

■ Table des matières

| | | |
|------------------|--|----|
| | Introduction | 3 |
| | À propos de cette trousse des ressources | 4 |
| Section A | Programme de consultation en adaptation | 5 |
| | Adaptation de la main-d'œuvre | 5 |
| | Adaptation communautaire | 6 |
| Section B | Phase 1 : Déterminer le besoin d'un processus d'adaptation communautaire..... | 9 |
| | Quand convient-il de commencer?..... | 9 |
| | Comment démarrer | 9 |
| | Critères de sélection..... | 10 |
| | Qu'est-ce qui est financé ou non?..... | 13 |
| Section C | Phase 2 : Élaboration d'une stratégie d'adaptation..... | 17 |
| | Constitution d'une équipe | 17 |
| | Consultation de la collectivité..... | 20 |
| | Évaluation..... | 33 |
| Section D | Phase 3 : Mise en œuvre communautaire de la stratégie d'adaptation..... | 35 |
| | Réalisation des projets d'intervention..... | 35 |
| | Financement..... | 35 |
| | Durabilité du plan..... | 36 |
| | Rapport final | 37 |
| Section E | Phase 4 : Soutien durable pour l'adaptation communautaire | 39 |
| | Garder l'élan..... | 39 |
| | Évaluation..... | 41 |
| Section F | Pratiques qui ont bien fonctionné..... | 43 |
| | Greenstone | 43 |
| | Manitouwadge | 43 |
| | Nipigon | 44 |
| | Schreiber/Terrace Bay..... | 44 |
| | White River | 44 |



« Le Nord-Ouest ontarien n'est pas seulement unique pour sa géographie, sa démographie et son économie. Il l'est aussi dans sa détermination de s'adapter. Il y a une lutte constante pour gérer non seulement une économie qui opère un virage, mais aussi l'adaptation et les répercussions sociales pour les travailleurs, les familles et la collectivité élargie¹. »

■ Introduction

Une définition d'« adaptation » est « adapter ou conformer... à des conditions nouvelles ou différentes [p. ex.,] ” nous devons nous adapter à une mauvaise situation économique ” »².

Le Rapport sur les tendances, possibilités et priorités de 2008 du Comité de formation du Nord Supérieur a relevé comme enjeu prioritaire important la tendance à un « virage dans des secteurs clés de l'emploi - Foresterie/adaptation de la collectivité et de la main-d'œuvre ». Bien qu'il soit normal pour les collectivités de s'adapter et d'évoluer constamment, un changement de cette ampleur est sans précédent dans le Nord de l'Ontario.

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (MFCU) a conçu un programme de consultation en adaptation (PCA) afin d'aider les travailleurs, l'industrie et les collectivités à élaborer des stratégies portant sur le dégraissage ou les fermetures.

Travaillant en partenariat avec le MTCU, le PCA, les chefs de collectivités, les coordonnateurs de l'adaptation et des bénévoles dévoués du Nord de l'Ontario ont conçu des plans et stratégies afin de répondre aux besoins de leurs collectivités et de miser sur les nouvelles possibilités qui furent signalées. Ce faisant, ils ont obtenu une mine d'information relative à la meilleure façon d'offrir un programme d'adaptation communautaire (PAC) réussi.

Cette trousse des ressources a bénéficié de l'expertise et de l'expérience de femmes et d'hommes du Nord qui ont accepté le rôle d'aider leur collectivité respective à élaborer et à mettre en œuvre de nouvelles stratégies qui mèneront à l'amélioration communautaire et à la reprise économique. Leur empressement à partager leurs idées et histoires a été utile à la préparation de ce document.



■ À propos de cette trousse des ressources

La **section A** contient de l'information sur le programme de consultation en adaptation (PCA) du MFCU, y compris des détails sur les programmes d'adaptation de la main-d'œuvre et de la collectivité, puis sur les quatre phases et étapes de l'adaptation communautaire. Il s'y trouve aussi de l'information sur l'endroit où trouver de l'information sur le train de mesures pour l'assurance-emploi et le licenciement.

La **section B** est votre guide de démarrage. Parmi les thèmes couverts se trouvent ceux-ci :

- Quand et pourquoi amorcer un processus d'adaptation communautaire
- Comment faire une demande
- À quels critères faut-il répondre
- Qu'est-ce qui est financé ou non?

La **section C** contient des détails sur la façon d'élaborer un plan d'adaptation communautaire. Les sujets couverts sont ceux-ci :

- Importance de constituer une équipe efficace et comment le faire
- Consultation des intervenants et de la collectivité en général
- Comment créer des partenariats
- Comment élaborer et mettre en œuvre un plan de communications
- Quelle est la meilleure façon de mettre sur pied le comité d'adaptation communautaire (CAC)
- Élaboration du plan d'adaptation communautaire
- Façon d'évaluer le travail qui a été fait

La **section D** traite de la réalisation du plan, de l'organisation des comités de travail, des sources de financement, de l'évaluation et de la manière de préparer le rapport final.

La **section E** répond à la question, « Qu'arrive-t-il lorsque le programme d'adaptation communautaire n'est plus en place? » Il y est question de stratégies pour garder l'élan du processus d'adaptation communautaire et pour que les projets d'intervention qui ont été trouvés continuent d'être mis en œuvre.

La **section F** offre une variété de conseils provenant des comités régionaux d'adaptation communautaire et ayant trait aux pratiques qui ont bien fonctionné.

Aux **annexes A à R** se trouvent des conseils, échantillons et modèles couvrant une série de sujets, depuis les demandes de financement jusqu'à la planification des communications.

■ Programme de consultation en adaptation

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités offre un programme de consultation en adaptation (PCA) devant aider les employeurs, travailleurs et collectivités à réagir au changement ou à la transition. Le PCA fournit des services consultatifs et financiers afin d'aider les clients à s'adapter aux répercussions de la perte ou de la menace de la perte d'un emploi. Parmi les clients se trouvent des entreprises individuelles, des employés, des collectivités et des secteurs. Les conseillers du PCA aident les clients à trouver leurs besoins et à assurer le soutien adéquat. Les comités d'adaptation sont créés pour s'occuper d'une variété de problèmes et de tâches.

Adaptation de la main-d'œuvre

Le PCA aide les employés mis à pied à faire face aux effets de la perte de leur emploi; il s'agit de les aider à examiner leurs options et à planifier leurs prochaines étapes à l'aide de comités d'adaptation. Des comités sont mis sur pied et comprennent des représentants des groupes d'employés touchés, des cadres et du syndicat de l'entreprise. Des employés sont embauchés (provenant du groupe des travailleurs touchés) et des pairs devant aider (également tirés du groupe des travailleurs touchés) sont formés pour travailler dans un Centre d'action.





Adaptation communautaire

Le CPA aide les collectivités à prévoir et à gérer le changement du marché du travail. Les comités d'adaptation communautaire sont faits d'une variété de groupes communautaires touchés. Ils peuvent regrouper des services pour les travailleurs mis à pied (surtout lorsque beaucoup

« Lorsqu'un** changement relativement rapide se produit, surtout s'il touche des personnes et leurs organismes des adaptations s'imposent. Certaines de celles-ci peuvent être difficiles et exiger de l'aide. L'adaptation communautaire se fait lorsqu'une collectivité reconnaît que des changements se produisent et y réagit favorablement, à l'avantage de la collectivité et de ses citoyens³. »

d'entreprises ont fait du dégraissage), ou ils pourraient s'occuper de planification stratégique pour l'ensemble de la collectivité ou, encore, lancer avec des groupes locaux des projets d'adaptation communautaire.

