HAWKESBURY

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2030

RAPPORT FINAL

8 MAI 2025

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS 3
SOMMAIRE 4
OBJECTIF 8
CONTEXTE 9
DÉMARCHE 11
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 12
DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE 15
PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE HAWKESBURY 17
MISSION 17
VISION 17
ASPIRATION 18
VALEURS 19
STRATÉGIES 20
CONCLUSION 24
ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE 25
ANNEXE 2 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 27

AVANT-PROPOS

Ce rapport final présente le plan stratégique 2025-2030 de la Ville de Hawkesbury. Le plan est le fruit d'une série d'activités de recherche, d'engagement communautaire, d'analyse et de diagnostic stratégique. On y retrouve les énoncés directeurs, soit la mission, la vision et les valeurs. Ces énoncés reflètent la rétroaction recueillie tout au long de la démarche et des rencontres de travail auprès du conseil municipal et de l'administration.

Le diagnostic stratégique se veut une analyse des atouts en place et des enjeux possibles actuels et dans un futur rapproché. Cette analyse tient compte des facteurs internes et externes ainsi qu'à court et long terme. Ce diagnostic a ainsi alimenté le développement des énonces directeurs et des trois stratégies de ce plan.

Les stratégies proposées dans ce rapport intègrent la contribution des résidents, des employés de la Ville, des partenaires locaux, des conseillers municipaux et des membres de l'administration municipale. De plus, l'articulation des stratégies et des objectifs présente la direction souhaitée par la Ville lors des cinq prochaines années. Elles dévoilent le niveau d'engagement, d'intention et la volonté de la Ville pour effectuer les changements nécessaires et passer à l'action pour atteindre sa vision.

SOMMAIRE

Le plan stratégique 2025-2030 de la ville de Hawkesbury trace une vision ambitieuse et structurée pour l'avenir. Conçu comme un guide clair et complet, il témoigne de l'engagement de la Ville envers une gouvernance solide, une croissance durable et un bien-être communautaire renforcé. En équilibrant le développement économique, la responsabilité fiscale, la qualité des services et le développement communautaire, ce plan prépare la Ville à naviguer les prochaines années tout en préservant son identité unique. Il repose également sur une analyse approfondie des tendances, des défis et des opportunités qui façonnent son avenir.

L'élaboration du plan a été motivée par la nécessité d'agir sur l'avenir de la ville d'Hawkesbury, tout en tenant compte des défis et en cherchant à exploiter les forces de la Ville. Les énoncés suivants proposent donc un avenir fondé sur les opportunités et la valorisation des atouts de la Ville.

MISSION

La ville de Hawkesbury offre des services de qualité et appuie ses partenaires afin de contribuer au bien-être de la communauté.

La mission de la ville de Hawkesbury reflète son engagement d'agir afin de fournir des services de haute qualité en travaillant directement ou en collaborant avec différents partenaires. Le terme « partenaires » englobe un large éventail de parties prenantes, y compris les organisations à but non lucratif, les institutions et le secteur privé. D'autre part, le terme « communauté » englobe non seulement les résidents, mais aussi les organisations de la société civile et d'autres parties prenantes, reconnaissant ainsi leur contribution intégrale au tissu urbain. Cet énoncé met également l'accent sur l'engagement de maintenir des normes élevées en matière de prestation de services.

VISION

Carrefour de croissance dans l'Est de l'Ontario, Hawkesbury est un endroit où il fait bon vivre, visiter, travailler et faire des affaires.

La croissance étant un élément moteur de son avenir, la Ville s'engage à gérer celle-ci en exploitant ses atouts géographiques, commerciaux et de services, qui contribuent à la prospérité économique et sociale. La notion de carrefour fait référence au rôle central que joue Hawkesbury dans la région en termes de services, de commerce de détail, de divertissement et d'accès aux marchés. En tant que carrefour, Hawkesbury peut tirer parti

de ces atouts et accroître sa notoriété en tant qu'un lieu qui accueille de nouveaux résidents, entreprises et services.

ASPIRATION

La ville de Hawkesbury façonne son avenir et continue de construire une communauté sécuritaire et résiliente, tout en rehaussant la qualité de vie de ses citoyens.

Cette aspiration met l'accent sur une approche équilibrée pour façonner l'avenir de Hawkesbury en communiquant clairement l'objectif de la vision et en gérant la croissance pour répondre aux besoins changeants de la communauté. Cette approche souligne l'engagement de la Ville en faveur de la croissance et de la prospérité, ainsi que du bien-être et de la qualité de vie des membres de la communauté. La Ville reconnaît la nature dynamique de la construction d'une solide compréhension des forces internes et externes qui influencent le présent et l'avenir de Hawkesbury, du développement et de la mise à jour des plans et des projets pour mettre en œuvre les stratégies de la Ville et de l'obtention des ressources nécessaires pour les mettre en œuvre.

VALEURS

- **Écoute**
- **Entraide**
- **Flexibilité**
- **Innovation**
- **Responsabilité fiscale**

Les valeurs servent de guide structurant pour une gouvernance responsable et une prise de décision éclairée. Elles jouent un rôle essentiel en orientant chaque étape de la mise en œuvre du plan, garantissant ainsi sa cohérence avec la vision et les objectifs de la Ville.

STRATÉGIES

La Ville a identifié trois stratégies qu'elle mettra en œuvre pour atteindre ses aspirations.

1 SERVICES DE QUALITÉ

Développer et améliorer les infrastructures et les services municipaux pour veiller à la pérennité de la Ville.

- Veiller à ce que les investissements de la Ville dans ses infrastructures et ses actifs correspondent à sa croissance ainsi qu'aux besoins de ses citoyens et de ses entreprises ;
- Continuer à renforcer la capacité de la Ville afin de maintenir les services aux standards de qualité du secteur municipal ;
- Intégrer les services afin d'optimiser l'utilisation des ressources et améliorer l'accès pour les citoyens.

L'importance d'investissement lié à l'offre de services de qualité est étroitement liée à la nécessité d'investir à la fois dans les services et les infrastructures, comme la réfection des routes et le maintien des édifices municipaux. Le maintien du haut niveau de satisfaction et de la qualité des services municipaux face à la croissance et l'évolution de ses services nécessitent un engagement envers une responsabilité fiscale équilibrée.

En reconnaissant que la communauté et ses besoins évoluent, la capacité de la Ville doit continuer d'être renforcée afin de maintenir ses standards de qualité au niveau du secteur municipal. De plus, une approche misant sur l'intégration et la collaboration dans les services permettra une prestation plus efficace et un impact plus grand auprès de ses citoyens.

2 APPUYER LA CROISSANCE

Identifier et agir sur les conditions clés qui stimulent et soutiennent la croissance.

- Renforcer la relation de travail avec le palier provincial afin de soutenir les priorités d'investissements pouvant répondre aux besoins de la Ville et de la communauté ;
- Explorer les possibilités de collaboration régionale et intermunicipale créant des occasions de soutien et des bénéfices mutuels ;
- Faciliter le dialogue et la collaboration avec les groupes et organisations contribuant au développement et au dynamisme d'Hawkesbury ;
- Promouvoir de manière ciblée les caractéristiques uniques et le potentiel d'Hawkesbury afin d'attirer de nouveaux acteurs pouvant appuyer la croissance.

Cette stratégie atteste que la croissance résidentielle, commerciale et industrielle est cohérente avec les valeurs, les attentes et la qualité de vie globale de la communauté. En s'appuyant sur les services, les plans directeurs et les politiques de la Ville, cette approche met l'accent sur un rôle proactif dans la gestion des enjeux qui accompagnent la croissance, et sur la nécessité d'encourager le dialogue et la collaboration entre les parties prenantes.

3 ENJEUX COMMUNAUTAIRES

Miser sur la collaboration pour aborder les enjeux complexes touchant la communauté.

- Échanger régulièrement avec la communauté afin de dégager les besoins, les priorités et les enjeux locaux auxquels elle est confrontée ;
- Cibler les enjeux sur lesquels la Ville peut contribuer ;
- Rassembler les acteurs et les expertises nécessaires pour aborder ces enjeux et développer des solutions ;
- Communiquer les progrès et les résultats.

L'interconnectivité entre les stratégies se révèle dans cette dernière. En fait, la nécessité de considérer les enjeux communautaires dans la mise en œuvre des services de qualité et l'appui à la croissance de Hawkesbury exigera de mettre en place des mécanismes de communication transparents entre la Ville et sa communauté et ses partenaires. Reconnaître et agir sur les enjeux sera crucial afin de gérer les défis socio-économiques, comme le logement, le sans-abrisme, la croissance démographique et la diversification d'entreprises. La Ville se voit comme facilitateur auprès de ses partenaires lors de l'exploration de solutions dans le but d'agir collectivement autour d'enjeux communs. La réussite repose ainsi sur une démarche soutenue par l'entraide, la communication et des actions réalistes avec des impacts mesurables.

OBJECTIF

L'objectif de ce rapport est de décrire et d'identifier les implications des choix stratégiques de la Ville de Hawkesbury[1] et de présenter une vision approfondie du contenu du plan stratégique. En outre, il sert à présenter la méthodologie employée et les résultats qui ont émergé des étapes intermédiaires du plan, créant ainsi une référence que la Ville pourra consulter lorsqu'elle abordera des questions de défis et d'opportunités futures.

[1] L'utilisation des expressions « Hawkesbury » et « ville de Hawkesbury » correspond à l'emplacement géographique de la ville de Hawkesbury et de sa population. En revanche, l'expression « Ville » correspond à sa gouvernance, soit le conseil municipal et à l'administration, soit la gestion et l'offre de services.

CONTEXTE

La ville de Hawkesbury, incorporée en 1896, a un historique particulier étant donnée sa situation géographique. Dès ses débuts elle a été un centre d'activités économiques et commerciales en raison de son emplacement qui la situe à mi-chemin entre Ottawa et Montréal. Cet avantage lui a permis de maintenir une position importante au sein des Comtés unis de Prescott et Russell (CUPR). À l'arrivée de l'ouverture de la route 417 vers Montréal, reliant Ottawa directement avec Montréal en contournant les villes et villages qui longent la route 17, la réduction de l'achalandage a obligé la ville de Hawkesbury à s'adapter et à pivoter rapidement afin de contrer l'impact économique et commercial de ce nouveau tronçon routier.

Aujourd'hui, la ville de Hawkesbury, avec sa population de 10 194, prépare son nouveau plan stratégique 2025-2030. Historiquement, un bastion de la francophonie de l'Est de l'Ontario, elle maintient une présence majoritaire francophone. Elle partage avec la Cité de Clarence-Rockland, la Municipalité de Casselman et la Municipalité de Russell les points d'ancrage d'agglomération. Elle est donc administrée en collaboration avec le gouvernement des Comtés unis de Prescott et Russell pour certains services régionaux. Ainsi, certaines responsabilités, comme les routes régionales, les services sociaux et l'aménagement du territoire sont gérés par les Comtés unis de Prescott et Russell, tandis que d'autres, comme les services locaux (eau, égouts, routes locales, collectes de déchets), sont sous la responsabilité de la Ville, eux-mêmes.

Plusieurs caractéristiques distinguent la ville de Hawkesbury parmi ses autres consœurs. Notons particulièrement son emplacement aux abords de la rivière des Outaouais et de sa proximité de la province du Québec. La culture franco-ontarienne demeure toujours présente dans les institutions, les commerces et les événements culturels. Le bilinguisme fait de la ville de Hawkesbury un lieu accueillant et attirant pour les nouveaux arrivants qui cherche un milieu plus tranquille tout en ayant accès à une vie culturelle active avec une proximité d'Ottawa et de Montréal. La ville de Hawkesbury demeure un pôle important pour rallier la population environnante.

