

Plan stratégique de la Communauté forestière du Nord-Est du lac Supérieur

2007-2012



Date de présentation : le 6 février 2008

Le 5 février 2008

Au nom de la Société de la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est nouvellement constituée, et des ses fiers partenaires, les cantons de Manitouwadge, Hornepayne, White River et Dubreuilville, la municipalité de Wawa et le canton de Chapleau, je suis heureux de vous présenter une des onze nouvelles collectivités forestières qui ont été créées dans notre grand pays.

Notre projet est né de la volonté d'un groupe de municipalités de trouver un moyen qui permettrait à leurs résidents de continuer à habiter dans la région Supérieur Nord-Est. Nos collectivités sont pour la plupart des agglomérations forestières. Nous partageons une histoire marquée par l'importance des scieries et des activités forestières « traditionnelles ». En dépit de récents ralentissements économiques, nous considérons toujours la forêt comme l'un de nos principaux actifs.

Nous faisons maintenant face au défi d'avoir à nous adapter à une nouvelle réalité dans l'industrie forestière. Les secteurs traditionnels connaissent des difficultés et perdent des emplois à un rythme alarmant. Il nous incombe maintenant de bâtir un nouvel avenir prospère pour les gens qui restent engagés envers notre région. Pour réussir dans les années à venir, nous devons trouver des possibilités de diversification économique non traditionnelles allant des PFNL (produits forestiers non ligneux) aux projets bioénergétiques, en passant par l'éducation de nos citoyens et la commercialisation dynamique de nos actifs.

Nous entreprenons ce projet collectivement plutôt que chacun dans sa voie comme c'était le cas par le passé. Cette approche couronne déjà nos efforts d'une formidable réussite! Nous remercions le Programme des collectivités forestières de Ressources naturelles Canada de l'excellente occasion qui nous est offerte. Nous croyons fermement pouvoir montrer au Canada ce qu'un petit groupe de collectivités du Nord de l'Ontario sait faire avec l'aide et le soutien de nos partenaires gouvernementaux.

Merci à vous toutes et tous qui avez participé à l'élaboration de notre nouvelle stratégie pour le futur. Dans les pages qui suivent, vous trouverez la description du plan pour la reconstruction, le rédéveloppement et la redynamisation de la région Supérieur Nord-Est.

Amicalement,

Earle J. Freeborn

Président – Collectivité forestière Supérieur Nord-Est

Table des matières

A) SOMMAIRE	5
B) INTRODUCTION	6
C) DESCRIPTION DE LA RÉGION	7
D) OBJECTIFS	11
E) ACTIVITÉS, EXTRANTS ET RÉSULTATS	13
Équipes techniques	19
Tâches de l'équipe technique des PFNL	19
Tâches de l'équipe technique des biocarburants, de l'énergie et du bois	20
Projets du conseil stratégique	20
F) EFFETS	21
G) GOUVERNANCE	24
H) ADMINISTRATION	28
I) PARTENAIRES, INTERVENANTS ET BÉNÉFICIAIRES	31
J) MODELE DE MARKETING ET DE COMMUNICATION	35
PLANS DE COMMUNICATION	35
PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	39
ÉVALUATION ET SURVEILLANCE	40
LANGUES	40
K) FINANCES	40
L) MODÈLE LOGIQUE	40
M) STRATÉGIE DE MESURE DU RENDEMENT	41
N) AUTRES ASPECTS	41
ANNEXE 1 : CARTE DE LA ZONE ÉTUDIÉE	41
ANNEXE 2A : STRUCTURE DE PROJET POUR LES EQUIPES TECHNIQUES	43
ANNEXE 2B : STRUCTURE DE PROJET POUR LE CONSEIL STRATÉGIQUE	44

