ouvrir des voies de communication avec ses homologues afin de travailler ensemble pour identifier les domaines où la coopération est nécessaire et a du sens. Elle devrait aussi adopter une approche régionale pour les occasions et les défis qui découlent de ce processus.</p> <p>Bathurst doit tendre la main de façon proactive aux communautés avoisinantes afin d'avoir leur apport et leur soutien tout au long du processus. Cela va prendre un leadership solide et une approche continue.</p>	<p>Maire</p>
<p>Une priorité pour le plan de communication et pour le responsable des communications est de démontrer les avantages de la prestation de services à la région.</p>	<p>Tous les succès doivent être célébrés. Chaque occasion d'établir un partenariat de bonne volonté doit être prise quand nos voisins nous approchent.</p> <p>Trouver régulièrement des bonnes nouvelles qui montrent comment la coopération régionale mène à la réussite pour tous.</p>	<p>Responsable des communications</p>



Note : Les critères d'évaluation et indicateurs proposés sont présentés dans la section 5.0.

Recherche sur les meilleures pratiques

Restructuration communautaire

Les municipalités qui se côtoient construisent souvent leurs économies dans les mêmes environnements économiques ou, du moins, dans des environnements très similaires. Ils sont souvent en concurrence pour les mêmes occasions et sont présentés avec les mêmes défis. Sur certains points, les municipalités vont facilement coopérer les unes avec les autres. Sur d'autres points, par contre, il y aura conflit.

Peu importe s'il y a des accords ou des conflits, chacun des scénarios pourrait mener, au fil du temps, à des appels à la fusion municipale. Si il ya beaucoup d'interaction coopérative, les promoteurs pourraient suggérer, « Pourquoi ne pas mettre en œuvre une structure municipale efficace qui économise de l'argent en fournissant des services de manière plus efficace? » En cas de conflit, l'argument serait que la fusion permettrait d'éviter des retards et des dépenses supplémentaires causés par querelles intermunicipales¹.

Il y a deux raisons distinctes pour lesquelles des municipalités arrivent à participer plus étroitement les unes avec les autres (et éventuellement faire appel à la fusion) :

1. Un désir de fournir un ou plusieurs services municipaux de façon plus efficace et sur un plus vaste territoire; ou
2. Un désir d'établir une certaine forme de l'institution municipale pour englober toute, ou la plupart, d'une zone urbaine unique développée en continu.

Pour la Ville de Bathurst, des arguments pourraient être mis de l'avant pour les deux scénarios. La ville de Bathurst et les communautés avoisinantes offrent des services en double et sont trop gouvernées. La fusion doit être considérée afin de promouvoir un niveau égal de prestation des services et un fardeau fiscal plus équitable. Toutefois, certains vont probablement argumenter contre la fusion en insistant sur le fait que le développement des institutions intermunicipales ou les accords et les améliorations à la coopération intermunicipales sont tout ce qui est nécessaire.

Néanmoins, la restructuration de la communauté est un sujet d'intérêt important au Nouveau-Brunswick. C'est peut-être parce que lorsque certaines communautés prospèrent, d'autres sont confrontés à de plus en plus de demandes de service (comme des centres de récréation ou arénas), à une infrastructure vieillissante, à une population décroissante et à des pressions financières. Peu importe la raison, la collaboration avec les communautés voisines, de la simple communication au

¹ *Amalgamation vs. Inter-Municipal Cooperation: Financing Local and Infrastructure Services*. ICURR Press, juillet 2000. Sur leWeb, octobre, 2015.



potentiel de restructuration communautaire, est à considérer et peut s'avérer économiquement avantageuse.

La restructuration est entreprise pour plusieurs raisons, mais se fait généralement pour créer une plus grande capacité et plus d'opportunités au niveau local afin de répondre de façon plus efficace aux besoins des résidents, des entreprises et des organisations. L'occasion pour la restructuration de la communauté est là pour toutes les municipalités, les communautés rurales et les districts de services locaux.

Bathurst doit créer un climat de confiance

Malgré que beaucoup ont décrit une apparente amertume entre Bathurst et les communautés avoisinantes, la ville doit commencer à prendre des mesures immédiates afin de créer un climat de confiance et de tisser des relations plus saines avec ses homologues régionaux en vue d'être un chef de file et un catalyseur pour la restructuration de la communauté à long terme.

Bathurst devrait œuvrer à ouvrir des voies de communication avec ses homologues, travailler à identifier les domaines où la coopération est nécessaire et a du sens et adopter une approche régionale en ce qui concerne les opportunités et les défis qui sont présents. Bathurst doit consulter les communautés avoisinantes pour avoir leur apport et leur soutien au long du processus. Cela va prendre un leadership solide et une approche continue. Tous les succès doivent être célébrés et chaque occasion d'établir un partenariat de bonne volonté doit être prise quand nos voisins nous approchent.

Quand la Ville de Bathurst disposera d'un groupe de partenaires prêts à s'engager dans la restructuration, elle sera certes guidée par ces principes² :

- Le processus d'examiner la restructuration municipale devrait être initié et concentré localement;
- La décision de restructurer doit être prise par l'électorat via un référendum;
- Le vote doit être effectué par un électorat informé; et
- Tous les secteurs de la communauté doivent être impliqués dans la discussion.

Ceux qui privilégient ce point de vue comprennent que cela ne se fera pas du jour au lendemain. Toutefois, cela n'est pas une excuse pour ne pas commencer à jeter les bases qui pourraient éventuellement nous y amener.

Le processus de restructuration communautaire au Nouveau-Brunswick prend environ 8 mois à un an pour arriver à échéance et il est décrit ci-dessous³ :

1. *Manifestation d'intérêt* — Une lettre d'un conseil municipal au ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux démontrant un intérêt pour la restructuration.

² Government of British Columbia – Municipal Restructure. Web. October 22, 2015.

³ Gouvernement du N.-B. - Environnement et Gouvernements locaux. Structures communautaires. Sur le Web, octobre, 2015.



2. *Évaluation initiale et consultations publiques* : Les représentants de groupes d'intervenants locaux et le directeur des services régionaux du ministère doivent travailler ensemble pour effectuer un examen préalable des communautés prospectives impliquées dans le projet de restructuration. Ceci permettra de déterminer s'il y a suffisamment d'intérêt local et si la capacité de poursuivre la restructuration de la communauté existe. Cette démarche permettra également de discuter de quelle option de restructuration serait préférable. La population, l'assiette fiscale, ainsi que les relations sociales et économiques seront examinées à cette étape.
3. *Étude de faisabilité et consultations publiques* — Une fois que le soutien pour le projet a été démontré, le personnel du ministère entreprendra une analyse approfondie du projet de restructuration proposé. Celle-ci comprendra, entre autres, un examen des services locaux, les projections budgétaires des recettes et des dépenses (l'argent qui entre et qui sort), les taux d'imposition et, aussi, comment ces derniers varient selon les régions compte tenu des différences de prestation de services et des frontières géographiques. Une fois un rapport préliminaire terminé, un résumé de ce rapport sera partagé avec les résidents et de plus vastes consultations publiques seront entreprises.
4. *Détermination du soutien local (plébiscite/résolution du Conseil)* – S'il est jugé prêt, le projet de restructuration communautaire sera mis au vote par un processus de plébiscite coordonné par Élections Nouveau-Brunswick. Les résidents des communautés concernées par le projet de restructuration seront invités à voter sur le projet de restructuration. Dans les municipalités et les communautés rurales, une résolution du Conseil sera nécessaire en guise de plébiscite, car les membres du Conseil sont élus par les résidents pour représenter leurs intérêts.