Comme toute autre municipalité des Comtés unis de Prescott-Russell, la ville de Hawkesbury doit conjuguer avec ses défis. Ainsi, consciente de son passé et animée par le potentiel de son avenir, elle ancre son plan stratégique dans sa réalité actuelle et mise sur sa capacité d'agir pour atteindre sa destination 2030.

C'est donc dans ce contexte que la Ville s'est lancée dans un processus de planification stratégique avec le soutien du Groupe Conseil KSAR. Le but de cette démarche est de permettre à la Ville de faire des choix clés pour orienter sa croissance et son

développement futur. Il s'agit également d'une occasion de réfléchir aux forces et aux caractéristiques internes et externes qui façonnent ou façonneront la ville de Hawkesbury, et pour celle-ci de décider comment les influencer ou s'y adapter. Le plan stratégique est animé par le besoin d’agir pour une croissance économique, le bien-être de sa population, l’ardeur de sa vie culturelle et une prestation exemplaire de ses services municipaux.

DÉMARCHE

Le plan a été préparé à l'aide d'une méthodologie rigoureuse articulée autour de quatre étapes principales : l'initiation et l'élaboration d'une charte du projet, une analyse de l'environnement, un diagnostic stratégique et l'élaboration du plan stratégique lui-même.

Figure 1 : Phases du projet

Une approche à trois volets a été utilisée afin de recueillir, de saisir et d'analyser les données qualitatives et quantitatives. Il s'agit d'une revue documentaire ainsi qu'une analyse des données et des consultations. Ces trois volets représentent la totalité de l'information qui a permis d'effectuer une analyse environnementale globale.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'analyse de l'environnement permet de capter des données à la fois quantitatives et qualitatives selon diverses lentilles d'analyse. L'agglomération de ces données offre une saisie ponctuelle avec une perspective vers l'avenir quant à la compréhension des enjeux, des défis et des possibilités qui guideront la Ville vers des trajectoires stratégiques d'actions réalistes, atteignables et mesurables.

Les données sont agrégées en plusieurs catégories permettant par la suite de les regrouper en trois grands thèmes. L'analyse de l'environnement alimente la prochaine démarche du processus pour le développement du plan stratégique, soit le diagnostic stratégique.

L'administration municipale

On note en première instance un bon niveau de satisfaction à l'égard des services municipaux. De plus, ce taux de satisfaction se voit également répété quant à l'engagement et la cohésion que manifeste le personnel face aux services à la clientèle et les citoyens.

Le rôle et les responsabilités des municipalités étant de plus en plus importants, le besoin de clarifier et de préciser la vision à long terme de la Ville prend une première place dans les besoins et priorités identifiés lors des activités d'engagement. À un niveau opérationnel, la Ville est confrontée à des défis de recrutement et rétention du personnel, défis qu'elle partage avec d'autres municipalités de la région.

Lors de l'exercice d'engagement, les personnes interrogées partagent leur préoccupation quant à la capacité des services publics de la Ville à absorber une croissance plus importante. Cette situation vient, ainsi, créer une tension autour de la capacité de la Ville à entreprendre des projets et à aborder des enjeux qui ont une portée à long terme en plus de la livraison des services quotidiens. En particulier, l'infrastructure est un sujet soulevé par les résidents, notamment l'état des routes.

La Ville dans son environnement

Une perspective positive habite les résidents qui considèrent la ville de Hawkesbury comme une municipalité d'opportunités, étant donné son emplacement, ses services et son caractère. Ainsi, sa proximité au Québec, le bord de l'eau, l'accès à la nature, la présence de services (p. ex. : un hôpital), et la forte identité francophone ont été notés comme étant des caractéristiques attrayantes pour les résidents et les entreprises actuels

et potentiels. Les consultations ont mis en évidence le fait que ces atouts pourraient être mieux utilisés pour améliorer la croissance et le bien-être de la Ville et de ses résidents.

La démographie

La Ville doit composer avec une dualité démographique soit, d'une part, une population stable, et d'autre part, une population en état de changement constant. On observe que le nombre de citoyens de Hawkesbury est resté pratiquement inchangé depuis plus de 10 ans; en 2011 la population de la Ville était de 10 551 personnes (3.3% de moins qu'en 2021). En comparaison, la population des CUPR a augmenté de 7,1% en seulement 5 ans.

Les tendances démographiques dominantes qui viendront influencer la composition de la population et les besoins actuels et futurs sont l'augmentation du pourcentage de personnes âgées et du nombre de nouveaux arrivants. Ceux-ci exerceront une influence sur les besoins en matière de logement pour une population vieillissante et un gain en immigration. Pour ce dernier groupe, le manque de nouveaux logements limite la croissance et l'accessibilité malgré que le coût du logement est relativement bas. Si la Ville veut attirer davantage de personnes et surtout de jeunes familles, elle a besoin de plus de logements, ce qui pourrait nécessiter une augmentation de la densité.

Les facteurs socio-économiques

Plusieurs enjeux socio-économiques, comme le taux de chômage, sont déjà connus et d'autres sont émergents, comme l'itinérance. Ces tendances ne sont pas uniques à Hawkesbury, mais, comparativement au reste de la région, la Ville est confrontée à des défis plus importants, en particulier d'un point de vue économique. Les données démontrent la présence d'une inadéquation du marché de travail où l'on peut observer un taux de chômage élevé concurremment avec un taux de postes vacants élevés.

Par l'entremise des activités d'engagement, les personnes interrogées ont souligné que les défis complexes nécessitent des solutions multipartites. La collaboration, comme moyen d'action, est soulignée à mainte reprise tant pour les facteurs socio-économiques, sociaux et environnementaux.

Le développement économique est un impératif pour faciliter la croissance des entreprises existantes et nouvelles. L'atteinte de cet objectif repose sur une vision et des objectifs clairs et précis de la Ville ainsi que sur des processus administratifs aussi clairs et prévisibles que possible. Cette observation a été notée comme un élément clé pour soutenir les décisions et les plans d'entreprise. La Ville détient la possibilité de jouer un rôle de facilitateur, c'est-à-dire veiller à ce que les conditions nécessaires soient réunies pour que les entreprises s'installent ou se développent à Hawkesbury. En outre, les

répondants ont suggéré qu'une meilleure coordination entre les acteurs du développement économique, possiblement facilitée par l'administration de la Ville, pourrait faciliter la recherche et la mise en œuvre d'opportunités économiques.

LES GRANDS THÈMES DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Opportunités

- La Ville dispose de nombreux atouts qui peuvent être davantage exploités pour construire son futur et naviguer efficacement au travers des prochaines années ;
- Clarifier l'orientation de la Ville et s'engager à livrer des projets à long terme pourrait grandement contribuer au développement d'Hawkesbury ;
- En misant sur des priorités stratégiques claires, il est possible d'améliorer l'abord des enjeux clés auxquels fait face la Ville tout en contribuant à élever la qualité de vie des résidents.

Croissance

- La croissance économique est un impératif essentiel pour le bien-être futur de la Ville ;
- Agir sur son mandat principal, soit continuer d'offrir de services de qualité et créer des conditions favorables à la croissance, est au cœur de la valeur ajoutée de la Ville ;
- La croissance doit être proportionnellement alignée avec l'accessibilité aux logements afin de soutenir les activités économiques.

Collaboration

- Le renforcement de la collaboration intermunicipale offre une solution multipartite à des questions et des défis complexes ;
- Afin de prendre en charge les contraintes actuelles en matière de capacités et de ressources, les résultats des activités d'engagement identifient la collaboration comme étant la clé du succès. Cette collaboration existe à la fois sur un axe horizontal (vers les partenaires) et vertical (approche intégrative au sein de la municipalité).

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

Les résultats et constats de l'analyse environnementale ont alimenté le développement du cadre analytique des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) présenté ci-dessous.

Figure 2 : Analyse FFOM

FORCES	FAIBLESSES
• Les caractéristiques de la Ville sont attirantes pour les résidents de longue date, les résidents récents et les nouveaux résidents potentiels ; • La Ville possède plusieurs atouts permettant de stimuler la croissance économique ; • Bon niveau de satisfaction des résidents vis-à-vis les services municipaux ; • L'administration de la Ville est perçue comme étant un acteur clé pouvant faciliter les partenariats dans les secteurs sociaux et économiques ; • Personnel engagé, motivé et investi dans le succès de la Ville.	• Le nombre de résidents est stable depuis plusieurs années ; • La Ville est confrontée à des défis socio-économiques importants, anciens et émergents ; • Une plus grande collaboration des joueurs dans l'espace du développement économique serait bénéfique au développement de la Ville ; • La Ville bénéficierait de s'impliquer davantage dans le développement économique ; • L'infrastructure gagnerait à être mise à jour, surtout si la Ville souhaite miser sur la croissance ; • Les ressources financières et en matière de ressources humaines sont limitées.
OPPORTUNITÉS	**MENACES**
• Une occasion de donner le ton au développement à long terme de la Ville et de lui redonner une identité claire ; • Les tendances régionales, provinciales et nationales offrent des opportunités de croissance de la population et de l'économie locale ; • L'alignement des priorités fédérales et provinciales offre des possibilités d'expansion du logement et d'investissements dans le développement économique, ainsi que des interventions visant à résoudre des problèmes sociaux ; • Il existe un potentiel de collaboration intermunicipale pour améliorer la prestation de services.	• Tenter de maintenir le statu quo dans un environnement changeant ; • Des tendances sociales et économiques négatives plus larges (région, province, Canada) sont susceptibles d'intensifier les problèmes locaux ; • Les attentes des autres niveaux de gouvernement, des résidents et des entreprises augmentent, mais les ressources disponibles ne suivent pas ; • Les communautés voisines, avec des avantages économiques et démographiques comparables, se font concurrence pour attirer les mêmes entreprises et les mêmes résidents ; • Les municipalités voisines sont confrontées à des problèmes de personnel similaires, ce qui crée une forte concurrence pour des talents limités.

À l'étude de l'analyse du FFOM, plusieurs aperçus essentiels se dégagent. D'abord, le diagnostic stratégique explique clairement le besoin de fractionner le statu quo pour pivoter vers un avenir renouvelé axé sur l'innovation, l'action et la croissance. Plusieurs facteurs devront être considérés dans l'élaboration du plan stratégique qui auront un impact important dans les prochaines années et qui viendront influencer la trajectoire d'avancement et de progression. Notons particulièrement :

- Un engagement pour effectuer un virage motivé par l'action ;
- L'occasion de positionner la Ville dans un son espace économique, culturel et au service de sa population ;
- Le besoin évolutif de la population quant à la qualité de la vie, les espaces naturels et le sens d'appartenance.

L'analyse dévoile également plusieurs enjeux qui viennent faire un contrepoids à ces forces motrices. À titre d'exemple, notons :

- La délimitation géographique de la ville ;
- La stagnation de la croissance de la population et l'augmentation d'une population vieillissante ;
- La charge historique de la ville de ses années de succès et d'abondance à des années récentes marquées de déclin économique ;
- Le besoin d'une vision commune afin de gérer les tensions possibles entre les revenus et les dépenses, entre les intérêts municipaux et ceux de la communauté, entre la Ville et les municipalités environnantes et entre combler les besoins et la capacité d'y répondre.

Les facteurs clés et les enjeux majeurs identifiés dans le diagnostic stratégique ont joué un rôle crucial dans l'élaboration du plan stratégique et dans les choix faits par la Ville pour façonner sa destination 2030.

