



Chambre de commerce
francophone de Saint-Boniface

PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012

de la Chambre de commerce francophone de Saint-Boniface

Le 22 janvier 2009

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
Enjeux pour l'avenir	2
Mission, mandat et membres.....	5
Orientations stratégiques 2009-2012	6

INTRODUCTION

Le Conseil d'administration de la Chambre de commerce francophone de Saint-Boniface (la Chambre) a mené un exercice de réflexion afin de se doter d'un plan stratégique pour les prochains trois ans (2009-2012). Les services de la firme Consultation Deroche Consulting Inc. ont été retenus pour appuyer la mise en œuvre de cette planification stratégique.

Dans un premier temps, on a souhaité mener une cueillette de données en vue d'identifier les enjeux que la Chambre devra traiter au cours des trois prochaines années, et des pistes d'action pour les traiter.

La cueillette de données comprenait les éléments suivants :

- Un sondage a été distribué à tous les membres de la Chambre;
- Trois groupes témoins ont été menés auprès des membres de la Chambre dans trois grandes catégories : petites, moyennes et grandes entreprises; chefs de file de la communauté francophone; membres du Conseil d'administration et anciennes présidences.
- Des entrevues ont été menées avec des partenaires de la Chambre.

Trente quatre (34) personnes ont participé à la cueillette. Une revue de la documentation interne (p. ex. statuts et règlements) et une recherche Internet portant sur les chambres de commerce a aussi été menée.

Un document de travail résumant les résultats de la cueillette de données a servi de toile de fond pour mener à bien une session de travail avec le Conseil d'administration le 13 décembre 2008.

Le plan stratégique qui découle de cette session constitue la carte routière qui fournira au Conseil d'administration son plan de travail et ses bases décisionnelles pour les prochains trois ans.

Le plan stratégique 2009-2012, validé par le Conseil d'administration en janvier 2009, comprend les éléments suivants :

- Les enjeux pour l'avenir de la Chambre;
- La mission, le mandat et les catégories de membres de la Chambre, et;
- Les orientations stratégiques 2009-2012 de la Chambre.

ENJEUX POUR L'AVENIR

Les enjeux stratégiques de la Chambre tiennent compte de ses forces et de ses défis et des événements, des tendances et des développements qui auront un impact sur son devenir au cours des prochaines années. Une analyse de l'environnement interne et externe fait ressortir trois (3) enjeux clés que la Chambre doit traiter :

- La Chambre doit clarifier l'envergure de sa mission, de son mandat et de son *membership* en tant que « Chambre de commerce »;
- L'offre de services pertinents à valeur ajoutée pour les membres commerçants constitue la clé au recrutement et à la rétention des membres et à l'augmentation des revenus de la Chambre;
- La recherche de solutions novatrices à court, moyen et long termes s'impose afin d'assurer les moyens nécessaires pour offrir des services pertinents à valeur ajoutée aux membres commerçants de la Chambre.

1) La Chambre doit clarifier l'envergure de sa mission, de son mandat et de son *membership* en tant que « Chambre de commerce ».

Selon ses statuts et règlements présentement en vigueur, la Chambre a pour **mission** de favoriser, d'améliorer et de promouvoir l'industrie, le développement, le commerce et le bien-être civique, social et économique régional. La Chambre désire servir tout commerce/entreprise du Manitoba désirant œuvrer/communiquer en français. De plus la Chambre encourage l'usage du français dans le milieu de travail.

Le constat général des consultations est que la mission est trop vaste, qu'elle déborde ce qu'on s'attend d'une chambre de commerce. Selon la Loi sur les chambres de commerce, les fins d'une chambre de commerce sont « de favoriser et d'améliorer le commerce et le bien-être économique, civique et social (du) district (en question) » (clause 44).

L'énoncé de mission porte également à confusion à savoir quels sont le territoire et la communauté desservis par la Chambre. Au niveau du territoire, s'agit-il du Manitoba, de Winnipeg, de l'ancienne ville de Saint-Boniface ou de Saint-Boniface? Quelle est la communauté desservie? S'agit-il de la communauté francophone, de la communauté de Saint-Boniface? Quelle est la place des commerçants anglophones?