4.2 Développement économique

4.2.1 Recommandation stratégique – Développement des affaires

« Pour créer des emplois et de la prospérité dans la région, nous avons besoin d'une stratégie de développement des affaires ciblée, agressive et axée sur la vente afin de rivaliser avec d'autres régions pour attirer de nouvelles entreprises à Bathurst ». Ce fut la stratégie la mieux notée par les répondants lors du sondage en ligne. Les intervenants clés ont partagé ce point de vue avec des commentaires comme : « Il faut promouvoir la croissance économique agressivement et avec une attitude de 'Nous voulons faire affaire avec vous', et se concentrer sur des infrastructures de qualité comme un atout commercial clé. »

Ils ont également affirmé que nous devrions « Promouvoir l'utilisation active du Centre d'affaires de la ville à travers la province et même au-delà des frontières de celle-ci. Il faudrait également promouvoir les trois parcs industriels de la région et réduire la dépendance sur le financement public, ce qui permettrait la mise en place d'une politique claire pour le financement aux nouvelles entreprises. »



Le développement des entreprises est sans doute d’une importance énorme pour l’avenir de Bathurst et pour toute la région. Il sera important d’assurer un financement stable pour cet aspect de la stratégie. Il sera également important d’intégrer les efforts de communication et de marketing de la ville afin que tous les aspects soient compatibles, peu importe si nous communiquons avec les clients prospectifs, des résidents ou des touristes.

Les points de vue des répondants au sondage en ligne pour sur les secteurs d’activité sont résumés ci-dessous.

Objectifs	Actions	Responsabilité
Établir clairement que le développement économique est considéré comme une priorité stratégique pour la Ville de Bathurst.	Assurer la continuité par le biais d’un financement sûr et un leadership dévoué.	Maire
Attirer des entreprises dans les secteurs ciblés et faire la promotion de la mode de vie et de l’éducation postsecondaire pratique comme attraits principaux.	Définir Bathurst comme étant plus qu’une ville attrayante pour les entreprises, mais aussi comme un paradis de loisirs « quatre saisons » qui fera appel à tous les segments de la population.	Responsable du développement économique
Communiquer que l’investissement dans l’éducation et dans les loisirs est, par définition, du développement économique. Les nouvelles entreprises (et les jeunes qui travaillent pour eux) sont attirées par plus que les incitatifs fiscaux.	La nouvelle image de marque de la Ville de Bathurst va positionner la région comme un paradis d’activités récréatives quatre saisons. En nous servant de cette image façon uniforme dans tous les outils de communication démontrera que Bathurst croit fermement que le développement communautaire est du développement économique.	Responsable des communications
Assurer que l’éducation postsecondaire est à l’écoute des besoins des employeurs.	Travailler avec EPFT et le CCNB afin d’adapter l’éducation postsecondaire à l’évolution des besoins du marché du travail de la région de Bathurst, autant le marché	Responsable du développement économique, Direction du CCNB

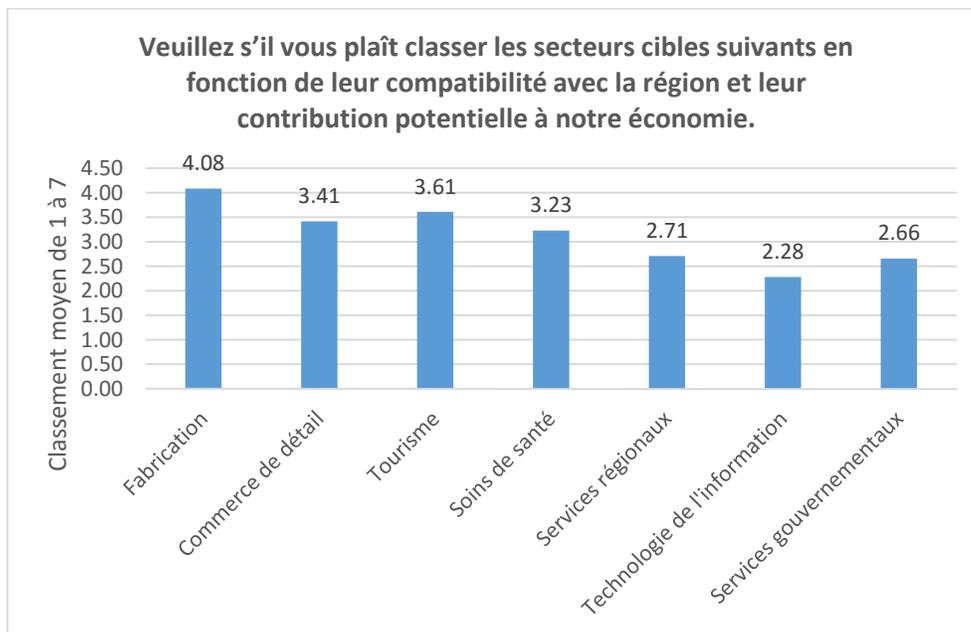


	actuel que celui du futur. Préparer les jeunes à de bons emplois STGM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques).	
Promouvoir la capacité d'exportation afin d'assurer que les entreprises actuelles et nouvelles ont les outils dont ils ont besoin pour exploiter les marchés d'exportation.	Continuer le travail avec le gouvernement, la CBDC et la Chambre de commerce afin d'offrir des programmes de formation à l'exportation.	Responsable du développement économique, Province

Note : Les critères d'évaluation et indicateurs proposés sont présentés dans la section 5.0.

Recherche primaire – Rétroaction en ligne

On a demandé aux répondants du sondage en ligne de classer les sept secteurs d'activité qui avaient été identifiés par les informateurs clés et les intervenants. Le classement moyen, de 1 à 7, est présenté dans le tableau suivant :





Les classements moyens ont été attribués dans cet ordre :

1. Fabrication

Notamment la fabrication de métal et de bois à valeur ajoutée, qui sont considérés comme étant compatibles avec les compétences de notre main-d'œuvre.

2. Tourisme

Promouvoir l'attrait récréatif « quatre saisons » de la région.

3. Commerce de détail

Améliorer la gamme de magasins pour mieux desservir la région.

4. Soins de santé

Services pour toute la région.

5. Services régionaux

L'importance et l'avantage d'avoir une main-d'œuvre compétente et bilingue.

6. Services gouvernementaux

7. Technologie de l'information

Recherche sur les meilleures pratiques

L'un des cas nord-américains examiné par les consultants, et présenté récemment dans la revue *Newsweek*, est l'exemple d'Ogden, au Utah. Lorsque Ogden s'est mis à changer systématiquement son image de celle d'une ville essoufflée, minable, de classe inférieure, un chancre urbain fréquenté par les gangs de rue à une ville « cool et rempli de loisirs extérieurs », tout à coup, les entreprises de haute technologie étaient intéressées à s'y installer. Le mieux-être et les activités en plein air sont à la mode! Le repositionnement réussi, combiné avec l'accent mis sur l'éducation pratique et sur l'emploi, semble offrir des parallèles intéressants pour la situation de Bathurst.

Il y a bien d'autres exemples qui existent où les loisirs en plein air ont été à la source du développement économique. Notons quelques exemples qui nous viennent à l'esprit, notamment Whistler, en Colombie-Britannique, Canmore, en Alberta, Bozeman, au Montana et Boulder, au Colorado.

Voir l'annexe 3 pour la recherche sur les meilleures pratiques impliquant la ville d'Ogden, au Utah.