Parallèlement, la Ville devra gérer certains défis et tensions qui émergent afin d'équilibrer les contraintes en matière de ressources humaines et financières de la Ville. De plus, la Ville devra poursuivre ses objectifs par rapport aux priorités des parties prenantes, telles que les citoyens, les entreprises, les organismes communautaires et les autres niveaux de gouvernement.

Le diagnostic stratégique suggère également que la gestion de la croissance de la Ville nécessite la mise en place des conditions favorables, comme la détermination de sa vision et de ses priorités au sein de ses plans et processus. De plus, la Ville se doit de déterminer son rôle, ses responsabilités et sa valeur ajoutée afin d'être en mesure de relever les défis complexes, notamment les questions économiques, sociales, opérationnelles et de gouvernance.

PLAN STRATÉGIQUE DE LA VILLE DE HAWKESBURY

MISSION

La mission exprime la raison d'être de la Ville. En vertu de la Loi sur les municipalités de l'Ontario, la Ville de Hawkesbury a établi la mission suivante :

La ville de Hawkesbury offre des services de qualité et appuie ses partenaires afin de contribuer au bien-être de la communauté.

La mission de la ville de Hawkesbury reflète son engagement d'agir afin de fournir des services de haute qualité en travaillant directement ou en collaborant avec différents partenaires. Le terme « partenaires » englobe un large éventail de parties prenantes, y compris les organisations à but non lucratif, les institutions et le secteur privé. D'autre part, le terme « communauté » englobe non seulement les résidents, mais aussi les organisations de la société civile et d'autres parties prenantes, reconnaissant ainsi leur contribution intégrale au tissu urbain. Cette affirmation met également l'accent sur l'engagement de maintenir des normes élevées en matière de prestation de services, en reconnaissant que les partenaires contribuent directement ou indirectement à l'amélioration du bien-être de la communauté.

La notion de services de qualité dénote l'éventail des services que peut offrir la Ville et des services offerts par les multiples partenaires. La mission de la Ville est d'assurer l'accessibilité, la disponibilité et la capacité de recevoir des services municipaux et des services connexes. Afin d'actualiser sa mission, la Ville facilitera les instances où elle pourra tirer parti du potentiel de ses partenaires au profit de la communauté. Reconnaissant le succès d'offrir une multitude de services, il passera par la participation de multiples parties prenantes. La mission repose ainsi sur le concept de l'effort collectif de la Ville et des partenaires pour contribuer à la croissance de la communauté et assurer sa qualité de vie.

VISION

La vision articule l'état que la Ville aimerait atteindre pour la communauté à long terme, généralement au cours des 15 prochaines années. La vision stipule que la ville de Hawkesbury se veut un :

Carrefour de croissance dans l'Est de l'Ontario, Hawkesbury est un endroit où il fait bon vivre, visiter, travailler et faire des affaires.

L'avenir de Hawkesbury passe par la croissance et par une porte d'entrée pour le développement, tout en conservant l'esprit et les avantages d'une petite ville. La croissance étant un élément moteur de son avenir, la Ville s'engage à gérer cette expansion en mettant à profit ses atouts géographiques, commerciaux et de services, qui contribuent à la prospérité économique et sociale. En tant que carrefour, Hawkesbury peut tirer parti de ces atouts et devenir un lieu qui accueille de nouveaux résidents, entreprises et services.

La vision exprime la volonté de maintenir Hawkesbury sur la voie de croissance pour créer un lieu où la population actuelle et future pourra bénéficier de la prospérité économique et sociale de la Ville. La notion de croissance est au cœur de l'évolution de Hawkesbury en passant par une économie axée sur une diversification, une transparence administrative et une ouverture sur de nouveaux partenariats. De plus, la vision mise sur une inclusion communautaire où le bilinguisme, l'immigration, le développement des services sociaux et de la santé, ainsi que l'infrastructure, sont axés à la fois sur une population vieillissante et diversifiée.

Cette vision représente également l'ouverture et l'engagement de la Ville à accueillir le changement et à agir sur des conditions afin de modifier, d'adapter et d'innover face à une réalité en constante évolution. Cela exigera à la Ville d'adopter une démarche qui évalue son progrès, qui devient plus sophistiqué et actif afin de répondre aux besoins évolutifs d'une municipalité en pleine croissance.

ASPIRATION

Alors que la vision s'inscrit dans le très long terme, l'aspiration définit l'objectif que la Ville poursuivra avec son plan stratégique à court terme, jusqu'en 2030.

La ville de Hawkesbury façonne son avenir et continue de construire une communauté sécuritaire, et résiliente, tout en rehaussant la qualité de vie de ses citoyens.

Cette aspiration met l'accent sur une approche équilibrée pour façonner l'avenir de Hawkesbury en communiquant clairement l'objectif de la vision et en gérant la croissance pour répondre aux besoins changeants de la communauté. Cette approche souligne l'engagement de la ville en faveur de la croissance et de la prospérité, ainsi que du bien-être et de la qualité de vie des membres de la communauté. La Ville reconnaît la nature dynamique de la construction d'une solide compréhension des forces internes et externes qui influencent le présent et l'avenir de Hawkesbury, du développement, de la mise à jour des plans et des projets pour mettre en œuvre les stratégies de la Ville et de l'obtention des ressources nécessaires pour les mettre en œuvre.

VALEURS

Les valeurs sont les croyances et les principes qui façonnent le comportement organisationnel de la Ville. Elles ont été sélectionnées parce qu'elles sont jugées nécessaires pour permettre à la Ville de mettre en œuvre son plan stratégique et de réaliser avec succès ses aspirations organisationnelles. Elles servent également de grille d'analyse pour évaluer les situations, les décisions et l'impact des actions de la Ville. Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique, les valeurs jouent donc un rôle important dans l'élaboration des politiques, des initiatives et des collaborations avec ses partenaires. Ces valeurs reflètent l'engagement de la Ville à offrir un cadre de vie dynamique et prospère, en harmonie avec sa mission et sa vision.

Écoute

La Ville accorde une grande importance aux besoins, aux idées et aux préoccupations de ses citoyens, employés et partenaires. Grâce à une communication ouverte et respectueuse, elle favorise une collaboration constructive au service de la communauté.

Entraide

La Ville encourage la solidarité et le travail d'équipe afin de bâtir une ville collaborative et bienveillante. En soutenant ses citoyens, ses employés et ses partenaires, elle renforce le tissu social et favorise le développement d'une communauté forte et unie.

Flexibilité

La Ville mise sur une approche agile et adaptable face aux défis et aux opportunités. En restant ouverte aux nouvelles idées et en ajustant ses façons de faire, elle s'assure d'une prestation de services efficace et évolutive, qui répond aux besoins changeants de ses citoyens.

Innovation

La Ville vise à renforcer la créativité et l'amélioration continue pour offrir des solutions modernes et durables. En intégrant de nouvelles façons de faire et en favorisant une culture d'innovation, elle contribue à la croissance et à la prospérité de Hawkesbury.

Responsabilité fiscale

La Ville gère ses ressources financières de manière rigoureuse et transparente, en assurant une utilisation judicieuse des fonds publics. Son engagement en faveur d'une saine gestion budgétaire permet d'investir dans l'avenir tout en maintenant des services de qualité pour ses citoyens.

Les valeurs guident la mise en œuvre du plan stratégique, la prise de décision et les actions de la Ville. Elles incarnent l'engagement de la Ville envers une gestion efficace et

responsable. Ainsi, les cinq valeurs fondamentales sont des leviers qui viennent orienter ses actions et ses décisions en fonction des enjeux et du contexte.

STRATÉGIES

La Ville a identifié trois stratégies qu'elle mettra en œuvre pour faire avancer ses objectifs au cours des prochaines années.

1 SERVICES DE QUALITÉ

Développer et améliorer les infrastructures et les services municipaux pour veiller à la pérennité de la Ville.

- Veiller à ce que les investissements de la Ville dans ses infrastructures et ses actifs correspondent à sa croissance ainsi qu'aux besoins de ses citoyens et de ses entreprises ;
- Continuer à renforcer la capacité de la Ville afin de maintenir les services aux standards de qualité du secteur municipal ;
- Intégrer les services afin d'optimiser l'utilisation des ressources et améliorer l'accès pour les citoyens.

Le plan stratégique de la Ville souligne que les aspirations de croissance continue de Hawkesbury ne doivent pas compromettre la qualité de vie et la prospérité dont jouissent ses résidents. En même temps, la mission de la Ville souligne que les principaux outils pour maintenir et améliorer ces aspects sont les services que la Ville fournit et les stratégies de communication qui assurent un engagement ouvert avec la communauté et ses partenaires.

L'importance d'investissement lié à l'offre de services de qualité est étroitement liée à la nécessité d'investir à la fois dans les services et les infrastructures, comme la réfection des routes et le maintien et la rénovation des édifices municipaux. Le maintien du haut niveau de satisfaction et de la qualité des services municipaux face à la croissance ainsi que l'évolution de ses services nécessitent un engagement envers une responsabilité fiscale équilibrée.

La capacité de la Ville se doit d'être renforcée, et ce, de manière à rencontrer les standards de qualité du secteur municipal. Le conseil et l'administration doivent mutuellement miser sur le renforcement de sa capacité afin de venir appuyer la stratégie de croissance.

La Ville reconnaît que l'atteinte de la qualité des services en fonction des standards du secteur municipal exigera une meilleure intégration au sein de ses services ainsi

qu’auprès de ses partenaires. L’intégration a pour but de rehausser l’efficience et l’efficacité des services en fonction de ses ressources actuelles.

Cette stratégie définit également un point de référence clair pour ses services, mettant l’accent sur des services de haute qualité. Tout d’abord, ces services seront efficaces et généreront un impact positif tangible. Ensuite, ils s’adapteront aux besoins évolutifs de la communauté, accompagnant ses transformations. Enfin, ils seront déployés de manière opportune et efficiente, garantissant une gestion optimisée des ressources financières et humaines. Consciente du rôle fondamental de son personnel, la Ville s’engage à renforcer continuellement ses compétences afin d’assurer des services d’excellence, répondant aux attentes des citoyens et contribuant à la pérennité du territoire.

2 APPUYER LA CROISSANCE

Identifier et agir sur les conditions clés qui stimulent et soutiennent la croissance.

- Renforcer la relation de travail avec le palier provincial afin de soutenir les priorités d’investissements pouvant répondre aux besoins de la Ville et de la communauté ;
- Explorer les possibilités de collaboration régionale et intermunicipale créant des occasions de soutien et des bénéfices mutuels ;
- Faciliter le dialogue et la collaboration avec les groupes et organisations contribuant au développement et au dynamisme d’Hawkesbury ;
- Promouvoir de manière ciblée les caractéristiques uniques et le potentiel d’Hawkesbury afin d’attirer de nouveaux acteurs pouvant appuyer la croissance.

La croissance étant une considération importante au futur de la Ville, cette stratégie décrit et donne le ton à l’approche que celle-ci souhaite prendre pour appuyer cette croissance. La Ville s’engage dans une démarche afin de combiner l'idée de façonner l'avenir de la Ville avec la nécessité pragmatique de concilier une variété d'objectifs et d'intérêts. Ces liens avec les instances décisionnelles du niveau provincial doivent être soutenus et alignés sur leurs priorités, leur capacité et leur volonté de changement pour favoriser la croissance.

Conformément à sa mission, ainsi qu'à la valeur d’entraide, la Ville reconnaît le potentiel que pourrait offrir la collaboration et les partenariats de prestation de services avec d'autres municipalités. Cela reflète son engagement à prendre des décisions fondées sur des données probantes et souligne sa volonté de s'assurer que les collaborations soient alignées sur ses objectifs stratégiques et apportent une contribution positive au bien-être de ses résidents et de ses partenaires communautaires.

