

**PLAN STRATÉGIQUE DU CONSEIL DE
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE LA
NOUVELLE-ÉCOSSE 2011-2014**



RAPPORT FINAL

SOU MIS

**AU COMITÉ DIRECTEUR ET AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

PAR

JGV CONSULTANTS INC.



FÉVRIER 2011

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CDÈNÈ

Au cours des derniers mois, le Conseil de développement économique a consulté les entrepreneurs, les communautés et ses partenaires dans le cadre du renouvellement de son plan stratégique.

Le plan 2008-2011 a permis à notre organisme de consolider ses acquis et de poursuivre son développement en accompagnant les entreprises et les communautés dans leur développement et leur croissance. Entre autres, le CDÉNÉ a consolidé sa structure et a poursuivi ses efforts pour offrir des services de qualité à la communauté acadienne et francophone de la province.

Avec l'appui d'une personne ressource et d'un comité directeur, le Conseil a mené ce processus de consultation avec l'idée de tracer les lignes directrices pour les années à venir. Ce plan se veut ambitieux tout en voulant maximiser ses ressources. C'est sous le signe du partenariat et de la collaboration que le CDÉNÉ souhaite poursuivre ses efforts; concertation avec les municipalités, les organismes de développement économique, les ministères et les agences gouvernementales ainsi que les communautés et les entreprises des régions francophones et acadiennes de la province.

Un plan de mise en œuvre accompagnera le plan stratégique et permettra aux partenaires de réaliser ce plan. Un grand merci à tous et à toutes qui ont contribué à la réalisation de ce plan.

Le président du CDÉNÉ,

Allister Surette

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction et mise en contexte	5
2. Méthodologie	7
3. Bilan et analyse de la situation actuelle	9
4. Orientations générales du CDÉNÉ	21
5. Axes prioritaires et actions stratégiques	22
6. Recommandations et conclusion	27

Annexes

Note : Veuillez prendre note qu'afin de faciliter la lecture du texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.

Liste des acronymes utilisés dans le texte

APÉCA= Agence de promotion économique du Canada atlantique

CAAE= Centre d'aide en affaires et en entrepreneuriat

CBDC= Corporations au bénéfice du développement communautaire

CDÉM= Conseil de développement des municipalités bilingues du Manitoba

CJP= Conseil jeunesse provincial

CDÉNÉ= Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse

CSAP= Conseil scolaire acadien provincial

DÉC= Développement économique communautaire

FANÉ= Fédération acadienne de la Nouvelle-Écosse

NSRDA= Nova Scotia Regional Development Agencies

RAIE= Réseau acadien des intervenants en employabilité

RDA= *Regional Development Agencies* (Autorités régionales de développement de la Nouvelle-Écosse)

RDÉE= Réseau de développement économique de l'employabilité

SADC= Société d'aide au développement des collectivités

1.0 Introduction et mise en contexte

Tout organisme ou groupe qui veut se positionner pour les années à venir doit faire l'analyse et le bilan de ce qu'il fait présentement, ce qu'il souhaite faire dans les années à venir et déterminer quelles seront ses priorités de développement. La détermination de ces priorités et des objectifs stratégiques est également un exercice déterminant pour tout organisme qui veut préparer et planifier son avenir.

Peter Drucker, l'un des spécialistes les plus réputés dans l'étude des organisations, affirme que « l'avenir appartient aux organisations qui planifient et se positionnent pour l'avenir ».

La planification stratégique et le positionnement des organisations sont apparus comme des moyens particulièrement efficaces pour répondre aux besoins de faire un retour sur l'évolution de l'organisation et d'examiner ce que devrait être l'avenir. Plusieurs défis sont présents pour un organisme comme le Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse et il est donc important de faire un bilan des atouts, des succès et des plans qui pourraient la guider dans les années à venir.

Une autre condition d'une planification stratégique qui aura des résultats est de le faire avec la contribution et la participation active des personnes qui sont directement concernées. Tout d'abord, en intéressant les gens dans le processus, ils auront un plus grand sentiment d'appartenance pour l'organisme et pour son succès. Les intervenants et les partenaires seront alors plus engagés à participer lors de la phase de mise en œuvre.

La planification stratégique vise à répondre aux questions suivantes : quels sont les défis importants de l'organisme? Quelle est la vision de notre organisme pour les prochains dix ans? Quelle est sa raison d'être? Quels sont ses valeurs profondes et ses principes directeurs? Quelles sont les opportunités et les menaces qui existent pour l'avenir? Quelles sont les stratégies et les priorités que l'organisme doit privilégier? Quel doivent être le plan d'action et les mesures de rendement qui devront être adoptés pour les prochaines années?

Dans le cadre du présent exercice, le CDÉNÉ a voulu donner la parole aux communautés, aux entrepreneurs et aux partenaires afin que ceux-ci puissent présenter leurs points de vue et leurs suggestions sur l'avenir de l'organisme.

Il est aussi important pour le CDÉNÉ de reconnaître la contribution et la participation de l'Université Sainte-Anne dans le développement des capacités humaines et le développement socio-économique et éducatif des communautés acadiennes et francophones de la Nouvelle-Écosse. En plus de former des finissants et des finissantes en administration des affaires, elle permet à ces étudiants de faire des stages, de participer à des activités de réseautage avec la communauté d'affaire, de former les entrepreneurs de demain, l'université assure une présence dans toutes les régions de la province. Le fait que le CDÉNÉ, à partir du CAAE, est situé sur le campus de l'Université dans la région de Clare offre des possibilités énormes pour les étudiants et les professeurs et l'institution contribue de façon significative à l'essor économique de toutes les régions de la province. Nous tenons également à souligner que le RDÉE Nouvelle-Écosse fait partie d'un réseau national, soit RDÉE Canada. Quant au CAAE, il fait partie du réseau des centres universitaires du développement des affaires (Alliance of University Business Development Centre- AUBDC) et participe aux rencontres de ce réseau.

Le rapport présente la méthodologie utilisée, l'analyse et le bilan de l'environnement, les orientations générales, les stratégies, les priorités et les actions qui devront être promues pendant les trois prochaines années.

2.0 Méthodologie

Après l'adoption de la proposition de services soumise par le consultant (qui fut acceptée par le comité directeur du projet), une première rencontre de travail entre les deux parties a été organisée. Cette rencontre a permis de finaliser le mandat, de discuter du processus et des modalités de consultation pour ensuite partager sur les outils qui furent utilisés pour le recueil des données. On a également échangé sur les défis que doit relever le Conseil et explorer certaines avenues pour le prochain plan stratégique (2011-2014). Un cadre logique a également été soumis par le consultant respectant les principes de la gestion axée sur les résultats.

Le consultant a ensuite examiné les documents et les rapports du CDÉNÉ pour les dernières années dans le but de préparer un bilan de la situation actuelle et une analyse des résultats obtenus dans le dernier plan 2008-2011. Ce bilan a été présenté aux membres du personnel et du Conseil d'administration afin de valider son contenu.

