

# Stratégie de développement économique de Kapuskasing



préparé par

*McSweeney & Associates*  
ECONOMIC DEVELOPMENT

Le 10 mars 2011

## Table des matières

<b>Préliminaires .....</b>	<b>1</b>
Le contexte .....	1
L'objet de cette stratégie.....	1
Les thèmes clés .....	3
<b>Laissons parler les chiffres .....</b>	<b>4</b>
Kapuskasing : un bref aperçu statistique .....	4
<b>Ce que les gens apprécient de Kapuskasing.....</b>	<b>6</b>
<b>Le résumé FFPM : .....</b>	<b>7</b>
<b>la consultation communautaire .....</b>	<b>7</b>
<b>Les lignes directrices (Orientations futures).....</b>	<b>10</b>
<b>La Stratégie de développement économique de Kapuskasing .....</b>	<b>11</b>

## Préliminaires

### Le contexte

Kapuskasing est véritablement une communauté à services complets qui offre une grande qualité de vie. Bien que la communauté soit en bonne position pour bénéficier de la croissance et du développement économiques à venir du Nord, la Ville de Kapuskasing se fie encore énormément aux bénéfices économiques offerts par l'industrie forestière, et n'a pas été épargnée par les difficultés et les incertitudes entraînées par la restructuration et la rationalisation des exploitations forestières locales. Même si l'économie de Kapuskasing est plus diversifiée grâce à l'expansion du secteur minier et à la production d'énergie renouvelable, le principal employeur de la ville continue d'être l'usine Tembec. Tout en demeurant une exploitation d'envergure, on y a pourtant considérablement réduit le nombre de travailleurs au cours des dernières années et l'incertitude générale du secteur forestier pèse toujours sur Kapuskasing. De plus, la mine Agrium cessera ses activités dans un avenir rapproché (2013/2014), ce qui entraînera la perte d'environ 300 emplois locaux directs et indirects. Dans son ensemble, Kapuskasing bénéficierait énormément d'une plus grande diversification économique. Cette dernière permettrait d'assurer durablement la stabilité de la ville et d'éviter qu'elle ne dépende aussi fortement de quelques principaux employeurs.

Puisque la population de Kapuskasing vieillit, des sujets tels que la retraite, la planification de la relève, et la rétention de la jeunesse deviennent des dossiers importants pour la communauté. La future prospérité économique de Kapuskasing dépendra dans une large mesure du succès qu'elle connaîtra dans l'attraction de ressources humaines qualifiées (qu'il s'agisse d'anciens résidents partis poursuivre leurs études et d'autres possibilités, ou bien de nouveaux résidents) et dans l'éducation des jeunes quant aux possibilités qui se présentent à eux dans cette ville avant que ceux-ci ne déménagent ailleurs.

De plus, Kapuskasing est souvent perçue comme une petite ville où il n'y a pas grand chose à faire et où il y a peu d'avenues de développement économique. La ville doit s'appliquer à changer cette perception pour attirer de nouvelles entreprises et de jeunes talents qui pourront éventuellement prendre la relève de la population active vieillissante, ainsi que de veiller à ce que l'ancrage résidentiel actuel demeure à Kapuskasing.

### L'objet de cette stratégie

Les leaders communautaires de Kapuskasing apprécient les liens étroits qu'entretient la ville avec les industries liées aux ressources naturelles telle que la forêt, les produits du bois à valeur ajoutée, les mines, ainsi que la production d'électricité et d'énergie. Toutefois, ils sont également très conscients de l'instabilité économique de la ville et du besoin de diversification au sein des économies locales et régionales. Devant cet état de choses, la Société de développement économique de Kapuskasing (SDÉK), en partenariat avec la Ville de Kapuskasing et d'autres leaders communautaires, a pris les mesures nécessaires pour étudier l'économie locale ainsi que pour examiner des approches nouvelles et novatrices pour retenir et développer les secteurs industriels locaux. À ce jour, un montant considérable de

travail a été accompli et l'élaboration d'une Stratégie de développement économique – laquelle appuiera une croissance économique durable, stimulera la diversification et sera complémentaire à l'objectif du Plan de croissance du Nord de l'Ontario qui est de stimuler la croissance vers une nouvelle économie – constitue la prochaine étape.

