

2002-2005

avril 2002  
Rapport final

# Plan de développement stratégique



Wellington  
Île-du-Prince-Édouard

# Table des matières

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF</b> .....	<b>I</b>
<b>1.0 PRÉAMBULE ET MISE EN CONTEXTE</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 PROFIL SOCIO-ÉCONOMIQUE</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Indicateurs démographiques</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Population.....	4
2.1.2 Scolarité.....	6
2.1.3 Travail et revenu.....	7
<b>2.2 Inventaire des ressources</b> .....	<b>8</b>
2.2.1 Tourisme .....	11
2.2.2 Pêche.....	11
2.2.3 Agriculture .....	12
2.2.4 Industrie manufacturière et de transformation.....	13
2.2.5 Services .....	13
2.2.6 Infrastructure économique, industrielle et technologique .....	13
<b>3.0 COMPTE RENDU DES CONSULTATIONS</b> .....	<b>14</b>
<b>4.0 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1 Analyse de l'environnement interne et recommandations</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2 Analyse de l'environnement externe</b> .....	<b>22</b>
<b>5.0 VALEURS</b> .....	<b>24</b>
<b>6.0 VISION, MISSION ET CIBLES STRATÉGIQUES</b> .....	<b>25</b>
<b>6.1 Vision et mission</b> .....	<b>25</b>
<b>6.2 Cibles stratégiques</b> .....	<b>26</b>
6.2.1 Positionnement économique.....	26
6.2.2 Culture entrepreneuriale.....	27
6.2.3 Adaptation et diversification de l'économie .....	27

## **Annexes**

- A. Tableau détaillé de l'environnement externe de la SDBA
- B. Plan opérationnel
- C. Liste des intervenants consultés
- D. Recommandations – classement par priorités
- E. Mesures – classement par priorités
- F. Actions/projets – liste de suggestions
- G. Compétences relatives à l'employabilité

Dans le présent document, le masculin est utilisé au sens neutre afin d'alléger le texte.



## Sommaire exécutif

*La Société de développement de la Baie acadienne (SDBA) est un organisme à but non lucratif créé en 1995 afin de promouvoir le développement économique et communautaire dans la région Évangéline de l'Île-du-Prince-Édouard. La SDBA est en somme vouée à la survie économique et communautaire de la plus importante région francophone de la province. Celle-ci possède une expérience considérable dans la planification et la gestion de projets d'envergure de développement économique communautaire. La SDBA offre une variété de programmes, de services et de renseignements aux entrepreneurs existants et potentiels. Malgré son mandat régional initial, cet organisme de développement et de promotion économique s'intéresse à l'essor économique de l'ensemble des régions acadiennes insulaires.*

*La Société de développement de la Baie acadienne est le moteur principal en ce qui a trait au développement du secteur économique et industriel de la région Évangéline. En plus d'offrir des services d'appui aux entrepreneurs, elle s'intéresse à de nombreux dossiers socio-économiques et travaille régulièrement en partenariat avec d'autres organismes de développement de la région. Les dirigeants de la SDBA sont conscients de l'importance de renforcer la capacité d'adaptation de cet organisme face à son environnement, autant interne qu'externe.*

*Pendant l'hiver 2002, le conseil d'administration a entamé un processus de planification stratégique. Ce plan stratégique devait prévoir des mesures concrètes à la réalisation de la vision globale et stratégique adoptée par la SDBA et ses partenaires dans le cadre du processus de planification. Dans cette optique, les dirigeants de la SDBA ont voulu intégrer au processus de planification un processus de réflexion et d'introspection en plus d'un processus d'analyse approfondie de l'environnement externe. Des mesures visant l'opérationnalisation des stratégies énoncées sont abordées. L'équipe de travail devait définir des mécanismes et outils d'évaluation et de suivis dans le but de permettre une mise en œuvre efficace de la planification. De plus, la planification stratégique est appuyée par une consultation auprès de nombreux intervenants communautaires ou entrepreneurs de la communauté acadienne et francophone de l'Île-du-Prince-Édouard. Un dialogue avec des représentants des gouvernements fédéral et provincial a aussi permis de cerner davantage le rôle de cette société de développement économique communautaire dans le contexte économique actuel. Les résultats des consultations ont été compilés et analysés et ont servi à formuler une vision et une mission pour la SDBA, ainsi qu'à préciser les cibles stratégiques à retenir par cet organisme pendant les trois prochaines années.*

*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. 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. Le processus de planification de la SDBA a aussi permis de définir de nombreux enjeux ou phénomènes qui doivent être pris en considération lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de ses stratégies et actions pendant les prochaines années.*

*Malgré son statut de communauté rurale de langue minoritaire, les résidents de la région Évangéline ont, de nos jours, à leur portée de nombreux services commerciaux, sociaux, culturels et communautaires. De plus, les gouvernements assurent la prestation de services recherchés par la population locale. Les intervenants économiques considèrent que la situation économique des résidents de la région Évangéline s'est améliorée depuis une génération. Ceux-ci se disent fiers de leurs réalisations et notent que comparativement à d'autres communautés à l'Île, la région Évangéline s'en tire assez bien sur le plan socio-économique.*

*De façon générale, les intervenants économiques de la région Évangéline de l'Î.-P.-É. sont unanimes en ce qui a trait au besoin d'un organisme, telle la Société de développement de la Baie acadienne, qui relève le défi du développement économique de leur région. Ils estiment que la SDBA doit privilégier une dynamique concertée et stratégique dans ses interventions et exercer davantage son rôle de leadership en matière de développement économique de cette collectivité acadienne et francophone. La SDBA doit se munir d'une stratégie de développement et être plus proactive dans ses actions, entre autres, pour démontrer du leadership.*

*Le processus de consultation a permis de constater un certain nombre de défis à surmonter pendant les trois prochaines années. D'abord, plusieurs intervenants économiques trouvent regrettable que le mandat de la SDBA ne soit pas mieux compris par les entrepreneurs et le public en général. Quant au modèle de fonctionnement de la SDBA, les intervenants économiques sont tous d'accord que cet organisme doit agir essentiellement sur le plan régional. Ils sont favorables à la mise en œuvre d'une stratégie qui privilégie des actions plus ciblées et constatent que la SDBA ne peut pas faire tout pour tout le monde. Quelques intervenants sont préoccupés par le manque d'imputabilité de la SDBA – ils proposent que certains changements s'avèrent nécessaires afin que la SDBA soit davantage redevable à la communauté.*

*Les intervenants économiques de la région Évangéline sont conscients des défis que cette collectivité rurale doit surmonter au cours des prochaines années – défis auxquels la SDBA doit prévoir dans ses orientations stratégiques pour les prochaines années, entre autres, les changements démographiques, l'exode continu des jeunes, la mobilité accrue de la main-d'œuvre, la pénurie de travailleurs dans certains secteurs de l'économie et les effets de la mondialisation de l'économie.*

*Quant aux priorités de développement économique que devrait retenir la SDBA pendant les trois prochaines années, il y a divergence d'opinion de la part des intervenants. Certains proposent que le tourisme doit retenir l'attention particulière de la SDBA en raison du potentiel de cette industrie en matière de développement pour la région Évangéline. D'autres suggèrent que le secteur manufacturier et de la transformation demeure la seule démarche à privilégier afin de créer des emplois permanents. Ces derniers recommandent que la SDBA adopte, à titre prioritaire, la mise en place d'une infrastructure industrielle adéquate afin de répondre aux besoins actuels et futurs des entreprises manufacturières et qu'une planification pour le développement industriel soit entamée dans les plus brefs délais. D'autres encore sont convaincus que le secteur des technologies offre un potentiel de croissance économique pour la région Évangéline et mérite une priorité dans le plan stratégique de la SDBA. Tous sont d'accord que le développement des ressources humaines est une priorité autant auprès des entrepreneurs et gestionnaires d'entreprises, de la main-d'œuvre en général et des personnels affectés au dossier du développement socio-économique.*

*Toute planification stratégique commence et se termine avec un certain nombre de valeurs. Les valeurs suivantes forment le fondement de l'œuvre de la Société de développement de la Baie acadienne en matière de développement économique de la région Évangéline :*

- l'équité entre l'individu et la collectivité
- la collaboration et l'entraide
- l'esprit entrepreneurial
- la croissance économique durable
- la contribution fondamentale des ressources humaines
- l'apprentissage continu
- la protection de l'environnement
- l'inclusion sociale
- le respect et l'épanouissement de la culture acadienne
- l'imputabilité et la transparence

*Les responsables de la SDBA sont conscients que des stratégies couronnées de succès commencent par une forte vision et une mission stratégique qui donnent une impulsion vers l'avant et une occasion de créer des mesures innovatrices. Une planification stratégique établie à partir d'une vision et d'une mission permet de considérer les besoins actuels tout en misant sur l'avenir. À la suite des consultations entreprises dans le cadre de cet exercice de planification, la Société de développement de la Baie acadienne adopte la vision et la mission suivantes.*

#### VISION

**La Société de développement de la Baie acadienne est le leader du développement économique de la région Évangéline de l'Île-du-Prince-Édouard et est reconnue pour son approche proactive et la mise en œuvre de mesures innovatrices adaptées aux exigences d'une économie en évolution. Par son œuvre, elle contribue, conformément à ses valeurs, au maintien et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et des citoyennes de cette collectivité rurale de langue française.**

#### MISSION

**La Société de développement de la Baie acadienne de la région Évangéline à l'Île-du-Prince-Édouard est un organisme francophone qui, en collaboration avec des partenaires privilégiés et en suivant sa planification stratégique, assure le développement économique en entreprenant des projets innovateurs. Elle offre des services d'appui aux entreprises privées, coopératives et communautaires existantes et en voie de développement afin de stimuler la croissance économique et faciliter la transition vers la nouvelle économie.**

*Les trois cibles stratégiques retenues par la Société de développement de la Baie acadienne sont le résultat d'un processus intensif de recherche et de consultation. Les objectifs stratégiques suivants relèvent de la vision et de la mission que s'est dotée la Société de développement de la Baie acadienne lors du processus de planification stratégique. Ils ont été élaborés en tenant compte des enjeux principaux définis par les dirigeants de la SDBA et les intervenants économiques de la collectivité dans le cadre de l'analyse des environnements interne et externe de l'organisme.*

## **A) Positionnement économique**

### **Orientation stratégique :**

**POSITIONNER LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE ACADIENNE À TITRE DE PROMOTEUR PRINCIPAL DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION ÉVANGÉLINE.**

### **Objectifs stratégiques :**

*A.1 Augmenter la notoriété de la SDBA (son identité, ses orientations et ses priorités, ses réalisations, ses services et son expertise) et établir une crédibilité accrue auprès de ses publics cibles.*

*A.2 Pratiquer et promouvoir la création d'alliances et de partenariats stratégiques dans l'ensemble des travaux de la SDBA.*

## **B) Culture entrepreneuriale**

### **Orientation stratégique :**

**NOURRIR LE DÉVELOPPEMENT DE CULTURES ENTREPRENEURIALES COMMUNAUTAIRES, COOPÉRATIVES ET PRIVÉES AU SEIN DE LA POPULATION DE LA RÉGION.**