Par la suite, le consultant a tenu des rencontres de consultation auprès des intervenants suivants :

- Gestionnaires et membres du personnel du CDÉNÉ
- Membres du Conseil d'administration
- Groupes de discussion (*focus groups*) dans la région d'Argyle, de Chéticamp, de Clare et de l'Isle Madame
- Consultations individuelles avec les partenaires et agences gouvernementales. Voici un tableau représentant le nombre de personnes présentes dans chaque catégorie de rencontres :

Description	Nombre de participants
Rencontres avec le comité directeur et le Conseil d'administration	8
Rencontre avec le personnel	21
Rencontres individuelles	12
Rencontres dans les régions	34
TOTAL	75

Tableau 1. Sommaire des activités de collecte de données

Le consultant a également tenu une rencontre de consultation avec les membres du Conseil d'administration qui a permis de préciser les orientations générales de l'organisme ainsi que le développement des axes de développement stratégique pour les années à venir. Lors d'une seconde rencontre avec le comité directeur en novembre 2010, le consultant a présenté une synthèse des résultats obtenus à ce jour et a échangé avec les membres afin d'avoir leur avis sur les orientations qui seraient les plus appropriées pour poursuivre le travail, selon eux. Il avait également préparé des sommaires de délibérations qui eurent lieu lors des différentes rencontres, qu'il a distribués à la direction générale du CDÉNE qui à son tour les a envoyés aux membres du comité directeur, aux membres du CA et aux membres de l'équipe du CDÉNE.

À la suite de la consultation, le consultant a préparé une version préliminaire du plan stratégique. Elle fut soumise aux membres du comité directeur ainsi qu'à toutes les personnes qui ont participé au processus de consultation. Après avoir entendu les commentaires et les réactions sur le contenu, le consultant a préparé une seconde version du document. Le plan stratégique triennal a été adopté par le Conseil d'administration du CDÉNE après que les membres du CA eurent une dernière chance de réviser son contenu. Une fois adopté, le plan stratégique triennal est accompagné d'un plan opérationnel pour les trois prochaines années. Ce plan opérationnel trace les grandes lignes pour les priorités, les actions et les initiatives qui seront privilégiées par le Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse de 2012-2014.

3.0 Bilan et analyse de la situation actuelle

Une première démarche dans l'élaboration d'un plan stratégique est de faire un bilan et une analyse de l'environnement dans lequel évolue l'organisme. À cet effet, nous avons examiné les atouts, les défis et les possibilités qui se présentent au CDÉNE et sur lesquels on pourra bâtir.

3.1 Résultats du dernier plan stratégique (2008-2011)

Tout d'abord, nous avons examiné les résultats du dernier plan en comparant les objectifs qui furent fixés et les indicateurs de mesure qui furent utilisés. D'entrée de jeu, il est important de signaler que le Conseil a obtenu des résultats très intéressants, atteignant la grande majorité des objectifs qu'il avait ciblés lors de son dernier plan stratégique (2008-2011). Cependant, il est très difficile d'évaluer l'impact des actions du CDÉNE, étant donné que plusieurs indicateurs auraient nécessité des évaluations longitudinales et des études d'impact. Les critères, autant qualitatifs que quantitatifs, devraient être précisés de façon claire et précise afin que l'on puisse mesurer les effets et les changements des actions à court et à moyen terme pour ensuite en mesurer l'impact sur les entreprises et les communautés qui bénéficient des services et des programmes du CDÉNE.

Tout en sachant que les profils et les plans communautaires, mis à jour annuellement, sont des outils pour les communautés et les entreprises qui verront des résultats et des effets à moyen et à long terme; même qu'il y a déjà des résultats significatifs. Par exemple, le financement de l'expansion du musée de Pubnico pour un montant de 297 000 \$, le financement du Centre d'affaires de l'Isle Madame pour 850 000 \$ et le projet Façades en collaboration avec la *Strait Highlands Regional Development Agency* d'une valeur de 882 000 \$, sont des projets qui sont issus des plans communautaires. Il y a également des retombées financières des missions économiques où certains entrepreneurs ont signé des ententes de collaboration avec des partenaires de l'extérieur. Au cours du dernier plan stratégique, les retombées économiques de ces missions ont été environ 2 millions \$. Le dossier de l'immigration économique, quant à lui, demande des efforts soutenus pour plusieurs années avant que les immigrants soient sensibilisés aux atouts de la Nouvelle-Écosse et plus particulièrement de ses régions acadiennes et francophones. Comme on le

sait fort bien, les personnes qui viennent s'installer au Canada de l'étranger ont tendance à s'installer dans les grandes villes plutôt que dans les milieux ruraux. C'est ainsi qu'Halifax devient un lieu privilégié pour l'accueil d'immigrants francophones; les résultats seront donc plus tangibles à plus long terme dans ce dossier. Le fait que le CDÉNÉ est constitué de trois composantes qui sont complémentaires, autant dans les services et les programmes qu'elles offrent que dans la flexibilité du financement, rend la tâche d'évaluation un peu complexe. Par exemple, le RDÉE est financé par un programme qui stipule de façon précise ce que la composante et le personnel peuvent faire et ne pas faire. Le CAAE peut intervenir directement auprès des entrepreneurs, tandis que le RDÉE peut travailler avec des industries ou des secteurs de l'économie, mais pas avec des entrepreneurs individuels. L'accompagnement des industries et des communautés, le réseautage gouvernemental, la facilitation, la planification, la recherche et l'analyse sont des éléments qui représentent l'essence du mandat du RDÉE. Dans le prochain plan stratégique, l'intégration des trois composantes dans une seule entité sera un pas dans la bonne direction pour faciliter l'évaluation.

De façon sommaire, on est en mesure d'affirmer que le CDÉNÉ a atteint les objectifs qu'il s'était fixés lors de son dernier plan stratégique. Les entrepreneurs et les communautés ont bénéficié des services et des programmes du CDÉNÉ; il ne fait surtout pas oublier que le Conseil vient de célébrer son dixième anniversaire et il serait utopique de le comparer aux autres organismes de développement économique qui existent depuis plusieurs décennies et qui ont développé des partenariats solides et durables avec de nombreux collaborateurs, et ceci, avec des ressources financières très importantes. Un tableau représentant les résultats reliés aux objectifs projetés lors du dernier plan a été compilé et est disponible sur le site web du CDÉNÉ (www.cdéné.ns.ca).

3.2 Défis, possibilités, rôles et structures du CDÉNÉ tels que perçus par les personnes consultées

Dans un deuxième temps, le bilan de la situation actuelle a été fait lors de la consultation et de la recherche documentaire. Les parties suivantes du document font état des

commentaires et des perceptions qui furent présentés par les participants aux rencontres de consultation.

Selon les personnes consultées, le CDÉNÉ a des défis au niveau de sa visibilité et sa promotion. Il devrait de doter d'indicateurs et de mesures de rendement précis. Développer la coordination des efforts et la concertation au sein des communautés représentent également un défi; il en est de même pour son financement qui est annuel. Le fait que le CDÉNÉ n'a pas de fonds d'investissement est également perçu comme étant un autre défi.

Le CDÉNÉ doit se rapprocher avec les municipalités des régions acadiennes et francophones de la province afin de collaborer sur des projets communs. La question de la jeunesse et du développement de l'entrepreneuriat chez eux est également souligné comme étant un aspect à améliorer dans les années à venir. Enfin, le contexte économique actuel et les défis auxquels sont confrontés les communautés, comme l'exode des jeunes, la démographie en décroissance et l'urbanisation, ont été soulignés. (voir annexe A)

Pour faire suite, nous vous soumettons les **rôles et les fonctions** qui sont attribués au Conseil. Ces suggestions et ces observations sont un amalgame des commentaires reçus lors des consultations ainsi que des observations du consultant.