A) Sommaire

Les économies de la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est (CFSNE) sont dans une phase de transition. De nombreux emplois ont été perdus en raison de la rationalisation de l'industrie forestière, et des ouvriers qualifiés déménagent dans d'autres régions et d'autres provinces pour subvenir aux besoins de leur famille. Les collectivités minières se portent bien, mais les secteurs minier et forestier sont contracycliques et voués à être touchés à un moment ou à un autre. Aucune des collectivités de la région visée par le projet n'exploite des mines de manière intensive; c'est pourquoi les collectivités concernées sont très inquiètes et cherchent des solutions à court terme, mais également à long terme. Toute nouvelle initiative doit inclure des solutions à court terme et à long terme afin d'élaborer un modèle durable dans le but de diversifier l'économie et de se doter des capacités nécessaires pour le changement et l'innovation.

La région fait face à un certain nombre de défis :

1. le manque de connaissances des nouvelles branches d'activité freine l'innovation et crée une dépendance vis-à-vis des activités extractives;
2. le manque, dans la région, de personnes possédant une formation en design du bois influe sur notre capacité de tirer avantage d'un des nos meilleurs actifs, et notre principal moteur économique, c'est-à-dire notre forêt;
3. la demande et la concurrence à l'échelle mondiale ont une incidence sur nos capacités de concurrence locales;
4. le manque de connaissances sur les ressources utilisables et leur transformabilité dissimule les nouveaux débouchés potentiels; la stabilité de ces ressources doit être évaluée afin de déterminer la durabilité à long terme de toute nouvelle branche d'activité;
5. les politiques gouvernementales et les mécanismes de gouvernance actuels en matière d'accès aux terres et aux ressources forestières découragent souvent les nouveaux investissements; on observe notamment un manque de participation dans la prise de décisions concernant les terres publiques;
6. le manque d'entrepreneurs et la nécessité de former ces personnes au sujet de nouveaux débouchés;
7. le besoin de constituer des grappes et des réseaux afin de créer des économies d'échelle requiert un changement dans la façon de penser « classique » en matière de développement;
8. le manque de compréhension du fonctionnement de nouveaux marchés à créneaux, par opposition aux marchés de marchandises;
9. le manque de connaissances des fonds, des subventions et des incitatifs accessibles aux nouvelles entreprises en démarrage;
10. le manque de compréhension des stratégies classiques d'atténuation des risques liés aux entreprises en démarrage.

On propose certaines solutions à mettre en œuvre avec un processus de planification stratégique pour amener petit à petit un changement dans la façon de penser au sein des

collectivités ainsi que pour tirer un meilleur parti des produits qu'offre la bioéconomie forestière. Parmi les solutions proposées, on compte les suivantes :

1. une analyse plus approfondie des ressources actuelles et des marchés en développement;
2. le recrutement de spécialistes qui apportent de nouvelles façons de penser pour promouvoir des changements culturels et entrepreneuriaux positifs;
3. la création de réseaux régionaux qui favorisent des économies d'échelle et la viabilité de projets à long terme;
4. la création d'une nouvelle économie par l'éducation des citoyens de la région au sujet de nouveaux débouchés ainsi que par le développement des capacités d'utiliser les ressources forestières de différentes façons, nouvelles et novatrices.

Les solutions à ces questions seront apportées sur le long terme. La CFSNE est déterminée à travailler à des projets dans les domaines des produits forestiers non ligneux, des biocarburants et du renforcement des capacités, afin de contrer le ralentissement économique lié au secteur forestier traditionnel. Des projets comme la création d'une industrie de plantations de bleuets, d'autres utilisations de la biomasse pour la production d'énergie, le renforcement des capacités en matière de design de bois et de créativité chez nos jeunes par l'entremise de nos systèmes scolaires, et la proposition de nouvelles politiques à l'intention des gouvernements sont autant de mesures qui nous aideront à atteindre nos objectifs.

