



**CEDEC**

**BUSINESS  
VITALITY  
INITIATIVE**

**MANUEL DE LA COMMUNAUTÉ**

**Novembre 2010**



**Business  
Vitality  
Initiative** **BVI**  
Manuel de la communauté

Le processus de *Business Vitality Initiative* (BVI) et le contenu de cet outil ont été développés et ils demeurent la propriété intellectuelle du *Centre for Initiative and Entrepreneurial Leadership* (CIEL). Ce guide bilingue de la communauté, grâce au partenariat dynamique entre CIEL et la Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire (CEDEC), est un instrument qui sera utilisé pour augmenter la vitalité commerciale au Québec et fournir à la communauté anglophone et la communauté dans son ensemble la possibilité de collaborer.

La CEDEC a mis à l'essai le *Business Vitality Initiative* dans la municipalité de Campbell's Bay au Québec, en février et mars 2010. Des animateurs ont également été formés pour animer les séances dans les communautés qui démontrent de l'empressement à entreprendre ce processus. Un guide de l'animateur du BVI est joint au Guide de la communauté

Le Guide de la communauté du BVI et le guide de l'animateur ont été développés avec le soutien de Développement économique Canada pour les régions du Québec et Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada.

**Pour plus de renseignements :**  
[www.theCIEL.com](http://www.theCIEL.com)  
[www.cedec.ca](http://www.cedec.ca)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	3
<b>Avantages du BVI</b> .....	4
<b>En quoi consiste le processus?</b> .....	4
<b>Qui participe et de quelle façon?</b> .....	5
<b>Organisme de parrainage communautaire</b> .....	6
<b>L'équipe du BVI</b> .....	7
<b>Exemples des mesures prises par d'autres communautés</b> .....	8
<b>À quoi puis-je m'attendre en ce qui concerne le BVI?</b> .....	9
<b>Pourquoi notre communauté voudrait-elle augmenter sa vitalité commerciale?</b> .....	10
<b>Qu'est-ce qui peut avoir une incidence sur la situation économique d'une communauté?</b> .....	11
<b>Comment pouvons-nous améliorer la santé économique de notre communauté?</b> .....	12
<b>11 conseils pour assurer la réussite du BVI</b> .....	14
<b>Les dix principes propres à une communauté dynamique</b> .....	16
<b>Ressources de l'organisme de parrainage communautaire</b> .....	19
<b>À propos du CIEL</b> .....	21

# INTRODUCTION

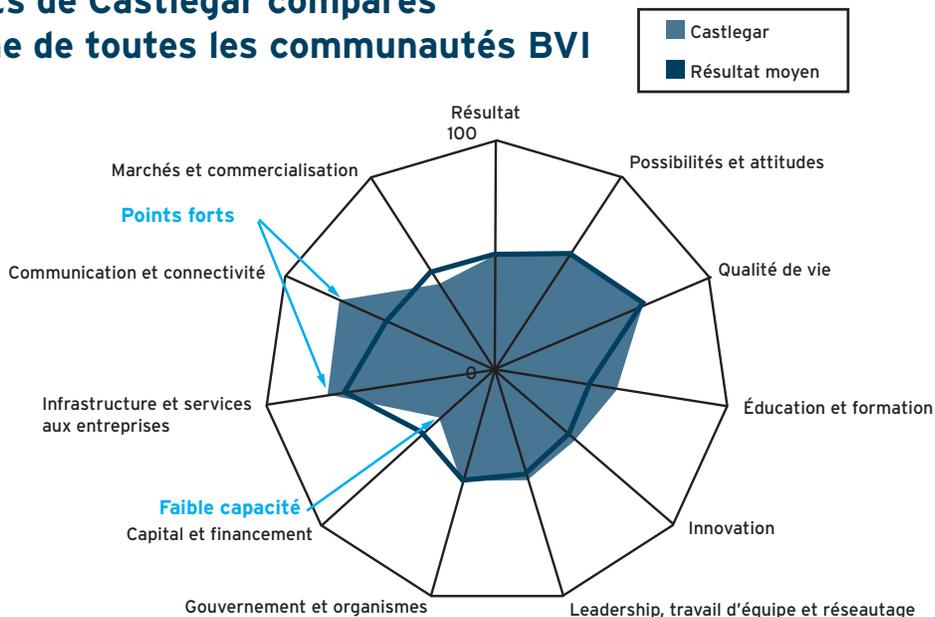
**Les jeunes adultes (de 25 à 34 ans) trouvent-ils la communauté attrayante? Notre conseil est-il favorable aux entreprises? Les secteurs des affaires et de l'éducation travaillent-ils en collaboration afin d'offrir de la formation pertinente en temps opportun?**

Si vous ne vous posez pas ces questions, vous ne maximisez vraisemblablement pas le potentiel de votre communauté. Amener les communautés à cibler leurs forces, leurs lacunes et les occasions non exploitées, voilà l'objectif du Business Vitality Initiative (BVI), un processus d'évaluation et d'action visant à aider les communautés à exploiter leur potentiel commercial. Cette initiative a été mise sur pied pour aider les communautés à évaluer leur capacité à collaborer avec les entrepreneurs, à les appuyer et à favoriser la croissance des entreprises. Le BVI a été utilisé dans diverses communautés partout au Canada (et récemment en Australie) par une équipe installée à Nelson, en Colombie-Britannique. L'équipe du BVI du Centre for

Innovative & Entrepreneurial Leadership (CIEL) a été en lice pour l'obtention d'un prix important dans le domaine du développement économique communautaire en Colombie-Britannique et, plus récemment, elle a remporté le prix de l'organisme le plus novateur de la région.

Le BVI permet d'évaluer les perceptions des dirigeants, des gens d'affaires et des citoyens au sujet du contexte commercial actuel au sein de la communauté et de comparer les résultats à ceux d'autres communautés au moyen d'un index de référence graphique (l'indice de vitalité des entreprises). Voici un exemple d'un des graphiques utilisés dans un rapport du BVI :

## Les résultats de Castlegar comparés à la moyenne de toutes les communautés BVI



## AVANTAGES DU BVI

- Permet d'évaluer et de démontrer visuellement la vitalité entrepreneuriale d'une collectivité.
- Permet de cibler les lacunes et les forces d'une communauté dans dix secteurs clés grâce à un graphique facile à lire.
- Permet de quantifier 99 indicateurs importants pour favoriser la croissance entrepreneuriale.
- Permet à une communauté d'acquiescer une compréhension commune de la situation et d'établir des priorités à l'égard des actions à entreprendre.
- Favorise la collaboration entre les gens d'affaires, les dirigeants communautaires et les citoyens afin de renforcer la capacité de la communauté.
- Aide la communauté à passer de l'indécision à l'action.
- Améliore la vitalité commerciale de la communauté en lui permettant de maximiser le processus de démarrage d'entreprise, les possibilités d'expansion et l'attrait.

## EN QUOI CONSISTE LE PROCESSUS?

Le processus en deux phases commence par une séance d'évaluation à laquelle participent de 20 à 40 personnes : des gens d'affaires (50 %), des dirigeants (25 %) et différents groupes de citoyens (25 %). Lors de cette séance, les participants répondent d'abord au questionnaire de l'équipe du BVI, puis ils prennent part à une séance de groupes de discussion sur l'état de préparation de la communauté et sur l'accueil qu'elle réserve aux entrepreneurs et aux petites entreprises.

La deuxième phase est une phase de discussion et d'action à laquelle participe l'ensemble de la communauté. Cette séance, qui vise à présenter les résultats de l'évaluation à la communauté, doit avoir lieu dans un délai de quatre à huit semaines suivant la première séance. Lors de cette séance, la communauté est appelée à établir des mesures à prendre en priorité - soit à l'égard des forces sur lesquelles elle souhaite miser, soit à l'égard des faiblesses sur lesquelles elle souhaite travailler - en fonction des résultats obtenus par l'intermédiaire des questionnaires et des groupes de discussion. À la suite de l'établissement des priorités, il convient de procéder à une évaluation de la situation en petits groupes afin de déterminer si les ressources, l'énergie et les circonstances actuelles permettent la mise en application des actions établies.

Dans chaque communauté, un comité directeur sera formé et agira à titre d'organisme de parrainage communautaire. Cet organisme participera à la coordination, à l'organisation et à l'invitation des groupes de participants à l'initiative (formés de dirigeants, de gens d'affaires et de citoyens). De plus, l'organisme de parrainage communautaire aura la responsabilité d'aider la collectivité à établir les plans d'action. Idéalement, le comité directeur devrait compter des représentants d'un organisme de développement économique local, de la municipalité, du milieu des affaires et d'autres organismes communautaires.