Dans un premier temps, les personnes consultées sont de l'opinion que le CDÉNÉ doit poursuivre ses relations privilégiées avec les entreprises et les communautés, en poursuivant des activités de réseautage. Pour ce faire, il doit être présent dans les régions en organisant différentes activités et en accompagnant les entreprises et les communautés dans leurs efforts de développement. La présence du CAAE sur le campus de l'Université Sainte-Anne est un atout important. La notion d'un guichet unique pour les clients est perçue comme un rôle de premier plan du CDÉNÉ. Il doit favoriser la collaboration entre les communautés dans la réalisation de projets communs; cette collaboration doit s'étendre aux partenaires financiers et aux intervenants (RDA, CBDC et services de l'aide à l'emploi) qui oeuvrent dans le développement économique. Enfin, il doit communiquer aux entreprises et aux communautés acadiennes et francophones les pratiques exemplaires en matière de développement économique rural. (voir annexe B)

Comme on est en mesure de le constater, le CDÉNE s'acquitte adéquatement des rôles et des fonctions que les personnes consultées souhaitent qu'il fasse. Dans certains cas, certains rôles qui furent soulignés ne sont pas du ressort du CDÉNE ou encore les ressources disponibles limitent ses champs d'intervention. De plus, il serait important de ne pas dédoubler les rôles et les responsabilités avec les autres organismes de développement économique et les organismes de la communauté acadienne. Les personnes consultées ont signalé plus d'une fois que la coordination et la complémentarité des actions sont primordiales. Par exemple, le CDÉNE et ses composantes ont une forte présence de son personnel en région, et les membres du CA représentent adéquatement les besoins et les attentes des régions. Il serait donc important que l'examen d'un changement ou d'une modification de structure tienne compte de cet aspect.

La partie suivante de la consultation porte sur les **besoins et les attentes** des régions et des intervenants qui furent consultés. Encore ici, la réalité et les spécificités des régions doivent être au centre des interventions et des actions du CDÉNE. Les régions souhaitent bénéficier de l'appui du CDÉNE pour accompagner les bénévoles oeuvrant dans le développement économique et l'employabilité. On souhaiterait que le CDÉNE accorde une place de choix aux jeunes par des programmes et des services novateurs et accrocheurs pour eux. (voir annexe C)

Encore ici, les commentaires émis lors de la consultation confirment en grande partie les actions et les stratégies qui sont avancées. Comme on est en mesure de le constater, les personnes consultées sont de l'avis qu'il faut poursuivre le travail au sein des communautés, développer des partenariats solides et durables avec les intervenants et les agences économiques et investir temps et ressources pour la jeunesse. Il est aussi important pour le CDÉNE de se démarquer en offrant une valeur ajoutée pour les entrepreneurs acadiens et francophones qui font appel à ses services.

La section suivante du rapport illustre les **possibilités** qui se présentent à l'organisme. On a noté que la situation actuelle quant au RDA dans le sud-ouest de la province représente une opportunité pour le CDÉNE d'accentuer la collaboration avec les municipalités de Clare et d'Argyle. Le fait que sa présence et sa structure sont axées sur les régions acadiennes et

francophones de la province est également perçu comme une possibilité intéressante. On a noté que le CDÉNE pourrait devenir un SADC/CBDC, surtout pour l'accès au capital de risque, serait une valeur ajoutée. Le CAAE est également un modèle intéressant pour les personnes qui furent consultées, étant donné les occasions d'auto financement et de diversification de ses sources de financement. Le RAIE est également un modèle intéressant et représente des opportunités intéressantes pour les années à venir. (voir Annexe D)

Quand on examine les possibilités qui s'offrent au CDÉNE, on se rend compte que l'organisme peut bâtir sur ces acquis pour l'avenir. En poursuivant le travail accompli et en renforçant un certain nombre d'initiatives durant les trois prochaines années, on est optimiste que le CDÉNE sera en mesure de poursuivre ses actions et son impact. Tirer profit des occasions permettra au CDÉNE de profiter de ses programmes, de ses services et de ses ressources d'une façon stratégique. Le CDÉNE doit faire preuve d'innovation et de créativité dans la façon d'offrir des services aux communautés et aux entrepreneurs en créant de nombreux partenariats avec les organismes existants, que ce soit des organismes complémentaires en termes de missions et de mandats ou encore des agences gouvernementales, comme l'APÉCA ou la Province

Quelques **commentaires d'ordre général** furent également apportés. Quelques autres commentaires ont été apportés concernant la structure du CDÉNE par les personnes qui ont participé à la consultation. Voici quelques observations qui furent apportées. Il est important de noter que certaines recommandations sont contraires au mandat et aux missions du CDÉNE tels qu'ils existent actuellement. (Voir Annexe E)

Les commentaires d'ordre général touchant à la structure sont présentés au CA afin qu'il puisse en disposer; des changements d'ordre structurel demandent des études plus approfondies, car déjà le CDÉNE est très présent en régions, et son *membership* rejoint d'abord les entrepreneurs, qui sont à la base des efforts en développement économique et en création d'emplois dans les communautés acadiennes et francophones de la province. Étant donné la représentativité des membres de son conseil d'administration qui

proviennent justement des régions, nous ne recommandons pas de changements dans la structure actuelle.

Comme on est en mesure de le constater, les personnes consultées ont relevé des défis, des rôles et des fonctions ainsi que des besoins et des attentes. Les défis sont grands; cependant, l'organisme obtient actuellement de bons résultats par rapport aux objectifs qui furent fixés en 2008 (tel que présenté dans le bilan du dernier plan stratégique); il existe de nombreuses possibilités pour assurer son développement dans les années à venir. Lors de la consultation, les personnes qui y ont participé ont insisté sur le fait que le CDÉNE sera aussi fort que les régions et les communautés qu'il dessert. Elles ont également précisé les débouchés qui se présentent au CDÉNE pour les années à venir, et celles-ci sont nombreuses. Les commentaires, les observations et les priorités qui furent proposés sont intégrés dans la partie « priorités et stratégies » et vont servir à façonner les actions pour les années à venir.

3.3 Organismes similaires et meilleures pratiques

Plusieurs autres organismes économiques en Nouvelle-Écosse comme ailleurs font face à des défis similaires que ceux de la Nouvelle-Écosse. Le Black Business Initiative, créé en 1995, a des buts et un mandat semblables à ceux du CDÉNE, et œuvre dans le domaine économique avec un accent culturel pour la communauté de race noire de la Nouvelle-Écosse. En examinant ses actions, on note que la mission du BBI est de permettre une plus grande présence des gens d'affaires de la communauté afro-canadienne de la Nouvelle-Écosse dans une variété de domaines incluant la technologie, le secteur de la fabrication, le tourisme et le secteur culturel. Ses quatre axes d'intervention sont :

- La planification stratégique pour les communautés
- L'opération du Black Business Centre
- Le développement d'affaires au niveau régional
- Un fonds d'investissement

Le BBI offre différents services et programmes, incluant la formation, le mentorat et les conseils en affaires. De plus, il adopte une approche proactive pour sa stratégie de

communication avec les communautés et les gens d'affaires. À partir de son site Internet et dans ses différentes publications, l'organisme assure une visibilité et une présence dans le milieu d'affaires de la province. L'organisme possède un programme de prêts auquel ont accès les entrepreneurs ainsi qu'un fonds d'investissement communautaire. Enfin, le BBI organise des missions d'affaires, des tables rondes, des sommets mi-annuels sur différents thèmes stratégiques ainsi qu'un programme portant sur l'entrepreneuriat jeunesse. Le BBI a un budget annuel de l'ordre de 1,9 million \$ pour ses opérations et ses projets. Un regard sur son dernier rapport annuel nous permet de constater que le niveau d'activités est élevé et que l'impact de cet organisme sur sa communauté semble certes intéressant.

