



Memramcook

notre belle vallée

**PLAN STRATÉGIQUE ET COMMUNAUTAIRE
DE LA MUNICIPALITÉ DE MEMRAMCOOK**

MAI 2015

2015 • 2020

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction et mise en contexte.....	3
2. Méthodologie et processus.....	5
3. Analyse environnementale.....	6
4. Orientations stratégiques.....	12
a. Vision	
b. Mission	
c. Valeurs	
5. Piliers ou axes de développement stratégiques.....	14
6. Objectifs découlant des axes stratégiques.....	17
7. Conclusion.....	19

1. Introduction et mise en contexte

En 2007, la municipalité de Memramcook avait élaboré un plan stratégique communautaire à partir d'un processus de consultation auprès des intervenants et de la population de la communauté. Ce plan stratégique, pour les années 2007 à 2012, était accompagné d'un plan opérationnel qui a permis au conseil municipal et au personnel d'atteindre les résultats qui avaient été présentés dans le plan.

En 2014, le conseil municipal a déterminé qu'il était temps de mettre à jour son plan stratégique. À partir d'un processus de consultation auprès des membres du conseil, du personnel et de la population, ce plan stratégique à base communautaire définira les lignes directrices de la municipalité pour les années à venir. Comme on le sait fort bien, la participation des personnes concernées (soit la population de la municipalité) dans l'élaboration d'un plan stratégique, permettra un plus grand engagement dans la réalisation des actions à prendre et dans sa mise en œuvre.

Comme on le sait fort bien, il est très important pour une municipalité comme Memramcook de préciser les priorités qu'elle souhaite avancer. Ce plan stratégique permettra au conseil municipal de déterminer les objectifs et les actions qui vont guider son développement au cours des cinq prochaines années. Les conditions changent et le monde est en évolution, ce qui nécessite une adaptation à de nouvelles réalités et l'adoption d'une approche proactive. La société dans laquelle nous vivons n'a jamais été aussi complexe, ce qui rend plus que jamais nécessaire une planification stratégique municipale. Elle permet de garder le cap sur les aspirations et les priorités des citoyens en composant avec les multiples dimensions d'une communauté et les défis auxquels elle doit faire face. C'est dans cette perspective que le conseil municipal a décidé d'aller de l'avant avec l'élaboration d'un plan stratégique.

D'une part, le plan stratégique est un outil de mobilisation et de performance organisationnelle par excellence; il vise à partager une connaissance et à donner une orientation commune aux actions de chacun. Il permet, grâce à une vision inspirante de notre avenir, de valeurs partagées et de grandes directions stratégiques, de faire converger les objectifs tant politiques qu'administratifs.

D'autre part, il va de soi, si nous souhaitons que les actions posées aujourd'hui nous rapprochent de ce que nous voulons devenir demain, le plan stratégique doit être un outil collectif de référence, de prise de décision et de communication.

Le dernier plan stratégique de la municipalité de Memramcook avait ciblé six directions stratégiques et axes de développement qui concernaient le progrès de la municipalité, son image et son environnement durable. On avait également suggéré d'élaborer un plan de développement des infrastructures de la municipalité.

Après l'adoption du plan stratégique actuel par le conseil municipal, un plan opérationnel sera préparé afin de préciser les actions et le cadre de mesures qui seront suivis lors de la prochaine année. Dans les pages qui vont suivre, nous allons présenter la méthodologie et le processus qui ont mené à la préparation du plan stratégique de la municipalité de Memramcook, proposer les orientations de la communauté, ainsi que les priorités et les objectifs qui vont guider les actions au cours des prochaines années.

2. Méthodologie et processus

Suite à une rencontre avec le maire et le directeur général, le consultant a préparé une offre de services professionnels qui stipulait les conditions requises pour en arriver à l'élaboration du plan stratégique et communautaire.

Un profil du village de Memramcook a été réalisé présentant les données de 2011 en les comparant avec les données de 2006. Ce profil nous a permis de constater l'évolution sociodémographique et économique de la communauté.