À la fin du processus, un rapport concernant les forces entrepreneuriales de la communauté et les domaines nécessitant des améliorations sera rédigé. Une comparaison sera également effectuée entre la communauté visée et d'autres communautés ayant mis en œuvre le BVI. Le BVI constitue un bon point de départ pour démontrer aux communautés la mesure dans laquelle elles sont favorables aux entreprises et aux entrepreneurs par rapport à d'autres communautés et pour les amener à prendre les mesures nécessaires en vue d'accroître leur vitalité commerciale.

**Le 21<sup>e</sup> siècle a été qualifié « d'ère de l'entrepreneuriat »<sup>1</sup>. Il existe un lien puissant entre l'entrepreneuriat et la performance économique.**

**Selon diverses recherches, les entrepreneurs et les petites entreprises créent entre 60 % et 80 % des nouveaux emplois et représentent 99,7 % de tous les employeurs<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Center for Rural Entrepreneurship. [www.ruraleship.org](http://www.ruraleship.org)

<sup>2</sup> Hall, D. (2001). *Jump start your business plan: Win more, lose less and make more money with your new products, services, sales & advertising*. Cincinnati: Brain Brew Books; U.S. Bureau of the Census; SBA Office of Advocacy. (2003). *Small business by the numbers*. [www.sba.gov/advo](http://www.sba.gov/advo); A Report of the President. (2001) *The state of Small Business*. Washington: United States Government Printing Office. [www.sba.gov/advo/stts/stateofsb99\\_00.pdf](http://www.sba.gov/advo/stts/stateofsb99_00.pdf)

# QUI PARTICIPE ET DE QUELLE FAÇON?

La participation de la communauté et l'engagement continu afin d'établir les plans d'action sont essentiels à la réussite du BVI. Chaque membre de la communauté a un rôle important à jouer, tout comme l'organisme de parrainage communautaire et l'équipe du BVI. La section suivante explique qui participe à l'initiative et de quelle façon.

## Membres de la communauté

*Les membres de la communauté seront appelés à participer des façons suivantes :*

### Séance d'évaluation (1<sup>er</sup> séance)

Les membres de la communauté participeront à une séance d'une durée de trois heures afin d'évaluer la vitalité commerciale de la communauté au moyen d'un questionnaire et de groupes de discussion. De 20 à 30 membres de la collectivité environ seront invités à participer à la première séance.

### Séance de discussion (2<sup>e</sup> séance)

Les membres de la communauté participeront à une séance d'une durée de trois heures durant laquelle seront présentés les résultats de l'évaluation. Ils seront par ailleurs invités à participer à un exercice d'établissement des priorités visant à cibler les mesures précises à prendre à court terme. Un exercice d'évaluation de la situation est ensuite effectué afin de s'assurer que la communauté

dispose des ressources adéquates (humaines et financières) pour permettre la mise en application des mesures déterminées. Toute la communauté est invitée à participer à la deuxième séance. L'équipe du BVI offre de l'encadrement informel à la communauté à la suite de la première séance.

### Mise en application des mesures

Selon les mesures à prendre en priorité à court terme et les conclusions tirées à la suite de l'exercice d'évaluation de la situation, les membres de la communauté sont invités à se joindre à des groupes de travail convenant à leurs intérêts et à leurs aptitudes. L'engagement continu à l'égard des projets à court terme est essentiel à l'amélioration de la santé économique de votre communauté.



***Contrairement à la perception générale, les communautés rurales de la Colombie-Britannique sont tout sauf conservatrices et homogènes. Elles regorgent de talent, d'énergie et de fierté, et on y observe un fort sentiment d'appartenance.***



<sup>3</sup> Stolte, M. & MacDonald, T. (2003). *The State of Entrepreneurship in Rural Communities: A Comparative Study of Nine Rural BC Communities*. Nelson, BC: The Centre for Innovative and Entrepreneurial Leadership.

## ORGANISME DE PARRAINAGE COMMUNAUTAIRE

L'organisme de parrainage communautaire est le groupe de membres de la communauté qui ont accepté d'organiser le processus, de collaborer avec l'équipe du BVI et de veiller à exécuter les mesures déterminées.

*L'organisme de parrainage communautaire sera appelé à participer des façons suivantes :*

### **Séance d'évaluation**

L'organisme de parrainage communautaire a la responsabilité de trouver un local et de fournir l'équipement audiovisuel ainsi que la nourriture et les boissons pour la séance. De plus, il doit sélectionner et inviter les participants à la première séance, de même qu'informer l'ensemble de la communauté au moyen de publicités et de communiqués de presse. Ses membres ont, en outre, la responsabilité d'assister à la séance.

### **Séance de discussion**

L'organisme de parrainage communautaire a la responsabilité de trouver un local et de fournir l'équipement audiovisuel ainsi que la nourriture et les boissons pour la séance. De plus, il doit s'occuper de communiquer les conclusions de l'évaluation aux participants à la première séance, de même qu'informer l'ensemble de la communauté et l'inviter à participer à l'initiative au moyen de publicités et de communiqués de presse. Il doit également assister à la deuxième séance.

### **Mise en application des mesures**

Selon les mesures à prendre en priorité à court terme et les conclusions tirées à la suite de l'exercice d'évaluation de la situation, l'organisme de parrainage communautaire est appelé à offrir un soutien continu aux groupes de travail. L'organisme de parrainage communautaire continuera à collaborer avec les groupes de travail et à informer l'ensemble de la communauté des progrès réalisés au moyen de publicités et de communiqués de presse. L'organisme assurera également la communication avec l'équipe du BVI afin de rapporter les progrès réalisés et de cibler les ressources supplémentaires nécessaires, s'il y a lieu.

***Le BVI est un processus réaliste qui a été bénéfique pour la communauté et, grâce à lui, la vitalité commerciale ne cesse de s'améliorer.  
(Participant)***

***L'initiative s'est révélée un moyen efficace d'amener les citoyens à discuter de la communauté en toute franchise. Elle a été un excellent outil de planification en matière de développement économique et elle a permis à la communauté de cibler ce qui était le plus important. La communauté a été satisfaite des résultats. (Membre d'un organisme de parrainage communautaire)***

***Le BVI a permis de réunir les membres de la communauté, de dégager les priorités et d'en discuter. Il a servi de catalyseur pour d'autres initiatives. De plus, il a permis à tous les membres de la communauté de concentrer leurs efforts et de participer à la mise en application des mesures.  
(Membre d'un organisme de parrainage communautaire)***

# L'ÉQUIPE DU BVI

*L'équipe du BVI sera appelée à participer des façons suivantes :*

## **Séance d'évaluation**

L'équipe du BVI se chargera d'animer la séance d'évaluation. Elle aura la tâche de décrire l'initiative et ses objectifs, de distribuer le questionnaire du BVI et d'animer les groupes de discussion. Elle aura également la responsabilité d'analyser les conclusions et de produire un rapport d'évaluation dont la distribution sera assurée par l'organisme de parrainage communautaire.

## **Séance de discussion**

L'équipe du BVI se chargera d'animer la séance de discussion. Elle aura la responsabilité de communiquer les conclusions tirées lors de l'évaluation, de mener un exercice d'établissement des priorités avec l'ensemble de la communauté et d'animer un exercice d'évaluation de la situation en petits groupes. L'équipe du BVI préparera un rapport ciblé fondé sur les activités et les conclusions découlant de cette séance. Ce rapport sera distribué par l'organisme de parrainage communautaire.

## **Mise en application des mesures**

L'équipe du BVI appuiera l'organisme de parrainage communautaire et les groupes de travail durant les deux années suivant les séances initiales en les informant au sujet des ressources financières et pratiques disponibles, s'il y a lieu.



Mike Stolte

**« Le BVI est un outil qui permet de développer l'entrepreneuriat et de favoriser la prospérité au sein des communautés. Deux éléments sont nécessaires pour développer l'entrepreneuriat au sein des communautés :**

- **la capacité des membres de la communauté à collaborer afin de tirer parti des possibilités;**
- **la présence d'une conjoncture communautaire qui permet aux entrepreneurs de prospérer. »**

**Mike Stolte, directeur exécutif du CIEL et cocréateur du BVI**

# EXEMPLES DES MESURES PRISES PAR D'AUTRES COMMUNAUTÉS

## 1<sup>re</sup> communauté

- Nommer un coordonnateur de la commercialisation pour l'ensemble de la vallée (pour cibler les points d'intérêts et les forces, et pour faciliter la coopération et le réseautage).
- Établir la communauté comme le « centre horticole de la province ou de l'état. »
- Nettoyer et développer la région du centre-ville et du cœur de la communauté.
- Établir un programme d'achat local.
- Exploiter le potentiel récréatif (installations, pistes cyclables).