### **Objectifs stratégiques :**

*B.1 Stimuler la création de nouvelles entreprises.*

*B.2 Appuyer le développement d'entreprises existantes.*

*B.3 Développer des initiatives visant l'entrepreneuriat chez les femmes, les jeunes et les nouveaux retraités.*

## C) Adaptation et diversification de l'économie

### Orientation stratégique :

**FAVORISER UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE QUI PRIVILÉGIE L'ADAPTATION ET LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE LA RÉGION ÉVANGÉLINE.**

### Objectifs stratégiques :

- C.1 Valoriser et promouvoir les bénéfices et les possibilités économiques qui découlent de l'économie du savoir.*
- C.2 Faciliter l'adaptation des entreprises de la région aux défis de l'économie changeante.*
- C.3 Doter la SDBA de connaissances économiques pertinentes à la mise en œuvre de son plan stratégique.*
- C.4 Fournir aux gens d'affaires existants et émergents des outils et des services d'appui qui assurent l'adaptation et la croissance de leur entreprise face aux exigences de l'économie en constante évolution.*

*L'expert-conseil a proposé vingt-deux mesures comme moyen d'atteindre les objectifs élaborés. Il est envisagé que ces mesures seront transformées en plan d'action pour les trois prochaines années. La réalisation de ces mesures est dépendante en partie de l'embauche d'un responsable de la mise en œuvre de la planification stratégique et de la stratégie de communication de la SDBA en plus de l'affectation continue des ressources humaines de la part du Réseau de développement économique et d'employabilité de l'Î.-P.-É.*

## 1.0 Préambule et mise en contexte

La Société de développement de la Baie acadienne (SDBA) est un organisme à but non lucratif créé en 1995 afin de promouvoir le développement économique et communautaire dans la région Évangéline de l'Île-du-Prince-Édouard. Cet organisme est en effet le successeur de la Commission industrielle de la Baie acadienne, elle-même fondée en 1978 et remplacée lors d'une démarche de restructuration des organismes de développement économique à l'Île-du-Prince-Édouard en 1995. La SDBA est en somme vouée à la survie économique et communautaire de la plus importante région francophone de la province, reconnue au cours des années comme la capitale mondiale de la coopération et comme chef de file dans le développement de communautés ingénieuses et en tourisme culturel. En plus des différences culturelles, la région Évangéline est déficiente sur le plan socio-économique. Il est reconnu que l'économie de cette communauté minoritaire de langue française est davantage caractérisée par des fluctuations saisonnières relativement prononcées, que le taux de chômage est élevé et que la moyenne des revenus est plus faible que la moyenne provinciale.

La SDBA possède une expérience considérable dans la gestion de projets d'envergure de développement économique communautaire. Parmi ses succès, mentionnons l'établissement et l'exploitation commerciale d'un centre commercial (*la Place du Village*), d'un centre de services gouvernementaux et d'organismes communautaires (*le Centre d'affaires communautaire*), d'un centre d'accueil touristique (*la Promenade Acadienne*) et la création de Technologies CIFTA, un centre d'accès communautaire de niveau II offrant, entre autres, des services d'incubation pour des entreprises en économie du savoir.

Malgré son mandat régional initial, cet organisme de développement et de promotion économique s'intéresse à l'essor économique de l'ensemble des régions acadiennes insulaires. Par l'entremise du Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) de l'Î.-P.-É., la SDBA, à titre d'organisme délégué à l'Île-du-Prince-Édouard, a été confiée le mandat de mettre en œuvre dans cette province la planification stratégique du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (CNDRHFC). La SDBA intervient alors sur l'ensemble de la francophonie insulaire dans les quatre secteurs ciblés suivants : le tourisme, l'intégration de la jeunesse dans le développement économique, l'économie du savoir et le développement rural. De plus, la SDBA pilote depuis l'automne 1999 une démarche provinciale qui vise essentiellement le développement de l'entrepreneuriat et l'encadrement des entrepreneurs établis partout dans les communautés francophones de la province.

Constituée en vertu de la *P.E.I. Companies Act, Part 2*, la SDBA est dirigée par un conseil d'administration composé de sept bénévoles. Leurs expériences respectives en développement économique rural, en agriculture, en pêche, en forêt, en tourisme et en commerce encadrent son fonctionnement. La Société de développement de la Baie acadienne dispose d'un budget de fonctionnement annuel et de deux permanents. Pendant une période de cinq ans jusqu'en mars 2001, son financement de base était

assuré par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) par l'entremise d'une entente fédérale-provinciale. Depuis avril 2001, ce financement est assuré par extension pour l'année en cours.

La SDBA offre une variété de programmes, de services et de renseignements aux entrepreneurs existants et potentiels, y compris :

#### *Consultation*

La SDBA dispose de ressources humaines qualifiées pour orienter les particuliers intéressés et les entrepreneurs établis.

#### *Financement*

La SDBA peut diriger l'entrepreneur dans la bonne voie en l'aidant à trouver des sources d'appui financier, soit publiques ou privées. Elle livre également des programmes d'aide financière pour le compte de certains ministères comme le programme « Connexion » de l'APECA.

#### *Programme Fonds d'appui*

Ce programme de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) répond aux besoins économiques des communautés minoritaires de langue officielle francophone par la mise en œuvre d'une stratégie de développement économique dans quatre secteurs prioritaires : l'économie du savoir, le développement rural, le tourisme et l'intégration de la jeunesse dans le développement économique.

#### *Centre de ressources*

La SDBA dispose d'une bibliothèque avec de nombreux livres de référence et revues portant sur les affaires ainsi que divers outils pouvant aider les entrepreneurs existants et potentiels dans leur projet d'affaires.

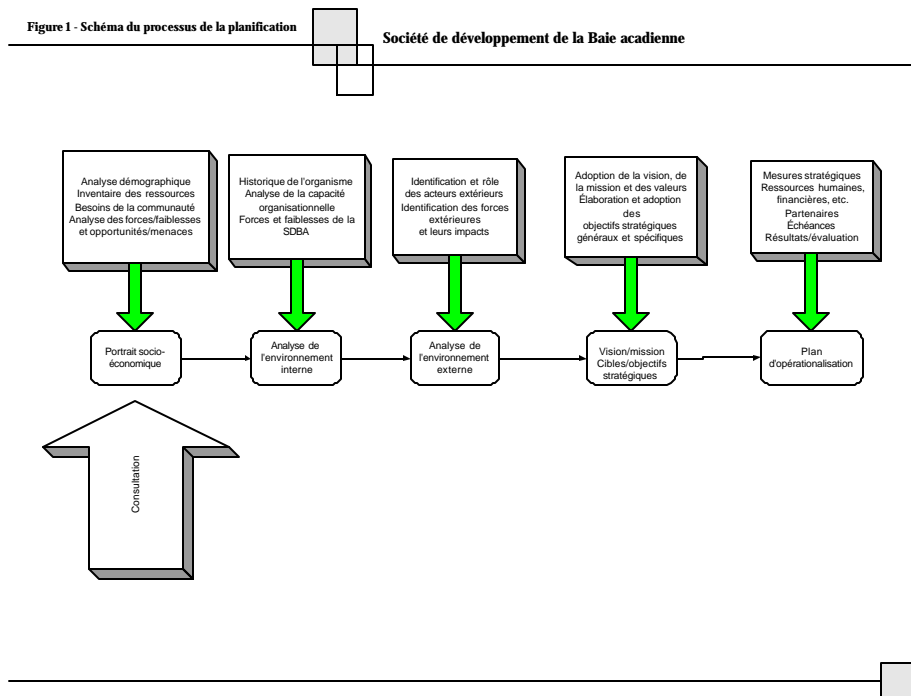
#### *Infrastructure*

La SDBA est propriétaire de trois immeubles – un centre d'affaires communautaire, un centre d'achats de biens et services et une promenade à caractère touristique. Cette infrastructure joue un rôle très important dans le développement économique de la région Évangéline.

La Société de développement de la Baie acadienne est le moteur principal en ce qui a trait au développement du secteur économique et industriel de la région Évangéline. En plus d'offrir des services d'appui aux entrepreneurs, elle s'intéresse à de nombreux dossiers socio-économiques et travaille régulièrement en partenariat avec d'autres organismes de développement de la région tels que l'Association touristique Évangéline, le Conseil de développement coopératif, la Société éducative de l'Î.-P.-É. et plusieurs autres acteurs communautaires et gouvernementaux. En 1996, la SDBA adoptait un plan de développement de cinq ans, soit le *Plan de développement économique pour la région Évangéline*. Les dirigeants de la SDBA constatent depuis un certain temps le besoin d'élaborer une nouvelle planification stratégique.

Dans cette optique, la direction de la SDBA a fait appel aux services d'AcA Consultants inc. (en partenariat avec X.O. Consultants) dans le but d'appuyer les dirigeants de la SDBA dans le dressement d'un plan stratégique échelonné sur les trois prochaines années. De façon globale, le mandat de l'équipe d'experts-conseils visait à élaborer une planification stratégique triennale pour la Société de développement de la Baie acadienne de l'Île-du-Prince-Édouard. Ce plan stratégique devait prévoir des mesures concrètes à la réalisation de la vision globale et stratégique adoptée par la SDBA et ses partenaires dans le cadre du processus de planification. Des mesures visant l'opérationnalisation des stratégies énoncées sont abordées. De plus, l'équipe de travail devait définir des mécanismes de suivis dans le but de permettre une mise en œuvre efficace de la planification. Le processus de planification a eu lieu pendant les mois de janvier à mars 2002 et a suivi de près la démarche qui apparaît au schéma suivant.

Figure 1 - Schéma du processus de la planification



Les dirigeants de la SDBA sont conscients de l'importance de renforcer la capacité d'adaptation de cet organisme face à son environnement, autant interne qu'externe. Dans cette optique, ils ont voulu intégrer au processus de planification un processus de réflexion et d'introspection en plus d'un processus d'analyse approfondie de l'environnement externe. De plus, la planification stratégique est appuyée par une consultation auprès d'une quarantaine d'intervenants communautaires ou entrepreneurs de la région. Un dialogue avec des représentants des gouvernements fédéral et provincial a permis de cerner davantage le rôle de cette société de développement économique communautaire dans le contexte économique actuel. Les résultats des consultations ont été compilés et analysés et ont servi à formuler une vision et une mission pour la SDBA, ainsi qu'à préciser les cibles stratégiques à retenir par cet organisme.

## 2.0 Profil socio-économique

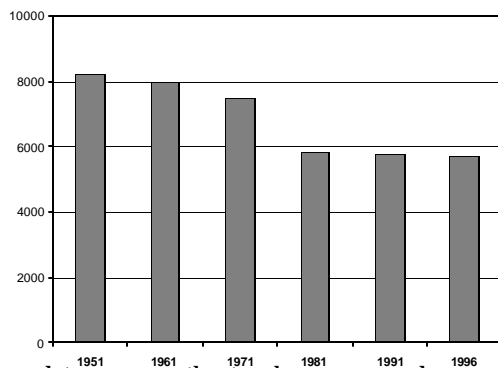
### 2.1 Indicateurs démographiques

#### 2.1.1 Population

Selon le Recensement de 1996, la population de langue maternelle française (LMF) de l'Île-du-Prince-Édouard atteignait environ 5 715 personnes, soit environ 4,3 p. 100 de la population totale de la province qui s'élevait à 132 855. Cette population est dispersée dans toute la province, avec cinq regroupements principaux, comme suit : Charlottetown (905 francophones); Évangéline (1 900 francophones); Prince-Ouest (945 francophones); Summerside/Miscouche (1 210 francophones) et Rustico (200 francophones)<sup>1</sup>.