4.2.2 Recommandation stratégique – Marketing/image de marque/stratégie d'engagement

Cette stratégie a été l'une des mieux notées par les informateurs clés et les intervenants. Ils ont affirmé que la Ville de Bathurst devrait élaborer un plan de communication et de marketing qui traite de qui nous sommes et de ce que nous représentons (positionnement et image de marque) et ils proposent de procéder de manière cohérente. Ils ont également suggéré que le plan de marketing devrait inclure des directives concises pour la communication de la ville et que celui-ci devrait établir un mécanisme de couverture médiatique positif, célébrer les réussites, offrir de la formation médiatique pour les personnages publics et être très clair au sujet de la délégation des responsabilités et de l'affectation des ressources.



Un élément clé, et la première priorité, est la stratégie d’engagement qui vise à mobiliser les citoyens. Les bénévoles sont un grand atout pour la Ville de Bathurst. L’objectif sera d’inculquer un sentiment de fierté au sein de la communauté locale.

Objectifs	Actions	Responsabilité
<p>Coordonner le marketing et la gestion de la communication pour la ville.</p>	<p>Comme recommandé dans la section 4.1.1, <i>Comment mettre le plan en action</i></p> <hr/> <p>La Ville de Bathurst devrait embaucher un Responsable du marketing/communication chevronné dès que possible. Cette personne sera responsable de coordonner toutes les communications de la ville, internes et externes, qu’elles viennent du bureau du maire ou du développement économique, du tourisme, des parcs et loisirs, ou même la communication d’urgence en cas de besoin.</p> <p>(La province a exprimé son intérêt à contribuer au financement de ce poste.)</p> <p>La gestion de la communication doit être une fonction centralisée, qui relève du directeur général de la ville, de sorte que tous les aspects de la communication de la ville sont coordonnés avec des messages cohérents.</p>	<p>Directeur général de la ville</p>
<p>Coordonner la diffusion du Plan stratégique en parallèle avec le développement d’un plan de communication/marketing qui cible autant un public interne qu’externe avec un message cohérent axé sur l’image de marque.</p>	<p>La ville devrait entreprendre un plan de communication/marketing qui rassemble tous les aspects, internes et externes, de la voix publique de la ville et intégrer la communication sur toutes les plateformes en ayant une image de marque uniforme qui exprime bien le caractère de Bathurst sur les plateformes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communications 	<p>Responsable du développement économique, Responsable des communications</p>



	<p>internes/Gestion des relations avec les employés (GRE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postes locaux et régionaux • Relations publiques • Site web et médias sociaux • Matériel de développement des affaires • Promotion des activités récréatives • Appui aux évènements • Etc. 	
<p>Mettre en œuvre un Programme de gestion de la relation client pour tous les employés de la ville qui interagissent directement avec la clientèle.</p>	<p>Engager une équipe professionnelle pour développer et mettre en œuvre un programme de formation visant à livrer sur la promesse qu’offre la marque « Bathurst » lors de chaque interaction de service, de la planification jusqu’au paiement des factures, en passant par la reconnaissance des bénévoles.</p>	<p>Ressources humaines</p>

Note : Les critères d’évaluation et indicateurs proposés sont présentés dans la section 5.0.

Recherche sur les meilleures pratiques

Les exemples traités dans d’autres sections comprennent tous les programmes de marketing et d’engagement, de Dieppe, au NB à Ogden, au Utah et aussi à Oklahoma City, en Oklahoma

Positionnement/Exploration de l’image de marque

Compte tenu de l’importance du marketing et de la communication pour le lancement du Plan stratégique de Bathurst, les consultants ont déjà commencé à songer à l’image de marque et à un thème qui pourrait être développé assez facilement pour la prochaine étape du processus. Cette exploration de l’image de marque devrait être mise de l’avant et développer en pensant à une image de marque plus régionale qui pourrait correspondre à l’exercice du développement d’une image de marque de la région de Chaleur, si ce projet se concrétise.

Une nouvelle image marque pour Bathurst définira la façon dont nous répondrons aux opportunités d’affaires, aux nouveaux immigrants, aux visiteurs, à nos citoyens et à nos voisins.



4.2.3 Recommandation stratégique – Stratégie touristique

Le tourisme sera un élément clé de la stratégie globale de marketing de la Ville de Bathurst.

Les intervenants dans le secteur du tourisme et des informateurs clés ont parlé de la nécessité de développer une stratégie touristique axée sur les atouts naturels de la région qui favorisent le bien-être, les loisirs et un mode de vie sain. « Vendons les aventures et les expériences que les gens cherchent », ont-ils affirmé.



Il sera également utile de capitaliser sur le développement du tourisme au niveau provincial, en particulier pour évaluer le succès via les statistiques provinciales sur le nombre de visites et les dépenses pour la région de Bathurst.

Objectifs	Actions	Responsabilité
Faire de la stratégie touristique un élément clé du plan marketing, promouvoir les ressources récréatives « quatre saisons » et assurer une excellente livraison des services.	Le marketing touristique sera conforme, autant dans son ton que dans son contenu, avec les autres éléments de communication/marketing pour la ville. Le positionnement de Bathurst comme attrait touristique de loisirs plein air « quatre saisons » sera important et ce, peu importe si le message est dirigé vers les motoneigistes du Québec, les randonneurs des Maritimes, le segment des retraités actifs ou des entrepreneurs à la recherche d'un nouvel emplacement ou d'une occasion pour agrandir.	Parcs, loisirs et tourisme
Assurer l'excellence dans le service à la clientèle.	Mettre en place un programme d'évaluation du service à la clientèle et si des améliorations au service semblent nécessaires, adopter une formation préparatoire au marché ciblée là où elle fera le plus de bien.	Parcs, loisirs et tourisme



Note : Les critères d'évaluation et indicateurs proposés sont présentés dans la section 5.0.

Recherche sur les meilleures pratiques

Les exemples traités dans d'autres sections incluent de multiples exemples de stratégie touristique.

4.2.4 Recommandation stratégique – Planification de la relève

Les informateurs clés et les intervenants ont souligné la nécessité de développer une planification de la relève afin de construire des occasions à long terme, autant pour la municipalité que pour la communauté d'affaire privée. Ils ont parlé du Projet de relève des entreprises (*Business Succession Initiative*) qui a récemment été développé par la CBDC et ils ont rajouté qu'il faut encore plus d'initiatives de ce genre. Avec le vieillissement et le déclin de la population de Bathurst, la planification de la relève est nécessaire aujourd'hui plus que jamais.

Objectifs	Actions	Responsabilité
Déployer un processus de promotion de la planification de la relève pour les entreprises de la région afin que les propriétaires/gestionnaires d'entreprises puissent voir un futur qui comprend des successeurs potentiels qualifiés (en particulier chez les jeunes et les immigrants).	Travailler avec la Chambre de commerce et les partenaires provinciaux, y compris la CBDC et le ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail (EPFT), pour encourager la participation dans les programmes de la planification de la relève.	Responsable du développement économique

Note : Les critères d'évaluation et indicateurs proposés sont présentés dans la section 5.0.

4.2.5 Recommandation stratégique – Investissement privé

Comme indiqué dans la recherche sur les meilleures pratiques ci-dessous, il y a des occasions ici à Bathurst et il y a des précédents ailleurs, y compris d'autres villes du Canada atlantique, qui nous montre comment cette stratégie peut avoir du succès.

À cet égard, le crédit d'impôt pour les investisseurs dans les petites entreprises devrait être activement promu. Celui-ci fournit un crédit d'impôt personnel non remboursable de 50 %, jusqu'à concurrence de



125 000 \$ par année (pour des investissements allant jusqu'à 250 000 \$ par investisseur particulier) aux investisseurs admissibles. Pour un investisseur qui est une société ou une fiducie, le crédit d'impôt pour les investisseurs dans les petites entreprises du Nouveau-Brunswick, celui-ci a droit à un crédit d'impôt non remboursable sur le revenu des corporations de 15 % jusqu'à concurrence de 75 000 \$ par année (pour des investissements allant jusqu'à 500 000 \$ par investisseur qui est une société ou une fiducie).