B) Introduction

Les fondements de l'économie forestière ont changé et les collectivités du nord de l'Ontario doivent s'adapter. Les forêts demeureront l'épine dorsale de la création de richesse, mais la gestion de la forêt, les produits tirés de celle-ci et la nature des collectivités elles-mêmes changeront face à la mondialisation, aux changements climatiques et à la complexité des pressions démographiques.

Pour réaliser une transformation menant à la durabilité, certains changements doivent avoir lieu au niveau des politiques, tels qu'une meilleure compréhension des ressources disponibles. Des changements dans la façon dont les ressources sont gérées et attribuées ainsi que dans la manière dont on renforce les connaissances au sein des collectivités sont également nécessaires. Les collectivités doivent travailler de concert pour trouver des solutions afin de créer ces nouveaux débouchés, étant donné que peu d'autres occasions s'offrent à elles dans les secteurs classiques fondés sur les produits de base. Même si l'arrivée d'une usine ici ou là crée un certain nombre d'emplois pour la collectivité qui accueille cette usine, il est peu probable que celle-ci remplace les emplois qui ont été perdus jusqu'ici, ou qu'elle puisse s'implanter dans toutes les collectivités touchées actuellement par le ralentissement que connaît le secteur forestier. Dans la pratique, plusieurs initiatives doivent être élaborées pour proposer un large éventail de solutions aux problèmes actuels, contribuer à la diversification de l'économie des collectivités afin de les entraîner dans un nouveau type d'économie.

La Collectivité forestière Supérieur Nord-Est est un partenariat de six collectivités qui se sont réunies avec des objectifs communs dans le cadre du Programme des collectivités forestières. Sur le plan politique, ce partenariat est dirigé par le Northeast Superior Mayors' Group (NESMG) qui fonctionne comme un collectif depuis sept ans. L'objectif de ce groupe de maires est de favoriser une approche collective axée sur le milieu même, afin de s'attaquer aux difficultés en partenariat et non comme collectivités individuelles.

Les collectivités s'étendent de Hornepayne, dans le nord, à Manitouwadge, dans l'ouest, (y compris Chapleau, Wawa, Dubreuilville et White River) et comprennent les sept Premières nations suivantes : Michipicoten, Cris de Chapleau, Ojibways de Chapleau, Pic Moberg, Ojibways de Pic River, Hornepayne et Cris de Missinaibe. La région couvre une superficie d'environ 6 millions d'hectares et offre un réseau de collectivités forestières vraiment dynamique qui apporte beaucoup de dévouement et de ressources pour la création d'une nouvelle richesse économique dans le secteur forestier grâce à des stratégies de recherche novatrices et dynamiques.

Avant le lancement de la demande de propositions du Programme des collectivités forestières (PCF), notre région avait élaboré plusieurs projets dans le but de trouver ses propres solutions à la crise qui touche le secteur forestier. La nouvelle stratégie économique visait à trouver d'autres façons d'utiliser le bois et de nouvelles sources d'énergie, à éduquer les jeunes et à étudier des questions déterminantes comme le mode de tenure, les changements climatiques et la politique publique. Parallèlement, des organismes de développement économique de la région réfléchissaient à des initiatives susceptibles d'offrir de nouvelles possibilités de création de richesse à même nos forêts. Face à la fermeture de scieries, il devenait évident qu'il nous fallait de nouvelles idées pour l'exploitation de notre ressource traditionnelle. Ces types de projets correspondent clairement aux objectifs du PCF; en demandant que l'on entreprenne le travail dans le cadre du nouveau programme, Ressources naturelles Canada est devenu partie intégrante de notre développement futur.

C) Description de la région

La Collectivité forestière Supérieur Nord-Est est située à la limite de la partie orientale de la Forêt des Grands-Lacs et du St-Laurent, où celle-ci rencontre les forêts principalement boréales qui s'étendent au nord, sur la rive nord-est du lac Supérieur. La majeure partie de la région se trouve dans le bassin hydrographique des Grand Lacs, bien que la partie septentrionale et le canton de Hornepayne se situent dans le bassin hydrographique de la baie d'Hudson.