## Les thèmes clés

Dans un effort de consolider la base industrielle qui existe déjà à Kapuskasing tout en diversifiant davantage l'économie locale, on a abordé les thèmes suivants dans le cadre de la Stratégie de développement économique de Kapuskasing :

- Le développement de la main-d'oeuvre ainsi que la rétention et l'attraction de la jeunesse
- Une étude particulière de la rétention et de l'expansion des industries traditionnelles :
  - le traitement du bois à valeur ajoutée
  - l'industrie minière
  - la production d'énergie renouvelable
  - l'industrie touristique
  - l'industrie agricole
- Les secteurs émergents :
  - l'entrepreneuriat
  - les services de traduction
  - un centre régional spécialisé dans les soins de santé et les soins aux personnes âgées
  - des possibilités de développement économique en collaboration avec la communauté des Premières Nations
- Les infrastructures communautaires et la qualité de vie
  - une stratégie communautaire
  - un plan financier à long terme
  - le Plan officiel
  - un plan pour un parc commercial

## Laissons parler les chiffres

### Kapuskasing : un bref aperçu statistique

**La population de Kapuskasing décroît.** Entre les années 2001 et 2010, Kapuskasing a connu une baisse de sa population de l'ordre d'environ 9 %. Celle-ci est passée de 9 238 à 8 654 résidents.

**La population de Kapuskasing prend de l'âge.** Entre 2001 et 2010, la pyramide des âges de Kapuskasing a évolué de façon à ce qu'elle compte maintenant une plus grande proportion de la population âgée de 45 ans et plus. Plusieurs jeunes s'en vont ailleurs, vraisemblablement pour y poursuivre des études ou une carrière.

**La majorité des résidents de Kapuskasing sont bilingues.** Plus de 60 % des résidents de Kapuskasing sont bilingues (anglais et français). Il s'agit là d'un attribut désirable pour d'éventuels employeurs.

**Les résidents de Kapuskasing sont éduqués.** Le pourcentage des résidents de Kapuskasing qui détiennent un diplôme d'études secondaires, postsecondaires ou universitaires est élevé (plus de 80 %) mais demeure tout de même légèrement sous la moyenne ontarienne.

**À Kapuskasing, les salaires sont plus bas qu'ailleurs en province mais ils augmentent régulièrement.** Les salaires moyens et médians sont en train d'augmenter à Kapuskasing mais, de façon générale, ils demeurent sous la moyenne provinciale. Ceci constitue un avantage concurrentiel pour Kapuskasing quand vient le temps d'attirer des employeurs et des investissements directs de l'étranger.

**La valeur moyenne des habitations de Kapuskasing est de moins d'un tiers de la moyenne provinciale.** Le coût moyen des habitations de Kapuskasing se situe juste au-dessus de 100 000 \$, tandis qu'à Timmins il est de 146 869 \$ et à Cochrane de 136 003 \$. La moyenne provinciale est d'environ 370 000 \$. Ceci donne à Kapuskasing une position avantageuse pour attirer de nouveaux investisseurs et de nouveaux travailleurs. Les prix concurrentiels du marché immobilier contribuent à la qualité de vie de la communauté puisque le coût plus bas des maisons aide à retenir les résidents et encourage les jeunes familles à venir s'installer dans la communauté.

**Presque tous les résidents de Kapuskasing travaillent à Kapuskasing.** Seulement 2,5 % des travailleurs résidant à Kapuskasing travaillent à l'extérieur de Kapuskasing. La majorité de ceux-ci travaillent à Moonbeam.

**Environ un cinquième de la force ouvrière de Kapuskasing habite ailleurs.** Environ 18,1 % des travailleurs qui font la navette à Kapuskasing habitent principalement à Moonbeam, à Val Rita-Harty, et à Fauquier-Strickland.

**Kapuskasing a d'importants secteurs d'emploi.** D'après le nombre d'employés qui travaillent dans chaque secteur, les trois principaux secteurs d'emploi à Kapuskasing sont le

secteur manufacturier, le secteur des soins de santé et des services sociaux, ainsi que le secteur du commerce de détail.

## Ce que les gens apprécient de Kapuskasing

Au cours d'une vaste consultation communautaire, les résidents de Kapuskasing ont identifié les valeurs ci-dessous :

### **La qualité de vie**

Les résidents de Kapuskasing apprécient leur qualité de vie. Plusieurs d'entre eux ont quitté la ville pour poursuivre leurs études ou une carrière ailleurs, mais s'ils ont la possibilité de revenir à Kapuskasing, ils en viennent rapidement à apprécier les bénéfices et les avantages qu'offrent la vie et le travail à Kapuskasing. Souvent, ces personnes ont plus de temps à consacrer à leur famille ou à des activités dont ils jouissent que s'ils habitaient dans un centre urbain.

### **L'environnement naturel et les activités de loisirs**

Kapuskasing est située au coeur de vastes espaces naturels ce qui offre d'excellentes et de nombreuses possibilités d'activités de loisirs en plein air telles que la randonnée pédestre, la pêche, la motoneige, etc.

### **Un air de village**

Les résidents de Kapuskasing apprécient l'air de village de la région. Plusieurs apprécient être connus partout où ils vont, la nature sécuritaire et accueillante de la ville, et le fait que les résidents et les organismes travaillent bien ensemble.