Sept francophones sur dix habitent dans l'Ouest de l'Île, c'est-à-dire dans le comté de Prince<sup>2</sup>. Dans ce comté, ils se concentrent en grande partie dans la région Évangéline, où ils forment la majorité dans les villages de cette région. Les francophones représentent environ 10 p. 100 de la population du comté de Prince<sup>3</sup>. Cette concentration dans le comté de Prince leur confère un certain poids politique. La francophonie insulaire est essentiellement rurale. Malgré une baisse assez considérable depuis 1951, la population de LMF de l'Île-du-Prince-Édouard est assez stable depuis 1981. Elle est passée de 5 835 personnes en 1981 à 5 715 en 1996<sup>4</sup>.

Figure 2 - Population de langue maternelle française à l'Î.-P.-É.



L'économie des régions repose principalement sur la pêche, l'agriculture, les forêts et le tourisme, sauf dans la région de Charlottetown et, dans une moindre mesure, dans la région de Summerside, où un bon nombre d'Acadiens, d'Acadiennes et de francophones travaillent dans la fonction publique des gouvernements fédéral et provincial. Par conséquent, l'économie est caractérisée par des fluctuations saisonnières relativement prononcées, le taux de chômage est élevé et la moyenne des revenus est plus faible que la moyenne provinciale.

<sup>1</sup> Statistique Canada

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

De plus, les personnes de LMF sont plus âgées que pour l'ensemble de l'Île avec une proportion de près d'une personne sur cinq (20 p. 100) qui a atteint l'âge de 65 ans. Cette proportion pour l'ensemble de l'Île est de 12 p. 100.

Selon les conclusions du Groupe de travail sur la population de l'Île-du-Prince-Édouard (1999), le facteur démographique de loin le plus déterminant est le vieillissement de la population insulaire. Un taux de natalité en décroissance et un niveau de santé accru sont les principales raisons pour ce changement démographique chez la population insulaire<sup>5</sup>. La population acadienne et francophone de l'Île ne fait pas exception à cette tendance. En effet, elle est largement composée d'adultes. Les moins de 15 ans ne comptent que pour 11,3 p. 100 de la population francophone totale comparativement à 21,9 p. 100 de la population totale de la province.<sup>6</sup>

**Tableau 1 – Population par groupes d'âge en 1996**

Groupe d'âge	Pop. LMF de l'Î.-P.-É. % du total	Pop LMF de la région Évangéline % du total	Pop. Î.-P.-É. % du total
0-14	11,3 %	20,2 %	21,9 %
15-64	68,7 %	66,6 %	66,1 %
65+	20,0 %	13,2 %	12,0 %

Selon les auteurs de la Stratégie sur la population de l'Î.-P.-É. (1999), il y a raison de s'inquiéter au sujet de la population acadienne et francophone insulaire.

*This vital part (Acadian community) of PEI's society is at long-term risk. The immediate threats stem from out-migration and from the impacts of a majority culture. Census data indicate that PEI had a net loss of 605 Francophones to out-migration in the 1986–91 period and a gain of 320 in the 1991–96 period, for a net loss of 285. However the long-term and perhaps greater risk lies in the demographics of this key group of Islanders.<sup>7</sup>*

*While the maintenance of population levels over the past two decades is a significant achievement, this apparent stability in total numbers masks the fact that the age structure of PEI's Acadian and Francophone population differs sharply from that of the public at large, in that over three-quarters are aged 30 or older. Youth aged 15 to 29 account for 13 per cent of the Acadian and Francophone population, compared to 20 per cent for PEI, while children aged 0 to 14 account for 11.3 per cent, compared to 21.9 per cent for PEI. Most notably, children aged 0 to 4 account for only some two per cent of the Acadian and Francophone population, compared to 6.1 per cent for PEI. At the other end of the age scale, over 20 per cent of PEI's Acadian and Francophone population is over the age of 65. For the moment, this age structure results in a large proportion of the population of working age; however, in the longer term it spells population decline.<sup>8</sup>*

<sup>5</sup> P.E.I. Population Strategy, L'Institut d'étude des îles, 1999

<sup>6</sup> Statistique Canada

<sup>7</sup> P.E.I. Population Strategy, L'Institut d'étude des îles, 1999

<sup>8</sup> P.E.I. Population Strategy, L'Institut d'étude des îles, 1999

À court et moyen termes, la distribution de la population de LMF favorise une forte concentration de personnes dans le groupe d'âge composé de la main-d'œuvre. À long terme, les indicateurs démontrent une décroissance de la population de francophones à l'Île-du-Prince-Édouard.

Une récente analyse sur la situation de la francophonie canadienne réalisée par l'Institut canadien de recherche sur le développement régional pour le compte du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne conclue que :

*Pour les régions francophones de souche (telles que la région Évangéline), leurs problèmes sont plutôt d'ordre économique, même si, dans bien des cas, le problème d'assimilation est très sérieux. Il faut, pour ces populations, combattre le problème de sous-développement et de dépendance afin d'atténuer les déficits migratoires qui sélectionnent les ressources humaines les plus capables de contribuer à leur développement.<sup>9</sup>*

**Tableau 2 – Population totale dans les municipalités de Wellington et d'Abram-Village et dans le Lot 15 selon les Recensements de 1991, 1996 et 2001**

Municipalité/territoire	1991	1996	variation en %	2001	variation en %
Wellington	408	427	+ 4,6 %	382	- 10,5 %
Abram-Village	311	328	+ 5,4 %	342	+ 4,3 %
Lot 15*	1 155	1 178	+ 2,0 %	1 161	-1,4 %
Total	1 874	1 933	+ 3,1 %	1 885	- 2,5 %

Recensements de 1991, 1996 et 2001

\* La population dans le Lot 15 représente la presque totalité du territoire de la région Évangéline à l'extérieur des municipalités d'Abram-Village et de Wellington.

### 2.1.2 Scolarité

Les données pour les personnes de LMF font ressortir que, de façon générale, les francophones de l'Î.-P.-É. ont amélioré leur niveau de scolarité entre 1991 et 1996. Cette bonne nouvelle est toutefois entachée par des diminutions dans les régions qui tendent à perdre des personnes de LMF, soit les régions de Prince-Ouest et de Summerside/Miscouche. Les régions d'Évangéline et de Charlottetown voient le nombre de personnes qui atteignent les niveaux d'études au-delà du secondaire augmenter entre 1991 et 1996. Ces données viennent soutenir le fait que des écoles et un système scolaire gérés par des francophones contribuent à augmenter le niveau de scolarité des personnes de LMF.

<sup>9</sup> *La francophonie pancanadienne*, L'Institut canadien de recherche sur le développement régional, 1999

En 1994, la Société éducative de l'Î.-P.-É. établissait le Centre provincial de formation pour adultes à Wellington. Outre de l'équipement technologique avancé, ce centre est doté de systèmes de vidéoconférence, d'audioconférence et d'audiographie, donnant accès à plusieurs réseaux d'enseignement à distance. Le Centre provincial de formation pour adultes est relié, entre autres, aux réseaux du Collège de l'Acadie de la Nouvelle-Écosse, des collèges communautaires du Nouveau-Brunswick et de l'Université de Moncton. Grâce à ces partenariats virtuels, la Société éducative offre une gamme de programmes d'études à temps plein, y compris des programmes collégiaux et universitaires, ainsi qu'un large éventail de cours à temps partiel et sur mesure.

Le taux d'assimilation est très élevé, surtout dans les régions qui étaient dépourvues, jusqu'en l'année 2000, d'écoles ou de centres scolaires-communautaires de langue française. Les jeunes de la région Évangéline fréquentent le Centre d'éducation Évangéline. Le centre comporte une école de langue française qui offre une programmation scolaire académique de la première à la douzième année ainsi qu'une prématernelle/maternelle. Les effectifs scolaires au Centre d'éducation Évangéline sont en diminution depuis plusieurs années, ayant passé de 870 élèves en 1976 à un peu moins de 400 en 2001.

Le taux d'analphabétisme demeure élevé chez les Acadiens et francophones insulaires. La scolarisation de la communauté acadienne et francophone de l'Î.-P.-É. est toujours inférieure à la moyenne provinciale, et ce, à tous les niveaux. Dans la région Évangéline, plus de la moitié (58 p. 100) de la population adulte n'a pas atteint le diplôme du secondaire, comparativement à 42 p. 100 pour l'ensemble de la population insulaire. À l'autre extrémité, ceux qui ont fait des études universitaires sont proportionnellement très nombreux – 15,3 p. 100 des francophones sont passés par l'université. Leur proportion est 22 p. 100 pour la population totale de l'Île.<sup>10</sup>

### 2.1.3 Travail et revenu

De plus en plus d'Acadiens, d'Acadiennes et de francophones insulaires choisissent le travail autonome et cette croissance est fulgurante entre 1990 et 1995. Il n'existe pas de grandes différences entre les hommes et les femmes parmi les travailleurs autonomes. Le nombre de travailleurs autonomes s'est multiplié par quatre dans la région Évangéline entre 1990 et 1995. Il est difficile d'isoler une ou deux raisons qui incitent les travailleurs à se lancer dans le travail autonome. Parmi les raisons qui sont souvent émises, notons, la rationalisation des grandes entreprises au début des années 1990, l'avènement des nouvelles technologies de l'information qui rendent plus facile le travail à la maison (entre autres), la présence de plus en plus de femmes sur le marché du travail en tant que travailleuses autonomes, etc.

---

<sup>10</sup> Statistique Canada

La répartition des travailleurs de la région Évangéline est demeurée relativement stable entre 1990 et 1995. Le secteur des ressources emploie près de 50 p. 100 des travailleurs de LMF. C'est le secteur financier et touristique qui jouit de la plus forte croissance entre les deux années étudiées chez les personnes de LMF.

**Tableau 3 – Population totale (15 ans et plus) de personnes de LMF dans la région Évangéline selon les divisions d'industrie en 1990 et 1995**

	<b>1990</b>	<b>1995</b>
Toutes les industries	950	1 015
Secteur des ressources (agriculture, pêche, foresterie, manufacture, construction)	465	490
Services traditionnels (transport, commerce)	175	145
Services financiers, touristiques et personnels	120	165
Secteur public (gouvernements, enseignement, soins de santé)	185	210

Pour ce qui a trait aux revenus, la situation des personnes de LMF ressemble à celle des personnes de langue maternelle anglaise (LMA) pour l'ensemble des revenus à une exception près, soit le revenu de placement. Dans ce dernier cas, les personnes de LMA devancent, et de beaucoup, les personnes de LMF.