Les situations typiques qui mènent à de l'adaptation communautaire sont le dégraissage ou la fermeture d'une industrie locale importante qui a été un employeur majeur dans cette collectivité. Dans une des collectivités qui a contribué à la création de cette trousse de ressources, ce dégraissage a touché un tiers des emplois locaux. Dans une autre, la conséquence de la fermeture était la mise à pied indéfinie de 300 travailleurs, ce qui touchait quelque 55 p. 100 des travailleurs résidant là et, en outre, plusieurs commerces de cette collectivité.

Au besoin, l'adaptation communautaire se fait idéalement près du démarrage du processus d'adaptation de la main-d'œuvre, ce qui tient compte du fait que la plupart des collectivités du Nord ontarien qui mettent en œuvre une adaptation de la main-d'œuvre auront probablement besoin d'adaptation communautaire.

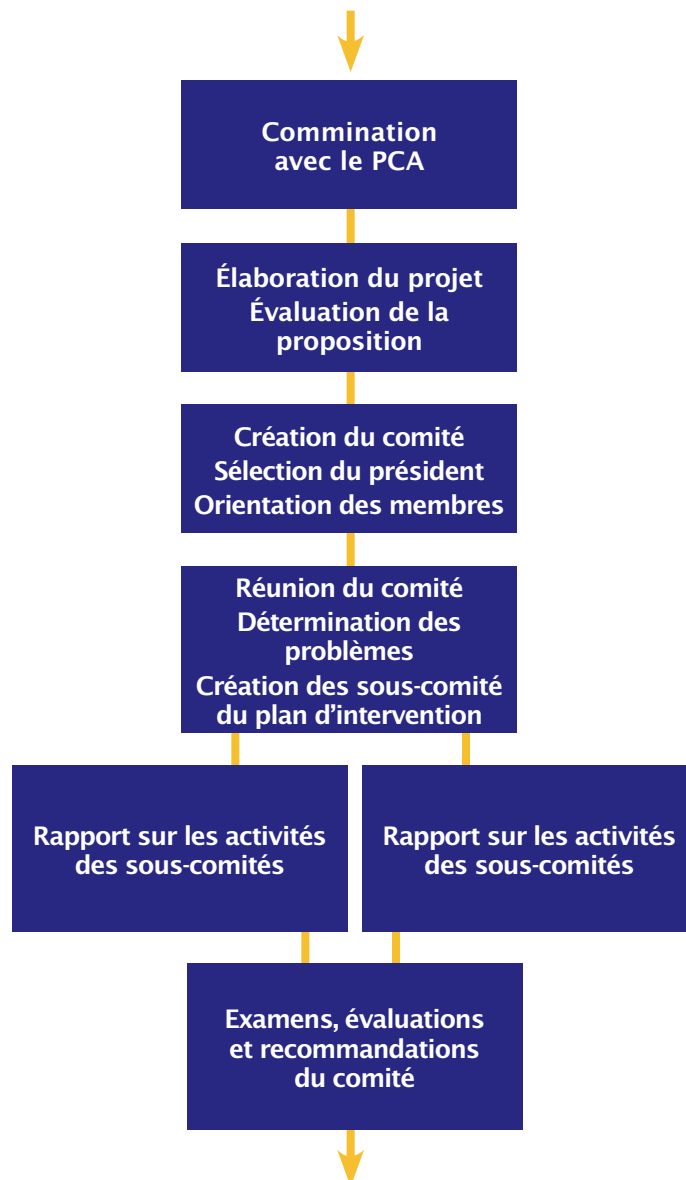
Section A

Phases et étapes de l'adaptation communautaire⁴ :

| PHASE | ÉTAPES |
|--|---|
| 1 Détermination d'un besoin de processus d'adaptation communautaire | <ul style="list-style-type: none">• Raison d'être directement reliée à de grosses mises à pied |
| 2 Élaboration d'une stratégie d'intervention | <ul style="list-style-type: none">• Consultation communautaire• Compréhension et vision partagées• Recommandations et plans• Engagement au regard des projets d'intervention• Évaluation |
| 3 Mise en œuvre communautaire de la stratégie d'intervention | <ul style="list-style-type: none">• Mise sur pied d'un sous-comité de mise en œuvre• Réalisation des projets d'intervention• Participation continue des diverses parties intéressées• Besoin d'user de l'effet multiplicateur des ressources financières de diverses sources• Évaluation |
| 4 Soutien durable pour l'adaptation communautaire | <ul style="list-style-type: none">• Organisation de processus jouissant de l'appui communautaire et de structures pour la collaboration• Processus de collaboration en planification économique et sociale• Connexions avec le gouvernement, le secteur privé et les organismes à l'extérieur de la collectivité• Évaluation |

Dans ce document, l'accent sera mis sur l'adaptation communautaire (AC), bien qu'aient eu lieu les consultations auprès de ceux qui sont ou ont été en cause pour l'adaptation de la collectivité comme pour celle de la main-d'œuvre. En ce qui concerne ceux qui s'occupent de travailleurs déplacés, ils trouveront l'information sur l'assurance-emploi et les indemnités de départ à l'annexe O.

Continuum de l'adaptation communautaire⁵ :



■ Phase 1 :

Déterminer le besoin d'un processus d'adaptation communautaire (PAC)

Comme nous l'avons déjà dit, le processus d'adaptation communautaire (AC) démarre habituellement lorsque le processus d'adaptation de la main-d'œuvre est déjà amorcé. La précocité de la mise en marche du processus dépend de la situation dans chaque collectivité.

Quand convient-il de commencer?

Les façons de prendre la décision de démarrer un processus d'adaptation communautaire varient également. Souvent, un politicien local ou un dirigeant communautaire fait le premier pas, rassemblant d'autres partenaires afin de discuter les besoins et les stratégies. Parfois, une personne qui a été mêlée au processus d'adaptation de la main-d'œuvre détectera le besoin d'un effort communautaire élargi. Dans d'autres cas, des demandes d'aide pour l'AC viennent à la suite de demandes de conseils au député provincial local. Toutes les requêtes de cette nature sont transmises aux MFCU - PCA.

Comment démarrer

Lorsque l'on a fait appel au PCA, celui-ci évalue complètement les circonstances au sein de la collectivité et, si tous les critères sont respectés, il envoie une trousse relative aux critères exigés pour la proposition

Des réunions sont alors programmées avec les parties pertinentes afin de démarrer le processus de négociation. Il n'y a pas de formulaire de demande à remplir, mais il est demandé aux requérants de soumettre une proposition. À ce stade, le PCA voit à ce que la Municipalité participe.

L'ébauche de proposition est reçue par le PCA et examinée. Ensuite, il y a des discussions portant sur les lacunes de la proposition, et des révisions sont reçues, lesquelles reposent sur des recommandations et suggestions permettant de combler les lacunes. Lorsque la proposition est raffinée, elle est soumise.