Il est bien établi qu'il y a des personnes dans la région de Bathurst qui ont connu un certain succès et qui pourraient désormais former un noyau d'investisseurs potentiels. Certains vivent encore ici. Certains reviennent pour prendre leur retraite ou, comme il est plus probable aux jours d'aujourd'hui de sortir de la retraite. Indépendamment de la structure de l'investissement privé, l'environnement doit être propice à l'investissement et géré d'une manière qui favorise la mobilisation de fonds privés dans la communauté d'affaires locale. Les chefs d'entreprise et les investisseurs doivent savoir qu'il existe d'autres options viables à investir leur argent autre que dans des titres financiers et que ceux-ci pourraient créer des avantages réels dans leur propre communauté.

La recherche des meilleures pratiques ci-dessous nous permettra d'élaborer cette stratégie.

Objectifs	Actions	Responsabilité
Encourager un environnement qui favorise la croissance des petites entreprises et la succession, ainsi que l'investissement ciblé.	<p>Des mécanismes devraient être développés pour communiquer avec et tisser des liens entre les entrepreneurs à la recherche de financement et des investisseurs privés qui ont un intérêt dans le développement de la région.</p> <p>À cet égard, le crédit d'impôt pour les investisseurs dans les petites entreprises devrait être activement promu.</p>	<p>Responsable du développement économique, Responsable des communications</p>

Note : Les critères d'évaluation et indicateurs proposés sont présentés dans la section 5.0.



Recherche sur les meilleures pratiques

Mobiliser l'investissement privé

La Ville de Bathurst devrait encourager un environnement qui favorise la croissance des petites entreprises, la succession, ainsi que l'investissement d'impact ciblé. Cet investissement d'impact doit être ciblé sur la direction des capitaux privés dans des projets et des entreprises dont le but est d'obtenir des résultats sociaux mesurables. L'investissement d'impact peut inciter une collaboration entre le secteur à but non lucratif et les secteurs privés et publics dans le but d'aider les individus et les communautés à produire de plus grandes retombées sociales et économiques⁴. Bien que nous ne suggérons pas que la Ville de Bathurst s'engage dans l'investissement et dans la supervision directe et potentiellement risquée de nouvelles entreprises. Nous recommandons, par contre, que la ville travaille avec des organisations comme la Chambre de commerce du Grand Bathurst afin d'ouvrir des voies de communication (ex. : programmes correspondants) et jumelle ces efforts avec des incitations appropriées pour attirer des capitaux supplémentaires pour des marchés variés afin d'appuyer la santé économique de Bathurst. Des mesures telles que l'appariement de capital, des rehaussements de crédit, des garanties et des incitations fiscales doivent également être considérées et soutenues pour catalyser l'investissement d'impact. Cela peut vouloir dire une collaboration entre la municipalité et ses homologues provinciaux et fédéraux dans le but de créer des incitations et des partenariats avec d'autres organismes sans but lucratif ou des organisations privées pour la livraison.

Il est clair que, pour résoudre les problèmes économiques et sociaux difficiles, des changements transformationnels et innovateurs sont nécessaires. Comme dans tout secteur, ceci nécessite du capital. Les gouvernements sont bien placés pour encourager et promouvoir cette activité et, aussi, de saisir le potentiel de l'économie locale.

Dans le contexte actuel d'austérité et d'incertitude économique, la prospérité future des économies en difficulté à travers le Canada sera assurée par les communautés elles-mêmes et sera basée sur des actifs locaux et des idées locales guidées par des entrepreneurs locaux⁵.

Pour générer de la croissance, les communautés devront créer un environnement qui servira à jumeler ceux qui ont du capital à investir avec les entrepreneurs et propriétaires locaux de petites entreprises. Ces derniers pourront alors stimuler l'économie locale. Cette croissance se produira probablement par le biais de l'une des deux formes suivantes : le capital de risque ou les placements privés en actions.

Forbes décrit la différence entre le capital de risque et le capital privé comme suit :

⁴ KPMG, *Mobilizing Private Capital for Public Good: Priorities for Canada*. Sept., 24, 2014.

⁵ L. Ray Moncrief and Grady S. Vanderhoofven - *A Vision for the Future of Rural Developmental Venture Capital*



Le capital privé est, généralement, l'acte de prendre une entreprise existante avec des produits existants et des liquidités existantes pour ensuite la restructurer afin d'optimiser sa performance financière. Le capital de risque, quant à lui, traite typiquement des entreprises au cours de leur phase de démarrage.

La croissance de l'investissement en actions et les rachats par l'endettement découlent souvent de la base industrielle d'un pays alors que des entreprises familiales cherchent du financement et des conseils pour leur propre croissance ou leur succession et que les sociétés d'État sont rationalisées pour devenir des entreprises plus agiles et plus ciblées.

Le capital de risque joue un rôle essentiel dans le financement et l'appui à la croissance de petites et moyennes entreprises innovantes à risque élevé. Ces dernières qui ont de la difficulté à obtenir du financement par emprunt à partir de sources traditionnelles, car elles ont peu d'actifs tangibles et peu ou pas d'antécédents financiers.

Peu importe la forme que prend l'investissement privé, il faut développer et gérer un environnement qui favorise la mobilisation de fonds privés dans la communauté d'affaires locale. Les chefs d'entreprise et les investisseurs majeurs doivent savoir qu'il existe d'autres options viables pour investir leur argent autre que dans des titres financiers et que cela pourrait créer de réels avantages directement dans leur communauté.

4.2.6 Recommandation stratégique – Infrastructure du transport

Bien que les informateurs clés et les intervenants ont fait mention des atouts liés au transport tels que les autoroutes, les chemins de fer et le port de Belledune, il était clair que pour le bien de l'économie régionale, l'aéroport régional de Bathurst était la première priorité. Cet atout a également été classé par les répondants au sondage en ligne comme étant la deuxième plus importante stratégie globale. Des mises à niveau sont nécessaires aussitôt que possible, notamment l'extension la piste et doubler les installations terminales pour accueillir le trafic de passagers grandissant (augmentation du volume de 6 % en 2014-2015).

De toute évidence, il sera important de prioriser les infrastructures de transport qui profitent principalement aux entreprises, à commencer par l'amélioration de l'aéroport. Cependant, toute l'orientation stratégique des loisirs de plein air et du mieux-être devrait également cibler les éléments de l'infrastructure qui profitent directement aux résidents et aux touristes comme, par exemple, une infrastructure favorisant le cyclisme et la construction de sentiers.



Objectifs	Actions	Responsabilité
<p>Prioriser l’aéroport de Bathurst pour le soutien à l’infrastructure, compte tenu de son importance cruciale pour l’économie de la région.</p>	<p>Profitez du changement de gouvernement à Ottawa et le potentiel financement pour les nouvelles infrastructures afin de mettre en œuvre les améliorations prioritaires nécessaires aux pistes d’atterrissage et aux installations terminales.</p>	<p>Responsable du développement économique, Conseil d’administration de l’aéroport</p>
<p>Fournir un soutien visible à l’infrastructure de loisirs en plein air pour les sentiers, le cyclisme et les évènements extérieurs.</p>	<p>Bien que l’infrastructure de transport et l’amélioration de l’aéroport puissent être considérées comme étant surtout un bénéfice pour les entreprises, la stratégie des loisirs de plein air et du mieux-être est aussi orientée vers les gens (au bénéfice des résidents et des visiteurs). D’où l’importance de soutenir une infrastructure favorisant le cyclisme et la construction de sentiers.</p>	<p>Parcs, loisirs et tourisme</p>

Note : Les critères d’évaluation/indicateurs proposés et les échéanciers sont précisés dans la section 5.0.