Nous avons ensuite planifié et organisé les rencontres de consultation. Une première rencontre s'est tenue avec les membres du conseil municipal, suivi d'une seconde rencontre de consultation avec le personnel-cadre de la municipalité. Une rencontre a également eu lieu avec les employés de la municipalité. Ces rencontres initiales furent suivies de rencontres avec les représentants des organismes communautaires et des entrepreneurs qui œuvrent dans la municipalité.

Ensuite, des rencontres publiques ont été organisées. Une invitation générale fut envoyée à la population afin que les citoyens de la municipalité puissent exprimer leurs points de vue sur l'avenir de Memramcook.

Nous avons aussi effectué une recherche auprès de Statistiques Canada afin de mettre à jour les données du dernier recensement de 2011 et de faire une comparaison avec les données de 2006 qui furent présentées dans le dernier plan stratégique.

Après la consultation et la recherche, nous avons préparé la version préliminaire du rapport. Cette première version fut soumise et présentée aux autorités de la municipalité afin d'obtenir leurs réactions et leurs commentaires. Après avoir noté ceux-ci, nous avons procédé à la rédaction de la version finale du plan stratégique et communautaire 2015-2020 de la municipalité de Memramcook. Ce plan stratégique et communautaire est accompagné d'un plan opérationnel afin d'outiller les employés dans leur travail.

3. Analyse environnementale

Deux sources de données ont été recueillies afin de présenter cette analyse. Dans un premier temps, nous avons consulté les données sociodémographiques et économiques; ensuite, nous avons sollicité des personnes qui ont participé à la consultation afin de saisir leurs perceptions des atouts et des défis de la municipalité tout en énonçant leur vision du développement et des menaces éventuelles.

2.1 Données sociodémographiques et économiques

Le tableau 1 illustre les données comparatives lors des deux derniers recensements, soit en 2006 et 2011. Comme il est possible de le constater, la population habitant la municipalité a augmenté légèrement et les autres données ont également augmenté, ce qui est intéressant pour l'avenir.

Caractéristiques	2006	2011	Écart/commentaires
Population	4 638	4 831	Augmentation de 4,2 %
Densité de population au km carré		26 %	
Superficie des terres (en kilomètres carrés)		185,71	
Âge moyen de la population	40,9	45,1	La population vieillit
% de la population âgée de 15 ans et plus	84,6 %	87,3%	Mêmes commentaires que le précédent
% de la population âgée de 65 ans et plus	15,6 %	15,6 %	Stabilité

Caractéristiques	2006	2011	Écart/commentaires
% de la population âgée de 35 à 44 ans ayant un niveau inférieur au certificat d'études secondaires*	25,4 %	23,8 %	Amélioration de la scolarisation de la population
% de la population âgée de 35 à 44 ans ayant un certificat d'études secondaires ou ayant fait certaines études postsecondaires	37,3 %	38,7 %	
% de la population âgée de 35 à 44 ans ayant un certificat ou un diplôme d'une école de métiers	15,3 %	16,0 %	
% de la population âgée de 35 à 44 ans ayant un certificat ou un diplôme d'études collégiales	12,4 %	13,2%	
% de la population âgée de 35 à 44 ans ayant un certificat, un diplôme ou un grade universitaire	10,2 %	11,3 %	

Caractéristiques	2006	2011	Écart/commentaires
Données linguistiques	Francophones 86.9 %	Francophones 84,1 %	
	Anglophones 13,1 %	Anglophones 15,9 %	

*Nous avons choisi d'examiner la catégorie de la population de 35 à 44 ans à titre d'exemple.

Tableau 1. Données démographiques et niveau d'éducation de la municipalité de Memramcook

Le second tableau présente des données économiques qui illustrent certains progrès notables entre le recensement de 2006 et celui de 2011 :

Indicateurs	2006	2011	Écarts/Commentaires
Revenu moyen des familles	61 377 \$	69 761 \$	Augmentation notable
Taux d'activité *	66,0 %	69,8 %	+
Taux d'emploi **	59,3 %	61,7 %	+
Taux de chômage	10,1 %	11,7 %	+ Fluctuations au cours de la dernière année

Tableau 2 - Données économiques de la municipalité de Memramcook

*Le taux d'activité est le rapport entre l'ensemble de la population active et la population en âge de travailler.