## Le résumé FFPM : la consultation communautaire

Les données ci-dessous constituent le résumé de l'analyse FFPM établi à partir des réponses obtenues au cours du processus de consultation de la population. Prière de noter que ces données ont été fournies par la communauté en réponse à des questions précises et qu'elles ne sont présentées en aucun ordre précis.

### ***Quelles sont les plus grandes forces économiques de Kapuskasing?***

- son bilinguisme
- la qualité de vie qu'on y trouve
- les installations communautaires
- le coût de la vie
- l'éducation
- de bons services d'emploi
- ses ressources naturelles
- son emplacement

### ***Quelles sont les plus grandes faiblesses économiques de Kapuskasing?***

- l'exode de la jeunesse et des jeunes familles
- le manque de variété de logements
- le manque de diversification économique
- l'éloignement des marchés
- le manque d'appui aux petites entreprises de la part de la communauté
- le manque de ressources humaines qualifiées (particulièrement des jeunes)
- le manque de promotion efficace de la ville
- les soins de santé
- la peur du changement – les gens ont peur de prendre des risques
- le manque de terrains à usage industriel prêts à utiliser
- le décroissement de la population
- des taxes municipales et des coûts de services publics relativement élevés

### ***D'après vous, quelles sont les possibilités économiques dont Kapuskasing devrait profiter?***

- La diversification de l'économie
  - étudier les possibilités dans diverses industries (les mines, l'énergie, le bois d'œuvre, etc.)
  - créer un centre de services de traduction
  - produire des formes d'énergie de remplacement

- cultiver localement des produits agricoles
- mener une enquête locale auprès des consommateurs
- offrir, dans quelques années (quand Agrium fermera ses portes), d'autres genres de possibilités aux travailleurs du secteur minier
- veiller à ce que la communauté soit prête à élargir le secteur minier (nécessité de demeurer au courant de ce qui se passe dans l'industrie minière)
- identifier, au moyen d'une enquête sur le maintien et l'expansion des entreprises (M+EE), les questions d'importance pour les entreprises locales
- miser sur l'utilisation des communications électroniques (Internet, etc.) pour créer des emplois
- stimuler la création de micro-entreprises (p. ex., à domicile)
- La disposition de terrains à usage industriel clés en main/prêts à servir, et prêts pour la réalisation de projets
- L'attraction de main-d'oeuvre qualifiée
- La rétention la jeunesse
- Les questions relatives aux personnes âgées
- La prestation de soins de santé et de services communautaires
- L'élaboration d'une stratégie de promotion
- L'attraction de résidents des communautés environnantes (centre de convergence des économies régionales)
- L'attraction d'immigrants pour assurer la croissance de la population et de la main-d'oeuvre de Kapuskasing
- L'intensification des possibilités dans le secteur touristique

***Décrivez le genre d'entreprises que vous voyez se développer à Kapuskasing dans cinq à dix ans.***

- Des industries diversifiées
  - plusieurs petites industries
  - des industries ayant recours à la technologie
  - d'autres possibilités avec le bois
  - un carrefour de l'énergie renouvelable
  - des opérations d'exploitation minière
  - un solide secteur des services (p. ex., magasins de détail le long de la route 11, entrepreneurs spécialisés)
  - une communauté satellite pour les travailleurs dans les sites miniers éloignés
- Plus d'emplois hautement spécialisés
  - l'éloignement de l'industrie manufacturière
  - un plus grand nombre de travailleurs autonomes
  - des emplois au sein de la fonction publique
  - du travail à domicile
  - Kapuskasing, capitale de :
    - la traduction

➤ l'immersion (français/anglais)

- Espace pour les pépinières d'entreprises
- Centre d'appui aux entreprises
- Plus de services pour les personnes âgées
- Engagement des développeurs dans la prestation de services

***Qu'est-ce qui pourrait faire en sorte que Kapuskasing n'attire pas les industries auxquelles vous pensez?***

- Le manque de moyens de transport (liaisons vers et depuis d'autres centres)
  - le déclin de l'infrastructure de transport (p. ex., les rails)
  - la perte de l'aéroport
- Les grandes distances qui nous séparent des marchés
- Les coûts de démarrage (coût des infrastructures élémentaires)
- Le manque de ressources humaines/de main-d'œuvre qualifiées
- Le décroissement de la population
- La perception qu'il n'y a pas de possibilités d'affaires à Kapuskasing

***Selon vous, y a-t-il d'autres questions prioritaires qui devraient être étudiées dans la planification de l'avenir de Kapuskasing?***

- Le renversement de l'exode de la jeunesse
- La nécessité de prévoir les besoins de main-d'oeuvre
- Le développement accéléré d'une nouvelle génération d'entrepreneurs
- L'éducation de la jeunesse
- La diversification de logements
- Une commercialisation plus efficace de Kapuskasing
- Un plus grand nombre de professionnels de la santé
- La conservation de la qualité de vie
- Le maintien de l'engagement bénévole/communautaire
- Le développement d'un parc industriel près de la route 11