Le processus exige bien que toutes les parties apportent une contribution. Ces contributions peuvent être en argent ou en nature ou une combinaison des deux. Le montant du financement qui peut être fourni dépendra d'un certain nombre de facteurs, notamment les circonstances communautaires et les projets déjà proposés. La contribution en nature pourrait comprendre de l'espace de bureau, de l'équipement ou des heures de personnel



Critères de sélection

Les critères de sélection des propositions au MFCU pour les projets communautaires sont les suivants :

- 1 Les projets doivent correspondre aux objectifs et principes du programme du PCA :

« Le PCA renforce les capacités des secteurs et des collectivités de comprendre les changements du marché du travail et de s'y adapter. Cela permettra ensuite d'aider ces groupes à conserver ou à créer des emplois ainsi qu'à constituer une main-d'œuvre compétente et plus facile à employer. »

- 2 Les résultats (livrables) doivent être clairement déterminés et mesurables.
- 3 Les projets doivent répondre à un besoin tangible qui a été trouvé, entre autres, dans une analyse conjoncturelle, dans de l'information sur le marché du travail, des indicateurs organisationnels pertinents et/ou des rapports d'analyse de répercussions sociales.
- 4 Un besoin d'accéder à des ressources additionnelles a été démontré.
- 5 Les « bonnes » personnes s'occupent du projet; il y a de l'engagement envers le changement et l'aval de dirigeants; il s'y trouve une équipe pouvant gérer le projet, ce qui démontre la capacité d'administrer le projet et d'atteindre ses objectifs.
- 6 Il est démontré que la résolution des problèmes s'obtient par la participation et il y a collaboration entre plusieurs parties, à la fois comme processus et comme résultat.

Section B

7 La capacité du client de s'adapter au changement à l'avenir est démontrée par un développement de la capacité organisationnelle ainsi que par le développement des capacités individuelles (compétences, attitudes, etc.), afin de gérer le changement avec davantage d'efficacité.

8 La durabilité est précisée comme résultat. Cela pourrait comprendre des stratégies réelles pour atteindre la durabilité ou bien l'engagement de parvenir à la durabilité à des stades ultérieurs du projet.

Les éléments qui suivent sont considérés comme des critères additionnels :

9 Il y a des preuves d'innovation dans le domaine des pratiques de l'adaptation.

10 Le projet a une utilité élargie et peut facilement être reproduit dans d'autres situations d'adaptation.⁶

Le développement d'un profil communautaire et une évaluation des besoins aideront également ceux qui tiennent compte de vos besoins lors de la prise des décisions liées au type de soutien à offrir. Pour une explication de ces processus ainsi que de ceux qui sont énumérés dans le critère n° 3, voir l'annexe F.





Qu'est-ce qui est financé ou non?

Le coût d'exploitation d'un comité est habituellement partagé entre le programme de consultation en adaptation et les groupes en cause. Parmi les dépenses autorisées se trouvent les honoraires des membres du comité et du président, le coût de consultants extérieurs et d'autres coûts acceptés par le comité.

Le programme ne soutiendra pas ceci :

- 1 Le financement de base d'un organisme.
- 2 L'investissement direct dans une entreprise.
- 3 Les coûts de la prestation de la formation.
- 4 Les coûts des activités considérées comme normales en affaires.
- 5 Les activités couvertes par le mandat d'autres programmes, notamment ce qui suit :
 - Acquisition de technologie.
 - Développement de l'exportation.
 - Recherche de marchés et de nouveaux produits.
- 6 Les projets qui répondent aux critères de financement de programmes d'autres ministères ou ordres de gouvernement, sauf s'il y a une entente de partenariat.

Le financement est habituellement prévu pour une période d'un an, mais un prolongement d'une année additionnelle est possible. Environ trois mois avant la date d'expiration initiale de l'entente du comité d'adaptation communautaire (CAC), des discussions ont lieu entre le MFCU et ce comité; elles portent sur 1) le ralentissement progressif du processus, les rapports relatifs aux livrables de l'entente et le rapport final ou 2) le prolongement, au besoin.

Les prolongements ne sont pas automatiques, mais ils reposent plutôt sur l'activité réelle qui a eu lieu et sur les livrables au regard des objectifs fixés au début de la proposition. Cela est tout surveillé, enregistré, examiné, évalué et discuté. Enfin, les prochaines étapes sont déterminées avant l'expiration de l'entente.

Si un prolongement se justifie, une soumission comprenant les éléments qui suivent est requise :

- 1 Motif/explication du prolongement
 - raison d'être initiale de ce projet
 - situation existante et/ou état des activités de dégraissage au sein de la collectivité
 - bref exposé sur la raison du prolongement (détails à fournir au n° 4)
- 2 Activités à ce jour
 - document des activités, mis à jour et montrant le rapport avec l'entente initiale
- 3 Ressources financières additionnelles, demande mise à jour et avant-projet de budget pour le prolongement
 - preuves de partenariat additionnel/demandes de financement et les réponses (en attente/approbation/rejet)
 - soumission des dépenses sous forme de modèle de rapport, compris
- 4 Plan d'action pour le prolongement
 - description de ce qui sera fait au cours de cette période et en quoi cela est relié à l'entente initiale
- 5 Preuve de soutien provenant des sources suivantes
 - bénéficiaire de l'entente (identifié) confirmant par écrit la continuation de sa participation et de sa contribution en ce qui concerne le prolongement
 - membres du comité et personnel – (un point d'ordre du jour à la réunion suffit à montrer ce soutien)
- 6 Présentation du matériel requis
 - soumettre au conseiller tout ce qui précède – version électronique préférée
 - lettre d'appui de bénéficiaire peut être télécopiée et postée simultanément


Ce type d'information est une exigence standard des comités d'adaptation communautaires qui demandent des prolongements. Les détails des prolongements peuvent varier, et ils reposent sur l'entente initiale qui fut négociée, mise en œuvre et surveillée pendant le mandat original. Normalement, dans le cas d'un prolongement, le PCA abaissera sa contribution à 50 p. 100 par rapport à son affectation initiale.

Section B

« Il faut du temps et beaucoup de discussions avant d'arriver à la soumission pour approbation. Cela peut être difficile pour les membres du comité et la collectivité, mais, lorsque ce stade est franchi, ils comprennent clairement ce qu'est le processus du CAC et pourquoi les étapes pour parvenir à ce stade ont été nécessaires. Ils ont regardé très attentivement leur collectivité, ses besoins, ses lacunes et les solutions possibles. Ils sont prêts à aller de l'avant. C'est la partie la plus ardue, mais aussi l'étape la plus importante du processus, en ce qu'il aide à déterminer comment atténuer les effets sur la collectivité. »

Terry Walker, Programme d'adaptation de la main-d'œuvre, N.-O.,
Région du Nord





« Un coordonnateur compétent, un président dévoué et des bénévoles expérimentés augmentent l'efficacité du programme d'adaptation. En outre, il est important que le coordonnateur et le président travaillent bien ensemble. »

CAC - Manitouwadge

Section C

■ Phase 2 : Élaboration d'une stratégie d'adaptation

Constitution d'une équipe

Comme pour toute entreprise, les personnes participant au processus sont déterminantes pour la réussite de celui-ci. Par conséquent, il faut veiller à recruter et à former des employés et des bénévoles.

Détermination des rôles et responsabilités

Il est essentiel d'avoir des descriptions de postes ou de travail pour le personnel et les bénévoles. Cela précise ce qui est attendu et garantit aussi qu'une grande attention est portée à l'avance au rôle de chacun. Il est nécessaire de communiquer clairement et avec concision la description de travail en ce qui a trait aux responsabilités et aux tâches de l'emploi, ainsi que d'indiquer les principales qualifications de l'emploi – les références, l'expérience et les compétences de base, ainsi que les qualités personnelles qui assurent la réussite.