4.3 Développement économique communautaire

4.3.1 Recommandation stratégique – Loisirs et bien-être

Les consultants ont parlé aux leaders communautaires dans presque tous les domaines à Bathurst, y compris les sports, les loisirs et le bien-être. Lors de ces séances de travail, l’importance des ressources récréatives de Bathurst a été abordée à maintes reprises. Les leaders communautaires ont parlé de la nécessité d’investir et de promouvoir l’utilisation des installations et les ressources récréatives de plein air, telles que des sentiers riverains à vélo, les sentiers à la Réserve de la Pointe Daly et ceux qui traversent les terres historiques des Premières nations de Pabineau. Bathurst peut être le chef de file provincial en ce qui a trait aux loisirs et au bien-être à l’année (y compris l’évènement « Crashed Ice », la raquette, le ski de fond, etc.).

Les parallèles avec les d’autres communautés abondent. Le cas d’Ogden, au Utah, a été cité plus tôt. Au cours de notre recherche primaire, un autre exemple en Amérique du Nord a été suggéré par les informateurs clés à Bathurst. Alors qu’il est évident que la population urbaine d’Oklahoma City dépasse



de beaucoup celle de Bathurst, les dirigeants Bathurst engagés dans des activités de bien-être ont souligné qu’il est toujours possible de faire de l’apprentissage parallèle à partir de cet exemple.

Comme il a également été noté dans la rubrique sur le développement des affaires, de nombreux autres exemples existent, où les loisirs de plein air ont été un point d’attraction pour le développement économique. Les exemples de Whistler, en Colombie-Britannique, de Canmore, en Alberta, de Bozeman, au Montana et de Boulder, au Colorado nous viennent à l’esprit à cet égard.

Les faits saillants du cas d’Oklahoma City sont mis en valeur dans la partie traitant de la recherche sur les meilleures pratiques et un rapport plus complet est présenté à l’annexe 3.



Objectifs	Actions	Responsabilité
Investir dans et promouvoir le sport et les loisirs à longueur d’année, ce qui en fait une priorité pour la ville et la région, car ces investissements bénéficient les résidents, encouragent le tourisme et attirent les entreprises.	Le Département des parcs, loisirs et du tourisme devrait agir en tant que leader dans cette initiative et mettre l’accent sur des événements et des activités à longueur d’année qui bénéficient autant aux résidents de Bathurst qu’aux visiteurs dans la région.	Parcs, loisirs et tourisme
Ouvrir la voie aux partenariats communautaires grâce à des politiques, des systèmes et un environnement qui rendent le bien-vivre plus facile.	Encourager les initiatives communautaires avec une vision d’améliorer la santé et le bien-être via le développement des sentiers et d’autres ressources récréatives.	Parcs, loisirs et tourisme, Responsable des communications



	Encourager les jeunes à participer à la stratégie de bien-être en créant une programmation et des événements intérieurs et extérieurs.	
--	--	--

Note : Les critères d'évaluation/indicateurs proposés et les échéanciers sont précisés dans la section 5.0.

Recherche sur les meilleures pratiques

Oklahoma City, OK

Le bureau du développement durable de la ville d'Oklahoma coordonne les programmes de sensibilisation destinés à encourager la conservation de l'environnement, l'équité sociale et la vitalité économique dans toute la ville. Ceci se fait par le biais de l'éducation du public, à la fois offerte par la ville et des partenariats communautaires et fournit un soutien de gestion des événements pour les partenaires. Les programmes comprennent :

- Agriculture urbaine — Des activités telles que la gestion du compost, récupération des eaux pluviales, la préparation et l'exploitation des jardins communautaires et le maintien des divers jardins potagers.
- Vélos en libre-service — offrir aux visiteurs, aux employés et aux résidents un mode de transport pour le centre-ville qui est écologique, sain et abordable.
- Prêt maison écolo — Les propriétaires peuvent économiser de l'argent sur leur facture d'électricité et de gaz en rendant leur maison plus éconergétique.
- Marchabilité – Le programme interactif de deux jours NeighborWalk, coordonnée par la ville, est un programme d'éducation sur la marchabilité et la gouvernance locale. Ce programme est offert dans trois classes de 5e année dans écoles publiques d'Oklahoma City.
- Indicateurs de santé – Le Oklahoma City County Health Department a compilé des centaines d'indicateurs de santé communautaire dans 8 domaines thématiques et offre des programmes et des stratégies pour relever les défis de santé communautaire.

Voir l'annexe 3 pour la recherche sur les meilleures pratiques impliquant Oklahoma City, OK.

4.3.2 Recommandation stratégique – Design urbain

Le renouvellement du design urbain devrait être mené par la communauté. Le projet sera axé sur le l'attrait de l'espace urbain et sur la zone riveraine de la ville dans le but d'accroître la densité et d'afficher un sentiment de fierté dans ces espaces. En se basant sur les meilleures pratiques, la portée



de la planification de l'aménagement urbain comprendrait une révision des modes d'utilisation des terres, la conception des édifices, la conception des trottoirs, l'environnement piétonnier, la conception des aires de stationnement et des espaces publics. Tous les aspects du domaine public et privé seraient examinés et analysés pour montrer comment ils sont interconnectés, avec un accent sur l'accès aux aires récréatives de la ville.

Objectifs	Actions	Responsabilité
Établir un programme de design urbain mené par la communauté afin d'améliorer l'aspect esthétique de nos rues et de du secteur riverain dans le but d'accroître la densité et d'afficher un sentiment de fierté dans nos espaces.	Créer un comité directeur, présidé conjointement par Développement économique de Bathurst et la zone d'amélioration commerciale au centre-ville. Publier une demande de proposition axée sur la densité et la fierté population. Émettre un appel d'offres axé sur le mode de vie récréatif de la ville (marchabilité, sentiers, pistes cyclables, etc.) en utilisant l'exemple de Fredericton comme modèle (voir annexe 3).	Responsable du développement économique, Association commerciale du centre-ville
Maintenir la pression pour trouver une solution au problème de la dégradation urbaine « poste apocalyptique » représentée par les sites industriels abandonnés de la Smurfit Stone.	Reconnaître les défis juridiques et environnementaux et travailler avec la province pour obtenir une résolution dès que possible.	Responsable du développement économique

Note : Les critères d'évaluation/indicateurs proposés et les échéanciers sont précisés dans la section 5.0.

Recherche sur les meilleures pratiques

Il y a de nombreux exemples, partout au monde, de programmes et de compétitions d'aménagement urbain. Un bon exemple de design urbain à proximité de nous est le cas de Fredericton, au Nouveau-Brunswick, décrit à l'annexe 3.

Des exemples de concours de design urbain à travers le monde peuvent être vus à l'adresse suivante :

<http://inhabitat.com/designcompetitions/>



À titre d'exemple, une autre stratégie, mise en pratique à Ogden, au Utah, est que la municipalité achète des propriétés à des prix modiques et les restaure de manière à attirer des locataires commerciaux dans ces bâtiments historiques récemment rénovés. Cela peut inclure l'achat de terres polluées, les bâtiments industriels et les quartiers saccagés. Afin d'y arriver, la ville peut aller chercher des fonds partout où les sources sont disponibles, soit à partir de subventions fédérales et provinciales ou par le biais de programmes d'assainissement de l'environnement.