Un second organisme qui est similaire au CDÉNÉ et qui obtient des résultats intéressants est le Conseil de développement des municipalités bilingues du Manitoba (CDÉM). C'est un regroupement de 16 municipalités bilingues qui étaient au départ constituées d'une population exclusivement francophone. Elles sont maintenant des communautés où cohabitent deux langues et deux cultures. Les municipalités bilingues du Manitoba regroupent environ 95 % de la population francophone de la province. Il est vrai que le contexte de la Nouvelle-Écosse est différent au Manitoba, car la population francophone est à plus de 80 % urbaine et les municipalités sont à moins de 200 km à l'extérieur de Winnipeg. L'application possible ici est que les municipalités jouent un rôle de leadership dans le développement économique et participent activement au développement des communautés sur le plan de projets et d'initiatives créant ainsi un climat propice pour le développement des affaires et la création d'emplois.

Le CDÉM a mis sur pied son conseil de développement économique en 1996. Le Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba a pour mandat d'encourager, de stimuler et d'organiser le développement économique en misant sur la valeur ajoutée du bilinguisme des municipalités.

Parmi ses stratégies, le CDEM a réussi à travailler à la mise en place de stratégies qui a fait des municipalités bilingues des championnes, notamment en misant sur les avantages de leur bilinguisme, c'est-à-dire, la valeur ajoutée du bilinguisme dans l'économie.

Les municipalités sont à la base du développement économique grâce à son conseil de développement économique et à ses projets de développement (projet Vision) et aux initiatives de chaque municipalité. Au cours des années, le RDÉE est venu s'ajouter au CDÉM, ce qui a permis de cibler les secteurs privilégiés (DÉC, jeunesse, appui aux industries et entreprises, économie du savoir et tourisme) par cet organisme. Des corporations de développement économique locales sont responsables de mettre en place et de mettre en œuvre les stratégies qui sont élaborées dans chaque municipalité. Le CDÉM offre également une variété de services-conseils aux entreprises répondant aux besoins des intervenants des municipalités par l'offre de services développés sur mesure.

Quand on examine de plus près ses objectifs et ses axes d'interventions, on retrouve les aspects suivants :

- Préciser la vision globale de développement économique de l'Association des municipalités bilingues du Manitoba;
- Faciliter et articuler une planification économique pour le territoire des municipalités membres de l'Association des municipalités bilingues du Manitoba;
- Collaborer avec le leadership local pour déterminer le potentiel de chacune des régions;
- Collaborer avec le leadership local dans la réalisation de projets concrets en développement économique;
- Appuyer les communautés, les individus ou les groupes dans la mise en œuvre de projets spécifiques, notamment en coordonnant les études et analyses requises pour vérifier leur potentiel et leur faisabilité;
- Fournir aux personnes et aux groupes intéressés les outils nécessaires à la création de corporations de développement communautaire ainsi qu'à la création de petites et moyennes entreprises dans les municipalités membres de l'Association des municipalités bilingues du Manitoba;
- Faciliter la création des partenariats nécessaires à la réalisation de projets, pour en assurer le succès;
- Initier et participer au développement des programmes de formation pour entrepreneurs en collaboration avec les institutions et individus appropriés;

- Développer et encourager des mécanismes de valorisation de l'entrepreneurship;
- Offrir en français des services aux entreprises établies et aux nouveaux entrepreneurs;
- Gérer un incubateur d'entreprises qui assure le maximum de services à des jeunes qui démarrent dans le monde des affaires;
- Offrir des programmes de développement professionnel destinés aux entrepreneurs, dont certains sont faits sur mesure, et offerts en français;
- Offrir des fonds d'investissement permettant à des PME d'accéder à du capital de risque;
- Cordonner la mise en œuvre de projets d'envergure en développement économique;
- Intervenir dans les domaines du tourisme, du développement rural/appui aux PME, de l'économie du savoir et de l'intégration de la jeunesse au développement économique.

Parmi les particularités intéressantes que l'on retrouve au CDÉM, il y a le fait qu'il travaille avec les municipalités à partir de structures locales. L'incubateur d'entreprises et les fonds d'investissement pour les PME sont également des caractéristiques qui font du CDÉM un organisme vraiment efficace et qui permet à la communauté franco-manitobaine de se démarquer. Entre autres, le CDÉM participe à l'ANIM (Agence nationale et internationale du Manitoba) qui atteint des résultats très intéressants dans le domaine de l'immigration économique. Par exemple : l'ANIM est devenu une référence dans ce secteur pour les communautés francophones minoritaires au pays.

Le troisième exemple que nous présentons est celui du Chantier de l'économie sociale du Québec. Ce concept a apporté des progrès remarquables au Québec dans peu de temps et beaucoup de groupes et de communautés s'en inspirent pour relancer leur économie.

Selon la définition que l'on en fait, le concept d'économie sociale combine deux termes qui sont parfois mis en opposition :

« **économie** » renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective;

« **sociale** » réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et d'organismes issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

- l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique comprenant usagers et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

L'économie sociale compte plus de 7 000 entreprises coopératives ou organismes à but non lucratif au Québec. Elle crée plus de 120 000 emplois avec des chiffres d'affaires de l'ordre de 17 milliards \$. Elle représente plus de 6 % du PIB et est présente dans tous les secteurs de l'activité économique, que ce soit les arts et la culture, le secteur manufacturier, les médias et la communication et les technologies d'information et des communications.

Il y a plusieurs autres exemples qui auraient pu être présentés comme le *Centre for Sustainable Development* de la Simon Fraser University qui a un volet de son intervention

portant sur le développement économique des communautés autochtones. Ce centre est reconnu comme étant à l'avant-garde dans le développement économique à base communautaire.

Comme il est possible de constater à la lecture de ces comparaisons, l'engagement et la participation de la communauté sont à la base du succès des approches qui ont du succès. Un aspect important des organismes semblables au CDÉNÉ est certainement le développement économique communautaire. Cette approche exige une démarche par laquelle les communautés et les gens d'affaires mettent sur pied des organismes et des partenariats qui lient des entreprises avec des intérêts et des valeurs propres à la communauté tel le développement de la main-d'œuvre, l'éducation, la santé et l'environnement. Le DÉC vise essentiellement la participation notable des résidents et de ses acteurs principaux afin d'orienter les actions et les investissements dans l'optique d'un renforcement des capacités communautaires pour un mode de vie créatif, inclusif et durable. Cette approche novatrice est relativement nouvelle, et donne des résultats probants dans plusieurs provinces.