Dans ce qui suit se trouvent les éléments d'une description de travail bien rédigée :

- Titre du poste
- Ministère
- Liens hiérarchiques (de qui relève directement cette personne)
- Responsabilités générales
- Principaux domaines de responsabilité
- Personnes à consulter (avec lesquelles ce membre du personnel travaille régulièrement).
- Condition d'emploi.
- Qualifications (compétences nécessaires et expérience requise).



Il est important d'être spécifique.

TROP GÉNÉRAL

SPÉCIFIQUE

Connaissances de l'informatique

Utilisateur chevronné de Microsoft Word, Excel, PowerPoint

Bonnes aptitudes pour la communication

Capacité de communiquer de l'information souvent négative, mais de façon positive et habilitante

S'occupe de tâches administratives

Rédige et présente des rapports mensuels

Pour des échantillons de descriptions de travail, veuillez consulter l'annexe A.

Recrutement

Recruter les bons employés peut être difficile, surtout dans les petites collectivités. La façon la plus habituelle d'annoncer est par l'entremise des journaux, normalement dans les « petites annonces ». Les avantages des journaux par rapport aux autres médias sont les suivants : ils offrent une excellente couverture des marchés locaux; les annonces peuvent être placées et modifiées rapidement; une réponse rapide des consommateurs est obtenue; le coût est relativement bas. Pour de l'information sur les journaux régionaux, leurs spécifications et les personnes-ressources, voir l'annexe B.

Coordonnateur

Le poste de coordonnateur de l'adaptation communautaire peut être financé par le MFCU s'il ne l'est pas par une autre source. Le coordonnateur de l'adaptation communautaire, avec le président bénévole du comité d'adaptation, dirigera l'équipe d'adaptation, assumant les tâches suivantes :

- Faciliter et gérer l'élaboration du plan d'adaptation communautaire
- Veiller à la reddition de compte
- Diriger/aider/soutenir les membres et les activités des membres bénévoles du comité
- Motiver à agir
- Encourager la constitution de réseaux et de partenariats

Section C

À ce titre, le coordonnateur doit posséder des qualités telles que celles-ci :

- Leadership
- Compétences organisationnelles et pour les communications
- Attitude positive
- Compétences pour le développement de l'esprit d'équipe
- Capacité pour constituer des réseaux
- Compétences pour l'évaluation
- Esprit d'entreprise
- Attitude soigneuse
- Aptitudes organisationnelles

Stagiaire jeunesse/adjoint administratif

Il est également possible de recevoir du financement aux fins du recrutement d'un stagiaire jeunesse/adjoint administratif qui aide le comité tout en acquérant des compétences professionnelles. Des programmes de stagiaires jeunesse sont offerts par les organismes ci-dessous :

- Service Canada
<http://www.youth.gc.ca/yoaux.jsp?&lang=en&flash=0&ta=1&auxpageid=1120>
Voir <http://fednor.ic.gc.ca/epic/site/fednor-fednor.nsf/en/fn02300e.html>
- La Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario
http://www.mndm.gov.on.ca/nohfc/program_yiacp_e.asp
- MFCU – Partenariat de création d'emploi
<http://www.edu.gov.on.ca/eng/tcu/search.html>

Recherche d'aide extérieure

L'expertise de consultants de l'extérieur peut être utile à plusieurs stades. Par exemple, les services de consultation pourraient servir à exécuter les tâches suivantes :

- Procéder à une évaluation communautaire telle que l'évaluation des besoins ou l'évaluation des répercussions sociales/économiques
- Concevoir un plan et du matériel de communication
- Animer une séance de consultation et fournir un rapport sur les discussions
- Examiner la faisabilité d'une proposition d'adaptation communautaire qui a été mise de l'avant pour étude



Pour de l'information sur la façon de préparer des demandes de propositions (DP), voir l'annexe C. Pour des conseils sur la sélection d'un consultant, voir l'annexe D. Pour un échantillon de contrat de services, voir l'annexe E.

Le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario offre de bons conseils sur la façon de déterminer si un consultant est nécessaire et, dans la négative, comment en choisir un le mieux possible : *How to Choose a Consultant - A Resource for Your Community or Organization*, à :

<http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/98-053.htm>

Consultation de la collectivité

La phase de la consultation de la collectivité, où tous les intervenants déterminent leur rôle dans le processus d'adaptation, est peut-être l'étape la plus importante de cette phase. Le plus grand engagement possible de la collectivité à ce stade est la clé du succès de tout ce processus. Ainsi, les partenaires potentiels doivent être persuadés du fait que ne rien faire n'est pas une option et que tous peuvent apporter une contribution à la solution.

« La communication est essentielle au succès d'un projet d'adaptation communautaire. Voyez à ce que tous ceux qui veulent s'informer aient accès à l'information. Les réunions publiques, les bulletins, les publipostages, les colloques, les séances d'information et les articles de journaux sont essentiels à la diffusion de l'information dans la collectivité et à l'obtention des réactions de celle-ci. »

CAC - Manitouwadge

Consulter tôt dans le processus les membres de la collectivité peut aider à garder l'élan et à communiquer un message clair, indiquant que des efforts sont actuellement déployés afin de s'attaquer aux problèmes.

Plan des communications

La façon d'assurer des communications réussies avec les intervenants est d'élaborer un plan des communications au stade du démarrage et de s'en tenir à ce plan pendant le déroulement du processus. L'objectif de l'élaboration d'un plan des communications du projet est de sensibiliser et de trouver davantage d'appuis et d'acceptation en ce qui concerne le projet d'adaptation communautaire, et ce, auprès de tous les intervenants majeurs et d'aider à tenir ceux-ci à jour. Les objectifs d'un plan des communications réussi sont les suivants :

- Envoyer des messages à tous les intervenants, qui expliquent pourquoi le projet est lancé, pourquoi il est important et quels sont ses avantages
- Mettre à jour, à divers stades, les intervenants quant à la situation du projet
- Voir à qu'il y ait des communications provenant de personnes clés
- Partager les idées dès que possible, favoriser les réactions et le dialogue relatifs à ces idées

Un plan des communications détermine ceci :

- Le(s) public(s) ciblé(s)
- Les principaux messages
- La méthode la meilleure pour communiquer chaque message
- Les fonds qui seront affectés à chaque activité
- La personne qui a la responsabilité des communications
- Le calendrier des communications

En plus d'annoncer le lancement du projet et de n'importe quelle séance de consultation communautaire, il y a plusieurs points logiques dans le processus de l'adaptation communautaire où les communications avec les intervenants peuvent être importantes. Cela comprend, entre autres, ce qui suit :

- Annonce d'embauchage de personnel de l'adaptation communautaire
- Annonce de la création de comités.
- Lancement du plan
- Information sur les progrès de la mise en œuvre et des activités des projets
- Information sur les prochaines étapes



Section C

Les communications réussies n'ont pas nécessairement à être coûteuses. Il y a plusieurs façons de communiquer efficacement à peu de frais ou gratuitement, y compris la diffusion d'information par l'entremise de la Chambre de commerce, l'envoi de lettres au chef de la rédaction et d'articles au journal local, l'affichage d'information au site Web de la municipalité; quelqu'un peut aussi prendre la parole à des réunions locales, être interviewé par la station de câblodiffusion et participer à une émission téléphonique à la radio.

Pour davantage d'information sur la planification des communications, y compris les nombreux moyens de communication pouvant être utilisés, examinez *Communications Planning for Organizations* du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, à : www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/03-033.htm.