## 2.2 Inventaire des ressources

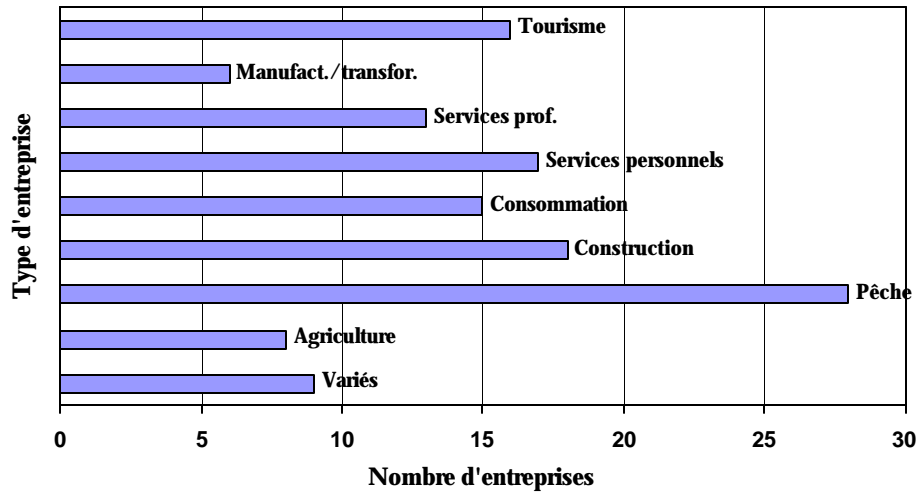
L'économie de la région Évangéline repose surtout sur les secteurs de la pêche, de l'agriculture, des forêts et du tourisme. Cependant, depuis quelques années un bon nombre de résidents de cette région travaillent dans la fonction publique des gouvernements fédéral et provincial. Depuis quelques années aussi, les entrepreneurs acadiens et francophones s'intéressent davantage à des secteurs non-traditionnels de l'économie. À cause de sa dépendance sur les secteurs primaires et le tourisme, l'économie de la région est fortement caractérisée par des fluctuations saisonnières et, par conséquent, le taux de chômage demeure élevé.

La région Évangéline compte au-delà d'une centaine de PME. Les entreprises de services sont très nombreuses, surtout dans le domaine de la construction. En plus des entreprises dans le secteur de la construction, on compte, entre autres, des salons de coiffure, une pharmacie, des dépanneurs, etc. De plus, la région Évangéline peut compter parmi ses actifs quelques entreprises manufacturières ou de transformation.

Le mouvement coopératif de la région Évangéline regroupe quelque 16 coopératives. Il est composé d'importantes coopératives dans les domaines des services financiers (caisse populaire), des produits de consommation, des pêches et des services sociaux, tels la santé et les services funéraires.

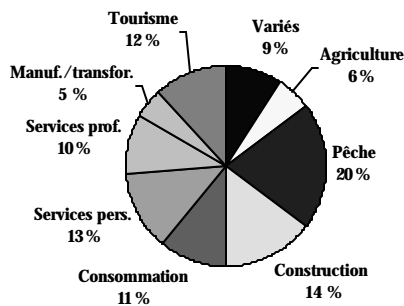
Selon les données recueillies à partir du répertoire d'entreprises tenu par la SDBA, à la fin de l'année 2001, la région Évangéline comptait 132 entreprises (voir figure 3). Il est à noter que ce total inclut les 28 individus qui s'apprentent au métier de pêcheur.

**Figure 3 – Le nombre d'entreprises de la région Évangéline selon le type d'activité économique**



Dans le but de mieux saisir la dynamique économique dans la région Évangéline, la prochaine figure porte sur la proportion de ces entreprises par secteur.

**Figure 4 – Proportion des entreprises de la région Évangéline selon le type d'activité économique**

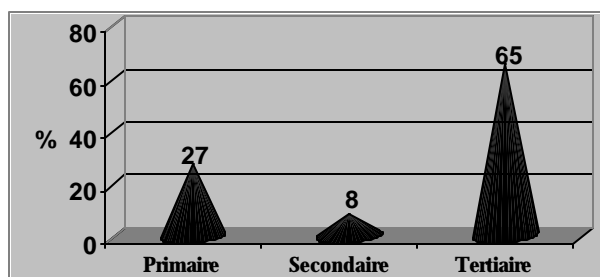


Il peut être utile de mesurer le poids des entreprises selon les trois principaux secteurs d'activité économique; pour ce faire, les entreprises de la région Évangéline ont été classées selon les trois grandes catégories suivantes :

- a) *secteur primaire* (agriculture, pêche et foresterie)
- b) *secteur secondaire* (entreprises manufacturières, de transformation des matières premières et de construction)
- c) *secteur tertiaire* (tourisme et services)

Selon l'analyse effectuée, les entreprises du secteur tertiaire (ou des services) sont de loin les plus nombreuses dans l'ensemble de l'activité économique de la région Évangéline. Les entreprises du secteur primaire tombent au deuxième rang tandis que le secteur manufacturier et de transformation ne représente que 8 p. 100 des entreprises de cette région.

**Figure 5 - Répartition des entreprises de la région Évangéline selon les trois grands secteurs d'activité économique**



### 2.2.1 Tourisme

Le nombre de touristes qui visitent l'Île-du-Prince-Édouard a augmenté considérablement depuis 1997 grâce à l'ouverture du pont de la Confédération. Malgré une augmentation considérable sur le plan provincial, la région Évangéline n'a pas bénéficié de cet achalandage.

**Tableau 4 – Nombre de visiteurs dans la région Évangéline, 1995-2000**

Nombre de visiteurs ayant passé une nuit dans la région Évangéline (000)					
1995	1996	1997	1998	1999	2000
13,7	14,8	23,8	22,8	12,8	5,4

Au chapitre de l'hébergement, la région Évangéline compte sur 53 chambres d'hôtel/motel de catégorie trois étoiles situées au Village de l'Acadie. Les visiteurs peuvent aussi être hébergés dans des gîtes du passant et dans un certain nombre de chalets (21) de la région. De plus, les amateurs de camping ont accès à un terrain de camping commercial de 100 sites à Cap-Egmont et à un deuxième terrain pour des groupes spéciaux situé sur le terrain de l'Exposition agricole et le Festival acadien à Abram-Village.

L'industrie touristique régionale est composée d'un certain nombre d'attrait touristiques, tels que Le Village de l'Acadie et ses produits culturels, les Maisons de bouteilles, l'Économusée de la courpointe, l'Exposition agricole et le Festival acadien, ainsi que le Musée acadien situé à Miscouche.

### 2.2.2 Pêche

La pêche figure parmi les industries primaires les plus importantes de la région Évangéline. Le homard continue d'être l'espèce le plus important tandis que certains pêcheurs pêchent le pétoncle et certaines espèces de poisson de fond. La région Évangéline connaît une diminution du nombre de pêcheurs depuis une dizaine d'années. Au début des années 1990, la région Évangéline comptait sur quelque 48 pêcheurs tandis qu'aujourd'hui seulement 28 pêcheurs s'apprentent au métier (19 à Abram-Village et 9 au quai de Cap-Egmont). Les intervenants dans l'industrie de la pêche au niveau local sont inquiets surtout en raison de l'effondrement des stocks de homard depuis les dernières années.

**Tableau 5 – Volume et valeur des débarquements de hareng et de pétoncles dans le district 83 pour la période 1997-1999**

Espèces	1997		1998		1999	
	Quantité*	Valeur**	Quantité*	Valeur**	Quantité*	Valeur**
Hareng	988	200	911	157	1 224	402
Pétoncles	184	392	188	424	49	87

Source – Pêches et Océans Canada \* en tonnes métriques \*\* en milliers de dollars – 000 \$

**Tableau 6 – Volume et valeur des débarquements de homard dans le district 83 pour la période 1995-2000**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Volume (lbs)	615 768	565 503	592 603	579 585	439 258	389 119
Valeur (\$)	79 248 645	61 687 595	73 404 780	82 559 383	88 924 878	85 767 150

### 2.2.3 Agriculture

Malgré des changements importants, il existe des fermes importantes dans la région Évangéline, allant de la ferme laitière à l'entreprise spécialisée dans l'élevage du bœuf et la culture des pommes de terre. Le nombre d'agriculteurs s'est stabilisé depuis une génération à la suite d'une chute considérable pendant les années 1960 et 1970. La région Évangéline compte aujourd'hui sur huit agriculteurs seulement – une perte de deux depuis 10 ans. Les fermes sont effectivement moins nombreuses mais plus importantes et la productivité agricole est à la hausse. L'agriculture est un secteur non négligeable. Les fermes existantes continuent d'augmenter le taux de production et sont une partie importante de l'économie de la région Évangéline.

En matière d'emploi, les changements dans le secteur de l'agriculture ne se limitent guère à la région Évangéline ou aux autres régions en milieu rural car, selon Statistique Canada, l'emploi agricole a fléchi dans tout le pays. Dans l'ensemble du Canada à la fin de 2001, 313 000 personnes occupaient un emploi principal en agriculture, en baisse de 26 p. 100 par rapport au niveau de 1998. Il s'agit du repli le plus important depuis environ 35 ans<sup>11</sup>. Il en découle que de plus en plus d'enfants d'exploitants agricoles sont attirés par le travail hors ferme.

<sup>11</sup> *Le Quotidien – Exode des agriculteurs*, Statistique Canada, février 2002

## **2.2.4 Industrie manufacturière et de transformation**

Les entreprises manufacturières et de transformation n'ont jamais été très nombreuses dans la région Évangéline. Malgré leur petit nombre (six en 2001), ces entreprises occupent une place importante sur le plan de la création d'emploi. À titre d'exemple, la Coopérative des pêcheurs acadiens ltée est de loin l'employeur industriel le plus important dans la région. Une scierie locale emploie une cinquantaine de résidents de la région. De plus, quelques entrepreneurs s'attardent à exploiter des entreprises dans des domaines tels que la construction de bateaux, tandis qu'une nouvelle entreprise exploite la fabrication de produits variés tels que des rideaux de douche pour l'industrie hôtelière, des tabliers industriels et des couvre-matelats.

## **2.2.5 Services**

Les résidents de la région Évangéline sont choyés par la disponibilité et la diversité de nombreux services commerciaux. Il est reconnu que cette composante d'une économie en milieu rural est un facteur déterminant dans la décision des gens à vouloir demeurer dans leur région. La population locale compte, entre autres, sur des services financiers à la fine pointe par l'entremise d'une caisse populaire. Elle peut aussi compter sur des services dans le domaine de la santé par l'entremise d'un certain nombre de fournisseurs de services de santé. Une coopérative locale assure la disponibilité de services funéraires, tandis que deux coopératives se spécialisent dans l'alimentation. Dans la région Évangéline, l'on note aussi de nombreux services communautaires, tels des clubs sociaux, un centre récréatif, etc.