Cette approche reconnaît également que l'environnement économique et les défis sociaux sont interdépendants, complexes et en changement continu. Pour être efficaces, les solutions doivent être intégrées dans l'intelligence et la connaissance collective des communautés et des individus de ces communautés. Le DÉC fait la promotion d'approches holistiques et globales examinant les niveaux local, communautaire et régional en partant du principe que ces niveaux sont reliés. Tous les défis que rencontrent les communautés sont résolus à partir d'une approche participative et interactive, en respectant l'environnement et en créant des opportunités au niveau local.

Il est vrai que les organismes présentés dans cette analyse sommaire font également face à des défis, mais ils ont des caractéristiques similaires à celles du CDÉNÉ. Il s'agit de prendre en considération certains principes qui pourraient aider le CDÉNÉ dans ses actions et ses interventions dans les années à venir. Le contexte de la communauté acadienne de la Nouvelle-Écosse est très particulier (distance entre les régions et territoire à couvrir, défis démographiques, régions rurales, urbanisation de plus en plus grande de la grande région

d'Halifax, une grande dépendance sur les ressources pour le développement économique des régions acadiennes et peu de diversification, etc.). Il est donc essentiel d'aborder son développement selon ses propres réalités tout en considérant certaines orientations qui ont réussi ailleurs.

4.0 Orientations générales du CDÉNE

Dans le cadre de l'élaboration d'un plan stratégique, il est important d'examiner attentivement les orientations générales de l'organisme. Ces orientations comprennent la vision, la mission et les valeurs qui guident les individus qui évoluent au sein de l'organisme. Dans la cadre de l'exercice, on a voulu valider les énoncés existants. Voici le nouvel énoncé de **vision** (la vision, c'est le « rêve » collectif de l'organisation, ce qu'elle souhaite devenir dans 10-15 ans) :

Grâce au leadership du Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse, la communauté acadienne et francophone, forte de son héritage culturel et linguistique, réalise son plein potentiel économique.

La mission, quant à elle, spécifie ce qu'est la « raison d'être », ce qu'elle représente actuellement. Aucun changement ne fut proposé à l'énoncé actuel :

La mission du CDÉNE est d'améliorer le bien-être économique et la qualité de vie des Acadiens, Acadiennes et francophones de la Nouvelle-Écosse en faisant preuve d'un leadership innovateur dans le développement économique et l'employabilité, appuyée par la dualité linguistique des régions.

Les **valeurs**, ce sont les principes qui guident les individus dans leur comportement. Voici les valeurs proposées pour le CDÉNE :

Transparence : S'assurer que les décisions du CA et des membres du personnel soient effectuées dans la plus grande ouverture possible tout en respectant la confidentialité quand c'est nécessaire.

Collaboration : Le CDÉNE développe des partenariats et des alliances stratégiques avec des groupes qui ont des objectifs similaires.

Imputabilité : Le CDÉNE est redevable d'abord aux membres ainsi qu'aux communautés et aux entreprises; il est également imputable aux bailleurs de fonds pour les ressources qui lui sont attribuées.

Éthique : Les membres du Conseil et le personnel du CDÉNE vont agir selon les normes et les règles établies en respectant les autres et les différences.

5.0 Axes prioritaires et actions stratégiques

Autant dans la consultation que dans l'évaluation des résultats obtenus depuis le dernier plan stratégique ainsi que dans les leçons apprises des autres organismes de développement économique en Nouvelle-Écosse et ailleurs, les gens ont préconisé des suggestions et des propositions très ambitieuses et avant-gardistes. Ces suggestions sont traduites en axes prioritaires pour finalement être développées dans un plan opérationnel.

5.1 Appui aux entreprises en démarrage et existantes

Cet axe prioritaire verrait à consolider les efforts du CDÉNÉ autour des entreprises qui sont à leur début ainsi que celles qui sont en existence ayant souvent besoin de l'aide pour des expansions et du développement. Cet axe représente également les stratégies qui seront déployées pour attirer de nouvelles entreprises dans les régions acadiennes et francophones en collaboration avec les partenaires comme la Société d'expansion du Cap Breton, le *Strait – Highlands Regional Development Authority*, les RDA, l'APÉCA, la Province, la *NSRDA*, les chambres de commerce, etc.

Le principe directeur de cet appui sera que certaines entreprises ont besoin d'appui pour leurs programmes d'expansion. On sait qu'il est souvent plus facile de transiger avec celui que l'on connaît déjà plutôt qu'avec un nouvel intervenant qui arrive sur le marché. Une répartition de 90/10 % au profit des entreprises existantes serait valable pour préserver ce principe.

Objectif : Accompagner et appuyer les nouveaux entrepreneurs ainsi que les entreprises existantes dans leurs projets de démarrage, de maintien, de diversification, et d'expansion entrepreneuriale.

ACTIONS À PRENDRE
● Maintien et expansion des services de soutien aux entreprises.
● Identification et mise en place des services et des appuis requis pour les entreprises en démarrage (identification des possibilités, formation, recherche de capitaux, prospection, etc.).
● Élaboration et mise en œuvre de stratégies pour le recrutement d'entreprises en région en partenariat avec les agences existantes (RDA, ministères, municipalités, chambres de commerce, etc.).
● Établissement des priorités du CDÉNÉ avec celles des ministères provinciaux et

fédéraux
<ul style="list-style-type: none"> ● Évaluation de la possibilité de mettre sur pied d'un fonds d'investissement provincial à l'intention des entreprises et, si approprié, mettre en place le fonds d'investissement (en collaboration avec les organismes existants et les agences gouvernementales).
<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation et tenue d'évènements/séminaires au cours des trois prochaines années portant sur la valeur ajoutée et l'innovation.
<ul style="list-style-type: none"> ● Développement et mise en œuvre d'une stratégie portant sur la recherche et le développement afin de créer de nouvelles opportunités pour les entreprises dans certains secteurs stratégiques (p. ex. : le secteur primaire comme la pêche, l'agroalimentaire, le secteur manufacturier, l'agriculture, etc.) avec le concours de l'Université Sainte-Anne.
<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation et tenue d'un colloque provincial sur la diversification économique des milieux ruraux par le développement de « produits niches »
<ul style="list-style-type: none"> ● Organisation et tenue d'évènements visant le développement de nouveaux marchés à l'international pour les PME.
<ul style="list-style-type: none"> ● Accompagnement des communautés acadiennes et francophones et des municipalités afin de développer des milieux attrayants pour la diversification économique.

5.2 Appui aux industries et secteurs économiques

Plusieurs secteurs économiques et certaines industries ont connu des périodes difficiles; on n'a qu'à penser à la pêche et à l'industrie forestière, entre autres. Une attention particulière devra être accordée aux industries en organisant des séminaires, des colloques ou des rencontres sectorielles où, ensemble, les entrepreneurs et les intervenants économiques vont tenter de trouver des solutions à la situation actuelle et de déterminer les stratégies pour l'avenir.

Certains autres secteurs, comme le tourisme et l'industrie du savoir, ont besoin d'incitatifs et de soutien pour être en mesure de se développer et d'offrir des opportunités de création d'emplois.