Plusieurs exemples de plans des communications se trouvent au site Web de la W.K. Kellogg Foundation, à : <http://www.wkkf.org/Default.aspx?tabid=90&CID=385&ItemID=5000037&NID=5010037&LanguageID=0>.

De plus, pour de l'information sur la façon de rédiger un communiqué de presse, veuillez vous reporter à l'annexe G. Pour des exemples d'annonces d'assemblées publiques locales, voir l'annexe H.

Partenariats communautaires

Le succès du processus d'adaptation communautaire dépendra grandement de la mise sur pied de partenariats communautaires efficaces comprenant des groupes, organismes, agences et personnes pouvant aider à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan. Ces partenaires peuvent être capables d'être membre du comité ou d'un sous-comité, de mettre effectivement en œuvre des éléments du plan, ou ils peuvent être en mesure de fournir des conseils et de l'orientation sur ce que seraient les meilleures stratégies pour le bien de la collectivité. Quel que soit le rôle qui est joué, il est d'une importance cruciale qu'autant de membres possibles de la collectivité se sentent responsables du processus d'adaptation communautaire.



Réperdez dans la collectivité l'information sur le développement économique, et organisez en cette matière des ateliers afin de mieux positionner la collectivité pour les possibilités futures.

CAC - Nipigon

Parmi les partenaires communautaires possibles qui devraient être approchés, il y a ceux-ci :

| PARTENAIRE/ SECTEUR | RÔLES POSSIBLES | COMMENT FAIRE LE RECRUTEMENT |
|---------------------------------|--|---|
| Entreprises | <ul style="list-style-type: none"> • Soutien financier possible pour les projets communautaires • Être membre bénévole d'un ou de plus d'un comité • Donner un aperçu des conditions et tendances économiques locales | <ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec la Chambre de commerce locale ou d'autres organismes commerciaux afin de fournir de l'information • Inviter des représentants à une séance d'orientation |
| Syndicats | <ul style="list-style-type: none"> • Donner un aperçu des problèmes auxquels font face les travailleurs et leur famille, puis de leurs besoins • Être membre bénévole d'un ou de plus d'un comité | <ul style="list-style-type: none"> • Donner un aperçu de la situation et des plans pour s'attaquer aux problèmes des représentants syndicaux |
| Développement économique | <ul style="list-style-type: none"> • Assumer la responsabilité pour des aspects pertinents du plan • Être membre d'un comité | <ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer le personnel du développement économique et les membres du Comité afin de fournir aux partenariats de l'information générale et des recommandations |

Section C

| PARTENAIRE/ SECTEUR | RÔLES POSSIBLES | COMMENT FAIRE LE RECRUTEMENT |
|---|---|--|
| Développement communautaire et organismes de service | <ul style="list-style-type: none">• Fournir de l'information sur les besoins communautaires ainsi que des solutions possibles• Offrir, peut-être, du financement pour des projets connexes• Être membre d'un comité | <ul style="list-style-type: none">• Inviter des représentants à une séance d'orientation et parler des rôles possibles |
| Éducation, formation, alphabétisation | <ul style="list-style-type: none">• Trouver les besoins de la collectivité et des travailleurs ainsi que les programmes pertinents• Être membre d'un comité | <ul style="list-style-type: none">• Inviter des représentants à une séance d'orientation et parler des rôles possibles |
| Services sociaux et de santé | <ul style="list-style-type: none">• Fournir de l'information sur le soutien dont les personnes et leur famille ont besoin ainsi que sur les programmes pertinents• Être membre d'un comité | <ul style="list-style-type: none">• Inviter des représentants à une séance d'orientation et parler des rôles possibles |
| Gouvernement | <ul style="list-style-type: none">• Offrir la liaison vers d'autres services gouvernementaux• Fournir de l'information sur les programmes existants capables de soutenir le plan• Fournir du financement pour les projets | <ul style="list-style-type: none">• Soumettre par écrit de l'information sur le comité et ses objectifs, et ce, aux ministères et agences du gouvernement, demander leur apport et participation |

Consultations communautaires

Il est également important de veiller à ce que le public puisse apporter une contribution au processus d'adaptation communautaire. Ainsi, il pourrait être envisagé d'inviter une ou plus d'une personne de la collectivité en général à servir à titre de membre du comité d'adaptation. Cela dit, tous n'ont pas le temps ou le désir de faire partie d'un comité, mais cette personne pourrait tout de même voir d'un bon œil cette occasion de fournir un apport. Une façon efficace d'obtenir l'apport du public dans ce qui doit être fait est d'organiser une « assemblée publique » locale. Ce genre d'assemblée est une rencontre publique décontractée qui tire son origine des assemblées classiques de village de la Nouvelle-Angleterre. Comme pour ces assemblées, tous les membres de la collectivité sont invités à assister, à exprimer leurs opinions, à écouter les réponses de personnalités publiques et d'élus, même si les personnes présentes votent rarement sur un point⁷.

Avant l'assemblée publique, il est important de concevoir un aperçu du contenu de la rencontre et un ordre du jour aux fins suivantes :

- Fournir à la collectivité de l'information précise et opportune sur les conditions existantes
- Identifier les principaux intervenants et leurs rôles potentiels dans le processus d'adaptation
- Générer l'enthousiasme chez les participants, aux fins de la réalisation des projets d'adaptation communautaire

Il est très important d'avoir de bons procès-verbaux, surtout lors d'un regroupement tel qu'une assemblée publique où diverses opinions d'une grande variété de participants seront entendues. Ainsi, il est recommandé d'utiliser des tableaux de papier et un modèle de rédaction de procès-verbal.



Si vous voulez avoir vos membres du comité, il doit y avoir pour tous les citoyens une occasion de participer, et il faudra plus d'une ou deux réunions et de la publicité pour passer le message, à savoir que le comité d'adaptation va être créé. Cela dit, il est important d'obtenir la participation de beaucoup de secteurs différents.

CAC - Manitouwadge

Section C

Bien qu'il soit envisagé de dresser le procès-verbal de la réunion, l'efficacité de cette méthode doit être pesée au regard de la possibilité d'empêcher certains participants de prendre la parole.

Un modèle de procès-verbal se trouve à l'annexe I.

Le président ou l'animateur devrait avoir la réputation d'être une personne neutre, être idéalement reconnu comme animateur en raison de son expérience acquise lors de projets similaires et réussis. Un bon animateur est également dynamique et capable de communiquer de façon constructive ce qui peut être perçu comme une nouvelle négative.

Les animateurs devraient aussi pouvoir faire ce qui suit :

- Écouter activement
- Encourager les communications ouvertes
- Gérer le flux des discussions
- Avoir du doigté et de la délicatesse

Il est important d'élaborer des stratégies pour s'occuper de situations potentiellement difficiles. Lorsqu'une collectivité se trouve dans une période d'adaptation, les citoyens sont craintifs, frustrés ou fâchés. Alors, ils peuvent voir la réunion comme une occasion de donner libre cours à leurs sentiments. Indiquer les règles de base dès le début de la séance peut aider à ce que l'assemblée se déroule en douceur. Voici certaines de ces règles de base :

- Une seule personne à la fois est autorisée à prendre la parole
- C'est en levant la main que vous demandez la permission de parler
- Tous sont encouragés à parler
- Ne vous écartez pas du sujet; si vous vous en écartez, vous serez placé dans un « parc de stationnement » sur le tableau de papier
- Cette réunion est axée sur la recherche de solutions et d'interventions, veuillez donc formuler vos remarques en gardant cela à l'esprit
- Essayez de ne pas répéter les remarques d'une autre personne

L'assemblée publique locale devrait donner aux intervenants une idée claire de ce que les résidents croient qu'il faut faire pour aider la collectivité à s'adapter au changement du marché du travail. Vous devriez aussi songer à un sondage auprès des participants afin d'apprendre comment ils aimeraient recevoir l'information sur le plan d'adaptation communautaire. À Schreiber/Terrace Bay, par exemple, les participants ont indiqué que les envois postaux, la publicité radiophonique et les affiches étaient leur façon préférée de recevoir de l'information; cela permet au comité de cibler ses communications.