## Les lignes directrices (Orientations futures)

Kapuskasing sera véritablement la « ville modèle » du Nord si elle parvient à :

- retenir et attirer la jeunesse, une main-d'oeuvre spécialisée et compétente, ainsi que des professionnels;
- appuyer ses industries traditionnelles, telles que l'industrie forestière et l'industrie de la transformation du bois génératrice de valeur ajoutée, l'industrie minière, l'industrie de l'énergie renouvelable, celle du tourisme et celle de l'agriculture;
- faire croître les secteurs industriels émergents, y compris l'entrepreneuriat, les services de traduction, les soins de santé et les soins aux aînés, et les possibilités de développement économique en collaboration avec les Premières Nations; et à
- offrir une excellente qualité de vie à ses résidents et à ses visiteurs.

# La Stratégie de développement économique de Kapuskasing

En nous fondant sur ce qu'a exprimé la communauté de Kapuskasing, nous recommandons les mesures stratégiques qui suivent :

## 1. Faire de la rétention et de l'attraction de la jeunesse ainsi que du développement de la main-d'œuvre une priorité municipale.

**La stratégie :** Développer, retenir et attirer la ressource exportée la plus précieuse de Kapuskasing : ses gens de talent.

**Son importance :** La population de Kapuskasing a connu une décroissance constante au cours des dernières décennies. Alors que la jeunesse continue de migrer et que la génération du baby-boom prend sa retraite, il y aura un vide toujours grandissant dans le réservoir de main-d'œuvre de Kapuskasing. Plusieurs industries auront du mal à combler les postes vacants ainsi qu'à trouver des travailleurs de talent possédant l'expertise nécessaire. À ce titre, Kapuskasing doit agir dès maintenant et planifier intensivement pour la rétention et l'attraction futures de main-d'œuvre spécialisée.

Les objectifs visés :

- fournir à Kapuskasing les outils et la créativité nécessaires pour constituer une main-d'œuvre solide (nécessaire pour aider à la stabilité et à la croissance des industries et des entreprises déjà existantes, ainsi que pour tout nouveau investissement industriel).
- veiller à ce que la jeunesse de Kapuskasing demeure sur place ou qu'elle revienne vivre et travailler à Kapuskasing.
- maintenir la masse critique de résidents dont jouit présentement Kapuskasing (ce qui permet la croissance et le développement de Kapuskasing en tant que communauté à services complets).

Les mesures clés :

1. Élaborer un Plan communautaire pour assurer la relève de la main-d'œuvre
  - a) s'associer aux établissements d'enseignement (primaires, secondaires et postsecondaires), aux industries et aux entreprises, ainsi qu'aux acteurs concernés des paliers provincial et fédéral pour élaborer un plan à l'échelle communautaire dans le but d'assurer la relève de la main-d'œuvre.

- b) Le Plan communautaire pour assurer la relève de la main-d'oeuvre serait d'abord utilisé pour établir un contact avec les industries et les entreprises locales afin de déterminer les différents genres de travailleurs et de professionnels hautement qualifiés dont on aura besoin à Kapuskasing au cours des 5 à 10 prochaines années. L'étape suivante consisterait à identifier les jeunes les plus intéressés et les plus aptes à combler ces besoins (y compris les jeunes qui habitent présentement à Kapuskasing ou qui ont déménagé ailleurs).
  - c) Le principal objectif est de tenir sans cesse les élèves et les parents (dès l'école primaire), les jeunes et d'autres personnes de talent au courant des perspectives de carrière à Kapuskasing, ainsi que de la grande qualité de vie dont jouissent les résidents de Kapuskasing. De plus, en mettant les entreprises locales en contact avec d'éventuels employés, la SDÉK de Kapuskasing aura une meilleure compréhension des possibilités de carrière actuelles et à venir à Kapuskasing, ainsi que des défis associés à la rétention et à l'attraction d'une main-d'œuvre de haute qualité.
2. Élargir le Comité jeunesse de la SDÉK pour faire de la rétention et de l'attraction de la jeunesse une priorité de la SDÉK et de la Ville de Kapuskasing.
- a) Le Comité élargi serait composé de représentants des groupes ci-dessous :
    - les hauts responsables politiques et les cadres dirigeants de la Ville de Kapuskasing;
    - le Programme des jeunes entrepreneurs du Nord de l'Ontario;
    - les directions des établissements d'enseignement locaux (primaires, secondaires et postsecondaires);
    - la communauté des gens d'affaires;
    - des jeunes qui ont choisi soit de demeurer, soit de revenir à Kapuskasing; et
    - des jeunes qui travaillent ou qui étudient dans des communautés à l'extérieur de Kapuskasing.
  - b) Le rôle principal du Comité jeunesse de la SDÉK serait d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie de rétention et d'attraction de la jeunesse.
3. Élaborer une stratégie de rétention et d'attraction de la jeunesse pour Kapuskasing.
- a) Les composantes de la stratégie comprendraient :
    - la mise en place d'une base de données au sujet de tous les jeunes de la ville et de tous ceux qui ont déménagé ailleurs, soit pour travailler, soit pour poursuivre leurs études;
    - un programme d'éducation et de sensibilisation local qui ferait ressortir le besoin de retenir et d'attirer la jeunesse (mettre l'accent sur les établissements d'enseignement primaires, secondaires et postsecondaires);