Quant à son **mandat**, les participants et participantes à la cueillette de données sont largement de l'avis que la Chambre ne s'emploie pas à promouvoir, à représenter et à protéger les intérêts de ses membres à l'heure actuelle. Les participants et participantes reconnaissent que la Chambre n'a pas, à l'heure actuelle, les ressources nécessaires pour ce faire. La Chambre est perçue davantage comme un « lieu de rencontre sociale ». La question qui se pose est la suivante : « Veut-on demeurer uniquement une chambre « sociale », favorisant les rencontres et le maillage, ou bien s'organiser pour vraiment répondre au mandat y compris le rôle de porte-parole des commerces? ». Remarquons que le Conseil d'accréditation des chambres du Canada considère les politiques et la défense d'intérêts comme un secteur d'activités obligatoire.

L'autre préoccupation soulevée est celle du *membership* qui ne cadre pas avec le mandat légiféré d'une chambre de commerce. Le *membership* actuel comprend un nombre important d'organismes et d'institutions. La présence de ces membres est importante car elle permet d'appuyer les membres commerçants et de leur permettre d'avoir des contacts avec ces clients. Mais la préoccupation principale de ces organismes et institutions n'est pas le commerce. La raison d'être d'une chambre de commerce est les commerçants. C'est donc dire que les besoins et les intérêts des membres commerçants doivent être au cœur du travail de la Chambre tout en reconnaissant l'apport des organismes et des institutions membres.

2) L'offre de services pertinents à valeur ajoutée pour les membres commerçants constitue la clé au recrutement et à la rétention des membres et à l'augmentation des revenus de la Chambre.

Quant aux services aux membres, la Chambre est appelée à revoir son éventail de services afin de maximiser le recrutement et la rétention des membres commerçants et ainsi augmenter le nombre de membres et les revenus pour offrir davantage de services pertinents. La Chambre court le risque que des membres ne renouvellent pas leur *membership* et que des membres potentiels n'embarquent pas car du point de vue affaires, on ne perçoit pas de rendement/valeur.

La recherche démontre que les nouveaux membres des chambres de commerce cherchent à faire du réseautage mais par la suite, c'est la revendication et les questions politiques qui priment pour eux.

Les dîners-rencontres de la Chambre permettent de faire du réseautage social et de se renseigner sur certaines questions d'affaires. Une certaine promotion des membres se fait par le biais des dîners-rencontres, des annonces dans *La Liberté* et de la Soirée des entrepreneurs. Cependant, les participants et participantes à la cueillette de données sont de l'avis que les activités de promotion et de réseautage de la Chambre doivent être davantage axées sur le commerce et sur le réseautage pour faire des nouvelles affaires à l'intérieur et à l'extérieur de Saint-Boniface.

Selon plusieurs, il faut offrir une programmation davantage axée sur les moyens pour surmonter les défis des commerces, une programmation pertinente sur des sujets d'actualité par rapport à ce qui se passe dans la communauté et dans le milieu politique.

La Chambre doit jouer le rôle d'une chambre de commerce, soit le rôle de revendication et de porte-parole des commerçants dans une zone géographique. La Chambre a aucun outil et peu de moyens pour revendiquer les intérêts des membres commerçants à l'heure actuelle. L'implication de la Chambre dans des revendications au nom de la communauté des affaires auprès des gouvernements est jugée insuffisante.

La Chambre a des occasions à saisir pour jouer son rôle de porte-parole, y compris une plus grande ouverture de la part de la Province à reconnaître la valeur des francophones et de leurs commerçants. La crise économique actuelle fait aussi l'objet de préoccupations importantes pour les commerces.

3) La recherche de solutions novatrices à court, moyen et long termes s'impose afin d'assurer les moyens nécessaires pour offrir des services pertinents à valeur ajoutée aux membres commerçants de la Chambre.