Section C

Bien que certains participants puissent se faire demander d'être des membres du comité d'adaptation communautaire, il est probable que des efforts additionnels de recrutement seront requis. À Manitouswadge, des membres du comité furent d'abord recrutés en demandant à quelque 15 intervenants communautaires clés de venir à une réunion afin d'en apprendre sur le processus d'adaptation. On s'est efforcé de couvrir le plus de secteurs possible de la collectivité, notamment, mines, forêts, éducation, santé, organismes, clergé, entreprises, etc. Après cette approche initiale, il n'était pas difficile d'attirer des bénévoles pour le comité.



Le principal comité du CACM comprenait des membres du secteur primaire (d'office) ainsi que de la collectivité, et le quorum exigeait la présence de 50 p. 100 ou plus des membres de la collectivité. Cela augmentait la probabilité d'obtenir un quorum et permettait au comité de fonctionner avec davantage d'efficacité.

CAC - Manitouswadge

Comité - Une vision partagée

Avant d'élaborer le plan d'adaptation communautaire, il sera important de parler de la composition, des rôles et du mandat du comité d'adaptation communautaire et de déterminer tout cela. Voici ce qu'il faut préciser :

- Composition - Qui fera partie du comité et quels seront les secteurs que ces personnes représenteront?
- Responsabilités/mandat - Quelle est la raison d'être du comité et qu'est-ce qu'il fera?
- Rapports - Comment le comité fera-t-il rapport sur ses activités, à qui, et quelle sera la fréquence?
- Cadre de référence du comité
- Réunions - Quelle sera la fréquence des réunions du comité?

Déterminer ces facteurs et les présenter par écrit aideront le comité à se concentrer sur ses objectifs, comme le fait d'avoir le mandat imprimé du comité au haut de chaque ordre du jour et de se tenir au courant des activités du comité. Pour un exemple de formulaire des activités du comité, voir l'annexe K.

Il sera demandé aux membres du comité d'accepter une entente de confidentialité et de ne pas avoir de conflit d'intérêt. Pour un échantillon d'entente de confidentialité et de déclaration de conflit d'intérêt ainsi que pour un modèle de cadre de référence du comité, voir l'annexe J.

Élaboration du plan

Il y a un adage inspirant qui dit « Les personnes ne planifient pas leur faillite. Leur faillite est plutôt de ne pas planifier. » Parce que vous ne voulez certainement pas faire faillite, il est sensé de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la réussite, y compris élaborer un plan d'action. Il y a beaucoup de bonnes raisons de travailler dans un plan d'action les détails des travaux de votre entreprise. Ce sont, entre autres, celles-ci :

- Comprendre ce qui est possible et impossible à faire pour votre entreprise
- Pour l'efficacité : économiser à long terme du temps, de l'énergie et des ressources
- Pour la reddition de compte : augmenter les chances que les personnes fassent ce qui doit être fait⁸

La prochaine étape sera d'élaborer le plan d'adaptation communautaire en se fondant sur l'apport de l'assemblée publique et des membres du comité d'adaptation, puis en tenant compte des critères du MFCU.

Dans certains cas, il peut y avoir des pressions considérables pour que vous interveniez très rapidement afin de répondre aux besoins et inquiétudes de la collectivité. Toutefois, veiller à concevoir un plan bien pensé portera fruit à long terme. Une des difficultés sera alors de veiller à ce que la collectivité soit bien informée de l'importance d'une planification attentive et complète.

Chaque étape d'intervention devrait comprendre l'information suivante :

- Quelles seront les interventions?
- Qui les concrétisera?
- Quand auront-elles lieu?
- Quelles ressources (à savoir argent, personnel) sont nécessaires pour concrétiser ces interventions?
- Quelles communications seront requises et avec qui?
- Comment les résultats seront-ils mesurés?

Section C

Il faudra qu'il soit démontré que le plan répond à un ou plus d'un besoin, que les objectifs sont mesurables, qu'il s'y trouve une stratégie pour la durabilité et qu'il contient la preuve d'un processus actif et englobant.

L'acronyme **SMART** est souvent utilisé pour décrire les cinq caractéristiques d'objectifs clairs. **SMART** fait référence à ceci :

- **Spécifique** : Ce terme désigne une situation qui est facilement relevée et comprise par des chiffres, ratios et fractions, pourcentages, fréquences. Dans ce cas-ci, être « spécifique » signifie être « précis ».
- **Mesurable**: Nécessité d'avoir la capacité de mesurer, de suivre l'intervention associée à l'objectif donné. Par conséquent, il faut que tous les objectifs et interventions soient quantifiables d'une façon quelconque.
- **Réaliste** : Il faut que les objectifs puissent être atteints, compte tenu des capacités existantes.
- **Pertinent** : Cela désigne la détermination d'objectifs convenant à une personne ou à une équipe précise : vous devez vous demander si elle peut vraiment faire quelque chose à ce sujet ou si c'est sans rapport avec sa tâche.
- **Opportun** : Il y a un échéancier clair du début à la fin.

Un plan efficace d'adaptation communautaire devrait aborder les occasions qui s'offrent dans l'ensemble de la collectivité. Par exemple, le plan d'adaptation communautaire de Schreiber/Terrace Bay traitait du développement du style de vie, d'amélioration communautaire, d'attraction d'industrie, de perfectionnement de la main-d'œuvre, d'énergie, de santé et de marketing. Dans le plan de Manitouwadge étaient signalés, comme priorités communautaires, l'attraction de nouveaux résidents, la conservation et l'expansion des entreprises, le maintien des services de santé existants, l'encouragement et la facilitation du soutien pour et entre les organismes communautaires existants ainsi que l'assurance de l'accessibilité à l'enseignement.

Il peut être utile de revoir les plans existants d'adaptation communautaire, ayant à l'esprit que chaque situation communautaire est unique. Le plan d'adaptation communautaire de Manitouwadge se trouve dans le présent rapport, à l'annexe P. Le document qui traite des objectifs et livrables du CAC de White River se trouve à l'annexe Q; quant au plan d'adaptation communautaire de Red Rock, Dorion/Hurkett, Nipigon, Red Rock Indian Band, il est à l'annexe R. Pour télécharger le plan de Schreiber/Terrace Bay Plan, allez à :

<http://terracebay.ca/?pgid=25>.