Voir l'annexe 3 pour la recherche sur les meilleures pratiques impliquant le design urbain de la rue Main à Fredericton, au Nouveau-Brunswick.

4.3.3 Recommandation stratégique — Gestion responsable de l'environnement

En étant conscient la valeur des ressources terrestres, aériennes et marines qui font de ce lieu ce qu'il est, nos actions devraient toujours être régit par le respect de la qualité et par la santé de nos ressources.

Cet énoncé est particulièrement vrai vu l'importance de nos ressources naturelles pour nos résidents et pour les touristes.

Un bon exemple d'une gestion responsable de l'environnement est l'effort actuel de donner aux plages de Bathurst la certification *Blue Flag*, une certification internationale très respectée et reconnue. Au Canada, les fameux drapeaux bleus volent déjà sur 25 plages et autour de 6 ports de plaisance. Ces drapeaux bleus sont décernés par *Environmental Defence Canada* aux plages et aux marinas qui satisfont les critères rigoureux de qualité de l'eau, de l'éducation environnementale, de la gestion de l'environnement et de la sécurité et des services.

Ce genre d'initiative, jumeler avec une stratégie de communication pour l'appuyer, est ce dont cette région a besoin.



<http://environmentaldefence.ca/issues/blue-flag-canada>



Objectifs	Actions	Responsabilité
Pratiquer systématiquement la gestion responsable de l'environnement, et ce dans toutes les activités municipales.	Faire un examen de l'environnement pour évaluer l'impact potentiel des projets sur nos ressources terrestres, aériennes et marines.	Responsable du développement économique, Département de planification
Travailler avec Développement durable Bathurst afin d'engager les citoyens dans des pratiques environnementales responsables.	Éduquer les résidents, les visiteurs et les intervenants quant à la valeur de nos ressources environnementales et encourager une gestion responsable de celles-ci.	Responsable des communications

Note : Les critères d'évaluation/indicateurs proposés et les échéanciers sont précisés dans la section 5.0.

Recherche sur les meilleures pratiques

Les cas déjà signalés dans ce plan avaient tendance à toujours inclure la gestion responsable de l'environnement comme l'un des facteurs importants.

Stratégies de gestion de la population

Recherche primaire – Rétroaction en ligne

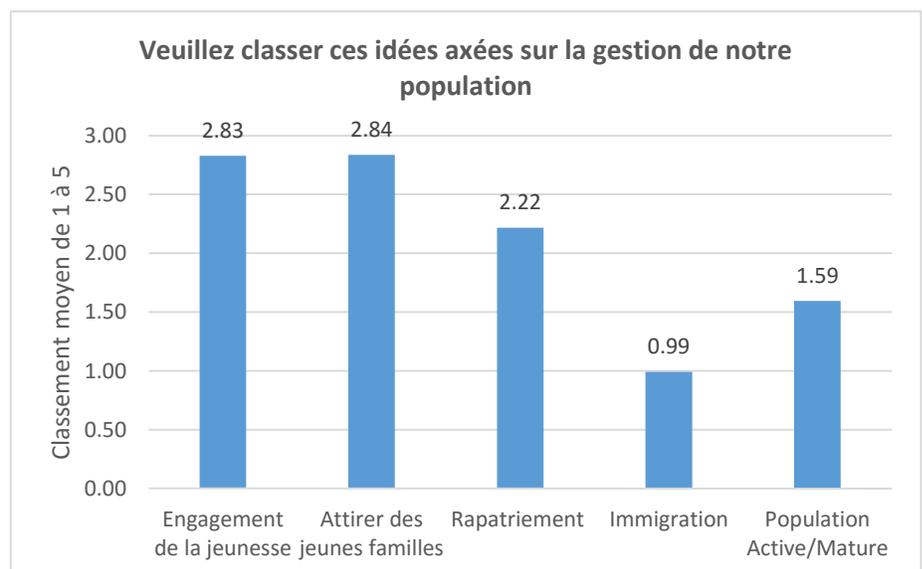
On a demandé aux répondants du sondage en ligne de classer les cinq stratégies de gestion de la population. Ces dernières ont été exprimées avec les termes suivants et classées dans l'ordre suivant :

1. Jeunes familles (2,84)

Élaborer des stratégies pour attirer de nouvelles jeunes familles dans la région.

2. Engagement de la jeunesse (2,83)

Élaborer des stratégies pour engager la jeunesse et faire en sorte que les jeunes soient au courant des occasions que nous avons ici.





3. Rapatriement (2,22)

Élaborer des stratégies pour ramener les gens qui ont déménagé ailleurs.

4. Population Active/Mature (1,59)

Élaborer des stratégies pour attirer le segment de la population mature et active en vue de les engager (ou de les réengager) dans la vie de notre ville.

5. Immigration (0,99)

Élaborer des stratégies pour attirer de nouveaux immigrants, y compris les étudiants internationaux qui fréquentent le CCNB.

Les recommandations suivantes pour les stratégies de gestion de la population traitent d’abord de la jeunesse, le rapatriement et l’immigration et, ensuite, avec les stratégies en vue d’engager (ou de réengager) le segment de la population mature et active.

4.3.4 Recommandation stratégique – Gestion de la population : Jeunesse, rapatriement et immigration

Sur la question d’encourager l’immigration, il est entendu que le financement a été reçu par le biais du programme provincial appelé « la Ruche », un incubateur d’entreprises qui aide les entrepreneurs en leur offrant un appui, de l’espace, de la formation et des possibilités de réseautage pendant qu’ils mettent au point leur plan d’affaires. Des programmes similaires ont été lancés à Moncton et à Fredericton et sont considérés comme une progression naturelle pour les participants au Programme de mentorat pour les entrepreneurs immigrants. En décrivant ce programme, la Chambre de commerce de Fredericton a dit que de « ... créer un environnement où nos entrepreneurs immigrants se sentent à l’aise de poser des questions nous permet de les aider à apprendre à faire des affaires dans ce pays et aussi d’encourager l’intégration inclusive dans la communauté, des objectifs qui sont des priorités à la fois pour la Chambre et le gouvernement provincial. »

Objectifs	Actions	Responsabilité
Élaborer des stratégies pour engager la jeunesse et faire en sorte que les jeunes soient au courant des occasions que nous avons ici.	Engager la jeunesse à participer à la mise en œuvre du Plan stratégique de la Ville de Bathurst en misant sur les voies appropriées, notamment les médias sociaux.	Responsable des communications
Élaborer des stratégies pour attirer de nouvelles jeunes	Cibler les jeunes familles par le biais du plan	Responsable des



<p>familles dans la région.</p>	<p>marketing et via la stratégie touristique en mettant en valeur le positionnement loisirs extérieurs, sport et bien — être « quatre saisons » et ce via les voies de communication appropriées, notamment les médias sociaux.</p>	<p>communications</p>
<p>Élaborer des stratégies pour ramener les gens qui ont déménagé ailleurs, y compris le segment de la population mature et active en mode « post-retraite ».</p>	<p>Cibler les expatriés qui vivent ailleurs avec un plan marketing qui met l'accent sur le positionnement loisirs/sports/mieux-être « quatre saisons » de la région en se servant de bonnes listes et voies de communication.</p>	<p>Responsable des communications</p>
<p>Élaborer des stratégies pour attirer de nouveaux immigrants, y compris les étudiants internationaux qui fréquentent le CCNB.</p>	<p>L'immigration est bien sûr un sujet chaud qui implique les juridictions fédérales et provinciales. La Ville de Bathurst devrait travailler avec ces niveaux de gouvernement et avec le CCNB afin de faire de l'immigration une option réaliste pour la région.</p>	<p>Responsable du développement économique/ Organismes d'aide aux immigrants</p>
	<p>Dans le cadre des actions susmentionnées, il est primordial de convaincre les résidents de la valeur de l'accueil des nouveaux arrivants et que ceux-ci peuvent contribuer à notre avenir.</p>	<p>Responsable des communications</p>

Note : Les critères d'évaluation/indicateurs proposés et les échéanciers sont précisés dans la section 5.0.