## 2<sup>e</sup> communauté

- Former un groupe d'entreprises au sein de la communauté pour étudier les possibilités.
- Utiliser l'histoire du bassin hydrographique pour établir l'image de marque de la communauté (commercialiser l'histoire).
- Rénover les salles communautaires.
- Planifier en fonction d'un aménagement idéal de galeries d'art/artisanat.
- Développer les installations d'hébergement et de camping.

## 3<sup>e</sup> communauté

- Établir un organisme de développement régional afin d'offrir, dans la région, davantage de cours sur les affaires en fonction des besoins des gens du milieu.
- Offrir aux nouveaux arrivants la possibilité de rencontrer des habitants de longue date afin de s'intégrer à la communauté.
- Organiser une séance de détermination des possibilités avec les jeunes de la communauté (moins de 40 ans).
- Offrir de la formation sur le service à la clientèle.

## 4<sup>e</sup> communauté

- Créer une fondation communautaire.
- Améliorer la coopération entre les entreprises, les dirigeants communautaires et les citoyens en les amenant à travailler ensemble sur un projet.
- Organiser des séances de détermination des possibilités (une pour les jeunes et une autre pour l'ensemble de la communauté).
- Créer une campagne ou un programme d'achat local.

## 5<sup>e</sup> communauté

- Créer une campagne d'achat local.
- Organiser, de façon plus régulière, des séances de réseautage entre les groupes communautaires et les entreprises.
- Créer un programme de citoyen ambassadeur « Le savez-vous ».
- Organiser une séance conjointe de commercialisation - sur les meilleures pratiques - avec la Chambre de commerce comme élément catalyseur.

## 6<sup>e</sup> communauté

- Améliorer la coopération et la communication entre les intervenants (entreprises, conseil, résidents).
- Promouvoir le tourisme et les attraits culturels.
- Créer un programme d'achat local.

## 7<sup>e</sup> communauté

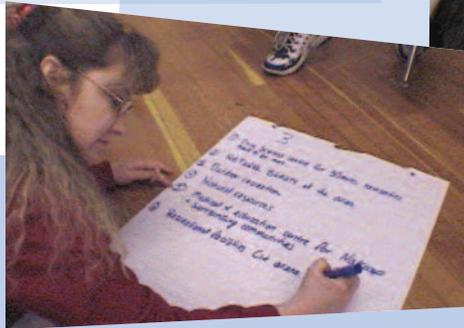
- Assurer la commercialisation conjointe des produits et des services par les entreprises.
- Informer les communautés sur les avantages que représentent de nouvelles entreprises.
- Établir l'image de marque de la communauté et la commercialiser.
- Bâtir la solidarité locale grâce à divers festivals et projets.

## 8<sup>e</sup> communauté

- Dresser une ébauche des mesures à prendre à court terme pour favoriser le tourisme et créer un groupe d'action en matière de tourisme afin qu'il se penche précisément sur les possibilités récréatives de haute qualité.
- Élaborer une stratégie pour attirer davantage de capitaux; augmenter les possibilités de financement coopératif pour les services qui, selon la communauté, nécessitent de l'amélioration; cibler les sources possibles de capitaux propres dans la communauté, rencontrer les prêteurs et les entrepreneurs de la région pour les sensibiliser aux possibilités de prêter.
- Améliorer les télécommunications et élaborer un plan de télécommunications (élaborer une structure coopérative afin de pouvoir offrir la haute vitesse au moyen de la fibre optique).
- Concevoir une image de marque fondée sur la beauté, l'éthique du travail, l'attitude indépendante, la créativité, le caractère isolé (« trouvez-nous si vous le pouvez », là où l'art et l'esprit de pionnier rencontrent les montagnes).
- Déployer des efforts de commercialisation coordonnés ou coopératifs pour les produits et services locaux (p. ex. exploitants d'entreprises touristiques, artisans).

## 9<sup>e</sup> communauté

- Utiliser la gestion de l'enfouissement sanitaire, du méthane ou des déchets comme élément catalyseur pour l'innovation, l'éducation et le développement économique.
- Augmenter la présence des services de police le soir.
- Mettre sur pied des projets d'embellissement ou de renforcement du sentiment de fierté visant à améliorer la coopération entre les entreprises, les habitants et les dirigeants.
- Créer des programmes de recrutement, de maintien en poste et de reconnaissance des bénévoles ainsi que des programmes de mise en valeur du leadership afin de combattre l'épuisement professionnel au sein de la communauté.
- Améliorer le service à la clientèle (formation pour les employés de première ligne).



## À QUOI PUIS-JE M'ATTENDRE EN CE QUI CONCERNE LE BVI?

### Évaluer

L'évaluation de la vitalité commerciale de votre communauté est fondée sur vos perceptions à l'égard des 99 indicateurs reconnus pour avoir une incidence sur la situation économique. Lors de la première séance, d'une durée de trois heures, les participants doivent remplir un questionnaire complet et participer à des groupes de discussion. Des membres de différents groupes de la communauté seront invités à participer à cette séance. La phase d'évaluation est un élément important du processus du BVI, car elle permet à votre communauté d'obtenir un aperçu de sa vitalité actuelle. L'évaluation est nécessaire au déploiement d'efforts d'amélioration, car elle aide votre communauté à cibler ses forces et ses faiblesses.

### Discuter

La séance de discussion est également un élément clé du BVI. Cette séance, d'une durée de trois heures, s'adresse à l'ensemble de la communauté. Lors de cette séance, les résultats de l'évaluation sont présentés, les priorités sont établies et un exercice d'évaluation de la situation est effectué afin de concentrer l'énergie et l'expertise sur les mesures à prendre en priorité. À la fin de la séance,

votre communauté aura déterminé de trois à cinq mesures à prendre à court terme. Des groupes de travail seront formés et l'organisme de parrainage communautaire sera mis sur pied afin d'orienter les efforts à venir. Votre communauté sera alors prête à passer à l'action!

### Agir

À la suite de la formation des groupes de travail, l'organisme de parrainage communautaire surveillera les progrès réalisés et offrira son appui au besoin. De plus, l'organisme de parrainage communautaire s'assurera que les mesures prises par les groupes de travail demeurent conformes à la vision globale de la communauté et que les réussites sont partagées avec les autres groupes et l'ensemble de la communauté. L'équipe du BVI sera également disponible pour aider l'organisme de parrainage à trouver des ressources financières et pratiques. Pour faciliter la mise en œuvre et la réussite de projets communautaires, on devra conserver une attitude positive, mener des réunions efficaces, respecter un modèle de leadership partagé et assurer une collaboration continue avec les autres membres de la communauté.

# POURQUOI NOTRE COMMUNAUTÉ VOUDRAIT-ELLE AUGMENTER SA VITALITÉ COMMERCIALE?

## Le contexte d'une économie mondiale de plus en plus concurrentielle

L'une des caractéristiques principales de l'économie de la connaissance, un concept nouveau, est la circulation accrue de l'information et des biens à l'échelle mondiale. L'ouverture des marchés pourrait nuire à l'économie des communautés ou contribuer à sa croissance, selon la vision des communautés en question et les actions qu'elles entreprendront. À titre d'exemple, si vous achetez un bien dans la grande surface de la ville d'à côté, l'économie de votre communauté est perdante. C'est ce qu'on appelle une fuite économique. Par contre, si vous achetez le même bien dans une entreprise locale et que cette entreprise exporte ce bien, l'économie de votre communauté en bénéficie. Il s'agit de miser sur l'exportation, tout en évitant la fuite. En plus d'être le résultat de la transition d'une économie de ressources naturelles vers une économie de la connaissance, la nouvelle économie est caractérisée par une forte concurrence. Plus simplement, les secteurs axés sur les ressources naturelles, comme la foresterie et l'industrie minière, sont remplacés par des industries fondées sur le savoir qui utilisent les nou-

velles technologies d'une manière novatrice. Il est possible de revitaliser les zones rurales du Canada si une structure adéquate de circulation des biens et de l'information est mise en place. De plus, la vitalité économique d'une communauté à la fois sécuritaire et accueillante constitue un attrait pour des travailleurs jeunes et qualifiés qui souhaitent fonder une famille. Si elle effectue une planification minutieuse, une communauté peut faire en sorte que son économie travaille en ce sens.

**Les études démontrent qu'entre 80 % et 90 % des emplois découlent du maintien et de l'expansion des entreprises dans une communauté. De plus en plus, des recherches indiquent que les entrepreneurs réussissent mieux dans les communautés dotées d'organismes de soutien aux entreprises dynamiques .**

## Que se passe-t-il si une communauté n'est pas favorable à la croissance économique?

Il est possible que certaines communautés désirent que la situation demeure telle qu'elle est. Assurer une certaine stabilité nécessite également une planification et un entretien minutieux. Dans le nouveau contexte économique, ne rien faire ne permettra pas à une communauté d'assurer la stabilité de sa vitalité économique. En fait, ne rien faire pour maintenir la santé économique de votre communauté équivaut à ne rien faire pour maintenir une bonne santé physique; éventuellement, les conséquences se feront sentir.