- une stratégie de marketing et de communication (y compris les outils des médias sociaux) pour promouvoir Kapuskasing à titre d'endroit où il fait bon vivre, où la qualité de vie est enviable, et où l'on trouve des possibilités d'emploi intéressantes;
- un vigoureux programme de sensibilisation (y compris les outils des médias sociaux) dont le but serait d'établir un contact avec la jeunesse et les jeunes travailleurs spécialisés qui ont quitté Kapuskasing. Au moyen de cette démarche, on transmettrait à ceux-ci des renseignements sur les possibilités d'emplois actuelles et à venir que l'on peut trouver à Kapuskasing;
- une composante portant sur l'attrait des immigrants afin d'attirer de jeunes immigrants et de jeunes familles à Kapuskasing; et
- un programme pour la communication et la célébration du retour, et la présentation, de la jeunesse et de jeunes familles à Kapuskasing.

## 2. Soutenir les industries traditionnelles de Kapuskasing

**La stratégie :** Offrir le soutien communautaire nécessaire pour renforcer et favoriser la croissance des secteurs industriels qui ont traditionnellement été les moteurs et les catalyseurs de l'économie de Kapuskasing.

**Son importance :** Kapuskasing a un noyau fort mais limité d'industries qui prospèrent. Il est essentiel que des efforts soient fournis pour s'assurer que ces secteurs demeurent des contributeurs viables et durables à l'économie de Kapuskasing dans son ensemble.

Les objectifs visés :

- stabiliser et renforcer les industries traditionnelles de Kapuskasing qui constituent la fondation actuelle de l'économie locale de cette ville.

Les mesures clés :

1. La transformation du bois génératrice de valeur ajoutée
  - a) entreprendre une mise à jour de l'étude des occasions commerciales pour les essences d'arbres sous-utilisées afin de comprendre les possibilités locales et régionales liées à tous les aspects de l'approvisionnement régional de fibre de bois (l'étude doit aussi comprendre la faisabilité économique des possibilités identifiées).
  - b) travailler de concert avec Tembec et d'autres titulaires régionaux de licences et de permis pour l'industrie du bois afin de déterminer leurs besoins en matière de fibre de bois et d'identifier les genres de fibre de bois disponibles dont ils n'ont pas besoin (bois durs, bois mous et déchets ligneux). Cette information serait ensuite utilisée dans le matériel de marketing, de promotion et d'investissement des produits de bois à valeur ajoutée.
  - c) travailler de pair avec Tembec pour comprendre précisément ce qu'il faut pour renforcer ou pour garder viable et durable une exploitation à Kapuskasing (p. ex., l'accès aux richesses ligneuses, de la main-d'oeuvre saisonnière et à temps plein, une réduction des coûts de transport, une réduction des coûts énergétiques, etc.) et, par la suite, aider directement à combler ces besoins ou exercer des pressions au nom de l'entreprise pour s'assurer que ses besoins opérationnels soient comblés.
  - d) promouvoir les possibilités de valeur-ajoutée créées par la présence de l'usine de Kapuskasing des façons suivantes :
    - dresser un inventaire des possibilités indirectes qui profiteraient d'occuper des locaux voisins de ceux de Tembec ou, encore, d'utiliser certains de leurs produits résiduels ou de leurs sous-produits énumérés ci-dessus.
    - dresser un inventaire des matériaux résiduels et des déchets ou d'autres sous-produits qui résultent de l'exploitation de Tembec.

- utiliser les informations ci-dessus dans le cadre d'un programme créé pour Kapuskasing dont le but serait d'attirer des investissements ainsi que de faire la promotion des possibilités d'investissement à Kapuskasing.