La Chambre est appelée à trouver des façons novatrices pour obtenir les ressources nécessaires qui lui permettront de livrer la marchandise, c'est-à-dire pour pleinement réaliser la mission et le mandat d'une chambre de commerce. Les ressources humaines et financières à sa disposition à l'heure actuelle sont insuffisantes. Alors que la Chambre bénéficie d'une équipe de bénévoles engagés et compétents, il reste qu'il y a seulement du personnel affecté à des tâches administratives à temps partiel. Outre une réallocation des ressources existantes vers des initiatives prioritaires, il faut trouver des ressources supplémentaires pour permettre à la Chambre de réaliser sa mission et son mandat y compris d'offrir des services pertinents à valeur ajoutée pour ses membres commerçants.

Le positionnement de la Chambre est important en tant que levier pour obtenir des ressources. Les participants et participantes à la cueillette de données ont dit apprécier la présence de la Chambre dans la communauté francophone et le rapprochement de la Chambre dans les derniers temps avec les Chambres de commerce de Winnipeg et du Manitoba et avec d'autres chambres. La rencontre au Festival du Voyageur qui permet de faire connaître la communauté à la communauté d'affaires

anglophone est aussi appréciée quoiqu'elle pourrait être davantage structurée. Le constat est qu'il reste encore du travail à faire pour que la Chambre collabore davantage avec les Chambres de commerce de Winnipeg et du Manitoba. La Chambre doit également être davantage visible auprès de la Ville de Winnipeg, de la Province et du gouvernement fédéral.

Plusieurs occasions se présentent pour multiplier les partenariats en vue de maximiser l'utilisation des ressources existantes et obtenir davantage de ressources pour les programmes et services de la Chambre dont :

- La communauté francophone est bien dotée en matière d'organismes voués au développement économique sur les plans local, provincial, national et international.
- Les Chambres de commerce du Manitoba poursuivent l'initiative « Have Province », qui cherche à positionner le Manitoba comme une province qui contribue plutôt qu'une province dépendante.
- La Chambre de commerce de Winnipeg poursuit plusieurs dossiers dont le développement du marché de travail, un modèle d'excellence pour les petites et moyennes entreprises, « Selling Winnipeg to the World » (p. ex. échanges commerciaux entre la Chambre de commerce de Winnipeg et l'Agence nationale et internationale du Manitoba) et « Vision Winnipeg ».
- La tenue du « Homecoming 2010 » et du forum de Centrallia à Winnipeg.

MISSION, MANDAT ET MEMBRES

1) Mission

La **mission** de la Chambre doit préciser sa raison d'être. Elle peut traiter de façon très générale des questions suivantes :

- Qui sommes-nous?
- Quels sont les besoins/les problèmes que nous adressons et pour lesquels nous existons?
- Qu'est-ce que nous voulons faire pour reconnaître/anticiper/répondre à ces besoins/problèmes?
- Qu'est-ce qui nous rend unique?

La Chambre de commerce francophone de Saint-Boniface est la voix des commerçants qui font des affaires en français à Saint-Boniface. La Chambre favorise un environnement propice à la réussite de ses membres commerçants.

2) Mandat

Le **mandat** de la Chambre doit préciser les champs d'activités qu'elle entreprend pour réaliser sa mission.

- La défense des intérêts de ses membres commerçants en ce qui a trait aux politiques et pratiques gouvernementales;
- La promotion et le maillage de ses membres commerçants;
- L'appui à ses membres commerçants (p. ex. en offrant de la formation, des outils, de l'aiguillage, de l'assurance collective).

Le français est la langue de fonctionnement de la Chambre.

3) Membres

Il y a diverses catégories de membres de la Chambre.

- Commerçants/commerces qui font des affaires en français à Saint-Boniface;
- Collaborateurs – Organismes à vocation de développement économique et de domaines connexes aptes à appuyer les activités des membres commerçants (p. ex. Collège universitaire de Saint-Boniface, Agence nationale et internationale du Manitoba, Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba, Entreprises Riel);
- Collaborateurs – Organismes et institutions aptes à faire des affaires avec les membres commerçants;
- Collaborateurs – Individus qui s'intéressent aux affaires des membres commerçants.