En ce qui concerne la vitalité commerciale de la communauté, votre économie locale souffrira si vous ne faites rien pour en assurer la vitalité.

**En 2003, l'équipe du BVI était en lice pour l'obtention du prix Don McMillan, le prix le plus important décerné en Colombie-Britannique dans le domaine du développement économique communautaire.**

# QU'EST-CE QUI PEUT AVOIR UNE INCIDENCE SUR LA SITUATION ÉCONOMIQUE D'UNE COMMUNAUTÉ?

Les 99 indicateurs mentionnés dans le questionnaire du BVI sont fondés sur un examen approfondi de plus de 60 études portant sur les affaires, les communautés, l'entrepreneuriat et le développement économique, ainsi que sur l'expertise acquise grâce à de nombreuses années de travail dans le domaine du développement économique communautaire. Les indicateurs sont répartis en dix catégories de la façon suivante :

Catégorie	Définition	Éléments clés
<b>Possibilités et attitudes</b>	La capacité d'une communauté à reconnaître et à exploiter les possibilités qui s'offrent à elle, puis à y donner suite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esprit entrepreneurial</li> <li>• Exploitation des possibilités</li> <li>• Main d'œuvre motivée</li> </ul>
<b>Qualité de vie</b>	La capacité de la communauté à attirer et à retenir les entreprises et les citoyens, plus particulièrement les jeunes et les travailleurs qualifiés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Santé et éducation</li> <li>• Arts et culture</li> <li>• Possibilités à l'égard du style de vie et engagement envers les entreprises</li> <li>• Services quotidiens</li> </ul>
<b>Éducation et formation</b>	La capacité à développer les compétences entrepreneuriales au sein de la population qui ne participe pas au commerce et à bonifier les compétences de la communauté d'affaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfectionnement continu des compétences et développement personnel</li> <li>• Perfectionnement des chefs d'entreprise</li> <li>• Accès à de la formation dans le domaine commercial</li> <li>• Formation efficace et de qualité</li> </ul>
<b>Innovation</b>	La capacité de la communauté à innover, c'est-à-dire à proposer de nouvelles idées et à les développer. La capacité d'examiner de nouvelles idées augmente la capacité de la communauté à s'adapter au changement, à reconnaître les possibilités et les technologies novatrices et inhabituelles, et à échanger des idées avec des personnes ayant la même vision.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à l'information</li> <li>• Attitude à l'égard de l'innovation</li> <li>• Innovation au sein de la communauté</li> <li>• Mise en œuvre de l'innovation</li> </ul>
<b>Leadership, travail d'équipe et réseautage</b>	La capacité de la communauté à se regrouper pour passer de l'idée ou de la possibilité à l'action, avec un bon leadership, un travail d'équipe efficace et une communication claire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership et travail d'équipe au sein de la communauté</li> <li>• Réseautage et communication</li> <li>• Développement du leadership et exploitation des possibilités</li> <li>• Attitude envers la coopération au sein de la communauté</li> </ul>
<b>Gouvernement et organismes</b>	La capacité des gouvernements locaux et des autres organismes à concevoir des processus et des programmes qui facilitent le démarrage et la croissance d'une entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude des dirigeants envers les entreprises</li> <li>• Aide du gouvernement et établissement de processus</li> <li>• Disponibilité de programmes de soutien aux entreprises</li> <li>• Mise en œuvre de programmes de soutien au développement d'entreprises</li> </ul>
<b>Capital et financement</b>	La capacité de la communauté à soutenir financièrement les entrepreneurs en assurant l'accès au capital et en formant les chefs d'entreprises sur les programmes de soutien et la gestion financière.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité des prêteurs à comprendre les entrepreneurs et à collaborer avec eux</li> <li>• Accès au capital pour les entreprises et gestion du capital</li> <li>• Types de capital</li> </ul>
<b>Infrastructure et services aux entreprises</b>	La capacité d'offrir les infrastructures et les services de soutien nécessaire et de grande qualité à un prix raisonnable, permettant ainsi aux entreprises d'être aussi compétitives que possible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'un quartier central des affaires (regroupement)</li> <li>• Existence de services aux entreprises et caractère adéquat des installations mises à la disposition des entreprises</li> <li>• Espace disponible pour les entreprises</li> </ul>
<b>Communication et connectivité</b>	La capacité des entreprises à former des réseaux et à se connecter aux marchés extérieurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modes de communication</li> <li>• Services de transport au sein de la communauté</li> <li>• Services de transport entre les communautés</li> <li>• Expédition et affrètement</li> </ul>
<b>Marchés et commercialisation</b>	La capacité des entreprises à conquérir et à développer des marchés locaux, régionaux et extrarégionaux servant à bâtir et à conserver la richesse locale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne connaissance du marché</li> <li>• Réputation du marché</li> <li>• Commercialisation locale</li> <li>• Commercialisation régionale</li> </ul>

# COMMENT POUVONS-NOUS AMÉLIORER LA SANTÉ ÉCONOMIQUE DE NOTRE COMMUNAUTÉ?

En travaillant avec les communautés rurales, l'équipe du CIEL a constaté que de nombreuses forces et difficultés étaient communes à différentes communautés. Du fait de ces points communs, les recommandations suivantes, formulées en fonction des catégories établies, viseront à bâtir des communautés prospères et favorables à l'entrepreneuriat dans les régions rurales du Canada, aux États-Unis, en Australie, en Nouvelle-Zélande et partout ailleurs.

## Possibilités

L'entrepreneuriat communautaire repose sur la capacité d'une communauté à cibler les possibilités et à prendre les mesures nécessaires pour les exploiter de façon stratégique. Le capital, le financement, la formation et l'innovation sont tous des éléments qui peuvent représenter des possibilités d'amélioration.

**Capital et financement** - L'accès au financement a toujours constitué un problème dans les communautés rurales. Toutefois, les questions liées au capital (c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à comprendre et à utiliser le capital, et à examiner d'autres méthodes de capitalisation) doivent être traitées de manière significative en offrant de la formation, en recourant à l'expérience de mentors en finance, en encourageant les investisseurs, en soutenant les forums favorisant le partage des connaissances sur le capital et l'établissement de réseaux, etc.

**Éducation** - Dans l'avenir, les efforts en matière d'éducation et de formation devraient être déployés en collaboration avec les organismes communautaires existants (les collèges, les organismes de développement économique, les maisons de jeunes, etc.); ils devraient assurer un lien avec le collège ou l'université le plus près; ils devraient correspondre aux besoins locaux; et ils devraient refléter

une certaine diversité dans les méthodes et les possibilités de formation et d'apprentissage. De plus, des efforts devraient également être consacrés à améliorer l'attitude envers la formation, le perfectionnement des compétences et l'apprentissage continu. Il est important de reconnaître que le seul fait d'offrir des possibilités d'apprentissage ne suffira pas.

**Innovation** - Promouvoir une attitude qui favorise et reconnaît l'importance de l'innovation au sein de la nouvelle économie de la connaissance. On devrait encourager les communautés à cibler et à utiliser leurs atouts clés comme des éléments catalyseurs (p. ex. mettre en valeur les forêts de la communauté, ajouter de la valeur aux produits agricoles ou miser sur les entreprises novatrices au sein de la communauté) pour stimuler l'innovation, l'éducation et le développement économique. Toutes les communautés doivent considérer davantage l'innovation comme une priorité clé.



## Attitude

Croyez-le ou non, l'attitude fait toute la différence! L'intégration des jeunes, la préparation au changement, la culture et l'attitude, de même que la vision sont tous des éléments qui peuvent orienter les efforts d'une communauté.

**Intégration des jeunes** - Des efforts devraient être faits pour favoriser l'intégration et l'engagement des jeunes d'une manière significative et pour cibler les possibilités qui s'offrent à eux en matière d'entrepreneuriat, d'éducation et de loisirs. Le soutien aux entrepreneurs dans les communautés rurales est considéré non seulement comme un moyen efficace de retenir les jeunes, mais également comme un moyen de les attirer.

**Préparation au changement** - Afin de mettre fin à l'épuisement et au négativisme et pour renforcer le sentiment d'appartenance, il est nécessaire, pour une communauté, de cesser de penser à ce qu'elle a perdu et de penser plutôt à la façon dont elle peut utiliser ses atouts pour favoriser la croissance future. Pour ce faire, elle doit cibler les initiatives communautaires qui ont été couronnées de succès, souligner les exemples de réussite parmi les résidents, ou se servir d'autres communautés semblables comme modèles.