**Le taux d'emploi est le rapport entre la population active occupée et la population en âge de travailler.

2.2 Analyse des forces, défis, occasions et menaces

Une seconde partie de l'analyse environnementale a été réalisée lors de la consultation à partir des perceptions des gens. Cette analyse visait à faire état des forces et des faiblesses (ou défis), les occasions ou possibilités, ainsi que les menaces (FFOM). À chaque rencontre, les personnes présentes ont eu l'occasion de donner leur point de vue sur ces quatre aspects à l'étude pour la municipalité.

Forces :

- Plusieurs jeunes familles déménagent dans la municipalité, contribuant à la croissance de la population;
- La venue de nouveaux citoyens enrichissent la municipalité;
- L'École Abbey-Landry et l'augmentation de la population étudiante;
- Fierté culturelle, patrimoniale et historique qui existe dans la communauté;
- Proximité du Grand Moncton;
- Un endroit où il fait bon vivre, paisible, sécuritaire et calme;
- Taux de taxation raisonnable;
- Une certaine diversité dans la population étant donné l'arrivée de nouvelles familles dans la région;
- Une main-d'œuvre compétente et variée;
- Dynamisme des bénévoles et engagement dans la vie communautaire;
- Sentiment d'entraide, d'engagement à la communauté et à la famille;
- Une bonne qualité de vie, de grands espaces et un environnement sain;
- L'engagement du conseil municipal d'aller de l'avant et d'améliorer la situation présente;
- Installations sportives et récréatives qui sont à la disposition de la population;
- Solidarité et tissu social de la communauté;
- Le personnel de la municipalité est jeune, dynamique et novateur;
- La présence du Verger Belliveau : un potentiel touristique et de développement;
- La présence du Musée et le travail de la Société historique.

Faiblesses ou défis :

- La superficie de la municipalité;
- Il reste plusieurs logements ou quartiers qui n'ont pas d'infrastructures (eau, égouts);
- Absence d'un lieu de rassemblement ou d'un centre communautaire;
- Les besoins sont plus grands que les ressources pour les combler;
- Il existe toujours un « esprit de clocher » entre les paroisses;
- On a tendance à sous-estimer le potentiel de la communauté;
- Absence d'une chambre de commerce et de reconnaissance des entrepreneurs;
- Il n'existe pas de masse critique de services ou d'un « centre du village »;
- La communication et les mécanismes utilisés pour rejoindre la population;
- On ne communique pas bien les succès et les réussites de la communauté;

- Communication avec la population anglophone qui représente plus de 15 % de la population;
- Le manque de trottoirs pour les citoyens qui veulent marcher;
- Les organismes communautaires ont des besoins en ressources pour atteindre leurs objectifs et réaliser leurs projets;
- Manque de logement pour les jeunes familles (appartements);
- Les membres du conseil ne font pas toujours consensus sur les directions à prendre;
- L'état des routes et les ressources requises afin de les réparer;
- Manque d'activités pour les jeunes;
- Difficile à changer les attitudes et le manque d'innovation.

Occasions ou opportunités :

- Promotion et visibilité accrue de la municipalité et de ses succès;
- Proximité de l'autoroute et de la circulation existante;
- Potentiel de développement pour les entrepreneurs;
- La grandeur des terrains pour la construction domiciliaire;
- Le potentiel qu'offre le Monument Lefebvre et l'Institut;
- Moderniser les systèmes et les processus au niveau de la municipalité;
- Le projet de centre communautaire et de centre de la petite enfance;
- Mise en place d'un comité d'accueil afin d'appuyer les nouvelles familles qui s'installent à Memramcook;
- Memramcook pourrait devenir un modèle pour le bilinguisme et les relations entre les deux groupes linguistiques;
- Le développement touristique culturel et patrimonial;
- Le développement de l'énergie renouvelable;
- Le développement du secteur agroalimentaire;
- Solidifier les partenariats afin de valoriser la relation gagnant-gagnant;
- Travailler avec une vision commune et éviter les divisions entre les différentes régions de la municipalité;
- Fournir des mesures incitatives pour les entreprises qui souhaitent s'installer dans la municipalité.

