

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2021

COMMISSION DE SERVICES RÉGIONAUX DE KENT

DÉCEMBRE 2016

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction et sommaire exécutif	3
2. Énoncés de mission, de vision et de valeurs	4
3. Profil historique et organisationnel	4
4. Questions critiques et stratégies recommandées	6
5. Conclusion	16

Annexe : Plan d'action opérationnel

1. Introduction et sommaire exécutif

La Commission des services régionaux de Kent entamait en septembre dernier un exercice de planification stratégique dans le but de se donner un programme d'action pour les quelques prochaines années. De plus, en engageant sa gouvernance et son personnel dans une réflexion commune, elle souhaitait amener les différents acteurs à travailler vers les mêmes objectifs.

Afin de réaliser ce projet, la Commission a retenu les services d'un consultant dans le but de la guider dans cet exercice et dans le but d'accomplir les principales actions de consultation et de rédaction du plan. Celui-ci, s'appuyant sur la lecture de nombreux documents, a d'abord dressé un profil historique et organisationnel de la Commission. Par après, en constante communication avec le directeur général, le consultant a rencontré les directions générales des municipalités et le gestionnaire des services locaux du ministère de l'Environnement et les gouvernements locaux lors d'une séance plénière d'une demi-journée. Le consultant a également rencontré tous les membres du personnel individuellement. De plus, il a rencontré le président et la vice-présidente et a animé une journée de réflexion avec le conseil d'administration.

Ayant toujours en tête la raison d'être de la Commission, soit d'accroître la qualité de vie des citoyens et des citoyennes par une concertation régionale, les rencontres ont permis de prendre conscience des leçons apprises au cours de ses quatre années d'existence. Le constat est très positif et révèle que la Commission exécute bien son mandat obligatoire ayant trait à la planification locale et à l'utilisation des terres ainsi qu'à l'élimination des déchets solides. Quant à son mandat de coopération en matière de services de police, de mesures d'urgence et de planification des infrastructures de loisirs, de sports et de culture au niveau régional, le processus est bien entamé grâce au dépôt en janvier 2017 d'un plan maître de dix ans en loisirs comme un des volets du plan régional. Par ailleurs, les discussions indiquent un désir profond de progresser dans les autres secteurs et notamment dans celui du développement

économique communautaire, du tourisme, ainsi que dans le secteur de la sécurité et de la protection.

2. Énoncés de vision, de mission et de valeurs

Énoncé de vision

Notre vision est le développement d'une région où la population a la possibilité et la volonté de prendre en main sa destinée. Cette prise en charge prendra la forme qui sera définie par la communauté à la suite d'échanges, de discussions et de remise en question.

Énoncé de mission

Notre mission est de promouvoir et d'améliorer la qualité de vie de nos citoyens et de nos citoyennes par une cohésion régionale.

Nous réalisons ceci en offrant un service de planification, un service d'élimination de déchets solides ainsi qu'un forum pour discuter des enjeux et des initiatives à l'échelle régionale.

Énoncé de valeurs

Nous croyons que ces services et ces mesures de coopération doivent témoigner d'une volonté de prise en charge par la communauté et se réaliseront dans un esprit de transparence, d'équité, de développement durable et de respect des identités locales.

3. Profil historique et organisationnel

La Commission de services régionaux de Kent a commencé ses activités le 1^{er} janvier 2013. En raison de la *Loi sur la prestation de services régionaux*, la Commission a le mandat d'offrir un service d'élaboration d'un plan régional, de planification locale et d'élimination de déchets solides, ainsi que la présentation d'un forum pour entreprendre des mesures de coopération.

Au cours des quatre premières années de fonctionnement, en plus de gérer la transition, les efforts de la Commission ont surtout porté sur les services de planification et de gestion des déchets solides. C'est ainsi que la Commission a mis fin à l'entente sur la collecte des déchets solides avec Rebut Solides Canadien (Tiru) pour adopter un système de collecte optimisée et pour prendre en charge les contrats de collectes. De plus, elle a mis sur pied un programme de recyclage obligatoire qui inclut le tri à trois sacs. Selon les premières données recueillies par le département de déchets solides, les gens de la région de Kent participent activement au programme. Ceci est considéré comme un succès puisque le service a été beaucoup amélioré tout en réalisant des économies significatives. En matière d'aménagement, on fait à peu près le même constat : la compétence du personnel et la qualité des services se sont améliorées. La Commission est un peu victime de ses succès. En effet, les DSL ont vite constaté les bienfaits d'une planification. Les demandes dépassent les capacités de la Commission. Plusieurs demandes de ces collectivités sont en attente et les municipalités aimeraient voir une mise à jour plus rapide de leur plan d'aménagement.