**Culture entrepreneuriale** - Des efforts devraient être faits pour établir ou améliorer une culture qui encourage les entrepreneurs, plus particulièrement en soulignant et en récom-

pensant leurs réussites, en établissant des programmes d'entrepreneuriat pour les enfants de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année et en encourageant les mentors de la communauté à faire partager leur expérience avec les entrepreneurs existants et en devenir. Les entrepreneurs et les petites entreprises doivent être considérés, au sein de la communauté, comme nécessaires à la croissance économique de la communauté. Il devrait être clairement établi qu'il s'agit là d'une approche à long terme visant à bâtir des communautés durables et prospères; il est peu probable que des mesures économiques à court terme puissent suffire à résoudre les problèmes et à renforcer la capacité des communautés.

**Accès - Discuter - Agir** - On devrait encourager les communautés à évaluer, de façon objective, leur capacité entrepreneuriale au moyen d'outils comme le BVI afin de leur permettre de devenir des communautés entrepreneuriales prospères. Idéalement, les communautés devraient procéder à une autoévaluation efficace, concevoir des plans, élaborer une vision, établir des mesures ciblées et passer à l'action.

## Réseautage

Avoir une bonne attitude et être en mesure de cibler les possibilités peut ne pas suffire à stimuler la croissance économique. La capacité à établir des réseaux, à coopérer et à fonctionner en fonction d'un modèle de leadership partagé est également essentielle à l'amélioration de la situation économique de votre communauté.

**Réseautage** - Il est important d'encourager la formation de réseaux formels et informels, notamment au moyen de forums, d'événements communautaires ou de déjeuners-causeries, entre les entreprises, les organismes de soutien aux entreprises, les organismes communautaires, le gouvernement et les citoyens.

**Coopération** - Il est important d'encourager davantage la coopération au sein des communautés, et plus particulièrement à l'échelle régionale, possiblement en commençant par mettre sur pied de petits projets permettant de bâtir la confiance et ne comportant qu'un faible risque politique. Selon des études de cas portant sur des régions qui ont su tirer parti, sur le plan économique, d'une approche régionale, davantage de mesures incitatives

devraient être offertes pour récompenser les efforts déployés pour stimuler la collaboration et la coopération à l'échelle régionale.

**Leadership partagé** - Des efforts devraient être déployés pour renouveler le leadership au sein de la communauté au moyen de récompenses, d'exemples de réussite, de possibilités de mentorat, permettant ainsi d'exploiter le talent et l'expertise des nouveaux résidents et de ceux qui n'ont pas l'habitude de participer. Un programme particulier visant à reconnaître et à récompenser les entrepreneurs de la communauté - les personnes qui utilisent leurs aptitudes entrepreneuriales pour faire progresser la communauté - devrait être mis sur pied à l'échelle nationale, provinciale ou régionale.

<sup>6</sup> Don Macke & Jay Kayne, *Rural Entrepreneurship: Environmental Scan* - Center for Rural Entrepreneurship 2001.

<sup>7</sup> « Les communautés sont plus susceptibles d'attirer de nouveaux résidents, particulièrement des jeunes, si ceux-ci perçoivent qu'elles soutiennent l'entrepreneuriat. » & Don Macke & Jay Kayne, *Rural Entrepreneurship: Environmental Scan* - Center for Rural Entrepreneurship 2001.

# 11 CONSEILS POUR ASSURER LA RÉUSSITE DU BVI

## **Une évaluation complète et précise est essentielle.**

Comme l'évaluation est fondée sur les perceptions, il est important de prendre le temps de répondre soigneusement et honnêtement à chaque section du questionnaire. Une évaluation précise est nécessaire pour permettre à la communauté de passer à l'action.

## **Conservez une attitude positive et engagez-vous à collaborer.**

Comme la collaboration au sein de la communauté est un élément essentiel à l'amélioration de la situation économique, le fait de conserver une attitude positive et de s'engager à collaborer permettra d'assurer la réussite du BVI. Il sera peut-être nécessaire de faire certains compromis, et les idées préconçues n'ont pas leur place dans ce processus.

## **Recrutez vos amis, vos voisins et les nouveaux membres de la communauté.**

Les participants à la première séance jouent un rôle clé dans la réussite de la deuxième séance qui, elle, est nécessaire pour assurer la solidarité au sein de la communauté et permettre la collaboration. Les participants au BVI peuvent aider en recrutant d'autres membres de la communauté, plus particulièrement ceux qui n'ont pas l'habitude de participer aux initiatives communautaires (il s'agit là d'une bonne façon de générer une énergie nouvelle et d'obtenir de nouveaux points de vue).

## **Avancez à petits pas - Tenez-vous-en à des mesures ciblées et à court terme.**

Commencez par mettre sur pied de petits projets afin de développer la capacité de la communauté en vue des mesures à long terme. D'anciens participants ont indiqué que même s'ils se sentaient revigorés à la suite des séances initiales, la réalité des jours de travail déjà chargés a quelque peu terni les réussites escomptées. Il est fortement préférable de commencer par mettre en application des mesures ciblées à court terme.

## **Assurez-vous que les groupes de travail demeurent organisés et concentrés sur la vision commune.**

Veillez à désigner un membre du groupe de travail qui aura la tâche de communiquer les activités du groupe à l'organisme de parrainage communautaire. Vous aiderez ainsi

l'organisme à s'assurer que les différents projets entrepris sont complémentaires et qu'ils ne se chevauchent pas. De plus, la communication ouverte favorise la collaboration entre les groupes de travail.

## **Soyez ouverts et étudiez les différentes possibilités.**

Les nouvelles idées sont les bienvenues. Travailler en collaboration augmente la puissance de la communauté, ce qui lui permettra de réaliser des projets qui pouvaient peut-être sembler, à un moment, irréalisables. Il est important d'explorer de nouvelles idées pour permettre l'élaboration d'une vision novatrice.

***Le BVI a permis à la communauté de développer sa capacité à un moment où elle a réalisé qu'elle devait être plus indépendante et moins compter sur le gouvernement. (Membre d'un organisme de parrainage communautaire)***

***Le processus a été très bénéfique. Le document de recherche s'est avéré un outil de planification et de financement utile. Il permet d'effectuer une évaluation actuelle. Toutefois, la mise en application des mesures s'effectue plus lentement que prévu. (Participant)***

***L'enthousiasme était à son comble à la suite des séances du BVI et la communauté était peut-être trop optimiste. Nous avons réalisé qu'il était important de nous concentrer sur un seul élément à la fois afin d'éviter l'épuisement. De plus, le processus est toujours en cours et il nous faudra plus de temps que ce que nous avons cru au départ. (Participant)***

**Demeurez fidèles au principe de leadership partagé.**

D'anciens participants ont soulevé la question de l'épuisement professionnel chez les bénévoles. Ils ont exprimé une certaine frustration à l'égard du fait que les participants à toutes les réunions semblaient toujours être les mêmes. La responsabilité revient autant aux citoyens qui sont actuellement actifs au sein de la communauté qu'à ceux qui ne le sont pas. Les citoyens qui sont actuellement actifs pourraient recruter d'autres citoyens, car le point de vue de ceux-ci pourrait être utile et bénéfique pour la communauté. Les citoyens actifs pourraient également partager les tâches de leadership afin d'encourager les autres citoyens à s'engager. Les citoyens inactifs pourraient relever le défi et participer bénévolement à un projet communautaire commun.

**Informez l'ensemble de la communauté et encouragez la participation de citoyens provenant de différents groupes.**

Le rythme est établi au moment des séances initiales, mais ce rythme doit être soutenu. La communication, tant formelle qu'informelle, est la clé pour soutenir le rythme. Les citoyens engagés peuvent faire connaître les résultats de leur évaluation et les progrès réalisés par leur groupe de travail dans leurs interactions quotidiennes, tandis que l'organisme de parrainage communautaire peut utiliser la publicité et les communiqués de presse pour informer l'ensemble de la communauté.

**Fêtez les réussites et trouvez des façons d'attirer les citoyens aux réunions.**

Il est étonnant de constater à quel point le travail communautaire peut creuser l'appétit, plus particulièrement lorsque les réunions ont lieu vers l'heure du dîner. Assurez-vous qu'il y ait de la nourriture, des boissons et des éloges à profusion afin que tous les participants soient remplis d'énergie et dans un bon état d'esprit. L'organisme de parrainage communautaire veillera à ce qu'il y ait suffisamment de nourriture et de boissons pour les deux premières séances; ce sera aux groupes de travail de s'en occuper par la suite.