La croissance passe également par le soutien des organisations et initiatives communautaires qui créent de nouveaux emplois ou des emplois mieux adaptés. Le dialogue s'aligne également sur la valeur de l'écoute. Ainsi, la Ville devra poursuivre et renforcer ses pratiques d'engagement communautaire axées sur les principes du dialogue et de prise de décision participative, à la fois avec ses partenaires communautaires et municipaux. Cela comprend entre autres des initiatives, telles que le renforcement des capacités, l'offre d'un soutien financier et en nature, et le renforcement de leurs messages et de leurs communications.

La Ville aura à se positionner, au sein de la région, comme une destination privilégiée grâce à sa force économique, son dynamisme culturel, son ouverture à l'accueil des nouveaux arrivants et son leadership collaboratif. Le résultat de ses efforts stratégiques viendra ainsi contribuer au succès des autres stratégies.

Ainsi, pour s'assurer que la croissance est alignée à la fois sur le plan stratégique de la Ville et sur l'évolution des besoins et des aspirations de sa communauté, elle doit envisager de jouer un rôle de facilitateur dans les décisions de croissance et entre les différents groupes d'acteurs.

3 ENJEUX COMMUNAUTAIRES

Miser sur la collaboration pour aborder les enjeux complexes touchant la communauté.

- Échanger régulièrement avec la communauté afin de dégager les besoins, les priorités et les enjeux locaux auxquels elle est confrontée ;
- Cibler les enjeux sur lesquels la Ville peut contribuer ;
- Rassembler les acteurs et les expertises nécessaires pour aborder ces enjeux et développer des solutions ;
- Communiquer les progrès et les résultats.

L'engagement communautaire est essentiel pour permettre à la Ville de mieux comprendre les besoins et les préoccupations de sa population. En étant à l'écoute de la communauté et de ses partenaires, la Ville favorise une participation aux décisions qui façonnent son développement. Cette approche renforce la confiance, le sentiment d'appartenance et la cohésion sociale, tout en permettant d'aborder efficacement les enjeux complexes qui touchent la collectivité.

La promotion d'un secteur de la société civile actif et le soutien aux organisations qui apportent un changement positif sont au cœur de cette démarche. L'établissement de priorités sociales auxquelles la Ville cherche à prioriser se doit de passer par une

démarche d’engagement comme ci-dessus et de miser sur les valeurs d’écoute, d’entraide et d’innovation.

La diversification d’acteurs et la convergence de multiples perspectives représentent une clé primordiale dans l’exploration de solutions à des enjeux complexes. Cette démarche favorise en soi la cohésion autour d’une vision commune et l’engagement mutuel afin d’obtenir un impact collectif. Les succès obtenus pour la communauté et par la communauté deviennent ainsi le *modus operandi* pour atteindre les objectifs du Plan stratégique 2025-2030.

La capacité d’évaluer et de tracer les résultats et le progrès des objectifs stratégiques représentent un autre pilier dans un plan stratégique encadré par les valeurs de la Ville. Le renforcement du système d'information de la Ville est essentiel pour accroître la responsabilité et la transparence.

CONCLUSION

Le plan stratégique de la ville de Hawkesbury reflète une approche réfléchie et pragmatique de l'administration locale. Cette feuille de route complète, qui met l'accent sur la mise en œuvre de mesures visant à améliorer le bien-être de la communauté, souligne l'engagement de la Ville en matière d'excellence des services, de croissance responsable et de réceptivité aux priorités de la communauté.

La création d'un plan stratégique axé sur l'action et s'appuyant sur les atouts et les opportunités actuels permet à la Ville d'équilibrer son intention de fournir des services de haute qualité, de gérer la croissance et de répondre aux priorités de la communauté. Cette approche témoigne de la volonté d'agir et d'une meilleure compréhension des défis auxquels la Ville sera confrontée dans les années à venir. Elle renforce également la responsabilité de la Ville en tant que gestionnaire de ses ressources, ainsi que le bien-être de ses habitants et l'aspiration collective à la croissance et à la stabilité.

Au fur et à mesure que le plan se développe, il reste en phase avec la nature dynamique de la communauté et l'importance de l'adaptabilité. Son approche misant sur l'écoute et la collaboration permet de vérifier le sentiment des citoyens, l'appréciation du personnel municipal et les points forts des partenariats, offrant ainsi un aperçu précieux des facteurs qui déterminent les niveaux de satisfaction. La volonté de comprendre ces forces sous-jacentes témoigne d'un engagement en faveur d'une gouvernance réactive et centrée sur les citoyens. Au cours des cinq prochaines années, le plan stratégique servira de boussole pour guider Hawkesbury vers la réalisation de sa vision. Cette vision vise à atteindre une croissance ciblée, à favoriser la collaboration, à fournir des services de haute qualité et à promouvoir la cohésion de la communauté ainsi qu'un sentiment d'appartenance.

ANNEXE 1 : MÉTHODOLOGIE

Le plan stratégique a été élaboré par la Ville de Hawkesbury avec le soutien du Groupe Conseil KSAR. Le plan a été préparé à l'aide d'une méthodologie solide articulée autour de quatre phases principales : la planification, une analyse de l'environnement, un diagnostic stratégique et le développement du plan stratégique lui-même.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

L'objectif de l'analyse de l'environnement était de décrire l'état actuel de la municipalité et les principaux facteurs, tendances et forces qui façonnent son présent et son avenir. Cette phase a comporté trois sous-étapes : l'examen des documents, l'analyse des données et les consultations.

L'examen des documents s'est concentré sur l'analyse des documents fournis par la Ville, notamment les plans, les rapports et les règlements, ainsi que des documents similaires provenant des gouvernements provinciaux et fédéral et des municipalités de niveau 1. L'examen a également porté sur la documentation fournie par des organisations sectorielles, telles que l'Association des municipalités de l'Ontario (AMO) et la Fédération canadienne des municipalités. L'examen a aussi été supplémenté par une analyse comparative des plans stratégiques d'un certain nombre de municipalités, choisies en raison de leur similitude et de leur proximité avec la ville de Hawkesbury, ainsi que de l'efficacité de leur administration.[2]

L'analyse des données s'est appuyée sur des données brutes et des calculs accessibles au public pour brosser un portrait des conditions et des tendances démographiques, sociales et économiques de Hawkesbury et des régions avoisinantes, y compris les Comtés unis de Prescott et Russell (CUPR), la région d'Ottawa et la province. Les sources de données comprennent Statistique Canada et les Comtés unis de Prescott et Russell.

Des activités d'engagements ont été menées auprès des parties prenantes, des clients, du conseil municipal, du personnel et de la direction.

Le processus de consultation comprenait un sondage en ligne, avec des questions à réponses multiples et des questions ouvertes, des entrevues avec parties prenantes, deux groupes de discussion en personne et trois assemblées générales. Les thèmes explorés dans les méthodes de consultation étaient similaires afin d'assurer la

2 Canton de Champlain, Canton de Russell, Alfred et Plantagenet, Prescott, Brockville et Cornwall ainsi que Salaberry-de-Valleyfield et Lachute (Province de Québec). D'après MacLean's Canada's Best Communities

comparabilité, et plusieurs personnes ont été consultées, comme indiqué au Tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Sommaire des consultations

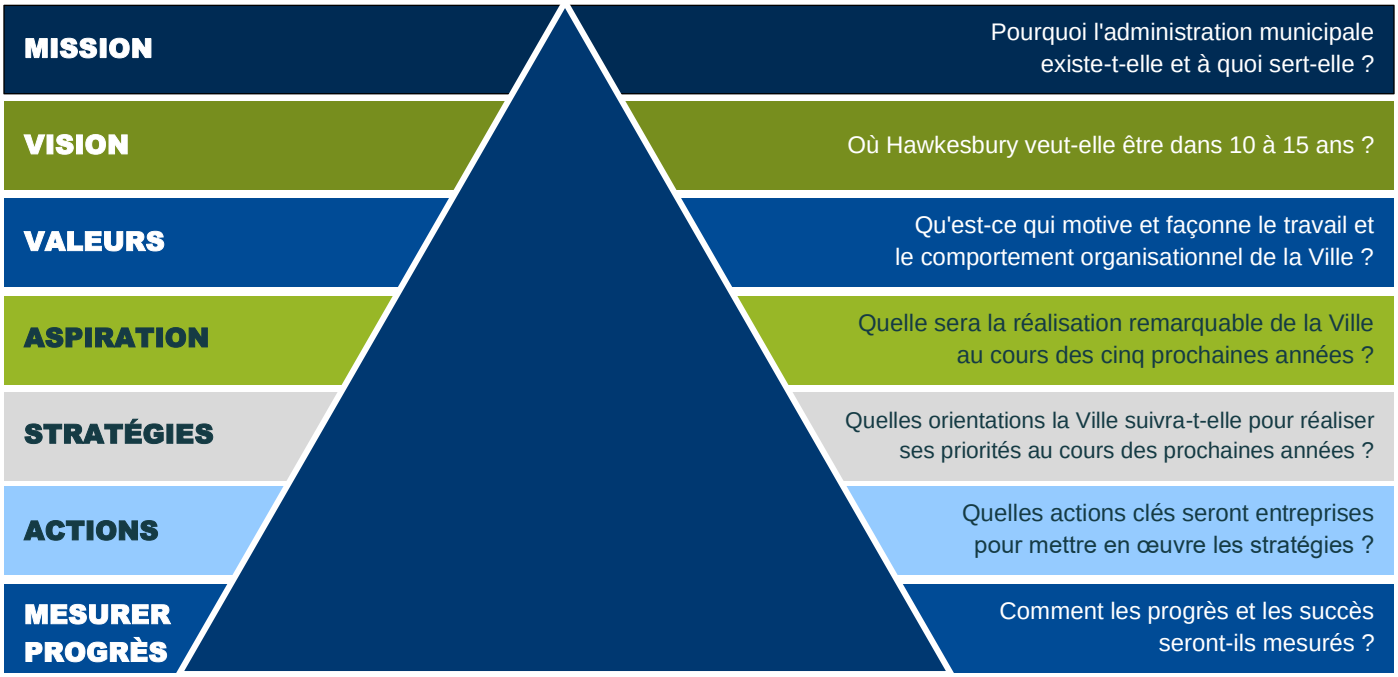
SOMMAIRE DES CONSULTATIONS	
Méthodologie	**Répondants**
Groupes de discussion	21 participants (2 groupes - 1 avec le personnel et 1 avec les cadres supérieurs)
Entrevues approfondies	22
Assemblées générales	12 participants (2 jours, 3 groupes)
Sondage en ligne	187

Les entretiens ont été menés auprès d'entreprises et d'organisations professionnelles, d'organisations culturelles, de services de la santé, des organisations communautaires et de services sociaux, des Comtés unis de Prescott et Russell, ainsi que d'autres municipalités voisines.

DÉVELOPPEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE

Les enseignements tirés du diagnostic stratégique ont servi de base à l'élaboration du plan stratégique dans le cadre de séances de travail auxquelles ont participé les directeurs et le conseil municipal. La structure et le contenu du plan stratégique sont conformes au cadre présenté ci-dessous.

Figure 3 : Cadre du plan stratégique



ANNEXE 2 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Les résultats de l'analyse de l'environnement au sein duquel évolue la ville de Hawkesbury sont présentés en trois sections. Une première section porte sur la situation géographique et socio-démographique de la Ville, à la fois source d'opportunités et de défis. Une deuxième section traite de l'économie de Hawkesbury, puis une troisième sur l'administration municipale. Comme indiqué précédemment, les résultats sont basés sur une analyse documentaire et un processus de consultations avec de nombreux acteurs d'Hawkesbury et de sa région, y compris un sondage auprès de la population, des groupes de discussion et des assemblées générales.