En ce qui a trait aux mesures de coopération, l'année courante a amené d'importants progrès dans la planification des infrastructures récréatives, sportives et culturelles régionales. Un plan maître de 10 ans en loisirs sera présenté au CA en janvier 2017. Quant à la collaboration en matière de services de police et de mesures d'urgence, la discussion est en cours au sein du *Comité de sécurité publique* où il est beaucoup question de formation et d'élargissement du mandat du comité. Déjà, des progrès ont été réalisés dans l'identification des pistes d'amélioration portant, entre autres, sur la coordination et la mise en commun de ressources en cas d'urgence.

Au niveau de la gouvernance, une culture de collaboration régionale et d'imputabilité locale s'est vite établie. Grâce au forum d'échange, les élus ont vite établi des intérêts à l'extérieur du cadre strictement législatif, particulièrement

dans le dossier du gaz de schiste et du développement économique et communautaire.

Quant au service corporatif, il faut mentionner que le personnel a assumé un rôle d'appui lors de la mise sur pied de la nouvelle communauté rurale de Cocagne ainsi qu'un rôle de gestion intérimaire pendant environ six mois.

Le budget de fonctionnement de la Commission se chiffrait en 2016 à 3 353 302 \$. Elle est gouvernée par un conseil d'administration de 17 personnes et gérée par un personnel de onze personnes à temps plein. Elle dessert un territoire d'une superficie de 4 886,20 km² qui compte une population de 33 216 habitants. La région comprend six municipalités, une communauté rurale, vingt districts de services locaux, six autorités de taxation et trois communautés de Premières Nations.

Pour résumer, on peut affirmer que la Commission a connu des succès dans la réalisation des mandats officiels prévus dans la Loi. Déjà, on y voit les avantages de la régionalisation et de la coopération. Bien entendu, il y a place à l'amélioration et au développement dans ces secteurs. Quant à l'élargissement des champs d'action, le travail est en marche et devrait connaître de l'expansion dans les prochaines années. Il est vrai qu'un plan régional est en préparation, mais on ne verra pas son aboutissement avant au moins cinq ans. D'ici là, ce présent plan pourra servir de guide et de feuille de route.

4. Questions critiques et stratégies recommandées

En tenant compte des idées retenues lors des rencontres avec le personnel, les directions générales des municipalités et les dirigeants de la Commission, complétées par de nombreuses lectures, il a été possible d'établir neuf questions critiques sur lesquelles la Commission devrait se pencher au cours des cinq prochaines années.

1. Comment répondre à l'absence d'action concertée dans le domaine du développement économique et communautaire?

Depuis la disparition d'Entreprise Kent en 2012, un leader en animation économique et communautaire se fait attendre. La Commission a bien essayé de combler ce vide, particulièrement dans un effort de stimuler une collaboration régionale. Se sentant appuyée par l'ensemble des organismes à vocation communautaire et économique, la Commission est venue tout près, en 2014, de se doter d'un service de développement économique. Cependant, à la suite du refus de la Société de développement régional et du ministre du Développement économique d'assurer un financement adéquat, la Commission a dû prendre un recul. Depuis, on se demande si les communautés de la région ont la capacité et la volonté de financer elles-mêmes un tel service. Conscientes de l'importance du dossier, mais désireuses de miser sur un développement durable et contrôlé par le milieu, les personnes rencontrées, ne souhaitant pas axer le développement sur l'arrivée de grosses corporations qui souvent s'installent temporairement dans le milieu pour exploiter les ressources naturelles avec le concours d'une main d'œuvre à bon marché jusqu'à l'épuisement des subventions ou des crédits fiscaux, préfèrent plutôt opter pour une stratégie et un plan d'action élaborés en partenariat avec les organismes en place. Les personnes rencontrées souhaitent opter pour un développement durable basé sur les ressources disponibles localement. De plus, reconnaissant que le territoire est avant tout rural, elles réalisent l'urgence d'agir positivement sur le développement de l'économie sociale et rurale.