**Le changement se fait lentement; il est donc important de pouvoir prendre du recul.**

N'oubliez pas que le changement à l'échelle communautaire se fait souvent beaucoup plus lentement que prévu. Reconnaissez que le changement nécessite du temps et ne vous découragez pas. Soyez prêts à revoir les plans d'action, car, parfois, les choses changent et ces changements entraînent le bouleversement des priorités. Il est donc très important de maintenir une communication ouverte avec les autres groupes de travail.

**Ayez des attentes raisonnables.**

La réussite du BVI dépend du niveau de dynamisme et d'engagement de la communauté, plus particulièrement du suivi des mesures établies. Le BVI est un outil conçu précisément pour évaluer la mesure dans laquelle la communauté est favorable au commerce et pour déterminer des mesures à prendre à court terme. De ce fait, le BVI ne peut remplacer la planification communautaire complète (voir la matrice d'évolution des communautés dans le présent manuel).

***Un résultat imprévu a été que quelques entreprises, qui ne se seraient normalement pas engagées, ont décidé de participer au processus. Le BVI a fait en sorte que nous n'avons eu d'autre choix que d'examiner la situation - et notre communauté fait parler d'elle. Il y a toujours des gens pour remettre en question nos méthodes et nos objectifs, mais cela nous permet de continuer à avancer. Aux autres communautés, je conseillerais de demeurer positives, même devant l'adversité. Ne laissez pas les gens négatifs freiner votre élan. Qui ne risque rien n'a rien.  
(Membre d'un organisme de parrainage communautaire)***

# LES DIX PRINCIPES PROPRES À UNE COMMUNAUTÉ DYNAMIQUE

Travailler avec une communauté, c'est un peu comme travailler avec Sybil, un personnage affichant 16 personnalités très différentes. Il n'est pas facile de composer avec une telle diversité de même qu'avec les différents programmes, tout particulièrement à une époque où l'individualisme semble l'emporter sur l'effort collectif ou communautaire. Voici dix excellents principes à prendre en compte dans vos démarches en vue de dynamiser votre communauté.

## 1. La solution est entre vos mains.

N'attendez pas que les instances supérieures règlent les problèmes de votre communauté. Bien que ces instances puissent vous fournir certaines ressources, les membres de votre communauté connaissent mieux les besoins de celle-ci et ont à cœur d'en faire un endroit où il fait bon vivre et travailler.

## 2. Petites réussites.

Un trop grand nombre de communautés tentent de frapper un coup de circuit sans jamais avoir eu une seule présence au bâton. Afin de mener à bien de grands projets ou des projets stratégiques, il est essentiel de miser sur les petits projets ou les petites réussites (de préférence ceux qui présentent un faible risque sur le plan politique) afin d'établir des relations, de créer un lien de confiance et de présenter un bilan positif. Les communautés finiront par pouvoir mener à bien des projets stratégiques et en viendront à se charger de la planification communautaire stratégique. L'image de la personne qui rampe, marche et court est une bonne façon d'illustrer ce concept. Sans quelques réussites lors des premiers essais, l'évolution est impossible.

## 3. Soulevez la passion de la communauté.

Il ne sert à rien d'entreprendre un projet ou de faire des plans si les dirigeants ou les membres de la communauté ne souhaitent pas s'investir en vue de les réaliser. Un trop grand nombre de projets communautaires sont entrepris simplement parce que les fonds nécessaires sont disponibles. Il est préférable de soulever la passion de la communauté. Les autres ressources, en particulier l'argent, sont plus faciles à obtenir lorsqu'il est clair qu'un projet soulève la passion de la communauté.

## 4. Rassemblez les dirigeants et les personnes influentes de la communauté en vue d'atteindre un but commun.

Il arrive trop souvent que certains secteurs communautaires travaillent en vase clos, sans tenir compte du travail fait par d'autres groupes communautaires. Cette mentalité voulant que chacun travaille de son côté doit être changée afin qu'on puisse établir des liens solides et que puisse naître un fort sentiment d'appartenance à la communauté.

## 5. Obtenez un consensus.

C'est plus facile à dire qu'à faire. Comme on l'a mentionné précédemment, il est préférable que les communautés qui ne peuvent afficher un bilan positif misent sur les projets présentant un faible risque mais dont les résultats seront visibles. Un processus bien administré et n'excluant personne aide à obtenir un consensus.

## 6. Faites le point.

Trouvez où se situe la communauté et faites son bilan de santé. Lorsqu'une personne est malade et rend visite à son médecin, ce dernier ne se contente pas de lui prescrire des médicaments. Le médecin fait passer une série de tests (santé cardiovasculaire, analyses de sang, etc.) à son patient et évalue objectivement ce qui ne va pas chez lui. Faire le point requiert une évaluation objective des possibilités, des ressources (humaines, matérielles, etc.), des menaces et des faiblesses. (C'est ce qu'on tente de faire dans le cadre du BVI au moyen d'une méthode graphique très ciblée afin que tous comprennent où se situe la communauté.)



### 7. Restez centrés.

Comme dans le cadre de toute entreprise, il est essentiel de rester centré. Un trop grand nombre de communautés dispersent leurs énergies et leurs ressources en vue d'atteindre différents résultats.

### 8. Il n'y a pas de solution miracle.

Un trop grand nombre de communautés croient qu'il existe une recette miracle. Le développement de la conscience communautaire est un processus à long terme. Il est nettement plus facile de détruire une communauté que de la bâtir. Cependant, dès que les fondements du développement de la conscience communautaire ont été établis, la communauté en ressort plus forte, autosuffisante et résistante.

### 9. Favorisez la participation des dirigeants et des organismes qui agissent à titre de catalyseurs.

Une étude menée en Afrique a démontré que chaque champion de la communauté recruté réussit à obtenir la participation de dix nouveaux dirigeants. La capacité qu'ont les bons dirigeants ou les personnes influentes à collaborer afin de répondre aux besoins de la communauté dans son ensemble permet de distinguer les communautés fortes des communautés faibles.

### 10. Effectuez une évaluation de la situation.

Bon nombre d'exercices relatifs au développement de la conscience communautaire ne tiennent pas compte adéquatement du dynamisme, des ressources, de la passion et du leadership de la communauté, ainsi que du choix du moment.

Par Mike Stolte - Publié à l'origine dans le magazine *Canadian Living*

## Processus de sélection et d'invitation des participants

Un des avantages clés de ce processus est la possibilité qu'il offre de réunir des gens qui n'ont peut-être jamais eu l'occasion d'échanger, en particulier des personnes qui font partie de la communauté depuis peu (et qui pourraient être de nouveaux dirigeants).

Processus d'invitation :

- Revoyez les *responsabilités d'un organisme de parrainage communautaire*.
- La taille de l'échantillon idéal est de 30 personnes. La composition idéale de l'échantillon est la suivante : 50 % de propriétaires d'entreprises, 25 % de dirigeants communautaires et 25 % de citoyens (voir les exemples ci-dessous).
- Communiquez avec les médias locaux deux semaines avant la tenue de la séance : donnez-leur de l'information sur les séances à venir (le fait de créer un engouement dans la communauté favorisera un fort taux de participation) et invitez-les à faire des entrevues avant la séance (au moins 30 minutes avant qu'elle commence).
- Choisissez de 40 à 50 participants potentiels, en fonction de la composition idéale, pour atteindre l'objectif de 30 participants.
- Préparez la *lettre de présentation des participants* (insérez le logo de l'organisme de parrainage et l'information propre à la communauté dans les sections mises en évidence).
- Envoyez les invitations environ deux semaines avant la séance, par la poste, par courriel ou par télécopieur.
- Faites un suivi quant aux invitations en communiquant avec les personnes concernées environ une semaine avant la séance (par téléphone ou en personne); repérez les intervenants clés, fournissez des renseignements supplémentaires (s'il y a lieu) et demandez une confirmation des présences (tentez de confirmer le nombre de participants avant la séance).

Il s'agit d'une occasion de recruter de nouveaux dirigeants et de permettre à des intervenants de différents secteurs de l'économie qui ne sont pas appelés à se côtoyer de faire connaissance. La composition idéale est la suivante :

- **50 % de propriétaires d'entreprises**, y compris : les cinq meilleurs employeurs, des entreprises du centre-ville, des entreprises touristiques, des employés ou des directeurs de la chambre de commerce, une association touristique, d'autres associations de gens d'affaires locales, un bureau de développement économique, des entreprises de service, des commerces de détail, des entreprises industrielles, des entreprises fondées sur le savoir, du personnel affecté au développement local ou régional ou le conseil de développement local ou régional, d'autres entreprises clés au sein de la communauté et de petites entreprises.
- **25 % de dirigeants communautaires**, y compris : des politiciens et des employés municipaux (chargés du développement), des représentants élus de la province ou de l'état et de l'administration fédérale ou du Commonwealth, des représentants d'écoles ou d'arrondissements scolaires, de collèges et d'universités locaux, des directeurs et autres autorités scolaires, des personnalités du monde des affaires, des leaders culturels, des animateurs en loisirs, des leaders environnementaux et des leaders du secteur de la santé et des services sociaux.
- **25 % de citoyens** représentant différents groupes, y compris : des jeunes ou des associations de jeunes, des personnes âgées ou des groupes de personnes âgées, des musées ou des galeries d'art, de nouveaux arrivants et des groupes d'aide sociale.