### 2. Les mines

- a) Appuyer les efforts déployés par Agrium sur le plan des ressources humaines alors que l'entreprise se rapproche la cessation de ses opérations (entre le deuxième trimestre de 2013 et le quatrième trimestre de 2014). L'objectif est d'aider à retenir la main-d'oeuvre du secteur minier de Kapuskasing et de faciliter sa transition vers d'autres exploitations minières locales ou régionales (devrait se rattacher au Plan communautaire pour assurer la relève de la main-d'oeuvre).
- b) Travailler de concert avec Agrium ainsi que d'autres exploitations minières locales et régionales pour dresser un inventaire de toute la main-d'oeuvre et de toutes les entreprises qui appuient l'industrie minière. Ceci permettrait à la SDÉK d'apparier les talents locaux et les services miniers à d'autres possibilités qui peuvent surgir dans la région dans le secteur minier. Cela aidera peut-être également à retenir une partie du savoir-faire minier que Kapuskasing a développé en raison de l'exploitation minière d'Agrium (devrait se rattacher au Plan communautaire pour assurer la relève de la main-d'oeuvre).
- c) S'associer aux acteurs concernés pour entreprendre la phase 2 de l'Étude de faisabilité sur les minéraux industriels.
- d) La phase 1 de l'Étude de faisabilité sur les minéraux industriels a permis d'identifier d'éventuelles possibilités d'exploitation locales d'argiles, de kaolin et d'éléments terrestres rares (ETR). Il est essentiel que la Ville de Kapuskasing et la SDÉK demeurent informées des développements qui ont trait à ces minéraux, qu'elles en suivent les progrès et qu'elles leur accordent leur appui.

### 3. L'énergie renouvelable

- a) Développer des relations de travail avec les communautés des Premières Nations pour explorer d'autres possibilités de génération d'énergie solaire et d'hydroélectricité.
- b) La SDÉK, en partenariat avec la Ville de Kapuskasing et d'autres partenaires régionaux, devrait entreprendre une étude de faisabilité sur la génération d'hydroélectricité (semblable à l'Étude de faisabilité sur les minéraux industriels) pour déterminer le potentiel de génération éventuel des voies d'eau avoisinantes.
- c) La Ville de Kapuskasing doit demeurer un partenaire/investisseur communautaire dans les projets d'énergie solaire et d'hydroélectricité selon les lignes directrices du Programme de tarifs de rachat garantis, ou FIT, et celui de microFIT.
- d) Dresser un inventaire des habiletés requises et des talents locaux afin d'appuyer les projets d'énergie verte. S'il y a pénurie de main-d'oeuvre, il faudrait travailler de pair avec les établissements d'enseignement postsecondaires locaux pour mettre sur pied des programmes qui permettront

de palier ce manque (devrait se rattacher au Plan communautaire pour assurer la relève de la main-d'œuvre).

- e) La ville devrait continuer de se promouvoir comme centre de génération d'énergie renouvelable du Nord en déployant beaucoup d'efforts pour saisir les possibilités de FIT et de microFIT, pour disposer d'installations de production, pour travailler avec des partenaires afin d'élaborer des projets d'énergie renouvelable, etc.

#### 4. Le tourisme

- Les visiteurs en déplacement d'affaires :
  - a) S'associer aux hôtels et aux organismes de soutien pour mener une enquête auprès des visiteurs en déplacement d'affaires qui viennent à Kapuskasing dans le but de déterminer quels services ou commodités font défaut à Kapuskasing.
  - b) Élaborer une stratégie pour combler les lacunes constatées. Cette stratégie comprendra les priorités et les possibilités en lien avec les partenariats, le développement de produits/d'entreprises et les sources de financement.
- L'attraction/le développement d'événements :
  - a) Élaborer une stratégie d'attraction/de développement d'événements ainsi qu'un plan de mise en oeuvre. Cette stratégie devrait avoir pour but de permettre ce qui suit :
    - optimiser l'utilisation des actifs communautaires qui existent déjà (les arénas, les piscines, les champs de foire, les salles de spectacle et les salles communautaires, etc.);
    - cibler des événements que Kapuskasing pourrait développer ou attirer (p. ex., manifestations sportives d'amateurs, festival des bûcherons, etc.);
    - identifier des partenaires financiers; et
    - développer une base de données sur les bénévoles de la communauté.
  - b) Au cours de la mise en oeuvre de la Stratégie communautaire de Kapuskasing (se reporter à la Stratégie communautaire – p. 23), identifier les actifs communautaires prioritaires (les arénas, les piscines, les champs de foire, les salles de spectacle et les salles communautaires, etc.) qui pourraient être développés ou agrandis pour consolider la possibilité d'attirer des événements à Kapuskasing.
- Les efforts d'attraction de l'industrie touristique régionale :
  - a) travailler avec les partenaires régionaux et nord-ontariens de l'industrie touristique pour promouvoir Kapuskasing auprès des touristes en tant que destination ou ville-relais.

5. L'agriculture

- a) Appuyer les efforts de la communauté agricole locale pour promouvoir la vente de produits agricoles locaux. Offrir l'aide suivante :
- fournir de l'espace pour un marché fermier local;
  - promouvoir les produits et les événements agricoles locaux sur le site Web de la SDÉK (Développement économique de la ville);
  - participer aux efforts régionaux et appuyer ceux-ci pour comprendre la faisabilité et les possibilités de l'agriculture dans le Nord de l'Ontario;
  - développer un réseau régional des aliments locaux pour promouvoir et augmenter les ventes de produits agricoles locaux;
  - rechercher des possibilités du côté du secteur touristique qui comprennent la promotion produits agricoles de niche et de fermes; et
  - explorer les possibilités de développement accru du rendement et des produits agricoles de la région.