Stratégie recommandée

Il est suggéré de mettre le processus en marche pour obtenir l'autorisation nécessaire auprès des communautés afin d'obtenir le financement rendant possible la mise en place d'un service de développement économique. Le coût d'un tel service se chiffrerait à environ 200 000 \$, ce qui représente environ un 1 cent d'augmentation à l'impôt foncier. Cette somme servirait à la création de

deux postes. Le premier, en animation économique communautaire, s'occuperait de soutenir et d'accompagner les organismes communautaires voués au développement économique, comme les chambres de commerce, qui ne peuvent pas compter sur du personnel. Il s'occuperait aussi d'aider au démarrage et au développement de projets d'entreprises de même qu'au volet touristique. L'autre s'occuperait plutôt du développement rural, travaillant surtout avec les DSL afin de favoriser l'émergence de projets et d'initiatives de développement dans les secteurs social, culturel, économique et communautaire. Cette personne anime, mobilise et fournit une aide technique aux demandes des communautés rurales. Elle stimule et encourage les actions du milieu.

Ce service pourrait aussi explorer des questions cruciales au développement telles qu'une meilleure mise en valeur et la mise en marché de produits du milieu, le retour des jeunes et des familles en région, ainsi que l'accueil et l'intégration de nouveaux arrivants, l'alphabétisation et l'employabilité, le transport collectif, etc.

2. Profitant de l'existence de la Côte culturelle du Nouveau-Brunswick qui se donne comme mission de « mettre en marché les nombreuses merveilles de notre région », y a-t-il lieu d'explorer les possibilités de partenariat afin d'améliorer le produit touristique régional et la promotion du territoire comme destination?

Depuis la création des commissions de services régionaux, plusieurs CSR sont sensibles au tourisme à l'intérieur de leur organisation. Dans la région de Kent et du Sud-Est, la Côte culturelle est l'organisme responsable du tourisme. Puisque certaines CSR souhaitent régionaliser le tourisme sur leur territoire, la Côte culturelle risque de connaître des modifications. Au lieu de s'étendre de l'extrémité nord de Kent à l'extrémité sud-est du comté de Westmorland, le

territoire pourrait se définir selon la région desservie par les commissions. C'est donc l'occasion toute désignée de songer à un partenariat avec la Côte culturelle. De plus, afin d'étendre les succès rencontrés dans les efforts de régionalisation, il serait peut-être préférable de concentrer les énergies et les ressources disponibles sur un nombre limité de projets touristiques qui feront consensus et qui pourront se réaliser rapidement.

Stratégie recommandée

Il est recommandé de développer, en partenariat avec la Côte culturelle, des circuits touristiques autour d'un thème précis et d'un parcours particulier. Que ce soit la découverte d'une des trois cultures présentes sur le territoire, le séjour dans une famille de la région de Rogersville qui expérimente dans le domaine agroalimentaire, une excursion sur l'une des nombreuses belles rivières qui ruissellent dans le comté, une visite des cultures d'huîtres ou encore la participation à la cueillette de pommes dans la région de Cocagne, la région offre tellement de possibilités qu'il serait possible de mettre sur pied plusieurs circuits qui pourront répondre aux goûts et aux désirs d'une multitude de touristes. Cette tâche pourrait être confiée au nouveau service de développement économique communautaire. Un tel projet peut se développer sans trop investir de ressources et même compter sur la participation du secteur privé.

3. Afin d'améliorer la mise en commun des ressources municipales, devrait-on régionaliser certains services municipaux?

Comment éviter la duplication et maximiser la rentabilité dans l'achat et l'utilisation de la machinerie lourde et des camions de pompiers? Comment diminuer les coûts associés à la réalisation d'études préliminaires avec estimation des coûts, à la préparation de plans et devis et à la surveillance des travaux ayant trait à des projets majeurs entrepris par les municipalités? Comment étendre ce service à l'ensemble du territoire? Voilà autant de questions que se posent certains intervenants du milieu.

Stratégie recommandée

Il est recommandé de mettre sur pied des outils nécessaires en matière de partage de services entre les municipalités mais également les DSL. À première vue, il est possible qu'un tel service se mette sur pied sans que la Commission ait à y placer des ressources financières. En effet, les municipalités et les DSL dépensent des sommes très considérables pour l'achat d'équipements et la prestation de services. Une étude de rentabilité pourrait se réaliser sous la direction du directeur général de la Commission avec le concours des municipalités. Si l'étude est concluante, la Commission pourrait mandater son directeur général d'aller de l'avant avec le projet.