LA VILLE DE HAWKESBURY : UN EMPLACEMENT DE CHOIX, SOURCE D'OPPORTUNITÉS ET DE DÉFIS

La proximité des villes d'Ottawa et de Montréal procure à la population de Hawkesbury un large bassin d'emplois, de commerces et de divertissements. Cette proximité attire également de nouveaux résidents et de nouvelles entreprises. Cependant, elle signifie de la concurrence pour les commerces et entreprises de Hawkesbury, en termes de main-d'œuvre et de clients.

Située à la frontière avec le Québec, Hawkesbury bénéficie de cette connexion avec la province voisine. Celle-ci entraîne un mouvement interprovincial de clients, car on vient à Hawkesbury pour faire du magasinage. Par exemple, les résultats des consultations suggèrent que les changements apportés à la réglementation au Québec ont entraîné une prolifération des magasins vendant des produits de vapotage et de cannabis à Hawkesbury, créant ainsi une opportunité commerciale et en matière d'emploi pour la ville. Cependant, les mêmes consultations ont révélé que de nombreux résidents voient d'un mauvais œil ce genre de commerces qui, selon eux, n'apporte pas beaucoup de valeur à la Ville.

La position géographique de Hawkesbury entraîne une **délocalisation interprovinciale de personnes et d'entreprises, qui comportent des avantages**. Par exemple, des personnes, des commerces et des entreprises qui souhaitent s'installer en Ontario pour accéder à des services ou profiter d'opportunités économiques (taxes, réglementations, coût de la vie, etc.) peuvent considérer Hawkesbury comme un endroit avantageux pour s'installer. De même, de nombreuses personnes âgées s'installent à Hawkesbury depuis le Québec pour accéder aux services de santé ontariens, y compris à un hôpital dans cette ville.

L'emplacement de Hawkesbury **sur le bord de la rivière des Outaouais**, constitue un atout important pour le développement commercial, récréatif et résidentiel. Beaucoup de résidents considèrent d'ailleurs la zone riveraine comme prioritaire. Berceau historique de Hawkesbury, l'Île du Chenail située non loin du centre-ville, comprenant le Centre Culturel le Chenail, attire de nombreux visiteurs, notamment durant l'été. Ceux-ci apprécient que les services disponibles dans le Parc de la Confédération sur l'île se soient considérablement améliorés ces dernières années.

La proximité du Québec, l'accès au bord de l'eau et à la nature, la présence de services (par ex.: l'hôpital), la forte identité francophone sont autant de caractéristiques attrayantes de Hawkesbury pour les résidents, les commerces et les entreprises actuels et futurs. Les consultations ont mis en évidence que **ces atouts pourraient être mieux utilisés pour améliorer la croissance de Hawkesbury** et le bien-être de ses résidents.

Divertissement et culture

L'on apprécie l'offre d'événements communautaires tout au long de l'année. Cependant, la satisfaction à l'égard des programmes de loisirs et des offres culturelles est moyenne et varie en fonction de l'âge, les plus jeunes étant les moins satisfaits et les plus âgés les plus satisfaits. Il est à noter que les non-résidents utilisent les options de divertissement qu'offre Hawkesbury, ce qui constitue à la fois une opportunité et un coût.

Sentiment d'appartenance à une communauté

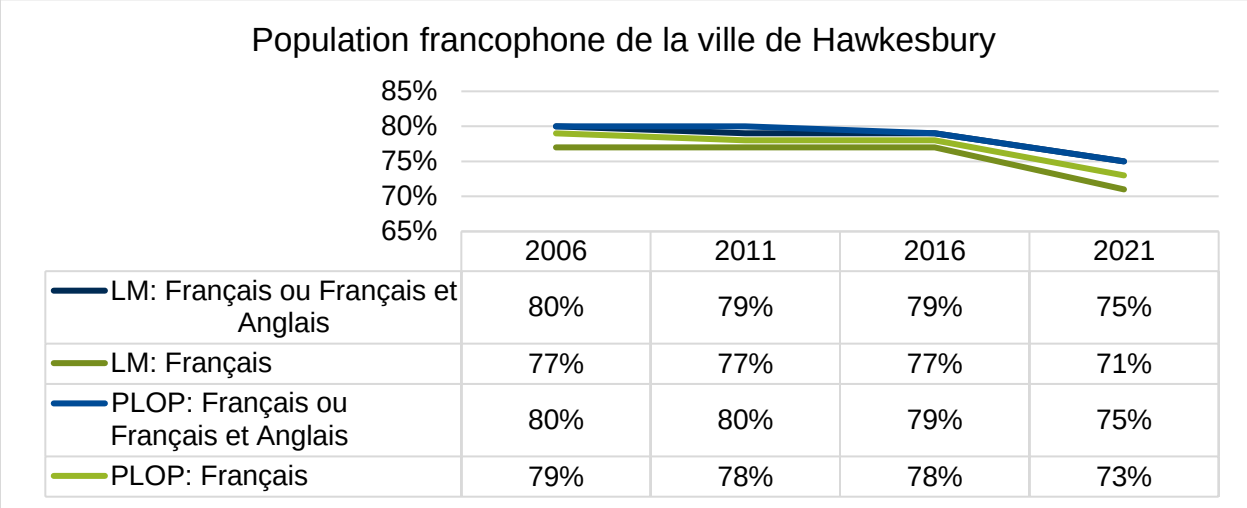
Les résidents, les commerçants et les entrepreneurs considèrent la forte identité francophone de Hawkesbury (tableau 2) comme un atout nourrissant un sentiment d'appartenance à la communauté, même si le nombre d'anglophones, en termes relatifs et absolus, a récemment augmenté (graphique 1). De plus, l'on estime que cette communauté est solidaire et bienveillante. Comme démontré au graphique 2, l'on aime que Hawkesbury soit une petite ville, créant ainsi une identité et un sentiment propres à cette caractéristique : plusieurs disent avoir choisi Hawkesbury comme lieu de vie en raison de sa taille où tout est à portée de main (la proximité), du sentiment de sécurité,

présence d’un réseau de contacts à proximité et de la facilité d'accès aux services, aux loisirs et aux magasins.

Tableau 2 : Première langue officielle parlée (PLOP) en français

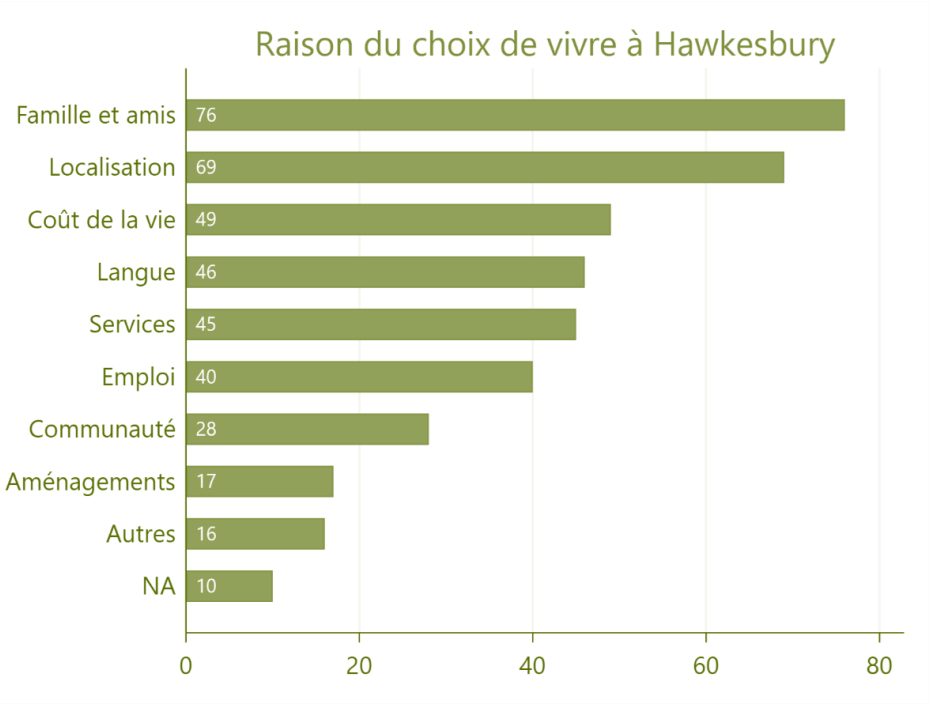
PLOP français	2006	2011	2016	2021
Hawkesbury	80%	80%	79%	75%
CUPR	67%	65%	64%	60%

Graphique 1 : Population francophone de la ville de Hawkesbury



Légende : PLOP - Première langue officielle parlée LM - Langue maternelle

Graphique 2 : Raison du choix de vivre à Hawkesbury



Services de santé et sociaux

La présence d'un hôpital est unanimement considérée comme un atout. Cependant, l'on estime que les services sociaux sont essentiels, mais insuffisants, compte tenu de la demande toujours croissante pour ce type de services. Les organismes sociocommunautaires apprécient la collaboration avec la Ville et souhaitent la renforcer.

Dualité démographique

Comme le démontre le tableau 3, la population de Hawkesbury n'a pas augmenté depuis au moins les dix dernières années, avec un taux de croissance de -0,7% entre 2016 et 2021. En comparaison, la population des CUPR a augmenté de 7,1% en seulement cinq ans. Cependant, sa composition démographique est en train de changer considérablement puisque la population âgée de plus de 65 ans s'est accrue de 16,3% au cours de la même période. Cette tendance n'est pas propre à cette Ville (ou au Canada), mais le changement y est plus rapide en raison d'une dynamique unique : les jeunes quittent la Ville (pour poursuivre des études postsecondaires ou trouver un emploi) et les personnes âgées s'y installent (pour accéder aux services).

Le nombre de nouveaux arrivants a augmenté de +77,3% entre 2016 et 2021. Ceux-ci constituent actuellement 5,9 % de la population de Hawkesbury. Ce sont principalement de nouveaux arrivants francophones, la Ville ayant le statut de Communauté francophone accueillante (CFA) et de municipalité bilingue. Cependant, la rétention et l'intégration des

nouveaux arrivants sont considérées comme des enjeux importants nécessitant la collaboration entre plusieurs parties prenantes.

