

4.0 Analyse de l'environnement

La planification stratégique consiste à essayer de lire l'avenir pour se positionner de façon avantageuse auprès des différents intervenants. Elle demande une attitude proactive et dynamique et une capacité de s'ajuster aux changements. Elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale à l'avenir. Enfin, elle permet de développer un plan d'action.

Le processus de planification stratégique entrepris par la SDBA a été une occasion pour les dirigeants de :

- porter une attention particulière à l'identification et à l'interprétation des changements environnementaux importants;
- réviser la mission, les objectifs, les stratégies, la structure et les activités pour exploiter au maximum les opportunités et contrer les menaces présentes dans l'environnement à un moment ou à un autre.

4.1 Analyse de l'environnement interne et recommandations

Afin d'être en mesure de mener à terme le processus de planification stratégique de la Société de développement de la Baie acadienne, des consultations ont été menées par l'expert-conseil auprès d'une cinquantaine d'intervenants oeuvrant directement ou indirectement avec la SDBA (voir liste à l'annexe C). Le but de cet exercice a été de recueillir un maximum d'information et de renseignements sur l'œuvre de la SDBA afin d'alimenter l'élaboration des stratégies et des mesures qui découleront de la vision et de la mission de cette société. De plus, ces consultations ont permis à l'expert-conseil de dénombrer une série de situations problématiques relevant pour la plupart du domaine administratif.

De façon plus spécifique, les préoccupations portaient essentiellement sur cinq volets, soit ses activités, sa gestion, ses budgets, ses stratégies suivies jusqu'à présent et ses partenariats. Ces renseignements ont permis à l'expert-conseil de dégager certaines forces et faiblesses de l'organisme et d'élaborer un certain nombre de recommandations au sujet du fonctionnement interne de la SDBA.

En matière de gouvernance

Étant donné que lors des consultations, des intervenants économiques ont souligné l'importance que la Société de développement de la Baie acadienne soit davantage redevable à la communauté Évangéline; et

Étant donné que des changements sont en cours en ce qui a trait à la formule d'appui financier de la part des gouvernements, il est recommandé

Recommandation A

Que la Société de développement de la Baie acadienne entreprenne une révision de ses statuts de société et fasse les modifications appropriées dans le but d'assurer sa redevabilité aux résidents de la région Évangéline ainsi qu'une représentation équitable des secteurs de l'économie régionale à son conseil d'administration et une redéfinition du territoire qu'elle dessert.

En matière de son engagement envers Technologies CIFTA

Étant donné l'ampleur du développement qu'a pris cette jeune entreprise et la nature du travail qu'elle effectue; et

Étant donné que la SDBA détient des actions dans Technologies CIFTA et que cet engagement pourrait potentiellement mettre la SDBA en conflit d'intérêt en ce qui concerne son travail dans le secteur de l'économie du savoir, il est recommandé

Recommandation B

Que la SDBA élabore une stratégie d'affaires triennale prévoyant, entre autres, un retrait graduel mais complet de son engagement financier et légal au sein de cette entreprise technologique.

En matière de son engagement envers Développement Grand Ruisseau ltée

Étant donné que la SDBA détient des actions dans Développement Grand Ruisseau ltée, société propriétaire du Village de l'Acadie, et que cet engagement pourrait potentiellement mettre la SDBA en conflit d'intérêt en ce qui concerne son travail dans le secteur touristique, il est recommandé

Recommandation C

Que la SDBA révise son statut à titre d'actionnaire de Développement Grand Ruisseau ltée afin d'établir un rôle alternatif au sein de son conseil d'administration.