Objectif : Appuyer les industries et les secteurs économiques afin de redynamiser les entreprises

ACTIONS À PRENDRE
<ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation d'une recherche-action visant les industries primaires ainsi que l'organisation et la tenue d'un Symposium sur les résultats des recherches.
<ul style="list-style-type: none"> ● Réalisation d'une recherche sur l'état de l'industrie touristique acadienne afin de

déterminer quelle serait la meilleure approche pour le CDÉNÉ afin de développer cette industrie, avec l'appui des organismes régionaux, provincial et atlantique qui œuvrent dans le domaine.
● Intensification des efforts de collaboration avec les municipalités des régions acadiennes et francophones de la province.
● Poursuite des collaborations possibles avec le Conseil COOP acadien.
● Développement de stratégies dans les domaines comme l'économie du savoir, les industries de l'environnement (p. ex. : énergie renouvelable, etc.)
● Organisation et tenue d'une foire à tous les deux ans (<i>trade show</i>) sur une base de rotation entre chaque communauté (en plus de celle qui est organisée sur le plan provincial) afin de promouvoir les entreprises et avoir une meilleure connaissance des programmes et des services des agences économiques
● Organisation et tenue de séances d'information sur les programmes et les services communautaires et gouvernementaux qui sont disponibles pour les communautés et les entreprises.

5.3 Appui en employabilité et en ressources humaines

L'employabilité est d'importance capitale pour les entreprises et les communautés acadiennes et francophones de la province. Que ce soit par la formation ou le développement des capacités de la main d'œuvre, les employés d'aujourd'hui et de demain doivent être en mesure de répondre aux besoins et aux attentes des entreprises. Certaines entreprises ont de la difficulté à trouver des employés formés afin de pourvoir aux postes disponibles, tandis que certaines personnes ne trouvent pas d'emploi, étant donné leur niveau de formation.

Objectif : Accompagner les entreprises et groupes communautaires dans la recherche et l'obtention de main-d'œuvre qualifiée

ACTIONS À PRENDRE
● Réalisation d'une analyse des besoins en formation de la main-d'œuvre et la mise à jour des études de besoins en ressources humaines dans les différentes régions de la province.
● Maintien et expansion des services d'aide à l'emploi dans toutes les régions de la province.
● Maintien et accentuation des services de coordination du RAIE.
● Tirer profit de la stratégie provinciale en matière d'employabilité qui reconnaît la communauté acadienne et francophone comme un groupe sous-représenté.
● Intensification des efforts au sein du RAIE visant l'obtention de ressources financières additionnelles répondant aux priorités des entreprises, des régions et

des communautés en matière d'employabilité.
● Poursuite des efforts de recrutement et d'intégration d'immigrants économiques, et ceci, en partenariat avec les organismes communautaires et les agences gouvernementales.
● Intensification du partenariat du CDÉNÉ avec l'Université Sainte-Anne à partir de stages et d'activités de réseautage pour les étudiants.
● Développement et mise en œuvre d'une base de données comparative portant sur les indicateurs économiques et d'emploi dans les régions acadiennes et francophones et suivi des progrès de façon régulière.
● Intensification et mise en œuvre d'activités auprès de la jeunesse par l'organisation et la tenue de camps d'entrepreneuriat, de clubs d'investissement, <i>Junior Achievers</i> , <i>Entrepreneurs en herbe</i> , <i>Percé</i> , etc., et ceci, en partenariat avec le CSAP et le CJP.

5.4 Renforcement des capacités communautaires

Comme il fut souligné à plusieurs reprises dans le document et dans le cadre de la consultation, on vise le renforcement des capacités communautaires afin de créer des opportunités économiques pour ces communautés et par ce fait, on voit au partage de la richesse collective. Par une approche axée sur le développement économique communautaire, le CDÉNÉ verra à accompagner les communautés dans leur prise en charge économique.

Objectif : Habilitier les communautés à prendre en charge leur développement économique

ACTIONS À PRENDRE
● Exploration des possibilités de développer l'économie sociale comme approche de développement économique pour les communautés acadiennes et francophones et mise en œuvre d'initiatives au besoin.
● Maintien des activités de révision des priorités économiques, sociales, et environnementales des communautés et mettre à jour les plans communautaires qui furent développés.
● Appui aux initiatives de promotion de l'achat des produits locaux dans les régions en partenariat avec les chambres de commerce et les organismes locaux de développement économique.
● Élaboration et publication de profils et de plans communautaires pour la prochaine génération (2013-2016).
● Élaboration et mise en œuvre de stratégies de rapatriement des jeunes dans les communautés rurales des régions acadiennes et francophones.
● Révision annuelle des priorités des communautés par le CA et la gestion du CDÉNÉ afin d'ajuster les actions et les stratégies sur le plan provincial.

5.5 Marketing et promotion de l'organisme

Le CDÉNÉ et ses composantes doivent poursuivre leurs efforts afin de faire connaître l'organisme et d'améliorer de façon constante son image de marque. Cette image de marque (*branding*) permettra de présenter le CDÉNÉ comme un organisme intégrateur tout en ayant trois composantes qui sont complémentaires.

Il est important de renforcer le fait que le CDÉNÉ est un organisme intégrateur, sans distinction des composantes qui existent actuellement. Les entrepreneurs qui font appel au service du CDÉNÉ ainsi que les partenaires et les communautés ne veulent pas être dans la confusion en ne sachant pas exactement qui fait quoi. C'est ainsi que l'image de marque du CDÉNÉ en sera une d'intégration et contribuera à permettre à l'organisme de se démarquer et à jouer son rôle de leadership dans le développement économique des régions acadiennes et francophones de la Nouvelle-Écosse.

Objectif : Améliorer l'image du CDÉNÉ

ACTIONS À PRENDRE
● Mise en place d'une campagne de marketing et de promotion du CDÉNÉ en précisant une image de marque (<i>branding</i>) dans le but de converger les trois composantes complémentaires du CDÉNÉ sous une image unique.
● Mise en œuvre et réalisation de stratégies de recrutement de nouveaux membres pour le CDÉNÉ auprès des entrepreneurs des régions acadiennes et francophones de la province.
● Élaboration et réalisation d'un sondage annuel sur les préoccupations principales (<i>top 25</i>) des entreprises et publication de ces résultats comme moyen de promotion du CDÉNÉ et de son rôle de leader.

6. Recommandations et Conclusion

Cette version finale du plan stratégique est soumise aux membres du comité directeur et aux membres du Conseil d'administration du CDÉNÉ afin qu'elle devienne la feuille de route des actions du CA pour les trois prochaines années. Il est important de souligner que le plan doit permettre au CDÉNÉ de se positionner pour les années à venir et de poursuivre son rôle de leadership pour la communauté acadienne et francophone de la Nouvelle-Écosse en matière de développement économique, d'employabilité et d'entrepreneuriat.

Étant donné que plusieurs commentaires ont été apportés sur la gouvernance et la gestion de l'organisme lors des consultations, il serait opportun que le Conseil d'administration examine attentivement cette question au cours des prochaines années. Il est d'autant plus important de poursuivre une relation privilégiée avec les entrepreneurs et les communautés dans le but de les assurer et de répondre constamment à leurs préoccupations. Souvent, les membres et les intervenants dans les communautés desservies par le CDÉNÉ n'ont pas toute l'information requise, portent des jugements et font des commentaires sans avoir toutes les données. Comme le dit si bien l'adage : « La perception est aussi importante que la réalité ». Il importe pour le CDÉNÉ de rétablir les faits et de ne pas laisser les impressions dicter l'information.