Tableau 3 : Caractéristiques et tendances de la population et de la démographie

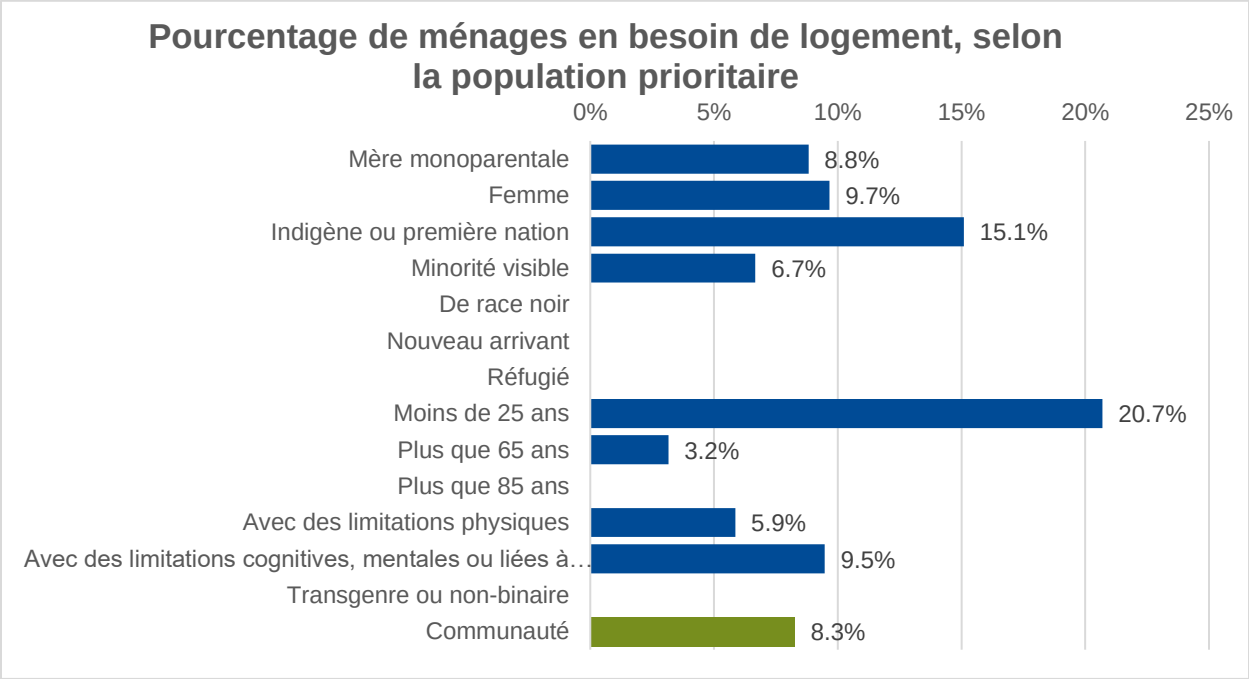
	Hawkesbury	CUPR
Population	10 194	95 639
Δ% 2016-2021	*-0,7%*	*+7,1%*
14 ans ou moins	1 200	16 105
% du total	*11,8%*	*16,8%*
Δ% 2016-2021	*-7,3%*	*+7,4%*
15 - 64 ans	5 745	60 395
% du total	*56,4%*	*63,1%*
Δ% 2016-2021	*-7,0%*	*+2,6%*
65 ans et plus	3 250	19 135
% du total	*31,9%*	*20,0%*
Δ% 2016-2021	*+16,3%*	*+23,6%*
Immigrants	585	5 335
% du total	*5,7%*	*5,6%*
Δ% 2016-2021	*+77,3%*	*+32,4%*

Logement

Celui-ci est considéré comme l'un des principaux défis liés à l'évolution démographique et comme un facteur limitant la croissance de Hawkesbury. Il y a consensus sur la nécessité d'augmenter la densité résidentielle en raison des contraintes spatiales. Hawkesbury accueille la plupart des logements sociaux des CUPR pour des raisons historiques et pratiques (proximité des services). Cependant, très peu de nouveaux logements sociaux ont été construits ces dernières années et le parc actuel n'est pas en mesure de répondre à la demande.

Bien que le coût moyen plus faible du logement soit considéré comme un atout majeur susceptible d'attirer les jeunes familles à la Ville, le caractère abordable du logement reste toutefois un sujet de préoccupation pour la population dans son ensemble. Les jeunes, en particulier les mères célibataires, représentent une part importante des ménages ayant des "besoins impérieux en matière de logement", de même que les ménages autochtones et les ménages où des personnes souffrent de troubles cognitifs ou mentaux, de dépendances ou de mobilité réduite. Contre toute attente, en 2021, aucun ménage constitué de nouveaux arrivants (immigrants ou réfugiés) ne présentait de besoins impérieux en matière de logement. Ces résultats sont résumés dans le graphique 3.

Graphique 3 : Pourcentage de ménages en besoin de logement, selon la population prioritaire



Défis socio-économiques

Le taux de chômage est élevé à Hawkesbury (11,5 %), en particulier par rapport aux municipalités avoisinantes (tableau 4). Il s'accompagne également d'un faible taux de participation au marché du travail, révélant que près de la moitié de la population de Hawkesbury ne travaille pas et ne cherche pas de travail[3]. Bien que cela puisse être en partie expliqué par le vieillissement de la population et le nombre de retraités vivant à Hawkesbury, le taux est également influencé par des personnes en âge de travailler qui sont soit incapables, soit réticentes à travailler. Les résultats des consultations suggèrent une corrélation entre cette situation et l'aggravation des défis socio-économiques, notamment la toxicomanie, l'itinérance et les problèmes de santé mentale. Des données provenant du reste du Canada indiquent que ces problèmes peuvent entraîner des préoccupations en matière de sécurité publique, notamment en termes de vol et de trafic de drogue, une préoccupation exprimée tout au long des consultations et reflétée dans le graphique 4.

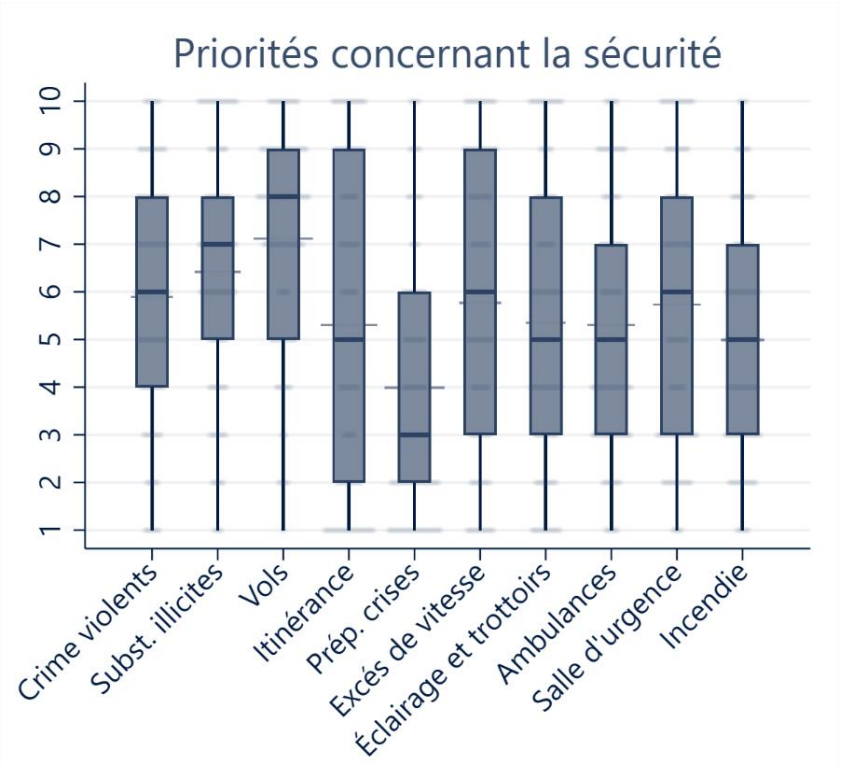
[3] Le taux de participation est calculé comme le ratio entre les personnes employées et les personnes au chômage par rapport à la population totale âgée de plus de 15 ans. En d'autres termes, il représente la proportion de la population en âge de travailler qui est soit employée, soit disposée à travailler.

Tableau 4 : Caractéristiques du marché du travail et du revenu des ménages

	Hawkesbury	CUPR
Taux de chômage	11,5%	7%
Taux de participation	48,3%	64,4%
Revenu médian des ménages (AT)	49 200	83 000
Revenu moyen des ménages (AT)	59 250	90 900

La sécurité, la santé et les services sociaux sont donc considérés comme étant des priorités communautaires essentielles. Les problématiques socio-économiques mettent à rude épreuve les services sociaux (par exemple, la banque alimentaire), mais les participants aux consultations ont fait état du bon niveau de collaboration avec l'administration municipale sur ce plan. L'on souhaite que celle-ci en fasse davantage afin d'aider à réunir les acteurs autour d'une même table pour aborder les problématiques sociales, y compris avec les niveaux supérieurs de gouvernement (par ex. : les CUPR). De même, l'on voudrait que la Ville offre un soutien accru, ne serait-ce qu'en biens et services (ex. des espaces de bureau), aux organismes sociocommunautaires.

Graphique 4 : Priorités concernant la sécurité[4]



Il s'agit évidemment d'enjeux complexes qui ne sont pas uniques à Hawkesbury, puisqu'ils sont plus fréquents dans les zones urbaines. Aussi à noter que rien ne prouve que la présence de services sociaux les exacerbe. Finalement, le consensus des consultations démontre que l'on considère qu'il faut s'attaquer à la fois au développement économique et au soutien social, conformément aux déterminants sociaux de la santé.

Concernant les sujets abordés jusqu'à présent, les graphiques ci-dessous présentent les résultats du sondage sur les priorités personnelles et communautaires des répondants ainsi que leur niveau de satisfaction à l'égard des mêmes facteurs. Les graphiques en boîte à moustaches (graphiques 5 et 7) illustrent l'importance que les répondants accordent à chaque catégorie, en utilisant une échelle de 1 (moins important) à 7 ou 8, selon le nombre d'options disponibles. La ligne horizontale épaisse dans chaque colonne représente le score médian de chaque priorité, ce qui permet d'identifier les priorités les mieux classées. Par exemple, en ce qui concerne les priorités personnelles, la santé et les loisirs apparaissent comme les deux principales priorités. Pour les priorités

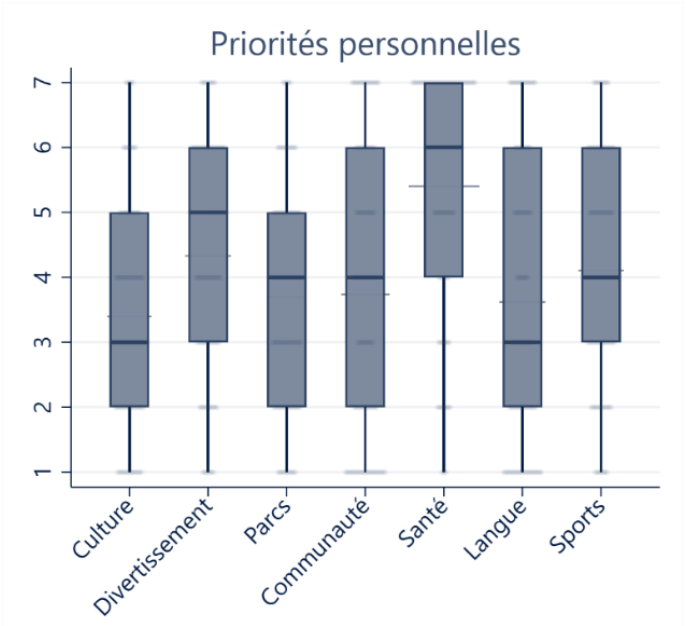
[4] Ce type de graphique a été créé à partir des résultats d'un sondage. Les répondants ont été invités à classer les catégories, dans ce cas les priorités en matière de sécurité, de la plus importante (ici 10, car il y a 10 catégories) à la moins importante (1). La ligne horizontale épaisse dans chaque colonne représente le score médian obtenu par une catégorie. Par exemple, le « vol » s'est révélé être la priorité principale, suivi par les « substances illicites ». La hauteur de chaque colonne reflète le niveau d'accord parmi les répondants, avec notamment 50% de toutes les réponses situées à l'intérieur de la colonne. Les colonnes plus courtes, comme celle des « substances illicites », indiquent un fort consensus, tandis que les colonnes plus hautes, comme celle sur « l'itinérance », montrent une plus grande variation dans la façon dont les participants ont classé cette problématique.

communautaires, la sécurité constitue la préoccupation majeure, suivie par l'infrastructure, le logement et les services sociaux et de santé, qui partagent le même score médian. La hauteur de chaque boîte représente le niveau d'accord parmi les répondants concernant chaque catégorie. Plus précisément, 50% de toutes les réponses se situent à l'intérieur de chaque colonne (25% au-dessus de la médiane et 25% en dessous). Ainsi, les colonnes plus courtes indiquent un fort consensus, tandis que les colonnes plus hautes traduisent une plus grande divergence d'opinions. Enfin, les fines lignes horizontales indiquent les scores moyens, tandis que les lignes horizontales translucides illustrent la distribution complète des réponses.