## **2.2.6 Infrastructure économique, industrielle et technologique**

La région Évangéline se trouve à quelques kilomètres de l'autoroute provinciale praticable en tout temps, la route 2, qui traverse l'Île-du-Prince-Édouard et en relie les deux plus grandes villes et les principaux points d'accès. Cependant, les intervenants économiques de cette région ne disposent pas d'infrastructure routière praticable par tous les temps. La région Évangéline ne dispose pas non plus de terrains réservés spécifiquement au développement industriel, tel un parc industriel. Au cours des dernières années, la SDBA a tenté de trouver un emplacement propice au développement industriel, mais le projet demeure au stade de l'étude. Certaines entreprises ont accès à l'alimentation de l'électricité triphasée, particulièrement à Wellington, à Abram-Village et à Mont-Carmel.

Au chapitre de l'infrastructure technologique, les entrepreneurs de la région Évangéline n'ont toujours pas accès à un réseau à large bande passante. Malgré le fait que du fil optique soit en place jusqu'à la municipalité de Wellington, il n'est pas accessible.

### 3.0 Compte rendu des consultations

Après avoir rappelé les objectifs de la démarche aux entrepreneurs, aux intervenants économiques et/ou communautaires de la région Évangéline et aux représentants des gouvernements, une entrevue a été réalisée, à l'aide d'un guide d'entrevue, afin de cerner les besoins en matière de développement économique de la communauté, de définir des opportunités et d'explorer les axes stratégiques à privilégier par la SDBA. Cette étape de la planification était axée autour des thèmes suivants :

- les changements dans le contexte socio-économique de la communauté et les besoins de la communauté;
- les valeurs et les enjeux à retenir lors de l'élaboration du plan stratégique ainsi que les forces, faiblesses, opportunités et menaces;
- les champs d'activités et les priorités stratégiques à privilégier par la SDBA pendant les trois prochaines années;
- le modèle de fonctionnement le plus apte à répondre aux besoins définis.

Les intervenants concluent que la région Évangéline a fait une remontée économique depuis une génération. Malgré son statut de communauté rurale de langue minoritaire, les résidents ont, de nos jours, à leur portée de nombreux services commerciaux, sociaux, culturels et communautaires. De plus et par l'entremise du centre d'Accès Î.-P.-É. situé à Wellington, les gouvernements assurent la prestation de services recherchés par la population locale. Les intervenants économiques considèrent que la situation économique des résidents de la région Évangéline s'est améliorée depuis une génération. Les résidents se disent fiers de leurs réalisations et notent que comparativement à d'autres communautés à l'Île, la région Évangéline s'en tire assez bien sur le plan socio-économique.

De façon générale, les intervenants économiques de la région Évangéline de l'Î.-P.-É. sont unanimes en ce qui a trait au besoin d'un organisme, telle la Société de développement de la Baie acadienne, qui relève le défi du développement économique de leur région. Ils estiment que la SDBA doit privilégier une dynamique concertée et stratégique dans ses interventions et exercer davantage son rôle de leadership en matière de développement économique de cette collectivité acadienne et francophone. La SDBA doit se munir d'une stratégie de développement et être plus proactive dans ses actions, entre autres, pour démontrer du leadership. Les intervenants économiques communautaires préconisent un modèle de développement plus holistique – approche davantage axée sur la collaboration et le partenariat entre la SDBA et les autres acteurs de développement de la communauté.

Les intervenants économiques trouvent regrettable que le mandat de la SDBA ne soit pas mieux compris par les entrepreneurs et le public en général. Tous sont de l'avis que la situation s'est aggravée depuis l'arrivée du RDÉE et du programme *Fonds d'appui*. Ils suggèrent que les dirigeants de la SDBA accentuent davantage le volet de communication et que ceux-ci établissent des liens et un dialogue davantage étroits avec

le public cible local. Certains entrepreneurs souhaiteraient voir une présence accrue du personnel de la SDBA à même leur entreprise afin de faire connaître leurs besoins. Ils souhaiteraient que la nature des services disponibles auprès de la SDBA soit mieux comprise.

Quant au modèle de fonctionnement de la SDBA, les intervenants économiques sont tous d'accord que cet organisme doit agir essentiellement sur le plan régional. Ils sont favorables à la mise en œuvre d'une stratégie qui privilégie des actions plus ciblées et constatent que la SDBA ne peut pas faire tout pour tout le monde. Quelques intervenants sont préoccupés par le manque d'imputabilité de la SDBA – ils proposent que certains changements s'avèrent nécessaires afin que la SDBA soit davantage redevable à la communauté. Ils préconisent un modèle de fonctionnement essentiellement plus transparent. Ils rappellent l'importance de mettre en place des mesures d'évaluation de ce plan stratégique.

Les intervenants économiques de la région Évangéline sont conscients des défis que cette collectivité rurale doit surmonter au cours des prochaines années – défis auxquels la SDBA doit prévoir dans ses orientations stratégiques pour les prochaines années. Ils considèrent que les défis suivants méritent une attention particulière de la part des dirigeants de la SDBA :

- les changements démographiques (en particulier, le vieillissement de la population, le taux de natalité en décroissance et l'exode continu des jeunes)
- la mobilité accrue de la main-d'œuvre
- la pénurie de travailleurs dans certains secteurs de l'économie (en particulier la pêche et le tourisme)
- les effets de la mondialisation de l'économie, entre autres, dans le secteur de la vente au détail
- les changements importants dans l'industrie de la pêche
- la diminution du nombre de visiteurs depuis quelques années
- l'utilisation des terres et la réglementation
- le fait que la population acadienne est davantage formée mais que les individus formés vont souvent ailleurs pour un emploi
- le leadership et la relève dans le secteur économique
- l'exclusion socio-économique

Quant aux priorités de développement économique que devrait retenir la SDBA pendant les trois prochaines années, il y a divergence d'opinion de la part des intervenants. Certains proposent que le tourisme doit retenir l'attention particulière de la SDBA en raison du potentiel de cette industrie en matière de développement pour la région Évangéline. D'autres suggèrent que le secteur manufacturier et de la

transformation demeure la seule démarche à privilégier afin de créer des emplois permanents. Ces derniers recommandent que la SDBA adopte, à titre prioritaire, la mise en place d'une infrastructure industrielle adéquate afin de répondre aux besoins actuels et futurs des entreprises manufacturières et qu'une planification pour le développement industriel soit entamée dans les plus brefs délais. D'autres encore sont convaincus que le secteur des technologies offre un potentiel de croissance économique pour la région Évangéline et mérite une priorité dans le plan stratégique de la SDBA. Tous sont d'accord que le développement des ressources humaines est une priorité autant auprès des entrepreneurs et gestionnaires d'entreprises, de la main-d'oeuvre en général et des personnels affectés au dossier du développement socio-économique.

Il y a aussi divergence d'opinion quant à la philosophie et au modèle d'entreprise à privilégier par la SDBA en matière de développement économique. Certains entrepreneurs du secteur de la PME soulignent que la formule coopérative a été promue presque jusqu'au point d'être la seule formule à retenir par les promoteurs de projets d'entreprises de la région Évangéline. Ceux-ci soulignent que la formule coopérative n'a pas fait ses preuves, surtout dans le secteur manufacturier et de la transformation. La PME a été marginalisée comme modèle d'entreprise. Malgré cette situation, ils considèrent que la PME dans la région Évangéline est en bon état de santé et que l'entrepreneuriat privé est en croissance.

Certains intervenants économiques et communautaires de la région Évangéline sont inquiets par le problème de l'*exclusion socio-économique*. L'exclusion socio-économique a bien sûr un lien avec le revenu, mais ce n'est pas tout. Ce phénomène est aussi une affaire de possibilités, de réseaux et de perspectives d'avenir. Les conséquences peuvent être très dommageables et ont tendance à se perpétuer d'une génération à l'autre. Dans cette perspective, les intervenants sont préoccupés par le rôle que joue les femmes au niveau de la prise de décision au plan socio-économique et de la qualité des emplois souvent réservés aux femmes, par exemple dans les industries de la pêche et du tourisme. De plus, ces intervenants constatent qu'il y a un écart grandissant entre les riches et les pauvres ainsi que les inforiches et les infopauvres et que cette situation mérite une attention prioritaire en raison de l'importance accrue de nos jours des industries du savoir. Les technologies de l'information engendrent de nouvelles formes d'inégalité basées sur des différences d'accessibilité (physique et mentale) au nouveau potentiel offert par le réseau Internet et les inforoutes. Ainsi, un niveau d'exclusion supplémentaire se dessine peu à peu, scindant la société en inforiches et infopauvres.

Certains intervenants économiques de la région Évangéline sont préoccupés par le fait que la SDBA détient des actions dans Développement Grand Ruisseau Ltée, société propriétaire du Village de l'Acadie, et dans Technologies CIFTA. Ils sont de l'avis que ces engagements puissent potentiellement mettre la SDBA en conflit d'intérêt en ce qui concerne son travail dans les secteurs du tourisme et des technologies. Ceux-ci proposent que dans le cas de Technologies CIFTA, cette situation freine le développement de nouveaux projets d'entreprises dans le secteur de l'économie du savoir dans la région Évangéline.

## 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<sup>12</sup>.*

***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.

---

<sup>12</sup> Rapport d'évaluation, RDÉE de l'Î.-P.-É., mars 2002

### ***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 personnel<sup>13</sup>.

#### *2) Politiques et procédures*

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

---

<sup>13</sup> *Compétences relatives à l'employabilité*, Conference Board du Canada ([www.conferenceboard.ca](http://www.conferenceboard.ca))

**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.

## 4.2 Analyse de l'environnement externe

Toute organisation dépend de ses échanges avec son environnement pour obtenir ses ressources humaines, financières, techniques et matérielles. Pour être en mesure de cibler les stratégies futures, les dirigeants de la SDBA doivent connaître les éléments de l'environnement externe susceptibles d'influencer leur organisme. Pour ce faire, il est important de distinguer deux niveaux d'environnement : le macro-environnement et le micro-environnement.

Le **macro-environnement** comprend l'ensemble des grands secteurs d'activité d'une société : le politique, l'économique, le technologique et le socioculturel. Le macro-environnement n'a pas toujours d'impact direct sur la SDBA, mais certains événements peuvent influencer le cours de son évolution. La SDBA n'a peu ou pas de possibilité d'influencer ces événements.

Le **micro-environnement** désigne l'ensemble des intervenants externes en contact direct avec la SDBA : ses partenaires, ses bailleurs de fonds et ses concurrents (tous ceux qui sollicitent les mêmes sources de financement). Ces intervenants influencent les actions de la SDBA. Certains ont un impact positif, soit en créant la demande, soit en fournissant des ressources; d'autres peuvent avoir un impact négatif en lui imposant des contraintes ou en nuisant à son développement. Contrairement au macro-environnement, le micro-environnement peut être influencé par la SDBA.

Le processus de planification de la SDBA a permis de définir de nombreux enjeux ou phénomènes qui doivent être pris en considération lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de ses stratégies et actions pendant les prochaines années. Un tableau détaillé des enjeux de l'environnement externe apparaît à l'annexe A. De façon sommaire, les enjeux principaux définis par le conseil d'administration peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

- L'intention de l'APECA de diluer le pouvoir décisionnel du gouvernement de l'Î.-P.-É. dans le renouvellement du financement des sociétés de développement économique de l'Île.
- L'intention du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (CNDRHFC) de négocier et de créer un fonds interministériel d'environ 200 millions de dollars pour les cinq prochaines années.
- Le mandat régional vs les responsabilités provinciales de la SDBA.
- La confusion par rapport à la composition et la gouvernance du conseil d'administration de la SDBA.
- La création d'un Comité consultatif sur le développement économique provincial qui devrait mener à la création de nouvelles stratégies provinciales.
- La situation déficitaire du gouvernement de l'Î.-P.-É. pour au moins les trois prochaines années financières.