4. Comment répondre à la demande de concertation et de coordination en matière de mesures d'urgence?

Plusieurs intervenants ont exprimé des inquiétudes par rapport au manque de coordination et d'effort concerté en ce qui regarde les services de protection. Ces préoccupations visaient autant les achats d'équipements et de véhicules utilisés pour combattre les incendies que la rapidité et l'efficacité à répondre à la demande de service lorsque la concertation et la coordination sont de mise, d'autant plus que plusieurs plans de mesures d'urgence ne sont pas à jour. Plusieurs personnes se sont aussi demandé si la communauté était prête à répondre aux situations dangereuses causées par les situations qui se présentent à cause des changements climatiques. En ce qui regarde les mesures à prendre pour mieux prévenir ces situations dangereuses causées par les changements climatiques, il a été souligné que la législation actuelle ne permet pas aux municipalités d'adopter des arrêtés à cet effet. Quant à la mise à jour des plans de mesures d'urgence, on sait que, grâce à l'intervention du coordonnateur régional, la situation est en train de se redresser.

La concertation actuelle porte sur l'élaboration de protocoles régionaux en cas d'urgence, l'appui pour l'établissement et l'actualisation de plans locaux de mesures d'urgence et la facilitation de séances de formation sur les interventions d'urgence régionales ou interrégionales. Dès le début de l'existence de la Commission, un partenariat a été établi avec le Bureau de l'organisation des mesures d'urgence. Il a été déterminé que deux séances de formation sur les mesures d'urgence auraient lieu annuellement dans la région. Il faut aussi mentionner la présence de six coordonnateurs de la gestion régionale des urgences qui sont chargés des douze commissions de services régionaux. Toute préoccupation liée au projet d'amélioration peut être abordée par le Comité de sécurité publique.

Malgré l'existence de toutes ces mesures, étant donné les implications tragiques qui peuvent résulter de failles dans les situations d'urgence, la Commission doit se préoccuper de la possibilité de lacunes dans la coordination et la concertation de ce service.

Stratégie recommandée

Il est recommandé que la Commission mette sur pied dès le début de l'année prochaine un comité ad hoc pour faire la lumière sur la situation. Ce comité aurait pour mandat d'examiner la possibilité d'une plus grande collaboration en matière de mesures d'urgence et de définir les actions à prendre pour y arriver.

5. Comment augmenter le poids politique de la région?

Le succès obtenu dans le dossier du gaz de schiste grâce à l'intervention de la Commission a fait réaliser à plusieurs que celle-ci détient un réel poids politique. L'intervention a connu des succès grâce en grande partie à la qualité du dossier qui avait été élaboré. Quelques situations qui mériteraient un lobbying politique ont été soulignées durant les rencontres. Le dossier de la santé, particulièrement relié à la situation précaire de l'hôpital Stella-Maris-De-Kent, la qualité des routes et la gestion des ressources naturelles ne sont que quelques exemples de

dossiers qui requièrent une intervention politique. La présence de déchets le long des rives nécessiterait l'intervention du ministère de Pêches, des Océans et de la Garde côtière canadienne. Or, justement, le ministre est député de la région.

Stratégie recommandée

Il est recommandé que la Commission détermine les dossiers qui sont dignes d'un lobbying politique, les priorise, les documente et structure des rencontres périodiques avec les ministres responsables de ces dossiers et les députés de la région afin d'en discuter.

6. Comment progresser dans l'identification d'un modèle de gouvernance pour la région?

Les forums d'échange qui se sont tenus au cours des dernières années ont beaucoup amélioré la communication entre les différentes communautés. La collaboration et le désir d'agir ensemble ne s'improvisent pas. Il faut y travailler. Malgré les progrès réalisés dans la diminution des incompréhensions et dans la volonté de collaboration sur le plan régional et entre localités, la vision claire d'une structure de gouvernance pour la région se fait attendre. Ce ne sont pas les options qui manquent. En effet, pour certains, il faut miser sur une approche progressive vers la régionalisation par la réalisation graduelle de projets collectifs. Pour d'autres, il faut se hâter vers une pleine municipalisation. Malgré l'existence de ces options, il reste que l'initiative doit provenir des communautés. Plusieurs l'ont souligné : la province doit créer des conditions plus favorables au regroupement. En attendant, le rôle de la Commission est de travailler en partenariat avec les collectivités qui souhaitent se doter d'une gouvernance plus forte.

Stratégie recommandée

Il est recommandé que la Commission continue d'offrir ses services de facilitation et d'accompagnement auprès des collectivités qui désirent modifier leur structure de gouvernance.

7. Comment répondre à l'objectif de diminution de la production de déchets et comment étendre le programme de recyclage?

La priorité de la Commission portait sur le service des déchets solides. Les dirigeants, avec raison, sont très fiers des résultats accomplis et des succès obtenus. Des économies significatives ont été réalisées et la qualité des services a augmenté d'une façon importante. Grâce à une stratégie de communication pour promouvoir les services et aux programmes de sensibilisation et d'éducation, la population collabore aux efforts déployés.