Comme le montre en détail l'annexe 1, la région s'étire sur une distance d'environ 230 km d'est en ouest et sur une distance un peu moindre du nord au sud. La superficie de la région est d'environ 4 149 653 hectares. En raison de l'étendue de la région (celle-ci est composée de territoires en grande partie non érigés en municipalité qui

chevauchent trois districts provinciaux et qui dépendent de neuf unités d'aménagement forestier provinciales), les frontières et la superficie ne sont pas définies avec précision. La CFSNE comprend des collectivités situées dans les zones les plus éloignées de trois district administratifs provinciaux. Chapleau se situe à l'extrémité occidentale du district de Sudbury, Manitouwadge se trouve à l'extrémité orientale du district de Thunder Bay, tandis que les autres collectivités se situent à la limite nord du district d'Algoma.

Les gens de la CFSNE participent à la récolte forestière dans dix unités d'aménagement forestier provinciales. Ces unités sont les suivantes : Black River, Martel , Nagami, Pineland, Big Pic, White River, Magpie, Algoma, North shore, et une partie de la forêt de Hearst. Cette zone est une unité politique et administrative *de facto* mais non *de jure*.

Population

Les administrations municipales sont les principales entités politiques, et elles représentent une population de 10 681 habitants. Entre 1996 et 2001, les collectivités de la région Supérieur Nord-Est ont vu leur population diminuer en moyenne de 7 %, et entre 2001 et 2006, le recul du nombre d'habitants a plus que doublé, se situant en moyenne à 16,35 %. Durant cette dernière période, c'est Manitouwadge qui a enregistré la diminution la plus importante, avec une perte de plus de 22 % de ses résidents. Ces chiffres vont encore augmenter à la suite de récentes fermetures de scieries.

Dubreuilville	773
Chapleau	2 354
White River	841
Manitouwadge	2 300
Wawa	3 204
Hornepayne	1 209
TOTAL	10 681

La population résidente des Premières nations de la région est officiellement de 966 habitants, avec une population totale des bandes de 2 895 personnes. Les Premières nations sont celles de Michipicoten, des Ojibways de Chapleau, des Cris de Chapleau, de Brunswick House, des Cris de Missisinaibe, de Pic Moberg et des Ojibways de Pic River. Elles font partie du conseil assujéti au Traité de 1850 et du conseil tribal de Mushkegowuk.

	Résidents	Total des membres
Michipicoten	60	741
Chapleau Cree	83	370
Ojibways de Chapleau	30	39
Pic Moberg	314	790
Ojibways de Pic River	479	955
Cris de Missisinaibe	N/D	350
Brunswick House	N/D	N/D
TOTAUX	966	2895

Zones protégées

La région de la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est compte plus de 1 300 000 hectares de zones protégées, dont la réserve naturelle de Chapleau, le parc national Pukaskwa et plusieurs parcs provinciaux et réserves de conservation. Ces espaces sont protégées afin d'assurer l'existence de zones importantes sur le plan écologique, comme les habitats fauniques, les rivières et les bassins hydrologiques. Ces parcs et ces réserves de conservation sont des réserves naturelles et des espaces de loisirs, et jouent un rôle important dans la conservation des habitats fauniques. La chasse et le piégeage y sont interdits. Ces zones offrent également d'excellentes possibilités de recherche.