Menaces :

- L'incertitude qui plane concernant l'avenir de l'Institut;
- L'avenir de certains services existants (caisse populaire, GRC, églises, etc.);
- On ne peut pas être « tout pour tout le monde ». Il faut faire des choix, ce qui n'est pas toujours facile;
- Le financement provenant des gouvernements provincial et fédéral pour des projets spéciaux;
- Manque de support local ayant rapport à certains dossiers de développement et dans l'achat de biens et services (« acheter chez nous »);
- Densité de population très basse occupant le territoire;
- De nombreux citoyens âgés quittent le village pour se rapprocher des services à Dieppe ou à Moncton;
- Vieillesse de la population, malgré un certain ralentissement au cours des dernières années.

4. Orientations stratégiques

4.1 Vision

La municipalité de Memramcook est un village où il existe un esprit communautaire exemplaire, novateur dans son approche, accompagné par un sentiment d'appartenance élevé. C'est un village qui s'est démarqué par l'engagement et la participation de la population dans les projets durables mis de l'avant par le conseil municipal. La population est active et s'engage dans son mieux-être.

4.2 Mission

Guidée par ses valeurs organisationnelles et consciente de son rôle de chef de file, la municipalité de Memramcook a pour mission première l'amélioration constante de la qualité de vie de ses citoyens et de la communauté dans un esprit de gestion responsable et durable de toutes ses ressources et l'épanouissement d'une collectivité viable.

4.3 Valeurs

Les valeurs d'une organisation ou d'une communauté sont la fondation sur laquelle les personnes s'appuient pour orienter et guider leurs façons de faire et leurs comportements. Voici les six valeurs auxquelles souscrit le village de Memramcook :

Engagement : La population participe activement au mieux-être global de la communauté et appuie le conseil municipal dans ses actions. Le conseil a mis en place un processus de participation active de la population, organisant des forums de consultation avec la population sur une base régulière.

Respect : Autant pour les membres du conseil municipal, les employés et la population en général, on traite les personnes avec beaucoup d'attention et on respecte les différences.

Innovation : La municipalité, les organismes et la population sont à la recherche de solutions novatrices afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens et des citoyennes.

Proactif : Le conseil municipal prend le leadership sur les dossiers et gère le changement de façon efficace. La population et le conseil municipal ont mis en place un leadership visionnaire qui contribue à rehausser la qualité de vie et le mieux-être de la population de la municipalité.

Fierté : La population est fière de son histoire et de son patrimoine et il existe un grand sentiment d'appartenance chez la population.

Transparence : Le conseil municipal opère de façon ouverte tout en informant la population de la municipalité sur les dossiers, les décisions et les informations financières et autres concernant les citoyennes et les citoyens.

5. Piliers ou axes de développement stratégique

5.1 Communication et image de marque

Le dernier plan stratégique a permis de réaliser diverses stratégies sur le plan de la communication, mais il faut constater que le sentiment d'appartenance à la communauté n'est pas encore entièrement acquis. L'exercice d'un leadership de collaboration du conseil municipal dans des dossiers d'intérêt partagé avec les citoyens et ses partenaires est une avenue prometteuse. L'affirmation des aspects distinctifs de Memramcook, comme la nature et le caractère identitaire au sein de la municipalité, ainsi que les manifestations culturelles, sportives et patrimoniales, demeurent incontournables.

Comme il fut affirmé à plusieurs reprises dans le processus de consultation, il est important pour la municipalité d'ouvrir un dialogue continu avec les citoyens et d'agir avec une grande transparence dans tous les dossiers qu'elle traite.