En matière de son engagement envers le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE)

Étant donné que le Réseau de développement économique et d'employabilité de l'Î.-P.-É. a entrepris un processus d'évaluation en février 2002 à partir duquel il a été conclu par le comité consultatif du RDÉE que des changements s'avèrent nécessaires à la structure du RDÉE; et

Étant donné que la Société de développement de la Baie acadienne est l'organisme délégué du RDÉE de l'Î.-P.-É., il est recommandé

Recommandation D

Que la Société de développement de la Baie acadienne prenne l'initiative et procède dans les plus brefs délais à la mise en œuvre des recommandations faites par le comité consultatif du RDÉE en ce qui concerne la structure du RDÉE, soit :

- a. *Que la SDBA procède à la mise sur pied d'une structure formelle avec pouvoir décisionnel et redevable à la communauté et la redéfinition de la composition du comité/conseil en assurant une représentation essentielle de la communauté d'affaires ou économique de la communauté des régions acadiennes et francophones de l'Î.-P.-É et*
- b. *Qu'un protocole d'entente soit élaboré entre le Réseau de développement économique et d'employabilité de l'Î.-P.-É. et la Société de développement de la Baie acadienne (à titre d'organisme délégué) en ce qui a trait au rôle de cette dernière en matière de ses responsabilités et de sa redevabilité.*

En matière de ses immobilisations

Étant donné que la gestion des investissements immobiliers de la SDBA exige des ressources financières et humaines relativement importantes et que la SDBA dispose de ressources limitées; et

Étant donné qu'il était prévu, dès leur conception, que la Place du Village et la Promenade Acadienne seraient des mesures temporaires et que ces actifs seraient éventuellement liquidés et malgré le fait que la SDBA doit demeurer proactive dans le développement de l'infrastructure économique, il est recommandé

Recommandation E

Que la SDBA entreprenne des mesures proactives dans le but de réduire ses engagements dans la Place du Village et la Promenade Acadienne.

En matière de son fonctionnement

1) Développement des ressources humaines

Étant donné que les exigences en matière de compétences continuent à s'accroître et que pour réussir dans l'économie mondiale du savoir, le développement des ressources humaines est clé, il est recommandé

Recommandation F-1

Que la SDBA élabore et implante un plan de développement des ressources humaines axé sur les compétences relatives à l'employabilité (voir sommaire à l'annexe G) pour les membres du conseil d'administration et son personnel².

2) Politiques et procédures

¹ *Rapport d'évaluation*, RDÉE de l'Î.-P.-É., mars 2002

² *Compétences relatives à l'employabilité*, Conference Board du Canada (www.conferenceboard.ca)

Étant donné que l'expert-conseil a constaté lors de la planification et du processus de consultation que certains intervenants/entrepreneurs se sont dit préoccupés par l'absence de politiques et de procédures régissant le fonctionnement de la SDBA, il est recommandé

Recommandation F-2

Que la SDBA élabore et mette en œuvre un cahier de politiques et procédures régissant son fonctionnement.

3) Système de gestion financière

Étant donné que la Société de développement de la Baie acadienne est appelée à assurer la gestion financière de multiples projets/organismes/entreprises et que les exigences de la part des bailleurs de fonds augmentent continuellement, il est recommandé

Recommandation F-3

Que la Société de développement de la Baie acadienne entreprenne une révision de son système comptable (procédures de paiement des comptes, gestion des contrats, budgétisation, etc.) dans le but de mettre en vigueur des procédures-comptables efficaces et que la SDBA offre la formation nécessaire au personnel et assure un système comptable informatisé répondant aux besoins de la SDBA, de ses diverses composantes et des bailleurs de fonds.

4) Gestion de l'information

Étant donné l'importance pour les membres du conseil d'administration et le personnel d'avoir accès à une information pertinente, et ce, « juste à temps », il est recommandé

Recommandation F-4

Que la SDBA se dote d'un intranet ayant une composante de gestion de l'information dans le but d'assurer une gestion efficace de l'information pertinente aux membres du conseil d'administration et du personnel.

5) Évaluation

Étant donné que plusieurs intervenants économiques sont préoccupés par le manque d'information au sujet des résultats attribués aux interventions de la SDBA, il est recommandé

Recommandation F-5

Que la SDBA adopte dans son fonctionnement, et ce, sur une base annuelle, un mécanisme systématique d'évaluation du rendement des interventions réalisées et que les résultats de cette évaluation soient diffusés aux publics cibles de l'organisme.