Type de zone protégée	Nom du site	Nombre d'hectares
Parc provincial	rivière Chapleau-Nemegosenda	17 722
Parc provincial	lac Ivanhoe	7 850
Parc provincial	parc provincial du lac Supérieur	60 874
Parc provincial	Missinaibe	16 149
Parc provincial	Nagagamisis	8 131
Parc provincial	Obtanga	9 409
Parc provincial	Potholes	245
Parc provincial	The Shoals	11 018
Parc provincial	lac Wakami	15 912
Parc provincial	rivière Wenebegon	16 382
Parc provincial	lac White	1 726
Parc provincial	forêt de la rivière Woman	6 305
Parc national	parc national Pukaskwa	187 800
Réserve naturelle	réserve naturelle de Chapleau	700 000
Réserve de conservation	réserve de conservation forestière du lac Alm	752
Réserve de conservation forestière	Wenebegon est	3 053
Réserve de conservation	plaine argilière de la rivière Ivanhoe	7 071
Réserve de conservation	terrasses de la rivière Magpie	2 090
Réserve de conservation	montagne Manitou	530
Réserve de conservation	moraine de la rivière Montréal Nord	551
Réserve de conservation	delta sablonneux du lac Greenhill Sud	1 463
Réserve de conservation	rivière Michipicoten Sud-littoral du lac Supérieur	2 200
Réserve de conservation	terres humides à forêt mixte de la rivière Stickland	1 640
Réserve de conservation	lac Tikamaganda	2 964
Réserve de conservation	lac Windermere Goldie	18 504
Superficie totale protégée		1 300 341

Emploi et économie

L'économie de la région Supérieur Nord-Est est axée de manière prédominante sur la foresterie. La majeure partie des arbres récoltés sont des pins gris ou des épinettes noires. Toutefois, des essences comme le pin blanc, le pin rouge, le peuplier et le bouleau sont également récoltées, mais en quantités moindres. La faiblesse du marché du bois de

sciage a entraîné la fermeture de scieries dans chacune des collectivités de la région. Au cours des cinq dernières années, plus de mille emplois ont été perdus (dont certains temporairement) dans les scieries à l'échelle de la région. Si l'on applique un multiplicateur économique standard de 2,5, ces fermetures ont eu un impact sur 2 500 autres personnes occupant des emplois liés au secteur de la foresterie. Au total, plus de 25 % de la population de notre région a subi les répercussions du ralentissement que connaît le secteur forestier.

Il y a eu beaucoup de compagnies forestières dans la région, mais les entreprises dominantes toujours actives sont Tembec, Haavaldsrud Timber et Dubreuilville Forest Products (bien que Dubreuilville ait suspendu temporairement ses activités récemment). De nombreuses activités qui n'ont pas lieu directement dans notre région sont alimentées en bois de sciage provenant de nos activités forestières. Certaines compagnies de petite taille dépendent entièrement ou en partie du bois d'œuvre provenant des forêts de la CFSNE, dont, par exemple, Boniferro Mill Works Inc., Levesque Plywood Limited (Columbia Forest Products) et St. Mary's Paper Ltd.

Dans cette région, le secteur minier a toujours été beaucoup moins important que la foresterie. Partout dans la région, on extrait du cuivre, du nickel et de l'or, et des mines de diamants pourraient poindre à l'horizon. La récente reprise observée dans le secteur minier, qui est due à plusieurs facteurs, dont la forte industrialisation de la Chine, a fait monter les prix en flèche. Ces prix stimulent les activités d'exploration à grande échelle aux quatre coins du pays, et notre région n'échappe pas à cette tendance. C'est dans le canton de Manitowadge que l'on a fait la plus importante découverte récente d'or au Canada, et on exploite actuellement un corps minéralisé dans la région de Dubreuilville.

La plupart des collectivités de notre région sont des agglomérations mono-industrielles axées sur les produits forestiers, c'est-à-dire le bois, la pâte et le papier. Nous constatons maintenant que ces collectivités ne peuvent plus survivre avec ce type d'économie. Il est question ici d'un changement économique très complexe. L'ensemble de nos six collectivités font de gros efforts pour élaborer des stratégies de diversification qui permettent de mieux utiliser nos actifs forestiers.