- La transformation des industries traditionnelles de la région Évangéline (agriculture, pêche et tourisme).
- L'augmentation par le gouvernement du Canada du nombre de mesures destinées à améliorer la sécurité des Canadiens et de l'économie canadienne.
- Les investissements continus des gouvernements dans les compétences, l'apprentissage et la recherche.
- Le ralentissement de l'économie mondiale et l'impact à court terme sur les finances des différents paliers gouvernementaux.
- La mondialisation de l'économie : nouveaux marchés, accent sur la recherche, l'innovation, la compétitivité, l'exportation, etc.
- Le développement soutenu des technologies de l'information et des communications (TIC).
- Le report de la stratégie large bande passante d'Industrie Canada.
- Le manque de connaissances et de compétences technologiques parmi les ressources humaines oeuvrant pour la SDBA.
- La promotion et l'utilisation accrue des TIC en anglais dans le monde des affaires.
- Les changements démographiques importants de la population acadienne et francophone insulaire.
- L'exode des jeunes vers les centres urbains, la dénatalité, le vieillissement de la population, l'augmentation du niveau de scolarité, la relève, etc.
- Le changement par rapport au profil des compétences fondamentales (travailleur du savoir).
- La remise en question du rôle de la SDBA en tant qu'organisme délégué du RDÉE.
- L'intérêt grandissant des partenaires-clients (par ex. Développement Grand Ruisseau) à vouloir profiter du statut et des ressources de la SDBA.
- L'importance accrue accordée par les ministères et les agences gouvernementaux à la responsabilisation des parrains de projets et d'activités (gestion par résultats).
- L'intérêt croissant d'organismes communautaires à se donner une vocation de développement socio-économique dans le but de financer les activités traditionnelles de l'organisme.
- Le manque de planification au sujet de l'utilisation des terres.

## 5.0 Valeurs

Les valeurs suivantes forment le fondement de l'œuvre de la Société de développement de la Baie acadienne en développement économique de la région Évangéline :

- l'équité entre l'individu et la collectivité
- la collaboration et le partenariat
- l'esprit entrepreneurial
- la croissance économique durable
- la contribution fondamentale des ressources humaines
- l'apprentissage continu
- la protection de l'environnement
- l'inclusion sociale
- le respect et l'épanouissement de la culture acadienne
- la redevabilité et la transparence

## 6.0 Vision, mission et cibles stratégiques

### 6.1 Vision et mission

Le processus de planification utilisé repose sur le développement d'une vision et d'une mission – qui forment la ligne centrale de la Société de développement de la Baie acadienne. Des stratégies couronnées de succès commencent par une forte vision et une mission stratégique qui donnent une impulsion vers l'avant et une occasion de créer des mesures innovatrices. Une planification stratégique établie à partir d'une vision et d'une mission permet de considérer les besoins actuels tout en misant sur l'avenir. À la suite des consultations entreprises dans le cadre de cet exercice de planification, la Société de développement de la Baie acadienne adopte la vision et la mission suivantes.

#### *VISION*

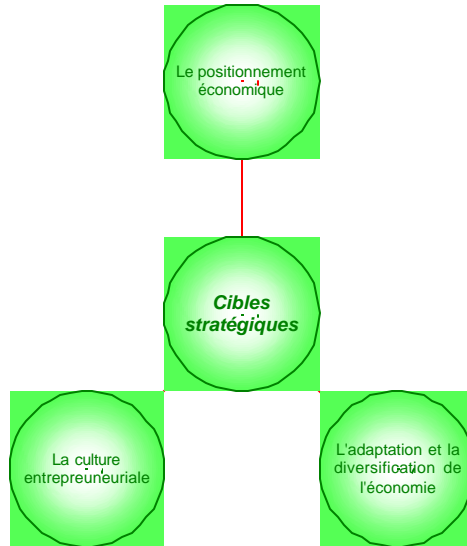
**La Société de développement de la Baie acadienne est le leader du développement économique de la région Évangéline de l'Île-du-Prince-Édouard et est reconnue pour son approche proactive et la mise en œuvre de mesures innovatrices adaptées aux exigences d'une économie en évolution. Par son œuvre, elle contribue, conformément à ses valeurs, au maintien et à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et des citoyennes de cette collectivité rurale de langue française.**

#### *MISSION*

**La Société de développement de la Baie acadienne de la région Évangéline à l'Île-du-Prince-Édouard est un organisme francophone qui, en collaboration avec des partenaires privilégiés et en suivant sa planification stratégique, assure le développement économique en entreprenant des projets innovateurs. Elle offre des services d'appui aux entreprises privées, coopératives et communautaires existantes et en voie de développement afin de stimuler la croissance économique et de faciliter la transition vers la nouvelle économie.**

## 6.2 Cibles stratégiques

Les trois cibles stratégiques retenues par la Société de développement de la Baie acadienne sont le résultat d'un processus intensif de recherche et de consultation. Les objectifs stratégiques qui en découlent sont susceptibles d'être améliorés. La préparation



d'une première version d'un plan stratégique ne doit pas mettre fin au processus dès la première année. Les objectifs devraient être revus annuellement, d'une part, parce que l'environnement et les besoins de la communauté et de la clientèle évoluent rapidement et, d'autre part, parce qu'il convient de revoir certains choix afin de s'assurer qu'ils sont toujours pertinents et qu'ils donnent les résultats escomptés.

Les objectifs stratégiques suivants relèvent de la vision et de la mission que s'est dotée la Société de développement de la Baie acadienne lors du processus de planification stratégique. Ils ont été élaborés en tenant compte des enjeux principaux définis par les dirigeants de la SDBA et les intervenants économiques de la collectivité dans le cadre de l'analyse des environnements interne et externe de l'organisme.

### 6.2.1 Positionnement économique

#### Orientation stratégique :

**POSITIONNER LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE ACADIENNE À TITRE DE PROMOTEUR PRINCIPAL DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION ÉVANGÉLINE.**

#### Objectifs stratégiques et mesures :

A.1 Augmenter la notoriété de la SDBA (son identité, ses orientations et ses priorités, ses réalisations, ses services et son expertise) et établir une crédibilité accrue auprès de ses publics cibles.

- Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication et de démarchage politique;
- Évaluer le plan de communication et de démarchage politique.

A.2 Pratiquer et promouvoir la création d'alliances et de partenariats stratégiques dans l'ensemble des travaux de la SDBA.

- Mettre en œuvre la stratégie de partenariat;
- Évaluer la stratégie de partenariat.

## 6.2.2 Culture entrepreneuriale

### Orientation stratégique :

**NOURRIR LE DÉVELOPPEMENT DE CULTURES ENTREPRENEURIALES COMMUNAUTAIRES, COOPÉRATIVES ET PRIVÉES AU SEIN DE LA POPULATION DE LA RÉGION.**

### Objectifs stratégiques et mesures :

- B.1 Stimuler la création de nouvelles entreprises.
- Mener une campagne de promotion d'envergure pour la création de nouvelles entreprises;
  - Encadrer les démarches menant à l'élaboration du plan d'affaires et au financement du projet d'entreprise;
  - Établir un service de mentorat.
- B.2 Appuyer le développement d'entreprises existantes.
- Effectuer une analyse en matière des besoins de développement des entreprises de la région;
  - Instaurer ou adapter des services d'appui au développement des entreprises;
  - Assurer la création d'un fonds de capital d'investissement.
- B.3 Développer des initiatives visant l'entrepreneuriat chez les femmes, les jeunes et les nouveaux retraités.
- Cerner les besoins particuliers des clientèles ciblées en matière d'entrepreneuriat;
  - Mener une campagne de promotion de l'entrepreneuriat adaptée aux besoins des clientèles ciblées;
  - Instaurer ou adapter des services d'appui à l'entrepreneuriat pour les clientèles ciblées.

## 6.2.3 Adaptation et diversification de l'économie

### Orientation stratégique :

**FAVORISER UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE QUI PRIVILÉGIE L'ADAPTATION ET LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE LA RÉGION ÉVANGÉLINE.**

### Objectifs stratégiques et mesures :

- C.1 Valoriser et promouvoir les bénéfices et les possibilités économiques qui découlent de l'économie du savoir.

- Faire état de la situation du développement de l'économie du savoir dans la région;
- Mener une campagne de sensibilisation et de promotion des bénéfices et opportunités auprès des intervenants économiques;
- Évaluer l'efficacité de la campagne de sensibilisation et de promotion des bénéfices et opportunités.

C.2 Faciliter l'adaptation des entreprises de la région aux défis de l'économie changeante.

- Élaborer une stratégie d'intégration des affaires électroniques pour les entreprises;
- Favoriser une démarche permettant aux entreprises d'ajouter une valeur à leurs produits et/ou services;
- Collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation en matière de développement économique.

C.3 Doter la SDBA de connaissances économiques pertinentes à la mise en œuvre de son plan stratégique.

- Doter la SDBA d'une capacité d'analyse continue de l'environnement;
- Approfondir et garder à jour le profil socio-économique de la région;
- Maximiser l'utilisation du site provincial de Gazel.ca dans la diffusion des résultats des recherches économiques.

C.4 Fournir aux gens d'affaires existants et émergents des outils et des services d'appui qui assurent l'adaptation et la croissance de leur entreprise face aux exigences de l'économie en constante évolution.

- Offrir des services spécialisés dans les domaines tels que la planification stratégique, le marketing, les affaires électroniques, l'exportation et la gestion financière;
- Investir en fonction de la demande et du besoin dans le développement d'infrastructure commerciale, industrielle et technologique pour la région Évangéline;
- Accentuer l'importance de l'adaptation et du perfectionnement de la main-d'œuvre dans le développement socio-économique de la région Évangéline.