La nouvelle image de marque et les outils qui sont présentement développés permettront de positionner le village de Memramcook en tant qu'endroit où il fait bon vivre et où il existe une histoire, un patrimoine et une culture remarquables. Le thème du plan stratégique 2015-2020 en est un exemple vibrant, soit : « La Vallée de Memramcook, riche de culture et d'une qualité de vie exceptionnelle ».

5.2 Développement économique durable et renouvelable

L'essor économique du village de Memramcook passe par la diversification de ses activités, le renforcement de ses créneaux stratégiques et la création d'emplois. La municipalité continuera de soutenir et d'appuyer ses entreprises économiques et touristiques en agissant avec leadership, et à titre de partenaire actif et proactif. Elle collaborera avec les entreprises dans la création d'emplois durables qui vont contribuer à la richesse collective du village.

Dans ce sens, on étudiera la question de mesures incitatives qui pourraient être offertes aux entrepreneurs qui créent des emplois dans la municipalité ou encore qui souhaitent s'installer dans la municipalité. La municipalité va jouer un rôle de leadership dans la mise sur pied d'un organisme voué au développement économique, soit une chambre de commerce ou un regroupement de gens d'affaires.

5.3 La gouvernance participative et le partenariat

La gouvernance participative demeure un élément essentiel du rôle du conseil municipal pour les prochaines années. Le conseil municipal reconnaît le rôle des citoyens et des organismes et reconnaît qu'il ne peut pas faire progresser la communauté de façon isolée. Il va investir dans l'innovation et la poursuite du développement d'une culture de participation. Dans un contexte de gestion en constante évolution, les pratiques et les structures de partenariats continueront d'être améliorées et viseront à entretenir des relations durables avec les nombreux partenaires. Pour parvenir à obtenir les résultats souhaités, l'engagement individuel et collectif est nécessaire. Une attention particulière devra être portée à la responsabilisation du citoyen, et ceci, en appuyant le conseil municipal et en participant activement aux différentes instances de la municipalité.

Un autre aspect qui a été souligné lors des consultations est la composition du conseil. En vue des prochaines élections, il fut suggéré d'examiner la possibilité pour les conseillers d'être élus à titre de conseiller général et non par quartier.

5.4 Une gestion durable du patrimoine naturel et bâti

Le Village de Memramcook visera l'intégration du patrimoine naturel à un milieu bâti de qualité par la mise en valeur des espaces verts et exceptionnels et par une gestion durable des ressources. Le développement d'un centre du village où l'on pourra retrouver une masse critique de services et de lieux de rassemblement communautaire demeure un projet rassembleur. Tout développement devra être intégré et responsable, que ce soit dans l'aménagement du territoire ou encore dans le domaine économique, et il tiendra compte de la durabilité et du respect de l'environnement en protégeant les espaces naturels.

Dans ce sens, il doit poursuivre tous les efforts possibles pour améliorer les infrastructures physiques de la municipalité (eaux et égouts, route, etc.) tout en accordant une importance prioritaire au dossier de l'Institut.

5.5 Engagement à la mise en œuvre

En reconduisant son plan stratégique pour une période de cinq ans, la municipalité a choisi de poursuivre le travail amorcé en s'engageant à aller plus loin et en saisissant les occasions d'innover et de poursuivre son développement. Elle a maintenant le défi de mettre en œuvre le plan afin qu'il devienne opérationnel et tangible.

En plus de l'identification des priorités du plan stratégique, l'approche à la gestion stratégique municipale comprend :

- l'identification et la planification des priorités administratives à moyen terme et sur une base annuelle;
- le développement d'un cadre de gestion afin d'augmenter la cohérence entre les priorités et le travail régulier que doit faire le conseil et l'équipe de gestion.

Enfin, le plan opérationnel contiendra un cadre de mesure du rendement afin qu'il soit possible de réaliser les progrès et de statuer sur les raisons qui auraient contribué à ne pas atteindre les objectifs établis.

6. Objectifs découlant des piliers ou axes de développement

Dans la partie suivante du plan, nous présentons les objectifs qui découlent des piliers ou des axes de développement stratégique. Ces objectifs vont servir de guide pour la préparation éventuelle du plan opérationnel.