Nous devenons plus fortement dépendants du tourisme axé sur la forêt — tant la forêt éloignée que la forêt accessible par voie terrestre. Il s'agit là d'une autre question qui pose un dilemme aux collectivités, qui doivent choisir entre le soutien à la coupe de bois d'œuvre autour d'installations éloignées et le soutien aux pourvoyeurs dont le gagne-pain dépend de la zone tampon située entre leurs installations et les endroits où se déroulent les activités d'exploitation forestière. Ce sont des aspects qui doivent être abordés dans les politiques relatives à l'aménagement du territoire; or, ces politiques ne traitent pas adéquatement de ces aspects à l'heure actuelle. La réponse aux multiples défis auxquels fait face notre secteur forestier doit être bien réfléchi, élaborée de façon appropriée et mise en œuvre collectivement.

D) Objectifs

Vision

La Collectivité forestière Supérieur Nord-Est créera des collectivités forestières durables en renforçant la capacité de maximiser le potentiel des ressources, afin d'assurer la prospérité et la stabilité économiques sur la base de l'utilisation durable du large éventail de valeurs et de ressources forestières.

Mission

La mission de la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est consiste à encourager, dans des projets axés sur la forêt, l'innovation qui renforce l'entrepreneuriat dans des secteurs à valeur ajoutée, dont ceux des produits du bois, de l'énergie et des produits forestiers non ligneux, tout en renforçant les capacités des collectivités par l'éducation et les politiques.

Stratégie

Les collectivités de la région doivent faire la transition vers de nouveaux produits à valeur ajoutée. Cette transition exige des changements culturels et politiques ainsi que de l'innovation technologique et une transformation économique.

Les six municipalités et les sept Premières nations de la CFSNE ont élaboré une stratégie de renforcement des capacités qui est censée les aider à réussir les diverses transformations au cours des décennies à venir. Cette stratégie comporte des étapes mises en œuvre avec précaution en vue de permettre à la population d'ajouter de la valeur aux ressources forestières, tant avant qu'après la récolte, de créer de nouveaux établissements d'enseignement et de formation, et d'élargir les activités d'une société de développement chargée spécifiquement de promouvoir des produits forestiers non ligneux, des produits du bois à valeur ajoutée et des sources d'énergie. Cette approche comporte une action politique coordonnée menée par l'entremise d'un conseil stratégique et visant à améliorer l'accès aux ressources forestières, et une expérimentation avec de nouveaux régimes de tenure. Cette stratégie requiert que les inventaires forestiers soient entre les mains de la collectivité elle-même, et elle exige un changement de culture que seule notre collectivité peut entreprendre. Le cœur de cette proposition est un effort mené par les représentants élus pour « participer efficacement à l'aménagement forestier ».

La Collectivité forestière Supérieur Nord-Est mettra sur pied un organisme régional chargé de se concentrer sur une vaste stratégie de diversification fondée sur l'innovation et la création de grappes dans les domaines des produits du bois à valeur ajoutée, de l'énergie et des produits forestiers non ligneux. Dans la prise de décisions, l'organisme régional sera assisté de deux comités, qui s'occuperont des produits à valeur ajoutée et de l'énergie, ainsi que d'un conseil stratégique qui se concentrera sur les politiques et la planification. L'organisme régional et ses comités collaboreront avec les collectivités de

la région à des projets de diversification économique, d'élaboration de politiques et de recherche afin de faciliter la mise en place d'un modèle durable à long terme. Ces entités collaboreront également avec un certain nombre d'autres collectivités et réseaux de la province de l'Ontario, du reste du Canada et de l'étranger, afin de faire progresser des projets et de partager des connaissances pour une croissance future.

Objectifs du PCF et de la CFSNE

La CFSNE entend devenir un chef de file mondial en matière de développement économique axé sur une utilisation plus efficace des produits forestiers et sur la création de nouveaux emplois durables. Les emplois sont créés par deux sources. D'une part, il y a les projets lancés directement par la CFSNE en raison de leur importance stratégique et de leur valeur démonstrative. Ces projets créeront des emplois durant la période de financement par le PCF, et l'on s'attend à ce que ces emplois continuent d'exister comme entités autonomes lorsque le PCF prendra fin. D'autre part, des projets émanant de l'intérieur des collectivités seront facilités dans le but de favoriser l'innovation dans la région. Ces projets pourraient ne pas créer de l'emploi, mais ils créeront un environnement favorable aux investissements à long terme et à l'apprentissage.