### **3. Soutenir et favoriser la croissance des industries non traditionnelles et émergentes de Kapuskasing pour aider à diversifier l'économie locale de Kapuskasing.**

**La stratégie :** Diversifier l'économie de Kapuskasing en misant sur :

- la communauté créatrice, novatrice et bilingue de Kapuskasing;
- les nouvelles technologies (haute vitesse à large bande, les médias numériques);
- les nouvelles tendances (vieillesse croissante de la population); et
- l'établissement de relations positives avec la communauté locale des Premières Nations.

**Son importance :** Traditionnellement, le moteur de l'économie de Kapuskasing était centré sur des industries liées aux ressources naturelles, exigeantes en main-d'œuvre et, souvent, à prédominance masculine. Il est essentiel que la future économie diversifiée de Kapuskasing incorpore non seulement les industries traditionnelles mais qu'elle explore également de nouvelles possibilités centrées sur la technologie et l'innovation, sur la créativité individuelle, sur l'accès aux services à large bande, et qu'elle offre des possibilités d'emploi plus équitablement réparties entre les hommes et les femmes.

Les objectifs visés :

- créer de nouvelles possibilités pour les entreprises et les industries afin de diversifier l'économie locale de Kapuskasing.
- retenir et attirer à Kapuskasing la jeunesse, les entrepreneurs, ainsi que les personnes et les professionnels de talent.
- permettre aux gens qui vivent à Kapuskasing de générer leur propre emploi et leurs possibilités d'emploi.
- donner aux jeunes une raison de rester à Kapuskasing ou d'y revenir après leurs études.

Les mesures clés :

#### 1. Entrepreneuriat

- a) La SÉDK et la Ville de Kapuskasing doivent établir un partenariat stratégique avec divers ministères provinciaux tels que le ministère du Développement économique et du Commerce (MDEC), le ministère du Développement du Nord, des Mines et des Forêts (MDNMF), et Service Ontario, ainsi que FedNor, la SADC de North Claybelt, la Chambre de commerce locale, les

établissements d'enseignement locaux (primaires, secondaires et postsecondaires), et les investisseurs locaux pour :

- mettre sur pied, à Kapuskasing, un centre d'entrepreneuriat et de créativité, et en faire la promotion;
  - offrir des séminaires « comment faire » aux petites entreprises et aux entreprises en démarrage (y compris des séminaires pour la jeunesse locale);
  - fournir les outils et l'infrastructure nécessaires pour appuyer les entreprises à domicile (à incorporer lors d'une révision du Plan officiel); et
  - créer un centre d'affaires pour petites entreprises qui offre de l'espace variable à prix abordable ainsi que des services d'appoint aux petites entreprises en démarrage (loger le centre d'entrepreneuriat et de créativité sous le même toit que le centre d'affaires pour petites entreprises).
- b) S'associer aux établissements d'enseignement locaux et à la SADC de North Claybelt (Programme des jeunes entrepreneurs du Nord de l'Ontario) pour promouvoir et développer l'excellent programme d'entrepreneuriat pour les jeunes actuellement mis en œuvre à Kapuskasing. Il faudrait aussi inclure une composante éducative détaillée qui s'adresse aux élèves de tout âges et à leurs parents pour nourrir l'idée d'entrepreneuriat en renforçant constamment les avantages de l'entrepreneuriat et les possibilités offertes dans ce domaine à Kapuskasing (devrait se rattacher au Plan communautaire pour assurer la relève de la main-d'œuvre).
- c) reconnaître, promouvoir et célébrer les petites entreprises et leur importance dans la communauté ainsi que leurs contributions à Kapuskasing (y compris des récompenses pour les jeunes entrepreneurs).
- d) entreprendre un exercice modifié de Maintien et expansion des entreprises (M+EE) pour mieux connaître les besoins spécifiques des entreprises (devrait se rattacher au Plan communautaire pour assurer la relève de la main-d'œuvre).

### 2. Services de traduction

- a) S'associer aux établissements d'enseignement locaux (primaires, secondaires et postsecondaires) et à la SADC de North Claybelt pour élaborer une stratégie globale dans le but de créer à Kapuskasing un centre/un regroupement de services de traduction. Cette stratégie devrait comprendre les éléments ci-dessous (sans toutefois se limiter à ceux-ci) :
- mettre par écrit les actifs de la communauté et de sa population active;
  - préciser les exigences sur le plan éducatif;
  - cerner d'éventuels marchés cibles;
  - réaliser une étude de faisabilité; et
  - élaborer une stratégie de marketing, de promotion et de sensibilisation communautaire.