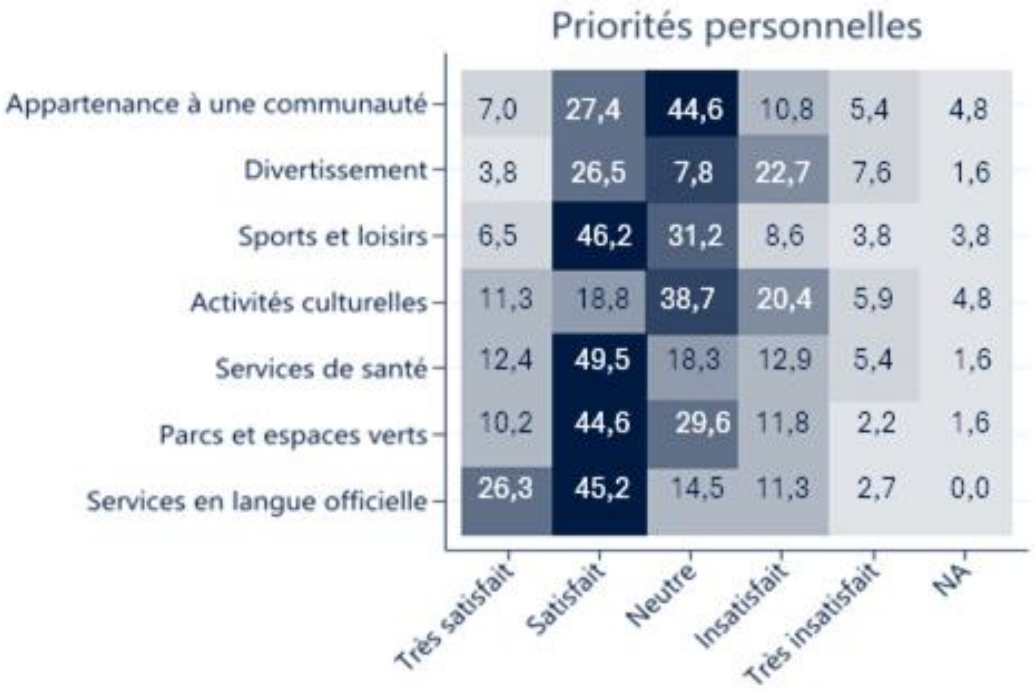
Ces graphiques sont complétés par des cartes thermiques (graphiques 5 et 8), qui illustrent le niveau de satisfaction des répondants à l'égard des mêmes priorités. L'analyse combinée de ces graphiques permet d'identifier les enjeux jugés importants et d'évaluer le degré de satisfaction des personnes à leur sujet, fournissant ainsi des informations utiles pour l'établissement des priorités.

En pratique, les données révèlent une grande variabilité dans la manière dont les répondants classent à la fois les priorités personnelles et communautaires, ce qui suggère une diversité de perspectives. En revanche, certaines questions ressortent comme étant à la fois importantes et associées à un niveau de satisfaction relativement faible, ce qui pourrait justifier une attention ciblée. Ces enjeux incluent, par exemple, les infrastructures parmi les priorités communautaires et les loisirs parmi les priorités personnelles.

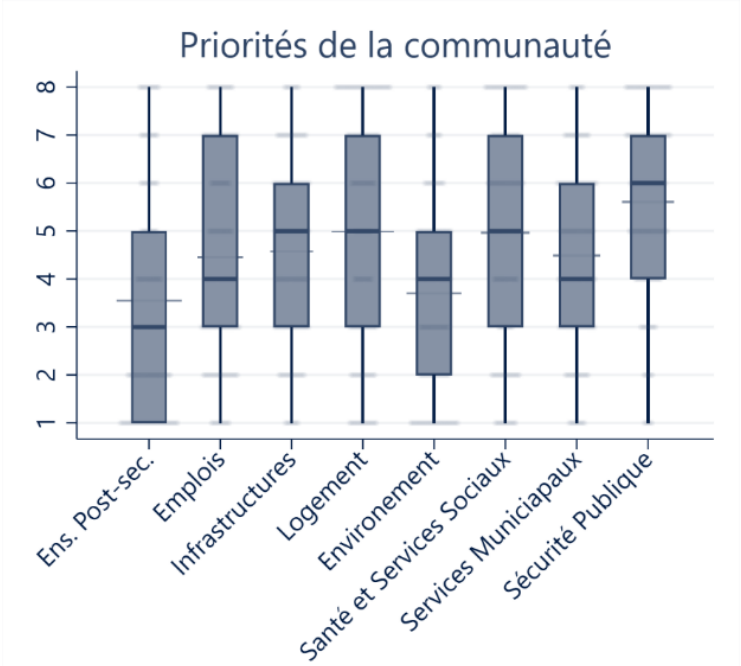
Graphique 5 : Priorités personnelles



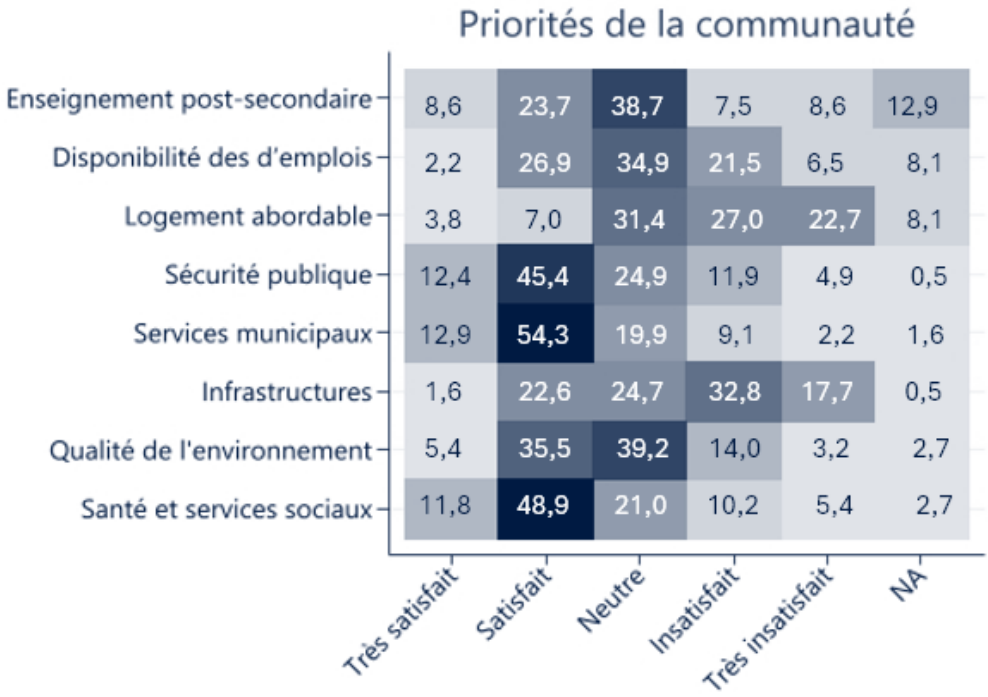
Graphique 6 : Priorités personnelles



Graphique 7 : Priorités de la communauté



Graphique 8 : Priorités de la communauté



L'ÉCONOMIE DE HAWKESBURY

Revenus des ménages

Les niveaux de revenus des ménages à Hawkesbury sont inférieurs à ceux des municipalités voisines, mais ils augmentent à un rythme plus rapide (tableaux 5 et 6). De plus, le coût de la vie moindre à Hawkesbury par rapport à celui dans d'autres municipalités est considéré comme un facteur susceptible d'attirer de nouveaux résidents. Cependant, il ne semble pas que cela représente une forte valeur ajoutée pour les personnes qui vivent et travaillent déjà dans la communauté, compte tenu de leurs revenus. Il est important de noter que la plupart des résidents vivent et travaillent à Hawkesbury, tel que le démontre le graphique 9.

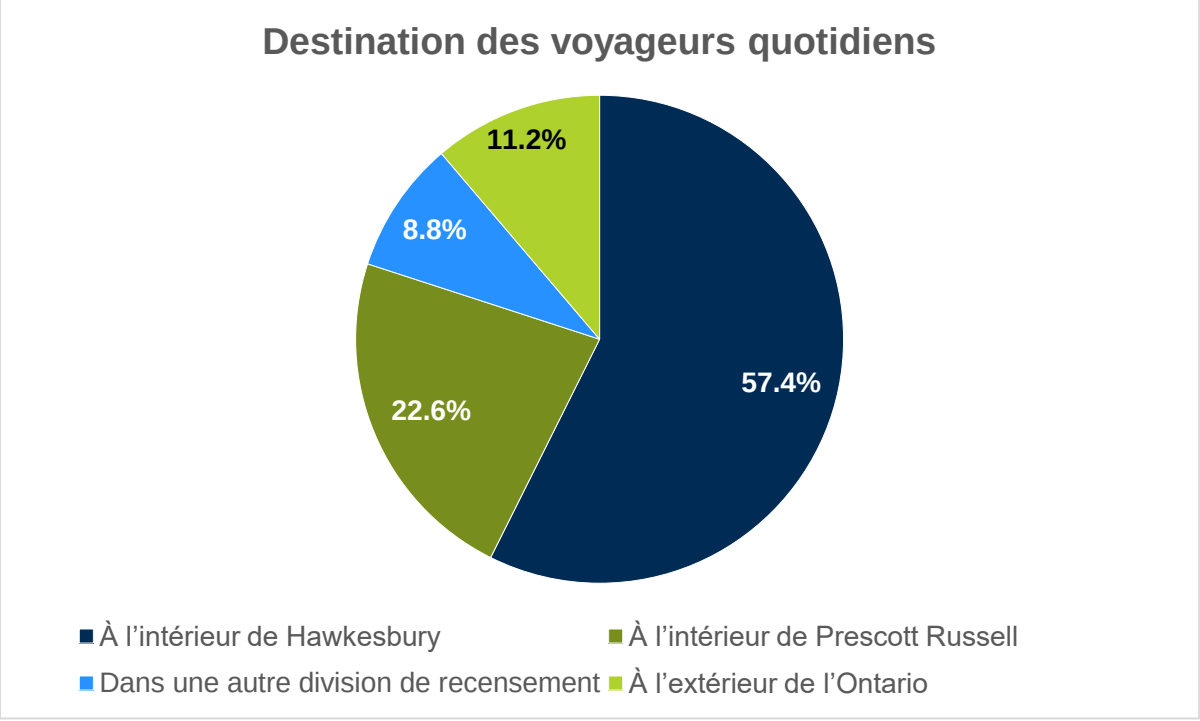
Tableau 5 : Revenu du ménage après impôt

Revenu du ménage après impôt	Hawkesbury	Prescott Russell	Ottawa Gatineau	Ontario
Médiane	49 200	83 000	84 000	79 500
Δ% ('16-'21)	*15%*	*12,2%*	*11,3%*	*12,8%*
Moyen	59 250	90 900	97 400	95 300
Δ% ('16-'21)	*21%*	*19,4%*	*18.7%*	*18.6%*