Section C

Évaluation

Il sera utile de procéder à une évaluation des activités et résultats de cette phase. Parmi les questions à aborder pourraient se trouver celles-ci :

- Dans quelle mesure avez-vous été efficace dans vos activités de recrutement? Le cas échéant, qu'est-ce qui aurait pu améliorer ce travail?
- Avez-vous réussi à attirer à votre séance de consultation communautaire autant de personnes que ce à quoi vous vous attendiez? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Est-ce que les séances de consultation ont permis de trouver des mesures à prendre réalistes et faciles à classer par ordre de priorité? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Avez-vous été capable d'obtenir pour le processus l'engagement du nombre de partenaires que vous espériez? Pourquoi ou pourquoi pas?
- Est-ce que le travail préparatoire pour la mise sur pied du comité s'est traduit par des réunions efficaces, productives? Dans la négative, quels changements seraient utiles?



Il importe que chaque comité d'adaptation cultive sa propre identité en se servant d'un thème bien pensé. Cela est important pour communiquer avec les résidants et pour que le comité continue de se concentrer sur sa tâche. À Red Rock, nous avons utilisé le thème « Rajustement de notre voile » et, à Greenstone, c'était « Raisons pour demain ».

Yvon Desroches, coordinateur de l'adaptation communautaire (AC) de Greenstone (antérieurement coordonnateur de l'AC de Red Rock).



Section D

■ Phase 3 :

Mise en œuvre communautaire de la stratégie d'adaptation

Réalisation des projets d'intervention

Lorsque le plan est approuvé, le comité peut passer au stage de la réalisation. Dans certaines collectivités, un nouveau sous-comité axé sur la mise en œuvre apparaît mais, dans d'autres cas, le comité d'adaptation communautaire reste en place et s'occupe du stade de la mise en œuvre; souvent, celui-ci travaille avec les sous-comités des partenaires communautaires.

Financement

Tous les projets auront besoin de financement provenant de sources extérieures. Le processus du PCA amorce un processus d'adaptation communautaire, l'intention étant d'user de l'effet multiplicateur de ressources financières et consultatives additionnelles. Avec cela à l'esprit, il sera important d'avoir les compétences nécessaires pour ce qui suit : la préparation d'un parrainage efficace; les demandes de subventions; les démarches pour obtenir des contributions communautaires en nature. Les sources les plus répandues de financement pour ce type d'organisme paraissent ci-dessous :

- Programmes financés par le gouvernement
- Contributions communautaires en nature
- Parrainages et dons d'entreprises

Programmes financés par le gouvernement

Il y a une variété de programmes gouvernementaux de financement qui aident le développement communautaire et économique, dont certains qui sont offerts spécifiquement pour le Nord de l'Ontario. Pour voir un répertoire de ces types de programmes ainsi que leurs adresses de site Web, veuillez consulter l'annexe M.

Préparer des demandes de financement gouvernemental peut être complexe et chronophage. Le fait d'avoir des bénévoles ou du personnel ayant de l'expérience dans la préparation de demandes de financement gouvernemental aidera à accélérer la tâche et à ce qu'elle se déroule en douceur. En général, une proposition en matière de financement comprendra ceci :

- Introduction/information générale
- Justification de la demande – le besoin
- Résultats attendus
- Esquisse du projet proposé
- Liste des partenaires et de leurs rôles
- Plan de travail détaillé
- Budget détaillé
- Modalités détaillées de l'exécution de l'évaluation

C'est une bonne idée que celle de parler aux bailleurs de fonds avant de créer la proposition, afin d'avoir des conseils et des aperçus au sujet des exigences pour cette proposition. C'est aussi une bonne idée que celle de dresser une « liste de contrôle pour une proposition en matière de financement », assurant ainsi une proposition complète, ce qui garantit ensuite un délai écourté d'exécution. Pour un échantillon de liste de contrôle en matière de financement, allez à l'annexe N.

Contributions communautaires en nature

Cela peut comprendre du temps de bénévolat ainsi que du matériel, notamment des fournitures de bureau et des installations pour les réunions.

Parrainages d'entreprises

Les entreprises locales dépendent pour leur subsistance du bien-être de la collectivité, et les collectivités qui n'élaborent pas de stratégies sont souvent des témoins de fermetures d'entreprises locales. Il s'ensuit que les gens d'affaires d'une collectivité pourront accueillir volontiers un programme d'adaptation communautaire et voudront même lui accorder leur appui. Ces entreprises peuvent être approchées par une proposition officielle de parrainage, laquelle décrit les avantages pour le parrain (notamment avoir le logo de l'entreprise sur tout le matériel des communications) ou par une lettre plus générale et contenant une demande d'aide.



Créer des sous-comités qui se pencheront sur des aspects spécifiques de l'adaptation, et voir à ce qu'il y ait une représentation générale à tous les comités et sous-comités, notamment de tous les secteurs.

CAC de Schreiber/Terrace Bay

Durabilité du plan

À ce stade, il sera également important d'aborder la question de la durabilité. Qui verra à ce que les projets qui ont été trouvés soient exécutés comme prévus? Le comité sera-t-il maintenu ou est-ce que la responsabilité de la mise en œuvre et de l'évaluation continue sera transférée à un autre organisme tel

Section D

que la Chambre de commerce, ou le bureau de développement économique ou communautaire, ou l'Administration municipale?to another organization such as a Chamber of Commerce or Economic or Community Development office of Municipal government?

À Schreiber/Terrace Bay, par exemple, le comité présenta le plan aux deux conseils municipaux et prit des mesures servant à renseigner sur tous les aspects du plan les organismes locaux de développement communautaire et économique. Depuis, les municipalités ont intégré des aspects du plan dans leur plan stratégique individuel. Le comité a aussi recommandé que les municipalités créent un poste de coordonnateur des projets spéciaux.

Rapport final

Le rapport final sur l'adaptation communautaire devrait être rédigé et présenté à la fin de cette phase; il devrait porter sur le travail du comité en ce qui concerne l'entente de financement avec le PCA. Les éléments du contenu requis du rapport paraissent ci-dessous :

- a** Sommaire du rapport final : Une brève description du projet, des résultats obtenus et des leçons pouvant avoir de la valeur pour des projets similaires
- b** Information générale : Facteurs communautaires menant à cette initiative; un aperçu des problèmes ou situations, y compris une évaluation de l'ampleur de la restructuration et des répercussions sur la collectivité; l'organisation du comité; les partenaires; les rôles
- c** Activités du comité : Vision/mandat/raison d'être du comité, objectifs du comité, activités majeures du projet (de 4 à 6 activités), activités/projets uniques ou personnalisés
- d** Indicateurs de résultats : Principaux résultats, résultats par rapport aux objectifs, indicateurs de réalisation, remarques ou analyse de résultats spécifiques
- e** Remarques/analyse du président : Cela pourrait comprendre la demande ou le niveau de participation, le niveau de satisfaction pour le service, la mesure dans laquelle les services offerts eurent des résultats positifs, quels services furent essentiels, les difficultés/obstacles du parcours, des facteurs favorables tels qu'un lieu de rencontres, les contributions en nature etc., les expériences du comité (bonnes et mauvaises), les innovations/pratiques exemplaires/leçons apprises; en quoi, par conséquent, la collectivité est mieux servie
- f** Annexes : Annexe A – Sommaire du rapport final, annexe B – Stades d'un projet de développement communautaire
- g** Pièces jointes : Ententes et modifications, Liste des membres du comité/partenaires, Lettres de nominations, Procès-verbaux du comité, Annexes pertinentes



■ Phase 4 : Soutien durable pour l'adaptation communautaire

Garder l'élan

Ce qui se produit après le programme d'adaptation est tout aussi important que ce qui se passe pendant au stade initial de l'adaptation, bien qu'il faille signaler que ce ne sont pas tous les projets qui exigent d'autres travaux, car certains seront terminés et d'autres se transformeront en d'autres initiatives.