## **ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE LA SDBA**



<b>Le macro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU POLITIQUE</b>								
Intention de l'APECA à diluer le pouvoir décisionnel du gouvernement de l'Î.-P.-É. dans le renouvellement de l'entente sur le développement économique régional			X	Occasion d'accentuer le besoin grandissant en matière de financement de la SDBA	Risque d'être négligée ou rejetée par le gouvernement de l'Î.-P.-É.		X	
Intention du Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne (CNDRHFC) de négocier et de créer un fonds interministériel d'environ 200 millions de dollars pour les cinq prochaines années			X	Possibilité de financer en partie plusieurs des projets de développement de la SDBA	Trop d'accent sur la mise en œuvre du plan stratégique du CNDRHFC et sur ses secteurs stratégiques (tourisme, économie du savoir, développement rural et intégration de la jeunesse dans le développement économique)		X	
Mandat régional vs responsabilités provinciales de la SDBA			X	Occasion de clarifier le mandat, la vision et la mission de la SDBA	Risque d'être perçue comme étant indécise à ce sujet			X



<b>Le macro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accentue			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU POLITIQUE</b>								
Confusion par rapport à la composition et la gouvernance du conseil d'administration de la SDBA			X	Possibilités de modifier la composition et de préciser la gouvernance en fonction du mandat et de la mission clarifiés	Possibilités d'avoir une composition et une gouvernance ne reflétant pas le mandat et la mission clarifiés			X



<b>Le macro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU ÉCONOMIQUE</b>								
Création d'un Comité consultatif sur le développement économique provincial qui devrait mener à la création de nouvelles stratégies provinciales			X	Occasion de démontrer les besoins et la valeur ajoutée de la région Évangéline en matière de développement économique pour l'Î.-P.-É.	Risque d'être exclue ou du moins négligée dans le cadre de l'exercice		X	
Situation déficitaire du gouvernement de l'Î.-P.-É. pour au moins les trois prochaines années financières			X	La préparation d'un plan stratégique peut donner l'impression au gouvernement de l'Î.-P.-É. que la SDBA est sérieuse dans sa démarche et devient ainsi une valeur plus sûre	Le gouvernement de l'Î.-P.-É. réduit encore davantage ses investissements dans le développement économique régional		X	
Transformation des industries traditionnelles de la région Évangéline (agriculture, pêche, et tourisme)			X	Occasion de considérer la diversification de l'économie dans le cadre de la planification stratégique	Potential de prendre un recul économique sans stratégies pour contrer ce phénomène			X



<b>Le macro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU ÉCONOMIQUE</b>								
Augmentation par le gouvernement du Canada du nombre de mesures destinées à améliorer la sécurité des Canadiens et de l'économie canadienne			X	----	Réallocation potentielle des fonds destinés au développement économique des communautés acadiennes et francophones insulaires		X	
Investissements continus des gouvernements dans les compétences, l'apprentissage et la recherche		X		Occasion d'accroître les volets du renforcement des capacités communautaires, de la recherche et des industries du savoir	----		X	
Ralentissement de l'économie mondiale et impact à court terme sur les finances des différents paliers gouvernementaux			X	Accent mis sur les initiatives des communautés acadiennes et francophones ayant le plus grand retour sur l'investissement	Désengagement potentiel des gouvernements dans le développement économique des communautés francophones et acadiennes		X	
Manque d'un plan de gestion sur l'utilisation des terres		X		Potential de développement économique	Risque de nuire au développement économique		X	



<b>Le macro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU ÉCONOMIQUE</b>								
Mondialisation de l'économie : nouveaux marchés, accent sur la recherche, l'innovation, la compétitivité, l'exportation, etc.			X	Possibilité de rendre les entrepreneurs acadiens de l'Île plus performants et prospères	Risque de nuire aux industries acadiennes existantes et de freiner le développement de nouvelles industries			X
Phénomène de l'exclusion socio-économique			X	Occasion d'assurer une pleine participation de la population dans la croissance économique	Risque de créer davantage un écart entre les riches et les pauvres		X	



<b>Le macro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE</b>								
Développement soutenu des nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC)			X	Accès à des outils permettant d'augmenter l'efficacité des travaux de la SDBA	Difficulté de la SDBA à s'adapter au changement et à s'intégrer de façon efficace			X
Report de la stratégie large bande passante d'Industrie Canada			X	Occasion pour la communauté acadienne et francophone insulaire de s'inscrire dans la stratégie provinciale	Peut retarder le développement du commerce électronique francophone en milieu rural à l'Île et ailleurs au Canada		X	
Manque de connaissances et de compétences technologiques parmi les ressources humaines oeuvrant pour la SDBA			X	Levier pour justifier le besoin d'aller chercher des fonds pour combler ces besoins	Retard potentiel de la communauté acadienne de l'Île dans l'économie d'aujourd'hui		X	
Promotion et utilisation des TIC en anglais dans le monde des affaires			X	Occasion de mettre la valeur ajoutée du bilinguisme en affaires	Assimilation linguistique en TIC		X	



<b>Le macro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU SOCIO -CULTUREL</b>								
Changements démographiques importants de la population acadienne et francophone insulaire : exode des jeunes vers les centres urbains, dénatalité, vieillissement de la population, augmentation du niveau de scolarité, etc.			X	Occasion de profiter du savoir-faire des ressources humaines francophones du troisième âge	Risque de pénurie de ressources humaines francophones		X	
Changement par rapport au profil des compétences fondamentales (travailleur du savoir)			X	Occasion d'augmenter l'employabilité des travailleurs acadiens	Risque de former des ressources humaines qui auront de la difficulté à intégrer le marché du travail		X	
Transformation rapide du visage culturel canadien en raison de l'immigration			X	Occasion de tirer avantage de l'immigration francophone	Marginalisation du français comme langue officielle		X	



<b>Le micro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU DES PARTENARIATS</b>								
Remise en question du rôle de la SDBA en tant qu'organisme délégué du RDÉE			X	Occasion de clarifier le mandat, la vision et la mission de la SDBA	Risque d'être perçue comme étant indécise à ce sujet			X
Intérêt grandissant des partenaires-clients (ex. Développement Grand Ruisseau) à vouloir profiter du statut et des ressources de la SDBA		X		Possibilité de mettre en évidence la valeur importante de la contribution de la SDBA	_____		X	



<b>Le micro-environnement de la SDBA</b>								
<b>Phénomènes ou enjeux principaux</b>	<b>Tendance</b>			<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>	<b>Ampleur</b>		
	diminue	stable	s'accroît			imp.	très. imp.	essentielle
<b>AU NIVEAU DES BAILLEURS DE FONDS</b>								
Importance accrue accordée par les ministères et agences gouvernementaux à la responsabilisation des parrains de projets et d'activités (gestion par résultats)			X	Augmentation du rendement des initiatives appuyées par la SDBA	Risque d'augmenter la bureaucratie à un point tel que le développement économique acadien à l'Île pourrait en nuire			X
Exigence des bailleurs de fonds de clarifier les rôles complémentaires des RDÉE et des autres organismes délégués		X		Occasion de mettre en évidence les avantages et les bénéfices de la démarche stratégique et complémentaire du CNDRHFC	Risque de nuire, d'exclure et/ou de marginaliser la SDBA du développement économique		X	
<b>AU NIVEAU DES CONCURRENTS</b>								
Intérêt croissant d'organismes communautaires à se donner une vocation de développement socio-économique dans le but de financer les activités traditionnelles de l'organisme			X	Potential d'alliances et de partenariats stratégiques dans le développement économique communautaire	Création d'une confusion aux yeux des bailleurs de fonds et des entrepreneurs acadiens et francophones		X	



## **Tableau du plan opérationnel**

# **SOCIÉTÉ DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE ACADIENNE**



**Cible stratégique – le positionnement économique**

**POSITIONNER LA SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DE LA BAIE ACADIENNE À TITRE DE PROMOTEUR PRINCIPAL DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA RÉGION ÉVANGÉLINE.**

Objectif stratégique A-1 : Augmenter la notoriété de la SDBA (son identité, ses orientations et ses priorités, ses réalisations, ses services et son expertise) et établir une crédibilité accrue auprès de ses publics cibles.

MESURES			RÉSULTATS ESCOMPTÉS	ÉCHÉANCIER
Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication et de démarchage politique			Les intervenants (entrepreneurs, chefs d'entreprises, etc.) connaissent le mandat et les services de la SDBA.  Les besoins et les préoccupations de la collectivité de la région Évangéline en matière de développement socio-économique sont connus par les gouvernements.	printemps 2002 (plan de communication)  mise en œuvre continue
Évaluer le plan de communication et de démarchage politique			Les forces/faiblesses du plan de communication sont évaluées.	annuellement

Objectif stratégique A-2 : Pratiquer et promouvoir la création d'alliances et de partenariats stratégiques dans l'ensemble des travaux de la SDBA.

Mettre en œuvre la stratégie de partenariat			Une stratégie de partenariat est mise en place indiquant clairement les occasions à poursuivre et les résultats visés.  L'œuvre de la SDBA est réalisée en étroite collaboration avec les gouvernements fédéral et provincial.	printemps 2002 (stratégie de partenariat)  mise en œuvre continue
Évaluer la stratégie de partenariat			Les forces/faiblesses ainsi que les bénéfices de la stratégie de partenariat sont évalués et les possibilités futures sont définies.	mars 2005



<b>Cible stratégique – la culture entrepreneuriale</b>			
<b>NOURRIR LE DÉVELOPPEMENT DE CULTURES ENTREPRENEURIALES COMMUNAUTAIRES, COOPÉRATIVES ET PRIVÉES AU SEIN DE LA POPULATION DE LA RÉGION.</b>			
Objectif stratégique B-1 : Stimuler la création de nouvelles entreprises.			
<b>MESURES</b>		<b>RÉSULTATS ESCOMPTÉS</b>	<b>ÉCHÉANCIER</b>
Mener une campagne pour la promotion d'envergure de création de nouvelles entreprises		La population de la région Évangéline est davantage sensibilisée à la culture entrepreneuriale et aux bénéfices qui en découlent.	été 2002 (élaboration de la campagne) automne 2002 (campagne)
Encadrer les démarches menant à l'élaboration du plan d'affaires et au financement du projet d'entreprise		Les entrepreneurs potentiels de la région Évangéline ont accès à des services d'appui dans la planification de leur projet d'affaires.  La région Évangéline connaît un nombre croissant de nouvelles entreprises.	mise en œuvre continue
Établir un service de mentorat		Les entrepreneurs potentiels de la région Évangéline ont accès à un service de mentorat dans la planification et l'implantation de leur projet d'affaires.  La région Évangéline connaît un nombre croissant de nouvelles entreprises.	2003



Objectif stratégique B-2 : Appuyer le développement d'entreprises existantes.				
MESURES			RÉSULTATS ESCOMPTÉS	ÉCHÉANCIER
Effectuer une analyse en matière des besoins de développement des entreprises de la région			Les besoins des entrepreneurs de la région Évangéline et de leurs entreprises sont davantage connus et compris par la SDBA.	automne 2002
Instaurer ou adapter des services d'appui au développement des entreprises			La SDBA offre des services d'appui adaptés aux besoins des entreprises de la région Évangéline.	mise en œuvre continue
Assurer la création d'un fonds de capital d'investissement			Un modèle d'investissement communautaire est retenu et contribue à la croissance des entreprises existantes.	hiver 2003



Objectif B-3 : Développer des initiatives visant l'entrepreneuriat chez les femmes, les jeunes et les nouveaux retraités.				
MESURES			RÉSULTATS ESCOMPTÉS	ÉCHÉANCIER
Cerner les besoins particuliers des clientèles ciblées en matière d'entrepreneuriat			Les besoins particuliers des clientèles spéciales (jeunes, femmes et autres) sont mieux connus et compris par la SDBA.	novembre 2002
Mener une campagne de promotion de l'entrepreneuriat adaptée aux besoins des clientèles ciblées			Les jeunes et les femmes de la région Évangéline sont davantage sensibilisés aux occasions d'affaires dans leur région et à l'entrepreneuriat.  La communauté connaît une réduction des barrières et une augmentation de l'accès aux opportunités en employabilité pour les femmes.	hiver 2003
Instaurer ou adapter des services d'appui à l'entrepreneuriat pour les clientèles ciblées			Des services et des outils adaptés aux clientèles cibles sont disponibles auprès de la SDBA.  La SDBA assure une relève de la part des jeunes dans le développement économique de la région.	2003-2005



**Cible stratégique – l’adaptation et la diversification de l’économie**

**FAVORISER UNE APPROCHE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE QUI PRIVILÉGIE L’ADAPTATION ET LA DIVERSIFICATION DE L’ÉCONOMIE DE LA RÉGION ÉVANGÉLINE.**

Objectif stratégique C-1 : Valoriser et promouvoir les bénéfices et les possibilités économiques qui découlent de l’économie du savoir.