Tableau 6 : Revenu annuel du ménage

Catégorie de revenu	Revenu annuel du ménage	% du total des ménages	# Nombre de CHN† HH
Revenu médian des ménages de la région	53 200$		
Très faible revenu (20 % ou moins de l'IHAM)	≤ 10 640$	0,6%	25
Faible revenu (21 % à 50 % de l'IHAM)	10 640$ - 26 600$	17,91%	335
Revenu modéré (51% à 80% de l'IHAM)	26 600$ - 42 560$	21,39%	40
Revenu médian (81% à 120% de l'IHAM)	42 560$ - 63 840$	19,8%	0
Revenus élevés (121 % et plus de l'IHAM)	≥ 63 841$	40,3%	0

Graphique 9 : Destination des voyageurs quotidiens



Marché du travail

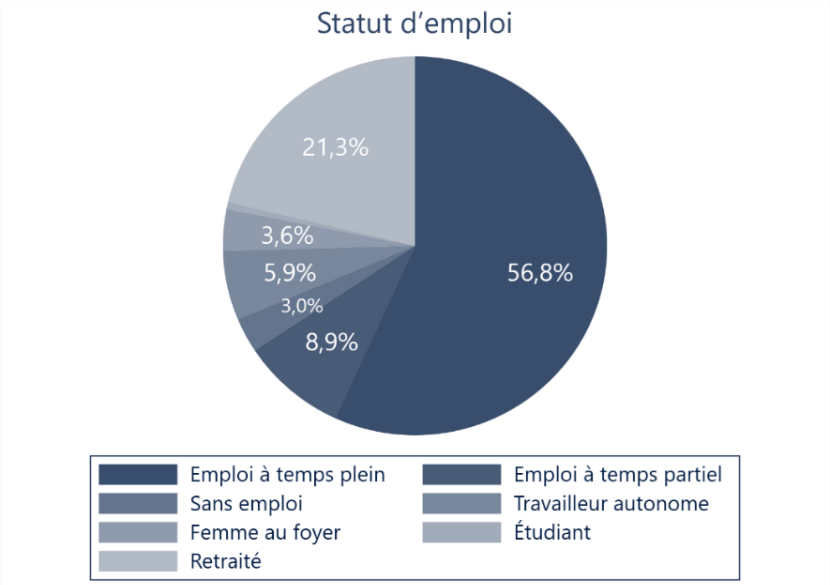
Comme mentionné précédemment, les taux de participation[5] et de chômage à Hawkesbury sont respectivement faibles et élevés, en particulier par rapport à d'autres communautés (tableau 7). Le taux de participation est évidemment lié aux caractéristiques démographiques et sociales de la Ville, qui révèlent une population de plus en plus vieillissante, entraînant ainsi une forte proportion de retraités (graphique 10).

	Hawkesbury	CUPR	Ottawa Gatineau	Ontario
Taux de chômage*	11,5%	7%	10%	12%
Δ% (‘16-’21)	*+1,9%*	*+1%*	*+3%*	*+5%*
Taux de participation*	48,3%	64,4%	66,0%	62,8%
Δ% (‘16-’21)	*-2,4%*	*-2,3%*	*-1,7%*	*-1,9%*

Cependant, les données et les consultations démontrent une inadéquation du marché du travail. Les caractéristiques de la main-d'œuvre disponible (ex. : niveau de compétence, formation, expérience) ne répondent pas aux besoins des entreprises locales. La plupart des personnes interrogées dans le cadre de la recherche ont souligné que le taux élevé d’emplois vacants constitue un enjeu important qui affecte l’économie et le tissu social de Hawkesbury. Afin d’attirer les talents, l’on mise sur la présence des nouveaux arrivants que l’on doit mieux intégrer et retenir, entre autres, par une offre de logement adéquate. L’on considère la présence des nouveaux arrivants comme un élément crucial pour assurer la stabilité démographique et la croissance de Hawkesbury. Toutefois, les bas salaires et l’image de Hawkesbury quant à ses problématiques socio-économiques représentent des défis importants pour le recrutement et la formation de la main-d’œuvre.

[5] Le taux de participation est calculé comme le ratio entre les personnes employées et les personnes au chômage par rapport à la population totale âgée de plus de 15 ans. En d'autres termes, il représente la proportion de la population en âge de travailler qui est soit employée, soit disposée à travailler.

Graphique 10 : Statut d'emploi



L'emploi est tiré par un petit nombre d'employeurs et de secteurs d'emploi clé (tableau 8), par exemple, l'Hôpital général de Hawkesbury, qui est le principal employeur à Hawkesbury. Le pourcentage d'emplois à temps plein demeure adéquat, comme tenu de la situation économique de la Ville.

Tableau 8 : Principaux secteurs d'emploi

Principaux secteurs d'emploi :
• Fabrication • Soins de santé et assistance sociale • Commerce de détail • Services éducatifs • La construction

Développement économique

Il est important de se rappeler que Hawkesbury est en concurrence avec les municipalités voisines pour attirer les entreprises, qui partagent certains des atouts de Hawkesbury (par exemple, l'emplacement, la main-d'œuvre bilingue) : certains des principaux atouts de Hawkesbury ne sont pas uniques dans sa région. Cela étant dit : ***Tous les participants aux consultations considèrent le renforcement de l'économie de Hawkesbury comme un impératif majeur.***

Rôle de la Ville dans le développement économique

Plusieurs acteurs sont chargés de promouvoir le développement économique : certains sont locaux et d'autres régionaux. Des répondants considèrent que l'environnement est confus et qu'il conduit à des efforts redondants et non coordonnés. L'on souhaite que l'administration municipal joue un rôle de facilitateur, par exemple en créant un groupe de travail ou une table ronde sur le développement économique, afin de promouvoir la communication et la collaboration entre les acteurs concernés.

Facteurs pris en compte par les entreprises pour s'installer à Hawkesbury.

Coûts

- Taxes foncières : elles sont considérées comme étant plus élevées par rapport à d'autres municipalités voisines ;
- Coûts d'investissement : vus comme étant comparables aux autres municipalités ;
- Frais d'utilisation des services publics[6] : aucun avantage/inconvénient distinct n'a été relevé lors des entretiens ;
- Coûts salariaux : considérés comme n'étant pas très différent de celui dans d'autres municipalités voisines ;
- De manière générale, l'on exprime des niveaux très élevés de satisfaction et d'appréciation des mesures d'incitation du Plan d'Amélioration Communautaire.

Accès au marché

- La densité de la population et la proximité immédiate du Québec sont des caractéristiques attrayantes pour les détaillants, certaines professions libérales et certains secteurs de l'industrie des services ;
- Pour les fabricants, les caractéristiques de la Ville sont similaires à celles des municipalités voisines.

Main-d'œuvre disponible

- Comme indiqué précédemment, les problèmes liés à la main-d'œuvre locale (compétences, disponibilité de la main-d'œuvre) ne sont pas propres à Hawkesbury. L'on note cependant que la Ville doit prendre des mesures pour favoriser :
    - La construction de nouveaux logements pour attirer de nouveaux résidents et, par conséquent, des travailleurs ;
    - Des initiatives visant à mieux utiliser et développer la main-d'œuvre locale, en particulier les nouveaux arrivants.

[6] Dans le cadre de ce rapport, les coûts des services publics comprennent l'eau, l'électricité, le gaz, les déchets et les égouts.

Services et infrastructures

- Dans l'ensemble, le niveau actuel de satisfaction à l'égard des services municipaux est bon ;
- L'on note cependant des inquiétudes quant à la capacité des services publics (ex. eau, électricité) à faire face à la croissance de Hawkesbury ;
- L'on exprime un mécontentement important et généralisé à l'égard des infrastructures routières. Des répondants indiquent qu'ils souhaitent recevoir davantage d'informations sur les travaux publics prévus, en particulier à propos de ceux susceptibles d'affecter des zones où se trouvent des commerces.

Permis de construire et bureaucratie municipale

- La plupart des personnes interrogées ont indiqué que la procédure d'obtention des permis de construction et des permis d'exploitation d'entreprise était un domaine clé à améliorer. L'on voudrait que la procédure soit plus rapide, transparente et claire, notamment quant aux exigences requises de la part des demandeurs ;
- Dans ce contexte, la prévisibilité de la procédure de demandes et d'octrois de permis (ex. exigences, délais et résultats) est un élément crucial pour les entreprises qui s'installent sur un nouveau site. Des répondants ont exprimé des inquiétudes quant à la capacité de l'administration municipale à continuer à délivrer des permis de construction et d'exploitation d'entreprise.

Zonage et plan officiel

- Les terrains disponibles à Hawkesbury sont en nombre limités. Ainsi, si l'on fait abstraction des extensions potentielles de son territoire, l'accueil de nouvelles entreprises et de nouveaux logements doit nécessiter des modifications des règlements et plans de zonage. De nombreuses personnes interrogées ont fait part de leurs préoccupations concernant la vision de la Ville en matière de zonage et de développement. Le fait que la Ville n'ait plus d'urbaniste est considéré comme préoccupant pour plusieurs répondants. Ces préoccupations peuvent être liées à l'absence d'un plan officiel actualisé.

L’ADMINISTRATION MUNICIPALE

Services et infrastructures

Comme indiqué précédemment, la plupart des personnes interrogées sont satisfaites des services et des infrastructures de la Ville, à quelques exceptions près :

- L’état des routes et la lenteur des procédures pour obtenir un permis de construction ou d’exploitation ;
- La capacité des services publics de la Ville à faire face à la croissance potentielle de Hawkesbury ;
- La nécessité pour la Ville de travailler avec les CUPR pour tester de nouvelles formes de transport public. L’on remet en question les résultats du plus récent projet pilote mené durant la pandémie de COVID-19 en raison du contexte dans lequel ils ont été essayé ;
- Les communications de la Ville doivent être améliorées afin que les résidents, les commerces et les entreprises trouvent plus facilement l’information dont ils ont besoin, notamment sur le site web de la Ville.

Plusieurs personnes interrogées ont souligné que l'on demandait davantage aux municipalités. Par exemple, le gouvernement provincial leur transfère des responsabilités et les attentes des résidents, des commerces et des entreprises sont plus élevées à l’égard des autorités municipales. Dans ce contexte, les municipalités pourraient ne pas disposer des ressources et des capacités nécessaires pour faire face à cette complexité accrue. La collaboration intercommunale pourrait jouer un rôle important dans ce domaine. Les CUPR fait l'objet d'une révision des services et il est important d’en suivre les résultats.

Personnel et gestion

L’on considère que le personnel de la Ville a du potentiel avec de bons niveaux de motivation et de cohésion, ce qui signifie de bons résultats en matière de prestation de services. Cependant, la Ville est confrontée à d'importants défis en matière de personnel, le maintien des effectifs étant un problème majeur, ce qui entraîne des difficultés, telles que :

- La capacité et la formation des effectifs en raison du taux de roulement important ;
- La gestion de la charge de travail ;
- La nécessité de s'attaquer aux défis et aux projets à long terme plutôt qu'à la prestation de services journaliers uniquement.

Ces défis en matière de personnel ne sont pas uniques à Hawkesbury. Plusieurs personnes interrogées ont identifié la concurrence pour le personnel entre les municipalités comme étant un problème et ont proposé de l’aborder dans le cadre d’une

approche régionale, et non uniquement propre à chaque municipalité. Cette concurrence entraîne des conséquences directes sur la capacité de la Ville à entreprendre et à mener à bien des projets et des initiatives. Dans ce contexte contraignant, il est nécessaire d'établir des **priorités claires et des objectifs** à long terme pour traiter les questions clés liées à l'amélioration des services et pour relever des défis et réaliser des projets complexes.