4.3.5 Recommandation stratégique – Population : Réengager le segment mature et actif en mode « post-retraite »

Un certain nombre de collectivités partout au Canada et en Amérique du Nord ont ciblé le segment mature et actif pour contrer le déclin démographique. Dans certains cas, cela a été une stratégie secondaire. Certaines villes de la Colombie-Britannique, notamment Victoria et Parksville, sont des cas qui viennent à l'esprit. Dans au moins un cas notable, cependant, cette stratégie a été prioritaire et elle a été un succès. De plus, cette ville présente plusieurs parallèles économiques évidents avec Bathurst. La ville d'Elliot Lake, en Ontario (population 12 000), a réussi de façon remarquable à contrer l'adversité causée par la fermeture de mines et d'un taux chômage élevé. Cette adversité est devenue une opportunité pour se repositionner comme « la capitale canadienne de la retraite. » Le cas est résumé ci-dessous et examiné plus en détail dans l'annexe 3.

Pour la Ville de Bathurst, d'attirer ou de garder le segment mature et actif, récemment caractérisé avec justesse dans les médias comme les gens en mode « post-retraite », devrait être une stratégie secondaire. L'objet ici est l'engagement ou de réengagement de ce segment de la population dans la vie de la ville, non seulement la vie sociale, mais aussi la vie économique et commerciale, où ils peuvent agir en tant que participants ou des investisseurs. (voir également la Stratégie 2.5 — Investissement privé.)

Objectifs	Actions	Responsabilité
Profitez du positionnement loisirs/bien-être pour attirer le segment de la population mature et active en vue de les engager (ou réengager) dans la vie sociale et économique et commerciale de notre ville.	Comme une stratégie secondaire, profiter des changements concrets dans la population de la région pour promouvoir les mêmes ressources récréatives au segment de la population mature et active. (Segment de la population récemment caractérisé comme les gens en mode « post-retraite »).	Responsable du développement économique
	En termes de marketing, il s'agit tout simplement d'adapter le message et de cibler les médias qui visent un auditoire distinct, dans ce cas, le segment actif, mature et en mode « post-retraite ».	Responsable des communications

Note : Les critères d'évaluation/indicateurs proposés et les échéanciers sont précisés dans la section 5.0.



Recherche sur les meilleures pratiques

La Ville d’Elliot Lake en Ontario a réussi de façon remarquable à contrer l’adversité causée par la fermeture de mines et d’un taux chômage élevé et de transformer cette expérience une opportunité de se repositionner comme « la capitale canadienne de la retraite. » Cette adversité — au début des années 1990, lorsque 95 pour cent des emplois miniers ont été perdus dans l’espace de seulement deux ans — a forcé les leaders de la communauté a se pencher sur le problème. Des mesures draconiennes étaient nécessaires afin d’éviter un cataclysme économique, et ces mesures draconiennes ont été prises.

Comme beaucoup de villes minières parsemées un peu partout sur le Bouclier canadien, la ville d’Elliot Lake semblait être vouée à devenir une ville fantôme après que les mines aient commencé à fermer. Mais, ce ne fut pas le cas. Un groupe d’individus ambitieux s’est alors réuni pour créer *Elliot Lake Retirement Living*, une société indépendante qui a commencé à promouvoir la communauté comme un endroit idéal pour trouver un logement à bon marché et de bonnes installations pour les 50 ans et plus encore actifs. Ce programme pour les retraités a très bien réussi et a attiré 2 000 retraités de partout au Canada, aux États-Unis et en Europe.

Voir l’annexe 3 pour la recherche sur les meilleures pratiques impliquant le segment mature et actif à Elliott Lake, ON.

4.4 Évaluation et analyse

Comme indiqué dans la section des meilleures pratiques ci-dessous, la carte de pointage équilibrée est un outil d’évaluation qui fait passer le Plan stratégique de la théorie à la pratique. Cet outil fournit les directives aux personnes chargées de mettre en œuvre le plan. La carte de pointage équilibrée offre un cadre qui propose non seulement des mesures de performance, mais aide les planificateurs à identifier ce qui doit être fait et, par conséquent, ce qui doit être mesuré. C’est pour cette raison que nous avons inclus un projet de carte de pointage équilibrée pour la Ville de Bathurst sur la base des stratégies présentées dans la prochaine section.

La recherche sur les meilleures pratiques présentée ci-dessous traite des cartes des pointages équilibrés utilisées par diverses organisations. Les exemples d’Ottawa et de la Ville de Stratford, à l’IPÉ sont inclus dans l’annexe.

Objectifs	Actions	Responsabilité
Fournir des rapports publics réguliers (possiblement chaque trimestre) sur la mise en œuvre du Plan stratégique et les résultats au fil du temps.	Suivre tous les indicateurs proposés dans le Plan, y compris les indicateurs économiques disponibles et les métriques « flous » comme la confiance, le bien-être, la satisfaction, la fierté et le bonheur.	Directeur général de la ville



Peu après le dévoilement du Plan stratégique, lancer un sondage sur la satisfaction des résidents afin de suivre les opinions, les attitudes et les comportements chez les résidents de Bathurst et de la région.	Refaire le sondage sur une base régulière, probablement chaque année, et présenter les résultats au public.	Responsable des communications
--	---	--------------------------------

Recherche sur les meilleures pratiques

La carte de pointage équilibrée

Bien que la carte de pointage équilibrée ait été conçue à l'origine pour servir les entreprises privées, elle offre encore plus de bénéfice pour le secteur public⁶. La carte de pointage équilibrée est un système de planification et de gestion stratégique qui est généralement applicable aux organisations indépendamment de leur taille ou de leur type. Il est utilisé dans tous les secteurs et, de plus en plus, dans le secteur public. Il est l'outil de planification stratégique préféré des ministères et est utilisé de plus en plus au niveau des gouvernements locaux. C'est un système qui permet d'aligner les activités commerciales à la vision et à la stratégie de l'organisation. Il compare les performances de l'organisation avec les objectifs stratégiques et, de par ce processus, améliore la communication interne et externe. Pour certains, la carte de pointage équilibrée est un simple tableau de bord pour mesurer la performance. Pour d'autres, c'est un système de planification et de gestion complet qui couvre l'ensemble de l'organisation et qui est conçu pour concentrer les efforts sur la stratégie, la performance et les résultats d'une organisation⁷.

La carte de pointage équilibrée, comme elle est utilisée aujourd'hui, transforme le plan stratégique de l'organisation d'un document attrayant, mais passif, en une série de directives quotidiennes claires pour l'organisation. La carte de pointage équilibrée offre un cadre qui propose non seulement des mesures de performance, mais aide les planificateurs à identifier ce qui doit être fait et, par conséquent, ce qui doit être mesuré. Elle permet aux dirigeants de véritablement exécuter leurs stratégies. Pour cette raison, nous avons inclus, dans la section suivante, un projet de carte de pointage équilibrée pour la Ville de Bathurst basé sur cette stratégie. Il est important de noter que la carte de pointage devrait être un document vivant et doit être révisé, au minimum, sur une base annuelle et elle doit être adaptée aux réalités nouvelles et changeantes.

Les cartes de pointage équilibrées développées et utilisées par la Ville d'Ottawa et la Ville de Stratford sont présentées dans l'annexe 3 comme exemples de municipalités canadiennes utilisant cet outil.