Il est vrai que le tri des déchets n'est obligatoire qu'aux résidences familiales. Une quantité importante de déchets solides produits par les commerces ne sont donc pas sujets au tri.

Malgré l'efficacité des programmes d'éducation et de sensibilisation et malgré les résultats considérables obtenus dans la diminution à produire les déchets solides, on peut se demander s'il est possible d'en faire davantage. Il est possible que la population aime avoir davantage recours au compostage, mais elle a besoin d'aide pour y arriver.

Stratégie recommandée

Il est recommandé d'établir un projet pilote pour procéder au tri des déchets auprès des commerces sur une base volontaire. Avec l'aide d'un groupe de

travail, facilité par le Service de déchets solides et composé de représentants des chambres de commerce, il sera possible de déterminer les avantages et les défis d'un tel projet, ainsi que les actions à prendre pour intégrer le plus possible de commerces à participer à un programme volontaire.

Quant à l'objectif d'amener plus de gens à s'adonner au compostage, il faudrait développer des outils qui rendraient plus facile le recours à un tel procédé. L'accès à ces outils servirait en plus de motivation et d'encouragement à y avoir recours. On peut songer à des ateliers sur le compostage et à la possibilité de se procurer des composteurs à des prix réduits.

8. Comment répondre à l'augmentation des demandes en matière de planification?

La Commission n'est pas moins fière de son service d'aménagement. En effet, l'intérêt pour l'aménagement ne cesse de s'accroître de jour en jour et les demandes de développement de plans ruraux et de mise à jour de plans municipaux augmentent, à tel point que le service ne peut pas répondre à la demande.

Lors des rencontres avec les directions générales des municipalités et le personnel, il a été possible de choisir un certain nombre de situations qui mériteraient une attention particulière.

- Plusieurs données liées au service d'aménagement sont encore documentées sur papier. De plus, au bureau de Richibucto, la clientèle doit payer comptant ou par chèque pour recevoir les services.
- Lors des démarches qui découlent des demandes de permis de construction et d'adoption de lotissement, il peut se créer des écarts entre la vision de la municipalité et celle de la Commission. Ceci peut créer des problèmes aux municipalités qui ont la responsabilité d'apporter un suivi aux projets approuvés.

Stratégies recommandées

Il est suggéré de

- Procéder à l'examen des ressources humaines afin de voir s'il y a lieu d'apporter des modifications dans l'attribution des tâches ou dans l'organisation du travail dans le but de répondre plus rapidement aux demandes provenant des communautés.
- Informatiser le plus possible le service.
- Formaliser par écrit les procédures et les responsabilités de la Commission et des municipalités lors des démarches qui découlent des demandes de permis de construction et d'adoption de lotissement.

9. Comment améliorer la communication avec le grand public?

On l'entend assez souvent : « On ne communique jamais trop ». Il est vrai que les campagnes de sensibilisation pour informer le grand public des nouveaux services offerts ont été bien réussies. On peut donner comme exemple le programme de recyclage du tri à trois sacs. Mais devrait-on informer davantage le public de services offerts d'une façon générale, de nouveaux services envisagés, de discussions autour des modèles de gouvernance? Il semble que oui. On pourrait se servir des médias déjà existants dans le milieu. On pense à l'Acadie Nouvelle et à l'Étoile. Il y a aussi le site Web. Cependant, on peut douter de l'efficacité de ces moyens à atteindre l'ensemble de la population.

Stratégie recommandée

Il est recommandé de mettre sur pied un bulletin qui serait publié quelques fois par année et qui serait distribué dans les différents milieux de la région. Un tel projet pourrait se payer à partir de publicités provenant d'entreprises de la région de Kent. La réalisation du projet pourrait même être confiée par contrat à une

firme de communication. Aussi, il est recommandé d'augmenter la présence de la CSR de Kent dans les médias sociaux.

Conclusion

En terminant, nous désirons vous remercier de votre confiance en nous confiant cette tâche. Nous avons été capables d'apprécier l'énormité de la tâche qui vous a été confiée et le sérieux avec lequel vous avez accepté et entrepris le défi. Nous avons aussi été sensibles à la générosité et à l'enthousiasme démontrés par le personnel des municipalités et de la Commission de même que par les membres du Conseil d'administration lors des rencontres. Un merci spécial au directeur général pour son expertise et sa disponibilité. Nous espérons que ce document vous aidera lors de vos délibérations.

Léon Richard