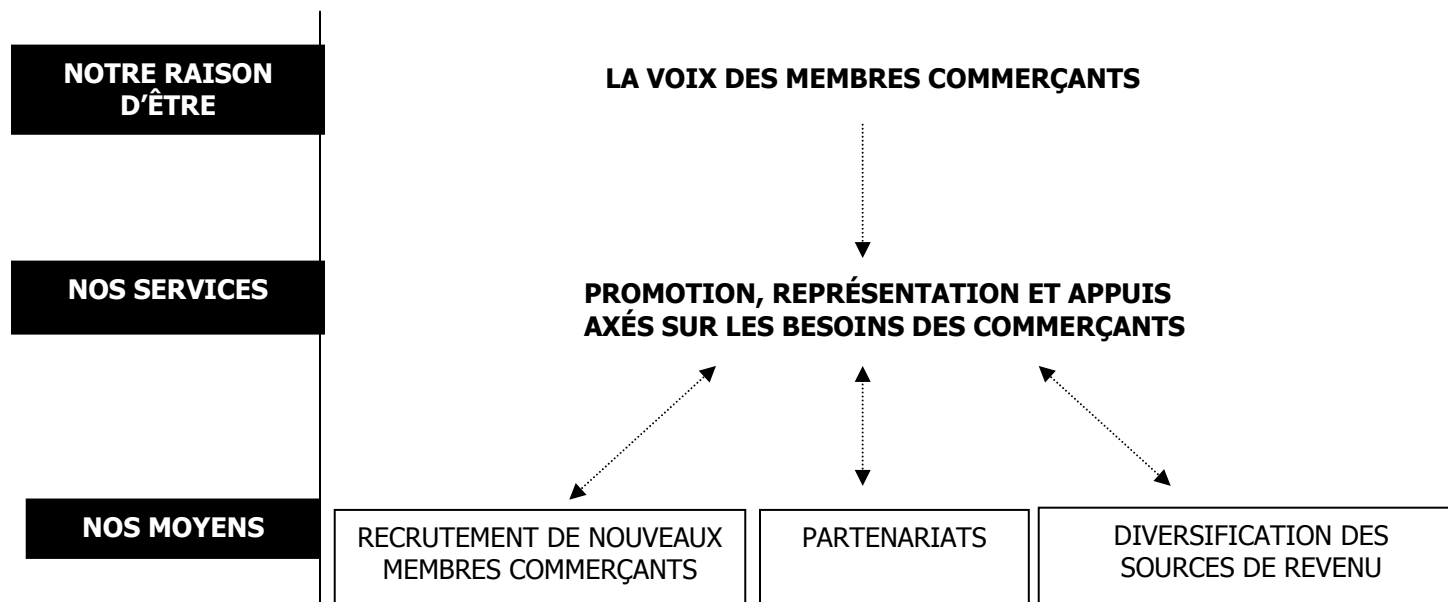
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2009-2012

La Chambre mettra en branle cinq (5) orientations stratégiques au cours des trois prochaines années :

- a) ***Resserrer et communiquer la mission, le mandat et les catégories de membres de la Chambre de commerce;***
- b) ***Offrir des services pertinents à valeur ajoutée aux membres;***
- c) ***Recruter des nouveaux membres commerçants;***
- d) ***Alimenter et créer des partenariats durables qui aident à avancer la cause de la Chambre de commerce;***
- e) ***Diversifier les sources de revenu.***

Essentiellement, la Chambre mettra le focus sur ses membres commerçants et leur offrir des services pertinents à valeur ajoutée, soit des services rentables pour leurs affaires. L'offre de services pertinents et de qualité est une condition nécessaire pour recruter des nouveaux membres commerçants. Le recrutement des nouveaux membres commerçants permettra d'augmenter les revenus, ce qui donnera davantage de moyens à la Chambre, y compris la possibilité d'embaucher du personnel stratégique. Le positionnement de la Chambre par le biais de partenariats durables et la diversification des sources de revenu contribueront également à la possibilité de la Chambre de pleinement remplir son mandat – à court, moyen et long termes. Une représentation visuelle de ces orientations figure dans le Schéma I.