MESURES			RÉSULTATS ESCOMPTÉS	ÉCHÉANCIER
Faire état de la situation du développement de l’économie du savoir dans la région			Les possibilités en matière de développement de l’économie du savoir sont davantage définies.	automne 2002
Mener une campagne de sensibilisation et de promotion des bénéfices et opportunités auprès des intervenants économiques			Les entrepreneurs et la population en général de la région Évangéline sont davantage conscients des bénéfices découlant de l’économie du savoir.	hiver 2003
Évaluer l’efficacité de la campagne de sensibilisation et de promotion des bénéfices et opportunités			Les retombées des investissements sont définies et évaluées.	mars 2005



Objectif stratégique C-2 : Faciliter l'adaptation des entreprises de la région aux défis de l'économie changeante.				
MESURES			RÉSULTATS ESCOMPTÉS	ÉCHÉANCIER
Élaborer une stratégie d'intégration des affaires électroniques pour les entreprises			Il y a une augmentation dans les capacités et les aptitudes des employeurs et des entrepreneurs à participer aux affaires électroniques.	automne 2002
Favoriser une démarche permettant aux entreprises d'ajouter une valeur à leurs produits et/ou services			Les entreprises de la région Évangéline sont davantage efficaces et ont adopté une approche de diversification et de valeur ajoutée.	mise en œuvre continue
Collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation en matière de développement économique			La région Évangéline a proposé des moyens de renforcer sa capacité de recherche et de faire en sorte que ses connaissances contribuent à l'établissement d'une économie innovatrice au profit de tous.	2003-2005
Objectif C-3 : Doter la SDBA de connaissances économiques pertinentes à la mise en œuvre de son plan stratégique.				
Doter la SDBA de capacité d'analyse continue de l'environnement			Les responsables de la SDBA disposent de données leur permettant d'adapter la planification stratégique et leurs actions.	automne 2002
Approfondir et garder à jour le profil socio-économique de la région			Les responsables de la SDBA disposent de données leur permettant d'adapter la planification stratégique et leurs actions.	annuellement
Maximiser l'utilisation du site provincial de Gazel.ca			La SDBA diffuse le résultat de ses recherches en matière de développement économique à ces clientèles sur une base continue.	mise en œuvre continue



Objectif stratégique C-4 : Fournir aux gens d'affaires existants et émergents des outils et des services d'appui qui assurent l'adaptation et la croissance de leur entreprise face aux exigences de l'économie en constante évolution.

MESURES			RÉSULTATS ESCOMPTÉS	ÉCHÉANCIER
Offrir des services spécialisés dans les domaines tels que la planification stratégique, le marketing, les affaires électroniques, l'exportation et la gestion financière			Les entrepreneurs de la région Évangéline ont, à leur disposition, des services et des outils spécialisés par l'entremise de la SDBA.	automne 2002-mars 2005
Investir en fonction de la demande et du besoin dans le développement d'infrastructure commerciale, industrielle et technologique pour la région Évangéline			La région Évangéline dispose d'une infrastructure économique, industrielle et technologique adéquate pour assurer son développement durable.	Selon les besoins
Accentuer l'importance de l'adaptation et du perfectionnement de la main-d'œuvre dans le développement socio-économique de la région			Les intervenants économiques de la région Évangéline sont conscients que dans la société du savoir, les gens constituent la ressource la plus importante.	automne 2002-mars 2005

**Annexe C****Liste des intervenants consultés**

ENTREPRISE/ORGANISME/MINISTÈRE	INTERVENANT
Société de développement de la Baie acadienne	Conseil d'administration Direction générale Commis-comptable Wilfred Arsenault, directeur général sortant
Conseil de développement coopératif	Conseil d'administration Léonce Bernard, président sortant
Société Saint-Thomas-d'Aquin	Conseil d'administration
Réseau de développement économique et d'employabilité	Comité consultatif Coordonnateur Personnel
Association des femmes acadiennes	Colette Arsenault, directrice
Caisse populaire Évangéline	Alfred Arsenault, directeur général
Association touristique Évangéline	Caroline Arsenault, présidente
Le Village de l'Acadie	Claudette Thériault, directrice générale
Coopérative des pêcheurs acadiens ltée	Jeff Malloy, directeur général
Netnovations	Jocelyn Arsenault, propriétaire
Maritime Mattress	Roger Arsenault, directeur
Entrepreneur	Dick Arsenault
LP Entreprises	Léo-Paul Arsenault, propriétaire
Les Entreprises Évangéline	Gilles Labonté, propriétaire
Cardinal Manufacturing	Dennis Arsenault, propriétaire
Technologies CIFTA	Shawn Gallant, directeur général
Pêcheur	Ernest Richard
Agriculteur et entrepreneur	Johnny Gallant
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Geoffrey Allen, agent d'affaires Peggy Arsenault, agente d'affaires Scott Harper, agent d'affaires
Développement et Technologie	Birt MacKinnon, directeur du développement communautaire et du marché du travail Bill Buell, directeur du bureau pour le développement communautaire Marcel Bernard, agent de développement communautaire
Technologie Î.-P.-É.	Grant Sweet, directeur, développement communautaire
Tourisme Î.-P.-É.	Ron MacNeill, directeur du développement
Développement des ressources humaines Canada	Derek Gee, directeur général
Patrimoine canadien	Donald Arsenault, directeur provincial

**Annexe D****Planification stratégique de la SDBA****Compte rendu de l'exercice de classement des recommandations par priorités tenu le 25 mars 2002 avec le conseil d'administration de la SDBA**

<b>Recommandation</b>	<b>Classement prioritaire</b>	<b>Échéancier (2002)</b>
Technologies CIFTA – plan d'affaires	A 1	fin avril
Développement Grand Ruisseau (rôle)	A 2	fin mai
RDÉE – restructuration, protocole d'entente	A 2	fin mai
Développement des ressources humaines (plan)	A 2	fin juin
Système de gestion financière (évaluation)	B	fin juin
Gestion de l'information	B	mi-septembre
Place du Village et Promenade Acadienne	C	novembre
Révision des statuts et règlements – SDBA	C	décembre
Mécanisme d'évaluation	C	décembre

*Annexe E***Planification stratégique de la SDBA**
**Compte rendu de l'exercice de classement des mesures par priorités  
tenu le 25 mars 2002 avec le conseil d'administration de la SDBA**

<b>Objectifs stratégiques – mesures</b>	<b>Classement prioritaire</b>	<b>Échéancier (2002)</b>
<b>Cible 1 – Positionnement économique</b>		
• Stratégie de partenariat	A	fin avril
• Plan de communication et de démarchage politique	A	fin mai
<b>Cible 2 – Culture entrepreneuriale</b>		
• Nouvelles entreprises	B	août
• Entrepreneuriat féminin et jeunesse	B	août
• Entreprises existantes	B	novembre
<b>Cible 3 – Adaptation et diversification de l'économie</b>		
• Promotion de l'économie du savoir	B	octobre
• Adaptation des entreprises	B	octobre
• SDBA – connaissances économiques	B	octobre
• Outils et services aux entreprises	B	octobre

**Annexe F**

**Liste de projets suggérés par les intervenants lors des consultations**

- Développer un parc et un incubateur industriel
- Mettre en place un fonds d'investissement
- Offrir une expertise en marketing et autres spécialisations
- Continuer le développement du Village de l'Acadie
- Diversifier l'industrie de la pêche
- Mettre en place une radio communautaire.
- Continuer avec le projet d'une chambre de commerce
- Sensibiliser les gens à l'importance de la terre et de son utilisation – les espaces verts, « le zonage »
- Sensibiliser les gens à l'achat local
- Préparer un bulletin pour parler des succès
- Promouvoir le tourisme à longueur d'année
- Fabriquer des produits artisanaux de haute gamme
- Voir à la transformation de la vieille « factorie » à Abram-Village
- Évaluer la faisabilité d'ouvrir une boulangerie
- Évaluer la faisabilité de développer un labyrinthe comme attrait touristique
- Développer davantage le secteur de l'artisanat
- Élaborer une stratégie de développement de création d'emplois durables vs des emplois saisonniers
- Mettre en place un minimum d'infrastructure industrielle
- Mettre en place des services de mentorat
- Trouver des façons pour aider les femmes à s'éduquer et à participer davantage, en éliminant les barrières financières qui existent, tel que l'accès aux services de garde et au transport
- Développer une infrastructure en tourisme durable (par ex. plage)
- Mettre en place des services d'appui technique pour les entrepreneurs et les coopératives
- Développer des initiatives d'intégration des technologies dans les coopératives (en tourisme, en pêche, etc.)
- Répondre à des besoins sociaux dans la communauté qui pourraient être développés au moyen d'une structure coopérative (logement pour les aînés, *meals-on-wheels*, etc.)
- Réévaluer la pertinence d'un concept du CÉSA
- Développer un parcours de golf
- Développer un produit touristique culturel et écotouristique dans la région



- Exploiter davantage l'aspect du bilinguisme de la population de la région Évangéline
- Accroître les bénéfices en développant des partenariats avec la Chambre de Commerce de Summerside, les intervenants touristiques du comté de Prince et autres
- Mettre en place des services de formation des entrepreneurs
- Créer une banque de ressources/d'expertise et la mettre à la disposition des gens (par ex. en ligne)
- Accentuer la recherche-développement
- Mettre en place un centre rural des TI intégré au *Atlantic Technology Centre* situé à Charlottetown
- Évaluer le besoin pour un édifice pour l'entreposage

## **Compétences relatives à l'employabilité**

Les compétences essentielles sont des **compétences** qui permettent :

- d'aider les gens à accomplir les tâches qu'exige leur emploi et les autres activités de la vie quotidienne;
- de fournir aux gens une base permettant d'acquérir d'autres compétences;
- d'améliorer l'aptitude des gens à s'adapter au changement en milieu de travail.

Les compétences essentielles ne sont pas nécessairement de nature technique, mais plutôt des compétences dont les gens se servent pour accomplir une grande variété de tâches quotidiennes et professionnelles.

Les compétences essentielles dont il est question sont :

- la lecture des textes
- l'utilisation des documents
- la rédaction
- le calcul (mathématiques)
- la communication verbale
- la capacité de raisonnement, y compris :
  - la résolution de problèmes
  - la prise de décisions
  - la planification et l'organisation du travail
  - l'utilisation particulière de la mémoire
  - la recherche de renseignements
- le travail d'équipe
- l'informatique
- la formation continue