En ce qui concerne ceux qui doivent continuer, pendant qu'est élaboré le plan, il est important de continuer de se poser la question, « Qui assumera la responsabilité de cet élément du plan lorsque le comité d'adaptation communautaire ne sera plus en place? » Voici certaines stratégies de succession utilisées dans le Nord ontarien :

- Tenir informés et engagés les dirigeants municipaux à toutes les étapes
- Éduquer les agents de développement économique et communautaire à propos des étapes qui s'imposent
- Trouver les sources de financement pour la réalisation des projets

À White River, le comité opta pour faire encore participer tôt dans le processus leur Commission de développement économique (CDE), ce qui eut pour résultat un partenariat de collaboration efficace pour les projets et pour la planification avec le CAC. Le comité opta aussi pour ne pas réembaucher un coordonnateur pour le programme du CAC, retenant plutôt les services d'un stagiaire en développement économique par l'entremise du programme des stagiaires de la SGFPNO, ce qui aidait à assurer que les projets pris en charge par le CAC ne s'arrêtent pas à la fin du processus d'adaptation.

Une autre bonne stratégie pourrait être la demande aux dirigeants municipaux de confier ce stage de mise œuvre à un membre de leur personnel, peut-être une personne du développement économique, de la planification ou du développement communautaire. En outre, il sera important de prendre des mesures pour garantir qu'un nombre adéquat de bénévoles expérimentés soient encore en place pour appuyer ce personnel dans ses efforts.



Rien ne garantit que les projets continueront, mais des choses peuvent être faites pour favoriser la continuation :

i) Si le comité de l'adaptation a une représentation de groupes qui s'occuperont des projets et si ces représentants jouent un rôle actif dans la mise en œuvre des projets en question, il y aura probablement continuation.

ii) Pour certaines activités il faut une poussée ou un tremplin et, si le comité d'adaptation peut faire cela, alors, les probabilités d'une continuation sont encore plus élevées. La solution pour l'adaptation d'une collectivité est dans ses citoyens et, parfois, ils ont besoin de cet encouragement.

iii) La participation et la détermination de l'administration municipale sont essentielles à long terme.

iv) Si l'attitude « quelqu'un va s'occuper de nous » devenait « nous devons résoudre ces problèmes », alors, les chances d'une continuation après la fin du mandat du comité d'adaptation communautaire seraient très bonnes.

CAC - Manitouwadge

Section E

Évaluation

Il est tout aussi important à ce stade qu'aux précédents d'évaluer vos résultats de façon continue et de faire, le cas échéant, les modifications nécessaires. Les techniques d'évaluation et d'analyse qui sont utilisées dans la préparation des sections d) et e) du rapport final (Indicateurs des résultats et Remarques du président) peuvent servir de guide pour l'évaluation de cette phase également.





■ Pratiques qui ont bien fonctionné

Comme nous l'avons déjà dit, ceux qui ont aidé à diriger leur collectivité dans le processus d'adaptation peuvent donner les meilleurs conseils sur la façon d'être efficaces dans le développement et la mise en œuvre des plans d'adaptation. Alors, cette section contient des conseils sur les pratiques qui ont fonctionné, et ces conseils proviennent des praticiens eux-mêmes.

Du CAC de Greenstone

- *Je voudrais m'assurer d'avoir des directives claires au sujet de ce qui doit faire l'objet de recherche sur le caractère passé de la collectivité. Cela engloberait l'histoire de la collectivité, le caractère des résidants (mentalité de travailleurs, esprit d'entreprise, etc.), les activités passées dans le développement économique, l'identification des dirigeants de demain, le niveau de capital social.*
- *Il est nécessaire de comprendre ce qu'est l'adaptation communautaire et ce qu'elle n'est pas. Une incompréhension dans ce domaine sera une cause de perturbation et il sortira des livrables qui manquent de réalisme.*
- *Concevoir un plan d'action peut être exigeant si une recherche adéquate n'est pas faite. Trop souvent les membres du conseil voient le processus d'adaptation communautaire comme un exercice de développement économique, ce qui n'est pas le cas. La collectivité, c'est à propos de demander l'engagement des résidants et d'élaborer un plan d'action devant effectivement réussir à concrétiser cet engagement... Un plan d'adaptation est une affaire ponctuelle qui doit tomber pile du premier coup et se concentrer sur les vérités et réalités d'aujourd'hui. La plus grande difficulté est de trouver les projets, puis les personnes qui les réaliseront.*
- *Les membres du comité doivent être représentatifs de toute la collectivité : gens d'affaires, travailleurs, aînés, femmes, jeunes, etc.*

Du CAC de Manitouwadge

- *Écoutez vos citoyens, les membres de la collectivité et les représentants ministériels. Soyez patient. Pour beaucoup de personnes, il faudra un certain temps avant de réaliser que ces changements s'en viennent. Il faut du temps pour surmonter la dénégation.*
- *Travaillez vers la collaboration entre les organismes existants de votre collectivité. Les ressources offertes dans votre collectivité sont plus riches que vous ne le pensez. L'administration municipale, votre CDE (le cas échéant), l'industrie et les entreprises doivent toutes collaborer.*
- *Ne laissez pas de côté vos groupes de bénévoles et les organismes sociaux de votre collectivité. Ils jouent un rôle très important dans la qualité de la vie de votre collectivité, et cela peut être sérieusement touché lors des changements prochains.*

- *Dominez constamment la situation (quotidiennement!).*
- *Nous aurions bénéficié grandement d'échanges avec des représentants de collectivités qui se trouvaient dans un processus d'adaptation ou venaient d'en sortir. Il est utile de savoir que vous n'êtes pas seul dans cette situation. Je crois aussi que beaucoup de temps peut être économisé lorsqu'il est possible d'apprendre des autres ce qui a fonctionné ou non.*

Du CAC de Nipigon

- *Comprendre que la collectivité aura besoin d'aide pour accepter la situation et en venir à bout, situation qui avait besoin d'un processus d'adaptation, puis d'avoir en place des stratégies pour l'aider dans ce processus. En soi, cela économiserait un temps précieux et permettrait au processus d'adaptation de réussir beaucoup plus.*

Du CAC de Schreiber/Terrace Bay

- *Prenez votre temps pour mettre sur pied le comité, et efforcez-vous de le rendre le plus représentatif possible du secteur du projet, car cela vous guidera pour tout le projet.*
- *Un plan concis doit être dressé; il faut qu'il porte sur les modalités du fonctionnement du CAC, et un calendrier de réunions doit être élaboré. Il s'agit d'un nouveau processus pour tous, et les membres doivent être éduqués quant à l'engagement nécessaire et à son importance.*
- *Il faut accorder un grand prix aux échanges avec les autres coordonnateurs de l'adaptation communautaire.*
- *Classez les livrables par ordre d'importance.*
- *Il est essentiel de déterminer clairement la raison d'être et les secteurs du projet.*

Du CAC de White River

- *Embarquez avec un esprit ouvert et créateur. Ne vous attendez pas à ce que les choses changent du jour au lendemain, ne vous découragez pas face au temps qu'il faut pour que les choses passent. C'est un long processus et qui comporte des récompenses formidables à la fin.*
- *De plus, faites participer le plus souvent possible toute la collectivité ainsi que celles du voisinage qui pourraient subir les répercussions de la même situation.*