SCHÉMA I : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE LA CHAMBRE DE COMMERCE FRANCOPHONE DE SAINT-BONIFACE



Pour chacune des cinq (5) orientations, le Tableau I met en relief les résultats visés d'ici 2012 et les stratégies que la Chambre préconisera pour y parvenir.

Tableau I : Résultats visés et stratégies pour y parvenir – en fonction de chacune des orientations stratégiques

Résultats visés d'ici 2012	Stratégies 2009-2012 pour y parvenir
<i>a) Resserrer et communiquer la mission, le mandat et les catégories de membres de la Chambre de commerce.</i>	
Alignement de la mission, du mandat et des catégories de membres de la Chambre avec son mandat légiféré, les besoins de ses membres commerçants et les capacités existantes de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réviser les énoncés de mission et de mandat en fonction du mandat légiféré, des besoins des membres commerçants et des capacités existantes de la communauté. Préciser le rôle de porte-parole des commerçants et le territoire géographique et linguistique desservi. Préciser le marché desservi (commerçants versus organismes et institutions). Préciser la gamme de services visés. ➤ Sensibiliser les membres et la communauté à la raison d'être de la Chambre. Confirmer que la Chambre est là pour desservir et représenter les commerçants tout en soulignant l'importance du partenariat avec les organismes et les institutions. ➤ Modifier les énoncés de mission, de mandat et de <i>membership</i> dans les statuts et règlements.
<i>b) Offrir des services pertinents à valeur ajoutée aux membres.</i>	
<p>Augmentation de la pertinence des services aux membres</p> <p>Fidélisation des membres actuels et recrutement de nouveaux membres commerçants</p> <p>Augmentation de la notoriété de la Chambre</p>	<p><i>Promotion/réseautage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intégrer le réseautage proactif au sein des dîners-rencontres, qui facilite le développement des affaires (ex. faire en sorte que les membres prennent le dîner avec quelqu'un qu'ils ne connaissent pas; assigner les gens aux tables de manière aléatoire; animer des discussions à chaque table autour des occasions pour faire des échanges de produits et de services). ➤ Offrir des exemples de marketing et des histoires de réussite des membres de la Chambre lors des dîners-rencontres. ➤ Fournir des occasions aux membres de sortir de Saint-Boniface, de faire des nouveaux contacts pour les affaires avec d'autres chambres de commerce p. ex. collaborations avec la Chambre de commerce de Winnipeg pour des événements tels « State of the Province » et « State of the City » en offrant un rabais aux membres de la Chambre pour y participer. ➤ Ajouter des activités bilingues (p. ex. 1 ou 2 conférenciers de marque avec la traduction simultanée en collaboration avec la Chambre de commerce de Winnipeg). ➤ Tenir une foire ou salon des commerçants de Saint-Boniface. Saisir l'occasion que présente la tenue de Centrallia dans le cadre de « Homecoming 2010 ».