Cette initiative devrait se rattacher au Plan communautaire pour assurer la relève de la main-d'oeuvre.

3. Centre régional pour les soins de santé et les soins aux personnes âgées
  - a) Incorporer à la SDÉK, à titre de sous-comité de l'industrie, les soins de santé et les soins aux personnes âgées.
  - b) Mettre sur pied une équipe d'action communautaire pour les soins de santé et les soins aux aînés dont le mandat soit d'évaluer les besoins de la communauté, de dépister les manques sur le plan des services et de l'infrastructure, ainsi que d'établir des partenariats et de développer des possibilités qui viendront consolider le secteur des soins de santé et celui des soins aux personnes âgées. Cette équipe d'action devrait être un prolongement du comité Vieillir chez soi et devrait comprendre tous les représentants du secteur des soins de santé et de celui des soins aux personnes âgées.
  - c) Élaborer et exécuter un programme local et régional de marketing faisant la promotion de la force de Kapuskasing en matière de soins de santé et de soins aux aînés. Un tel programme viserait la rétention et l'attraction à Kapuskasing de citoyens âgés tout en faisant la promotion de Kapuskasing comme destination régionale pour les soins de santé et les soins aux personnes âgées.
4. Possibilités de développement économique en collaboration avec la communauté des Premières Nations
  - a) Bien qu'il ne s'agisse pas d'un secteur industriel à proprement parler, la Ville de Kapuskasing devrait améliorer et renforcer ses relations avec la communauté locale des Premières Nations dans le but de tirer profit d'une collaboration à d'éventuelles possibilités de développement économique et communautaire.

## 4. Maintenir la grande qualité de vie à Kapuskasing au moyen du développement stratégique d'une infrastructure communautaire

**La stratégie :** S'assurer que Kapuskasing demeure une place de choix pour les entreprises et pour ses résidents en raison de sa qualité de vie recherchée

**Son importance :** À l'heure actuelle, Kapuskasing est véritablement une communauté à services complets qui offre à ses résidents une grande qualité de vie en mettant à leur disposition des installations de base et communautaires. Il est primordial que Kapuskasing demeure une communauté qui offre une gamme complète de services et qu'en tant que telle elle devra établir quels actifs et infrastructures communautaires il sera prioritaire de développer ou de redévelopper à l'avenir.

Les objectifs visés :

- retenir la jeunesse et les jeunes familles au moyen d'une grande qualité de vie.
- s'assurer, au moyen du développement stratégique d'infrastructures communautaires, que Kapuskasing demeure une place de choix pour les résidents et les entreprises.
- développer de nouvelles techniques et de nouveaux outils de communication pour hisser Kapuskasing à un autre niveau en terme d'engagement communautaire et de communication.

Les mesures clés :

1. Stratégie communautaire
  - a) La Ville de Kapuskasing doit élaborer une Stratégie communautaire afin d'identifier :
    - une vision communautaire commune qui cerne la vision que les résidents de cette ville ont pour Kapuskasing, y compris une image de marque modernisée pour Kapuskasing;
    - les qualités et les attributs qui font de Kapuskasing une ville unique en son genre;
    - les actifs communautaires qui sont primordiaux pour la qualité de vie future de Kapuskasing;
    - les questions liées à la rétention et à l'attraction de la jeunesse et des jeunes familles, ainsi que les infrastructures requises pour ce faire;
    - les sujets et les priorités communautaires qui devront être abordés lors de la mise à jour du Plan officiel de la ville; et

- les modes de communication les meilleurs et les plus efficaces pour communiquer avec les résidents et les entreprises locales, y compris les techniques et les outils propres aux médias sociaux.
2. Plan financier à long terme
    - a) La Ville de Kapuskasing devra développer un plan financier à long terme pour mettre en oeuvre les actions prioritaires identifiées dans la Stratégie communautaire ainsi que pour financer les infrastructures prioritaires de la communauté.
  3. Mise à jour du Plan officiel
    - a) La Ville de Kapuskasing devra mettre à jour son Plan officiel pour y intégrer les priorités communautaires identifiées dans la stratégie communautaire, ainsi que tout autres changements envisagés pour l'avenir de Kapuskasing.
  4. Stratégie pour un parc commercial
    - a) Bien que la ville ait déjà quelques parcelles de terrain à usage industriel, ce ne sont pas toutes ces propriétés qui sont aptes à être utilisées pour d'autres usages que les industries lourdes ou traditionnelles. À ce titre, la ville, en partenariat avec la SDÉK, devra élaborer une stratégie pour un parc commercial dans laquelle il faudra identifier les emplacements à haute priorité pour le développement des entreprises actuelles ainsi que pour les industries émergentes. Cette nouvelle stratégie doit être ajoutée au Plan officiel de la ville ou considérée lors d'une mise à jour de ce plan.