# RESSOURCES DE L'ORGANISME DE PARRAINAGE COMMUNAUTAIRE

## Responsabilités de l'organisme

### Semaine 1

#### 1. Réunion préalable à l'évaluation

Lorsque le contrat aura été signé avec l'organisme de parrainage communautaire, une réunion avec l'équipe du BVI sera prévue afin d'examiner le processus, de fournir des directives aux membres de l'organisme, de passer en revue les responsabilités et l'échéancier, de planifier la première séance et de sélectionner les participants (voir *le Processus de sélection et d'invitation des participants*).

### Semaines 2 et 3

#### Préparation pour la séance d'évaluation (1<sup>re</sup> séance)

Distribuer la *Lettre d'invitation du participant* (le manuel destiné à la communauté contient un exemple de lettre) aux participants sélectionnés pour la première séance (tel qu'il a été déterminé lors de la réunion préalable à l'évaluation). Il est recommandé que les participants sélectionnés pour la première séance soient invités en personne ou par téléphone

Location d'une salle de réunions

Traiteur - on recommande des repas simples comme des sandwiches, des plateaux de légumes et de la trempette, du café, du thé et des jus (prévoir 5 \$ par personne)

Publier des annonces dans les médias locaux pour présenter l'initiative à la communauté (on trouve des communiqués de presse type dans le manuel destiné à la communauté)

Prendre des dispositions pour obtenir de l'équipement audiovisuel, y compris un projecteur à cristaux liquides (ACL), un écran, un tableau de papier et des marqueurs, du ruban-cache, une rallonge électrique, une feuille de présence, des porte-noms

Effectuer un suivi auprès des participants invités à la première séance afin de confirmer leur présence

Fournir le matériel nécessaire (p. ex. résumé du BVI, documentation sur d'autres initiatives communautaires pertinentes) aux participants à la première séance

Inviter les médias locaux à la première séance afin qu'ils puissent interroger des membres de l'organisme de parrainage communautaire ou de l'équipe du BVI (ils doivent se présenter environ 45 minutes avant le début de la première séance)

### Semaine 4

#### 2. Séance d'évaluation (1<sup>re</sup> séance)

Cette séance d'une durée de trois heures réunit de 20 à 40 membres de la communauté et vise à évaluer la vitalité commerciale de celle-ci au moyen d'un questionnaire et de groupes de discussion.

Faire en sorte que la nourriture et l'équipement audiovisuel requis soient disponibles

Présenter l'équipe du BVI et l'organisme de parrainage communautaire

Vérifier que les feuilles de présence sont bien remplies par tous les participants (et indiquent le moyen préféré pour la communication ou la distribution des résultats)

## Semaines 5 à 7

### Préparation en vue de la séance de discussion (2<sup>e</sup> séance)

- Location d'une salle de réunions
- Traiteur - même que pour la première séance (prévoir 5 \$ par personne)
- Publier des annonces dans les médias locaux pour présenter l'initiative à la communauté, faire un compte rendu des conclusions de la séance d'évaluation et inviter l'ensemble de la communauté à la séance de discussion (2<sup>e</sup> séance) (on trouve des communiqués de presse type dans le manuel destiné à la communauté)
- Inviter personnellement le plus grand nombre de membres possible de la communauté à la deuxième séance. Confirmer les présences, si possible
- Prendre des dispositions pour obtenir de l'équipement audiovisuel, y compris un projecteur à cristaux liquides (ACL), un écran, un tableau de papier et des marqueurs
- Faire un suivi auprès des participants à la première séance afin de confirmer leur présence à la deuxième séance (demander aux participants d'amener au moins un autre membre de la communauté avec eux)
- Remettre les résultats aux participants à la première séance
- Inviter les médias locaux à la première séance afin qu'ils puissent interroger des membres de l'organisme de parrainage communautaire ou de l'équipe du BVI (ils doivent se présenter environ 45 minutes avant le début de la première séance)

## Semaine 8

### 3. Séance de discussion (2<sup>e</sup> séance)

Dans le cadre de cette séance d'une durée de trois heures qui réunit l'ensemble de la communauté, les résultats de l'évaluation sont passés en revue, les actions à court terme par ordre de priorité sont choisies, la faisabilité des projets prioritaires est évaluée, et des groupes de travail chargés de mettre en œuvre les actions choisies sont formés.

- Faire en sorte que la nourriture et l'équipement audiovisuel requis soient disponibles
- Présenter l'équipe du BVI et l'organisme de parrainage communautaire
- Vérifier que les feuilles de présence sont bien remplies par tous les participants (et indiquent le moyen préféré pour communication ou de distribution des résultats)
- Assurer la formation des groupes de travail

## Semaines 9 à 12 (et au-delà)

### 4. Suivi à l'égard des actions

L'organisme de parrainage communautaire doit assurer la formation des groupes de travail, favoriser la communication au sein des groupes de travail et entre ceux-ci, et offrir un soutien continu.

- Continuer d'assurer la formation des groupes de travail (les projets doivent être réalisés par des personnes qui ont les compétences et l'expertise nécessaires pour le faire). Parler aux groupes des stratégies de tenue de réunions efficaces et des possibilités de partage du leadership pour éviter que les bénévoles ne s'épuisent
- Faire en sorte qu'un plan de communication soit élaboré et respecté en tout temps par les groupes de travail, l'organisme de parrainage communautaire et l'équipe du BVI. Il serait préférable que les groupes de travail soient informés des progrès réalisés par les autres groupes (aide à maintenir le rythme)
- Faire des vérifications auprès de l'équipe du BVI, le cas échéant
- Revoir les mesures prioritaires le cas échéant
- Participer à l'évaluation, au besoin

# POUR PUBLICATION IMMÉDIATE

**La communauté de (nom de la communauté) est-elle propice au commerce?  
Le Business Vitality Initiative (BVI) arrive.**

*(Nom de la communauté)*

*Les jeunes adultes (de 25 à 34 ans) trouvent-ils la communauté attrayante? Notre conseil est-il favorable aux entreprises? Les secteurs des affaires et de l'éducation travaillent-ils en collaboration afin d'offrir de la formation pertinente en temps opportun?*

« Si vous ne vous posez pas ces questions, il est peu probable que vous maximisiez le potentiel de votre communauté » explique Mike Stolte, cocréateur du BVI et directeur exécutif du **Centre for Innovative & Entrepreneurial Leadership (CIEL)**, établi à Nelson, en Colombie-Britannique. M. Stolte soutient que les communautés doivent cibler leurs forces, leurs lacunes et les occasions non exploitées. Voilà l'objectif du BVI, un processus d'évaluation et d'action visant à aider les communautés à exploiter leur potentiel commercial. Cette initiative a été mise sur pied pour aider les communautés à évaluer leur capacité à collaborer avec les entrepreneurs, à les appuyer et à favoriser la croissance des entreprises. L'évaluation vise à sonder les perceptions des dirigeants communautaires, des gens d'affaires et des citoyens quant au contexte commercial de leur communauté. Au cours des cinq dernières années, des communautés du Canada et de l'Australie ont eu recours au BVI.

*(Nom de l'organisme)* est l'organisme de parrainage du BVI. Une séance d'évaluation sur invitation seulement aura lieu le (date). Un échantillon formé d'entrepreneurs locaux, de dirigeants communautaires et d'autres représentants de la communauté participera à une rencontre communautaire d'une durée de trois heures durant laquelle un questionnaire sera rempli et une séance de groupes de discussion aura lieu. Une séance de discussion et d'action de suivi aura lieu de six à huit semaines plus tard et tous les membres de la communauté pourront y assister. Durant cette séance, les résultats obtenus seront communiqués à la communauté et les actions possibles visant à améliorer la vitalité commerciale seront choisies.

### Avantages du BVI

- Permet d'évaluer et de démontrer visuellement la capacité entrepreneuriale d'une communauté.
- Permet de cibler les lacunes et les forces d'une communauté dans dix secteurs clés grâce à un graphique facile à lire.