Il est également opportun de s'assurer que le CDÉNÉ puisse fonctionner et opérer comme une entité; malgré le fait qu'il y a trois composantes, ces trois composantes doivent être intégrées dans une seule entité. Le rôle de leader et de représentation du CDÉNÉ auprès des intervenants économiques de la Nouvelle-Écosse et ailleurs doit être renforcé, afin que ce dernier puisse être reconnu à son juste titre. Il doit consolider son rôle d'interlocuteur pour le développement économique de la communauté acadienne et francophone et ceci de concert avec les partenaires économiques qui œuvrent dans la province. Le CDÉNÉ est responsable et imputable de ses actions et, pour ces raisons, doit suivre le progrès et les résultats en matière de développement économique, d'entrepreneuriat et d'employabilité. Le rôle du bureau provincial est très important dans ce sens; il lui revient de présenter une image uniforme et de coordonner la totalité des interventions pour l'ensemble des membres, des entrepreneurs et des communautés de la province qui se préoccupent des questions de développement économique et d'employabilité. Les membres de l'équipe de

gestion seront responsables de l'évolution du projet, mesurant les résultats par rapport aux objectifs et aux intrants élaborés, portant sur l'évaluation des impacts du rôle du CDÉNE.

Comme on a été en mesure de le constater dans le cadre de l'élaboration de ce plan stratégique triennal, le CDÉNE doit raffiner ses processus et les stratégies d'intervention afin de mesurer le plus exactement possible les résultats obtenus. Dans cette perspective, il est proposé que le CDÉNE adopte une approche ISO afin de standardiser ses processus. Il est également proposé que le Conseil d'administration organise annuellement une séance d'orientation pour ses nouveaux membres autour d'une séance de formation portant sur la gouvernance de l'organisme. De plus, nous croyons que le CA doit également se pencher sur les mandats des directeurs de l'organisme et modifier ses statuts et règlements en conséquence. Un manuel des politiques et des procédures devrait être préparé dans ce sens.

Un autre aspect du travail de la direction générale et de l'équipe de gestion est le maintien de partenariats et de collaboration soutenus avec les représentants des ministères collaborant avec le CDÉNE. Il est suggéré que le personnel de gestion du CDÉNE développe un mécanisme de concertation qui lui permettra de rencontrer ses partenaires sur une base régulière (de façon formelle et informelle). Ces rencontres permettront aux dirigeants du CDÉNE de connaître les priorités des gouvernements et les changements dans les programmes offerts; pour le CDÉNE, ces rencontres permettront de présenter ses perspectives et l'évolution de ses projets et de son plan stratégique triennal. Ces rencontres seront en sus des rencontres déjà prévues dans le cadre de la présentation des résultats semestriels (e fois par année).

À la suite de l'approbation du plan stratégique par le Conseil d'Administration, le consultant a rencontré les membres de l'équipe de gestion du CDÉNE afin de préparer un plan de mise en œuvre. Ce plan de mise en œuvre présente les activités, les actions et les extrants pour les trois prochaines années du plan; il comprend également les échéances, le cadre d'imputabilité avec des indicateurs précis à rencontrer (selon l'approche de la gestion axée sur les résultats), ainsi que l'identification des responsables de ces actions. Ce plan de mise en œuvre sera la feuille de route pour le CDÉNE pour les trois prochaines années. Il

est également important de réitérer que le plan stratégique doit être le fil conducteur pour les actions du CA et que le plan opérationnel deviendra la feuille de route pour le travail de la direction générale et de son équipe. Un plan d'affaire fut également développé ainsi qu'un plan d'action pour l'année 2011-2012.

ANNEXE A

DÉFIS DU CDÉNÉ TELS QUE PERÇUS PAR LES PERSONNES CONSULTÉES

- ❖ Le CDÉNÉ a un défi au niveau de sa visibilité et de sa promotion, car l'organisme est peu connu par les entrepreneurs;
- ❖ Même si l'organisme atteint ses objectifs, il est important de poursuivre ses efforts afin d'avoir un impact encore plus significatif sur les populations ou les groupes ciblés; atteindre les objectifs prévus est une chose, mais de voir quels sont les changements et les conséquences à long terme des activités visant le développement de l'économie est une démarche à plus longue haleine;
- ❖ Souvent, les organismes ou les communautés travaillent en isolement l'un de l'autre. Le CDÉNÉ aurait avantage de favoriser la collaboration et la concertation au sein des communautés;
- ❖ Le financement n'est pas pluriannuel, ce qui rend la planification à moyen et long terme difficile en matière de planification financière;
- ❖ Il y a souvent un manque de précision quant aux critères de financement et de possibilités d'intervention du CDÉNÉ, étant donné certaines limites qui lui sont imposées par les bailleurs de fonds;
- ❖ Le manque d'un fonds d'investissement dans toutes les régions rend la collaboration avec les entrepreneurs plus difficile;
- ❖ Certaines barrières linguistiques chez les entrepreneurs francophones qui sont habitués à fonctionner en anglais existent, ce qui ne favorise pas l'idée de faire appel au CDÉNÉ; cependant, il est important de noter que le CAAE offre des services bilingues;
- ❖ Le CDÉNÉ n'a pas de partenariats durables avec les municipalités, ce qui rend la tâche difficile pour le financement de projets d'infrastructures;
- ❖ Les communautés acadiennes et francophones sont confrontées avec des défis importants qui dépassent largement les ressources que le CDÉNÉ peut investir dans ces communautés et dans les entreprises qu'il veut supporter. Parmi ces défis, on note le déclin démographique dans les communautés, une plus grande urbanisation vers Halifax au détriment des régions rurales, les jeunes quittant leur région et leur communauté, un niveau de scolarisation très bas chez les Acadiens et les Francophones de la province (surtout dans les régions rurales) et un manque de relève entrepreneuriale, particulièrement chez les entreprises familiales;
- ❖ Il est souvent difficile de rejoindre les jeunes et d'avoir un impact significatif sur ceux-ci;
- ❖ Le fait que le bureau central du CDÉNÉ est situé à Halifax donne souvent une perception qu'il est loin des besoins des communautés, malgré la présence des agents et du CDÉNÉ dans les régions.