⁶ *The Balanced Scorecard – Applying a Private Sector Technique to the Public Sector*. KPMG Peat Marwick LLP. Sur le Web, octobre, 2015.

⁷ *Introduction to the Balanced Scorecard for the Public Sector*. Stellar Leadership. Sur le web, octobre, 2015.

5.0 Mise en œuvre : responsabilisation/carte de pointage équilibrée

Cette section résume le Plan stratégique et identifie les critères de mesure (métriques) et des échéanciers pour chaque stratégie.

Objectifs	Actions	Responsabilité	Métrique	2016		2017		2018	
				Jan- Juin	Juil- Déc	Jan- Juin	Juil- Déc	Jan- Juin	Juil- Déc
GOUVERNANCE									
Mettre le Plan en action									
Mobiliser le secteur privé.	Établir un comité ancré dans le secteur privé	Maire, Committee Président	Acceptation du public	[Orange bar]					
Concevoir un plan de communication	Engager un responsable des communications	Directeur général de la ville	Resp. des comm engagé						
Partager l'engouement pour le Plan	Communiquer l'essentiel du Plan	Resp. des comm	Document public						
Leadership municipal									
Un leadership solide et visible	Réviser la structure organisationnelle	Maire	Reconnaissance du leadership	[Orange bar]					
Se concentrer sur la politique générale	Diffuser la structure organisationnelle	Directeur général de la ville	Org. publiée						
Prioriser les relations intergouvernementales	Assigner la responsabilité	Maire	Assignement						
Leadership régional									
Instaurer la confiance et d'entretenir de meilleures relations avec les communautés voisines	Adopter une approche régionale aux opportunités et aux défis	Maire	Exemples concrets	[Orange bar]					



Démontrer les avantages de la prestation de services	Célébrer les réussites et les bonnes nouvelles	Resp. des comm	Messages ciblés
--	--	----------------	-----------------

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

Développement des affaires

Clarifier le statut prioritaire du développement économique	Assurer la continuité et un financement sûr	Maire	Assurer le financement
Attirer des entreprises dans les secteurs ciblés	Définir Bathurst comme accueillant et un paradis de loisirs	Resp. du dév. économique	Nouvelles entreprises
Les loisirs et l'éducation = développement économique	Nouvelle image de marque qui positionne la région comme un paradis d'activités récréatives quatre saisons.	Resp. des comm	Nouvelle image de marque
Assurer que l'éducation postsecondaire satisfait les besoins	Travailler avec EPFT et le CCNB afin d'adapter l'éducation postsecondaire	Resp. du dév. économique, Direction du CCNB	Nouveaux programmes
Promouvoir la capacité d'exportation	Travailler avec la province et la Chambre	Resp. du dév. économique	Participation ds les programmes

Marketing

Coordonner le marketing et la gestion de la communication	Centralisation de toutes les communications par le directeur général de la ville	Directeur général de la ville	Resp. des comm engagé
Coordonner la diffusion du Plan stratégique	Développer plan communication/marketing en parallèle	Resp. du dév. économique, Resp. des comm	Integration des communications, image de marque



Programme de gestion de la relation client	Engager une équipe professionnelle pour programmes de formation	Ressources Humaines	Participation du personnel, rétroaction	
Stratégie touristique				
Faire de la stratégie touristique un élément clé du plan marketing	Message constant axé sur les loisirs extérieurs « 4 saisons »	Parcs, loisirs et tourisme	Performance touristique positive	
Excellence dans le service à la clientèle	Évaluation et formation de préparation au marché	Parcs, loisirs et tourisme	Rétroaction positive des clients	
Planification de la relève				
Mettre en place un programme de planification de la relève	Travailler avec la Chambre de commerce et les partenaires provinciaux	Resp. du dév. économique	Participation des propriétaires et gestionnaires	
Investissement privé				
Encourager un environnement qui favorise l'investissement privé	Jumeler les entrepreneurs avec les investisseurs privés intéressés	Resp. du dév. économique, Resp. des comm	Jumelages réussis	
Infrastructure du transport				
Prioriser l'aéroport de Bathurst pour le soutien à l'infrastructure	Approcher le nouveau gouvernement fédéral pour du nouveau financement	Resp. du dév. économique, CA de l'aéroport	Améliorations aéroportuaires	



Fournir un soutien visible à l'infrastructure de loisirs en plein air	Soutenir l'infrastructure pour le cyclisme et les sentiers	Parcs, loisirs et tourisme	Utilisation par la communauté et les touristes
---	--	----------------------------	--

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE

Loisirs et bien-être

Investir dans et promouvoir le sport et les loisirs à longueur d'année	Inclure les événements qui attirent les résidents et les visiteurs	Parcs, loisirs et tourisme	Utilisation par la communauté et les touristes
--	--	----------------------------	--

Ouvrir la voie aux partenariats communautaires	Encourager les initiatives communautaires	Parcs, loisirs et tourisme, Resp. des comm	Création de partenariats
	Encourager les jeunes à participer à la stratégie de bien-être	Parcs, loisirs et tourisme, Resp. des comm	Contributions de la jeunesse

Design urbain

Établir un programme de design urbain mené par la communauté	Créer un comité directeur avec la zone d'amélioration commerciale	Resp. du dév. économique, Prés. de la zone	Appel d'offres émis
Maintenir la pression pour éliminer la dégradation urbaine	Travailler avec la province pour relever les défis juridiques et environnementaux	Resp. du dév. économique	Résolution du problème



Gestion responsable de l'environnement

Pratiquer systématiquement la gestion responsable de l'environnement	Appliquer des examens environnementaux à l'évaluation des projets	Resp. du dév. économique, Dép. de la planification	Protection de l'environnement
Engager les citoyens dans des pratiques environnementales responsables	Éduquer les résidents, les visiteurs et les intervenants quant à la valeur de nos ressources	Resp. des comm	Pratiques responsables

Stratégies de gestion de la population

Engager les jeunes et les aligner sur les occasions que nous avons ici	Engager la jeunesse à participer à la mise en œuvre du Plan stratégique via les médias sociaux	Resp. des comm	Une jeunesse visiblement engagée
Attirer de nouvelles jeunes familles	Plan marketing et stratégie touristique qui met en valeur les loisirs extérieurs « quatre saisons »	Resp. des comm	Demandes d'info générées
Rapatrifier les expatriés	Cibler les expatriés avec le plan de marketing	Resp. des comm	Contacts établis



Attirer et retenir de nouveaux immigrants

Travailler avec le gouvernement et le CCNB pour accueillir les nouveaux immigrants

Resp. du dév. économique, Org. aide aux immigrants

Nouveaux arrivants accueillis

Convaincre les résidents de l'importance de l'accueil des nouveaux arrivants

Resp. du dév. économique, Org. aide aux immigrants

Évolution des attitudes

Réengager le segment mature et actif en mode « post-retraite »

Engager (ou réengager) dans la vie sociale et économique et commerciale

Profitez des réalités de la population pour exploiter cette ressource

Resp. du dév. économique

Intérêt généré

Adapter le message au segment actif, mature et en mode « post-retraite »

Resp. des comm

Contacts établis



Évaluation et analyse

Rapports publics réguliers sur la mise en œuvre du Plan stratégique	Suivre les indicateurs proposés dans le Plan, y compris les indicateurs économiques et les métriques « flous »	Directeur général de la ville	Progrès réalisés sur les métriques
Sondage sur la satisfaction des résidents afin de suivre les opinions, les attitudes et les comportements	Refaire le sondage annuellement et présenter les résultats	Resp. des comm	Rapports sur les sondages