Résultats visés d'ici 2012	Stratégies 2009-2012 pour y parvenir
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire la promotion par le biais d'un site Web à jour et interactif. Créer le réflexe de consulter le site Web pour l'échange de produits et de services. ➤ Bâtir une campagne de promotion globale axée sur l'achat local. <p>Représentation / défense des intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cibler un projet porteur ou un « cheval de bataille » pour la représentation auprès des gouvernements p. ex. être la voix des membres par rapport au projet « Have Province » des Chambres de commerce du Manitoba, de « Selling Winnipeg to the World » et de « Vision Winnipeg » de la Chambre de commerce de Winnipeg – en apportant la perspective unique de Saint-Boniface (p. ex. vision pour le développement commercial à Saint-Boniface). Développer et véhiculer la position des membres commerçants de la Chambre en collaboration avec les membres et les partenaires (p.ex. Sciences politiques au Collège universitaire de Saint-Boniface). <p>Formation/outils</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fournir des outils aux membres qui leur permettent de demeurer à jour et de trouver des moyens pour s'adapter aux tendances du marché p. ex. analyse du budget provincial. Miser sur les capacités des membres pour offrir les outils. ➤ Offrir des conférences pertinentes et de marque sur des sujets d'actualité et qui outillent les membres commerçants pour affronter les défis de l'avenir.
c) Recruter des nouveaux membres commerçants.	
<p>Augmentation du nombre de membres commerçants à la Chambre</p> <p>Augmentation de la proportion des membres de la Chambre qui sont des commerçants</p> <p>Augmentation des ressources humaines et financières à la disposition de la Chambre pour exécuter son mandat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Préciser les différentes catégories de membres (p. ex. commerçants de diverses tailles, organismes collaborateurs) et de cotisation (p. ex. adhésion, commandites). ➤ Analyser le marché potentiel de la Chambre au niveau des commerçants. ➤ Cibler un segment stratégique des membres commerçants potentiels de la Chambre pour le recrutement sous forme de projet pilote (p. ex. commerces de Saint-Boniface qui sont déjà membres de la Chambre de commerce Winnipeg; commerces francophones qui ne sont pas à Saint-Boniface; grandes sociétés anglophones qui ont des employés francophones et/ou des marchés francophones). ➤ Élaborer un plan de recrutement qui souligne la valeur ajoutée des services aux membres commerçants. ➤ Mettre à contribution des membres champions de la Chambre dans l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement (p. ex. comité, consultation). ➤ Lancer le plan de recrutement lors d'un événement d'envergure à grande visibilité.

Résultats visés d'ici 2012	Stratégies 2009-2012 pour y parvenir
<i>d) Alimenter et créer des partenariats durables qui aident à avancer la cause de la Chambre de commerce.</i>	
<p>Augmentation de la notoriété de la Chambre</p> <p>Augmentation des ressources humaines et financières à la disposition de la Chambre pour exécuter son mandat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conclure des partenariats avec la Chambre de commerce de Winnipeg et les Chambres de commerce du Manitoba pour les dossiers de revendication et de programmation (p. ex. partage de services pour élaborer un argumentaire politique). ➤ Conclure des partenariats avec les organismes de développement économique de la francophonie manitobaine (Agence nationale et internationale du Manitoba, Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba, Entreprises Riel) p. ex. pour le partage de services administratifs. Complémenter et faire connaître les services de ces organismes de l'État auprès des membres. ➤ Bâtir sur le partenariat avec le Festival du Voyageur pour renforcer les liens de la Chambre avec la communauté d'affaires anglophone de Winnipeg et les gouvernements. ➤ Explorer les possibilités de partenariats avec les étudiants et étudiantes en Administration des affaires au Collège universitaire de Saint-Boniface (École technique et professionnelle et volet universitaire) et à l'Université du Manitoba (maîtrise en administration des affaires). ➤ Voir aux possibilités de collaboration avec les zones d'amélioration commerciale (ZAC).
<i>e) Diversifier les sources de revenu.</i>	
<p>Augmentation des ressources humaines et financières à la disposition de la Chambre pour exécuter son mandat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poursuivre la stratégie de recrutement (voir ci-haut). ➤ Poursuivre la stratégie de partenariats (voir ci-haut). ➤ Réviser/augmenter les cotisations selon les nouvelles catégories de membres (p. ex. échelle selon le nombre d'employés utilisée à la Chambre de commerce de Winnipeg). ➤ Obtenir des dons/commandites pour les activités de la Chambre. ➤ Obtenir des subventions gouvernementales pour les projets spéciaux (p. ex. embauche d'étudiants d'été pour identifier des membres commerçants potentiels) et non pas pour les opérations, en particulier pour la représentation/revendication. ➤ Augmenter les frais pour les événements/activités. ➤ Embaucher un contractuel pour aider à trouver des fonds et le rémunérer à commission. ➤ Explorer les fondations en tant que source de financement.