- Permet de quantifier 100 indicateurs importants pour favoriser la croissance entrepreneuriale.
- Permet à une communauté d'acquérir une compréhension commune de la situation, d'aller de l'avant et d'établir des priorités à l'égard des actions à entreprendre.
- Favorise la collaboration entre les gens d'affaires, les dirigeants communautaires et les citoyens afin de renforcer la capacité de la communauté.
- Permet d'établir des comparaisons avec d'autres communautés.
- Établit des liens entre les perceptions et les données de référence afin de dresser un tableau exact de la communauté.
- Utilise les meilleurs éléments des recherches quantitatives et qualitatives et des recherches menées auprès d'un groupe de discussion.
- Recrute de nouveaux bénévoles.
- Aide la communauté à passer de l'indécision à l'action.
- Permet à la communauté de s'exprimer.
- Améliore la vitalité commerciale de la communauté en lui permettant de maximiser le processus de démarrage d'entreprise, les possibilités d'expansion et l'attrait.

### Coordonnées :

Pour en savoir plus sur le BVI, veuillez communiquer avec :

Mike Stolte, directeur exécutif  
Centre for Innovative & Entrepreneurial Leadership (CIEL)  
Nelson (Colombie-Britannique) CANADA  
1-250-352-9192, poste 221, ou 1-888-352-9192 (sans frais en Amérique du Nord)  
[mstolte@theCIEL.com](mailto:mstolte@theCIEL.com)  
[www.theciel.com](http://www.theciel.com)

*(Ajouter les coordonnées des organisateurs locaux...)*

## Lettre d'invitation type

[INSÉRER LE LOGO DE L'ORGANISME DE PARRAINAGE et CELUI DU BVI]

[inscrire la date]

Madame [OU Monsieur] [inscrire le nom de famille],

[inscrire le nom de l'organisme de parrainage] vous invite à participer au **Business Vitality Initiative (BVI)** le [inscrire la date, l'heure et l'emplacement].

*Les jeunes adultes (de 25 à 34 ans) trouvent-ils la communauté attrayante? Notre conseil est-il favorable aux entreprises? Les secteurs des affaires et de l'éducation travaillent-ils en collaboration afin d'offrir de la formation pertinente en temps opportun?*

« Si vous ne vous posez pas ces questions, il est peu probable que vous maximisiez le potentiel de votre communauté » explique Mike Stolte, cocréateur du BVI et directeur exécutif du **Centre for Innovative & Entrepreneurial Leadership (CIEL)**, établi à Nelson, en Colombie-Britannique.

M. Stolte soutient que les communautés doivent cibler leurs forces, leurs lacunes et les occasions non exploitées. Voilà l'objectif du BVI, un processus d'évaluation et d'action visant à aider les communautés à exploiter leur potentiel commercial.

Le BVI a été mis sur pied pour aider les communautés à évaluer leur capacité à collaborer avec les entrepreneurs, à les appuyer et à favoriser la croissance des entreprises. L'évaluation vise à sonder les perceptions des dirigeants communautaires, des gens d'affaires et des citoyens quant au contexte commercial de leur communauté et à comparer les résultats obtenus avec ceux de communautés semblables. Des communautés partout au Canada ont eu recours au BVI depuis sa création en 2001.

Dans le cadre de la séance d'évaluation de votre communauté, vous disposerez d'une heure pour répondre à un questionnaire remis par l'équipe du BVI, après quoi vous pourrez prendre une courte pause durant laquelle vous aurez l'occasion de discuter et de prendre un rafraîchissement. Après la pause, vous participerez à une séance de groupes de discussion d'une heure durant laquelle vous discuterez de l'état de préparation de votre communauté

sur le plan commercial et de l'accueil qu'elle réserve aux entrepreneurs et aux petites entreprises. La séance durera environ trois heures au total.

Une séance de suivi ou de discussion aura lieu environ un ou deux mois après la première rencontre. Durant cette séance, vous-même, ainsi que les autres membres de votre communauté, devrez établir des priorités – soit les forces sur lesquelles la communauté veut miser ou les faiblesses qu'elle souhaite combler – à la lumière des résultats de l'évaluation. Une évaluation de la situation sera effectuée à l'égard des priorités durant la deuxième rencontre afin de déterminer la capacité de la communauté à mettre en œuvre ces priorités, compte tenu de ses ressources, de son énergie et des circonstances.

La troisième étape, ou l'étape d'action, suivra. C'est à ce moment-là que la communauté mettra en œuvre les actions choisies en vue de favoriser l'établissement de conditions propices au commerce.

En plus d'aider votre communauté immédiatement, votre participation fournira un important point de référence que votre communauté pourra utiliser dans l'avenir. Veuillez confirmer votre présence à (*inscrire le nom et la date limite*).

Salutations distinguées,

## À PROPOS DU CIEL



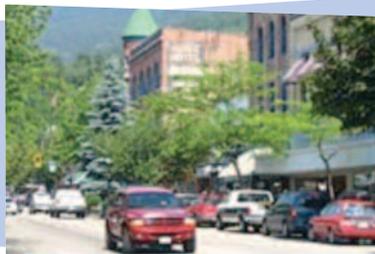
Le CIEL utilise des méthodes d'évaluation et des processus communautaires uniques visant à inciter les membres des communautés à passer à l'action afin d'accroître la vitalité de leurs communautés. Nous élaborons des outils et des services novateurs afin d'aider les communautés, les organismes et les particuliers à accroître leur vitalité et à soutenir l'entrepreneuriat, de même qu'à favoriser un leadership fort et réceptif.

Le CIEL est un organisme national sans but lucratif établi à Nelson, dans la superbe chaîne Selkirk, au sud-est de la Colombie-Britannique, au Canada. Nos années de travail auprès de bon nombre de petites communautés nous ont permis de tirer des leçons et d'en faire profiter des communautés partout au Canada, aux États-Unis, en Australie et ailleurs. La culture organisationnelle du CIEL favorise l'innovation, la créativité, l'enthousiasme et l'apprentissage permanent. Nous appliquons ces caractéristiques au moment d'élaborer et de mettre en œuvre nos outils et nos services.

Ces dernières années, le CIEL a été appelé à présenter des exposés nationaux à la Fédération canadienne des municipalités, à la Conférence rurale nationale (gouvernement du Canada) et au Réseau canadien de développement économique de la communauté.

De plus, le CIEL a élaboré des outils et des programmes personnalisés relatifs à la vitalité communautaire, à l'entrepreneuriat et au leadership à la demande du gouvernement du Canada et de divers organismes provinciaux, régionaux et locaux.

Bien qu'il travaille à l'échelle nationale, le CIEL se consacre principalement à l'élaboration de solutions pratiques et rentables pour les organismes et les communautés. À ses débuts, le CIEL faisait partie d'un organisme communautaire appelé Société d'aide au développement des collectivités de Central Kootenay. En raison du succès de ses programmes à l'échelle communautaire et régionale, le CIEL est devenu un organisme autonome qui favorise l'entrepreneuriat, l'innovation et un leadership fort et réceptif au sein des communautés et des organismes partout au Canada.



### Biographie de Mike Stolte, directeur exécutif du CIEL

Mike Stolte est le directeur exécutif du CIEL ([www.theCIEL.com](http://www.theCIEL.com)), un organisme établi à Nelson, en Colombie-Britannique (Canada), qui favorise l'innovation, l'entrepreneuriat et le leadership au sein des communautés.

M. Stolte est le cocréateur de bon nombre de processus et d'outils de planification stratégique novateurs destinés aux communautés, comme le Business Vitality Initiative (BVI), l'Initiative de vitalité communautaire et la Matrice des communautés, un modèle utilisé partout dans le monde pour déterminer les étapes relatives à l'état de préparation d'une communauté. M. Stolte travaille depuis bon nombre d'années dans le domaine du développement communautaire, commercial et économique, a animé des conférences nationales et dirigé des groupes de réflexion à plusieurs reprises. Il a aussi rédigé de nombreux articles sur le sujet.

Au cours des dernières années, M. Stolte a présenté des exposés en Australie, aux États-Unis, en Nouvelle-Zélande et partout au Canada dans le cadre desquels il a souvent parlé de l'état de préparation des communautés et de la nécessité de créer des communautés dynamiques qui favorisent l'entrepreneuriat. Son travail a été présenté dans le magazine *Canadian Living* de même que par la Société Radio-Canada et par la Australian Broadcasting Corporation.

M. Stolte est président de la Fondation canadienne pour la revitalisation rurale et membre du comité directeur du Réseau national de la recherche sur les questions rurales du Canada, et il a participé à l'Initiative de développement coopératif du Canada par le passé. Il est titulaire de diplômes de l'Université Carleton (maîtrise en administration publique) et de l'Université de Western Ontario (économie).

Durant ses temps libres, M. Stolte se consacre à la photographie et à la vidéographie, fait du kayak et du ski de fond, pratique la course à pied et joue au hockey avec sa famille.