AXES DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE	OBJECTIFS
5.1 Communication et image de marque	5.1.1 Améliorer les mécanismes et les outils de communication avec la population et les organismes communautaires
	5.1.2 Développer une stratégie pour communiquer avec la population anglophone de la municipalité
	5.1.3 Mettre en œuvre la stratégie de promotion et l'image de marque de la municipalité
	5.1.4 Moderniser et diversifier les modes de communication avec la population
	5.1.5 Publier un rapport périodique (à tous les deux ans - 2016-2018 et 2020) qui tiendra compte de l'évolution et des résultats du plan stratégique 2015-2020
5.2 Développement économique durable et renouvelable	5.2.1 Faciliter la mise en place d'un regroupement de gens d'affaires ou d'une chambre de commerce
	5.2.2 Faire la promotion des mesures incitatives pour appuyer les entrepreneurs actuels et ceux qui veulent s'installer dans la municipalité
	5.2.3 Développer une stratégie de développement touristique durable à partir du programme de développement stratégique en tourisme (PDST) sous l'égide de l'APÉCA
	5.2.4 Examiner la possibilité de développer une zone commerciale et industrielle pour les entreprises
	5.2.5 Encourager le développement résidentiel

AXES DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE	OBJECTIFS
5.3 La gouvernance participative et le partenariat	5.3.1 Mettre en place un système de participation citoyenne afin d'appuyer le conseil dans son travail (ex. : comité consultatif, forum des jeunes, etc.)
	5.3.2 Appuyer les organismes communautaires dans leur travail et leur mandat en facilitant la mise en place d'un regroupement/forum des organismes communautaires
	5.3.3 Multiplier les partenariats avec les organismes de la communauté et les organismes régionaux (ex. : Commission des services régionaux du Sud-Est, Ville de Dieppe, Ville de Sackville, Côte culturelle, COCMA, etc.)
	5.3.4 Améliorer la gouvernance du conseil municipal en fonctionnant à partir de politiques
	5.3.5 Examiner la structure du conseil dans la perspective que les conseillers soient élus à titre de conseiller général et non selon pour un quartier de la municipalité
5.4 Une gestion durable du patrimoine naturel et bâti	5.4.1 Assurer un développement intégré de la municipalité et de ses infrastructures
	5.4.2 Poursuivre les efforts pour la revitalisation de l'Institut
	5.4.3 Examiner la faisabilité d'un centre communautaire/ centre de la petite enfance comme lieu de rassemblement de la communauté
5.5 Engagement dans la mise en œuvre du plan	5.5.1 Intégrer le plan stratégique et opérationnel dans le cycle administratif de la municipalité
	5.5.2 Organiser une réunion publique tous les deux ans afin de présenter les réalisations du plan stratégique et du plan opérationnel et mettre à jour le plan opérationnel

6. Conclusion

Nous croyons que ce plan représente fidèlement les résultats de la consultation tenue avec le conseil municipal, les employés, la population et les groupes communautaires. Ce plan représente la feuille de route pour la municipalité pendant les cinq prochaines années.

Une fois le plan adopté par le conseil municipal, le consultant va collaborer avec le personnel dans l'élaboration d'un plan opérationnel qui précisera les actions, les activités et les initiatives qui vont contribuer à réaliser le plan stratégique.

La version préliminaire fut soumise au conseil afin de recueillir les commentaires et les observations sur le contenu. Pour faire suite à la réception de ces commentaires, ils furent intégrés à la version finale du plan stratégique et communautaire 2015-2020 du village de Memramcook.

Nous tenons à remercier sincèrement toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce plan en espérant que les citoyens et les citoyennes puissent également s'engager dans sa mise en œuvre.

Village de Memramcook
540, rue Centrale
Memramcook, NB
E4K 3S6

Tél.: (506) 758-4078
Télec.: (506) 758-4079

village@memramcook.com
www.memramcook.com



Memramcook
notre belle vallée