ANNEXE B

PERCEPTION DES RÔLES ET DES FONCTIONS DU CDÉNÉ

- Le CDÉNÉ doit être en mesure de développer des liens et des relations durables avec les entreprises et les communautés;
- Le réseautage doit faire partie des rôles et des fonctions du CDÉNÉ; les activités de réseautage sont très utiles pour les entrepreneurs;
- Le Conseil doit adopter une approche proactive et personnalisée (aller vers les entreprises) pour avoir du succès avec les entreprises tout en développant un esprit de confiance mutuelle;
- Le CDÉNÉ doit appuyer les régions dans la promotion de leurs forces et de leurs atouts;
- La planification de mini-missions commerciales devrait permettre la mise en perspective des secteurs de chaque région de la province;
- L'organisme assure des services intégrés aux entreprises et un service de guichet unique (« *one-stop shop* »);
- Le CDÉNÉ et ses composantes doivent accompagner les entreprises et les communautés dans les projets prioritaires qui sont élaborés par celles-ci;
- Un des rôles principaux du CDÉNÉ demeure la gestion de projets et la coordination des actions dans les communautés;
- Le CDÉNÉ se doit d'être à l'écoute et au service des communautés et de leurs besoins en matière de développement économique tout en contribuant à un climat propice à la création d'emplois;
- Le Conseil doit servir de liens entre les communautés pour des projets communs, comme Argyle ou Clare (Jeux de l'Acadie, tourisme, etc.);
- Le CDÉNÉ doit également aider à développer le réseautage chez les étudiants, le CAAE et la formation en entrepreneuriat;
- Le CDÉNÉ doit devenir un employeur de choix, car il crée des emplois pour des professionnels dans les communautés;
- Le CAAE doit servir de lien avec les institutions financières pour les entrepreneurs (les préparer et les appuyer pour des demandes de financement);
- Un de ses rôles est d'intensifier la communication avec les communautés et les entreprises tout en présentant un message cohérent (image de marque);
- La collaboration avec les RDA, le CBDC et les services à l'emploi, ainsi que d'autres agences qui interviennent dans le secteur économique et la création d'emplois, est essentielle pour le CDÉNÉ. Il ne faut jamais oublier que plusieurs entrepreneurs continuent à recevoir des services des RDA en plus de ceux qu'ils reçoivent du CDÉNÉ;
- Le CDÉNÉ a un rôle de regrouper les champions et de promouvoir les pratiques exemplaires et les meilleures pratiques en matière de développement économique et de création d'emplois dans les milieux ruraux;
- Selon certaines personnes, le CDÉNÉ doit avoir des données et des statistiques à jour pour prendre des décisions éclairées et aider les communautés et les entreprises (observatoire en développement économique et création d'emplois — gestion de l'intelligence et du savoir en DÉC). Ces données existent actuellement;

- Les attentes des communautés sont très claires; il est important que le CDÉNE détermine ses actions et ses priorités du bas vers le haut et non l'inverse. Les besoins des communautés doivent toujours primer et être promus.

ANNEXE C

BESOINS ET ATTENTES DES COMMUNAUTÉS ET DES ENTREPRISES

- La première suggestion fut que le CDÉNÉ doit prendre son sens à partir des réalités et des spécificités des régions et des communautés;
- Les régions ont besoin de ressources humaines pour accompagner les bénévoles qui œuvrent pour le développement économique et l'employabilité;
- L'entrepreneuriat chez les jeunes est une préoccupation importante à l'avenir, et le CDÉNÉ doit jouer un rôle de leadership dans ce dossier;
- La mission principale du CDÉNÉ est de développer des liens solides et durables avec les communautés et les entreprises et de répondre à leurs besoins à l'intérieur des limites de leurs possibilités et selon les critères du financement qu'il reçoit;
- Regrouper les entrepreneurs autour de rencontres et de déjeuners d'affaires répond adéquatement aux besoins et aux attentes des régions et des entreprises;
- Les besoins des communautés doivent être à la base (agir du bas vers le haut) de toutes les actions et les priorités du CDÉNÉ;
- Les entreprises ont besoin de coaching et d'encadrement pour poursuivre leur développement. Ils ont aussi besoin que l'on réduise la bureaucratie pour eux, car leur temps est précieux;
- Les cours et les séances de formation en gestion des ressources humaines et en supervision sont très utiles pour les entrepreneurs, car ils satisfont des besoins essentiels pour les entrepreneurs;
- Certaines régions souhaiteraient que le CDÉNÉ fournisse les ressources humaines à leur organisme local de développement économique, étant donné que cet organisme local ne bénéficie pas de direction générale ou d'agent de projet;
- Pour l'aider à mieux comprendre les besoins en régions et pour favoriser une meilleure communication, il fut suggéré que l'on établisse des comités consultatifs du CDÉNÉ en région (comme le fait le RAIE). Cependant, il est important de souligner que le Conseil d'administration du CDÉNÉ est constitué de représentants et de toutes les régions de la province.
- Des approches novatrices et éprouvées pour permettre aux jeunes de se former en entrepreneuriat, mais surtout dans la perspective d'avoir des expériences pratiques le plus souvent possible pour aider à créer une culture entrepreneuriale chez eux (p. ex. : ateliers-visites en entreprises, mentorat avec les entreprises de la région, examen des meilleures pratiques ailleurs, développement de projets d'affaires, coaching, programme LE du Québec, organisation de concours, jeunes entrepreneurs, etc.) devront être mis de l'avant;
- Aide et appui pour les entreprises qui ont des défis particuliers comme l'automatisation des processus pour améliorer l'efficacité des entreprises, dans l'utilisation des nouvelles technologies et pour le recrutement de ressources humaines où il y a des pénuries d'employés;
- Le CDÉNÉ et les régions doivent appuyer les efforts des organismes (p.ex. : les chambres de commerce) qui encouragent l'achat de biens et de services au niveau local.

ANNEXE D

POSSIBILITÉS DU CDÉNÉ POUR LES ANNÉES À VENIR

- La situation dans le Sud-Ouest quant au RDA représente une possibilité pour le CDÉNÉ de collaborer avec les municipalités de Clare et d'Argyle et d'examiner les possibilités d'initiatives communes additionnelles entre les deux municipalités;
- La présence du CDÉNÉ et de ses composantes dans les régions et dans les communautés acadiennes et francophones de la province représentent de grandes possibilités;
- Le CDÉNÉ pourrait éventuellement devenir un SADC/CBDC pour les Acadiens et les francophones de la province en bénéficiant des programmes existants (comme le capital de risque, les fonds de démarrage d'entreprises pour les jeunes, etc.);
- La composante CAAE du CDÉNÉ représente une occasion d'auto financement et de diversification de ses ressources financières, étant donné la qualité des services offerts et la pertinence de ceux-ci;
- L'économie sociale, l'approche coopérative au développement et le développement économique communautaire ont des affinités qu'il serait opportun de poursuivre pour aider les communautés;
- Plus on va développer des programmes et mettre l'accent sur les jeunes en faisant la promotion de l'entrepreneuriat jeunesse, plus on développe en fonction d'une relève;
- Le fait que le CAAE est situé sur le campus de l'Université Sainte-Anne et que les étudiants peuvent faire des stages et participer à des activités de réseautage au sein du CDÉNÉ est un avantage;
- Le Réseau acadien des intervenants en employabilité (RAIE) est un exemple de succès qui aide à créer des débouchés en formation des ressources humaines;
- L'organisation de forums sur les thèmes qui touchent à la réalité des communautés rurales (surtout les entreprises et organismes dans le secteur primaire) ainsi que les possibilités de collaboration avec les organismes économiques anglophones sont également avancées comme possibilités. En devenant un CBDC provincial pour la communauté acadienne et francophone, le CDÉNÉ serait un acteur encore plus puissant sur la scène provinciale et pourrait offrir encore plus de programmes et services, en particulier accès au capital de risque pour les entrepreneurs ainsi que des programmes et services destinés à la jeunesse.

ANNEXE E

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DES PERSONNES AYANT PARTICIPÉ À LA CONSULTATION

- La structure devrait prendre en considération les organismes locaux comme les Chambres de commerce ou les organismes de développement économique et non seulement des membres individuels;
- Une deuxième suggestion qui fut proposée fut que le CDÉNÉ ait un membership communautaire (comme la FANÉ) et non seulement des membres individuels;
- Il fut également proposé que l'on mette en place des comités consultatifs dans les régions, dont le mandat serait à développer;
- Une place importante devrait être accordée à la place des jeunes, en collaborant davantage avec le CJP et le CSAP pour développer une culture entrepreneuriale à l'école et chez les jeunes. À cet égard, on a insisté que des pratiques novatrices doivent être explorées et que l'on doit faire preuve de créativité et d'innovation.