La CFSNE entend générer des revenus pour soutenir la recherche et le développement dans le but de créer une série de projets à divers stades de réalisation. La CFSNE entend également créer une importante propriété intellectuelle, sous forme de brevets, de marques de commerce, de procédés industriels, de droits d'auteur, etc., qu'elle protégera et utilisera comme moyen de favoriser sa participation à diverses entreprises dans le cadre de partenariats établis avec le secteur privé.

Lien avec les objectifs du PCF

Objectifs du Programme des collectivités forestières	Objectifs de la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est
Véhiculer des idées, mener des expériences et élaborer des modèles qui aident les collectivités axées sur la forêt à renforcer leurs capacités ainsi qu'à saisir les occasions et à relever les défis que présente un secteur forestier en transition.	Faire participer les collectivités à la gestion de ressources forestières durables par l'évaluation de débouchés et de modèles ainsi que par la création de nouvelles entreprises.
Élaborer et partager des approches multisectorielles et intégrées axées sur les sciences et l'innovation, dans le cadre de la transition communautaire à laquelle participent des intervenant établis et de nouveaux intervenants du domaine des ressources naturelles.	Faire en sorte que les industries, les gouvernements, les Premières nations et les collectivités travaillent de concert pour élaborer une grappe d'entreprises éco-industrielles dans le but de cultiver et de favoriser l'innovation locale.
Collaborer avec l'industrie et d'autres intervenants au niveau communautaire afin de créer de nouveaux débouchés axés sur la forêt pour le Canada rural.	Créer une culture d'innovation dans le domaine des produits du bois afin de maximiser la valeur des produits tirés de la forêt.
Créer et partager des connaissances et des outils en matière d'aménagement forestier durable avec des collectivités forestières de l'étranger (d'après leurs forêts modèles), en accord avec les priorités internationales du Canada relatives aux forêts.	Faire participer et soutenir les collectivités et des intervenants du secteur privé afin de collaborer à l'échelle internationale à la création de réseaux de collectivités forestières durables et résilients.

E) Activités, extrants et résultats

Le travail que notre groupe propose d'effectuer au cours des cinq prochaines années est réparti dans les trois volets décrits ci-après. Chaque volet visera les objectifs énoncés dans le présent document et jouera un rôle déterminant dans le renforcement des capacités dans notre région. Chacune de nos tâches sera entreprise avec un engagement clair en faveur de la prise de décisions durables et respectueuses de l'environnement pour notre région. Les activités prévues sont illustrées dans un schéma logique (annexe 1) qui explique clairement les axes et les extrants du projet.

Développement d'activités – entrepreneuriat, formation de grappes et gestion de la chaîne de valeur

Le but du volet du développement d'activités est d'encourager les partenariats entre des organismes à but non lucratif, des organismes publics et des entreprises du secteur privé afin de créer de nouveaux débouchés pour la région sur la base de recherches effectuées pour cerner des projets viables. Les extraits de ce volet comprendront un certain nombre d'études de faisabilité et de plans d'activités fondés sur les inventaires des ressources et les débouchés qui auront été déterminés ou évalués par les comités du conseil régional et leurs équipes techniques. Les résultats comprendront des plans d'activités élaborés en collaboration avec le secteur privé et menant à la création de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois dans la région. Les activités prévues comprennent celles décrites ci-après.

- a) Réaliser de nouvelles études de faisabilité fondées sur les données tirées des inventaires des ressources ainsi que sur les recommandations formulées par les équipes techniques et des experts (chercheurs ou entrepreneurs) issus des trois équipes.
- b) Partager des études de faisabilité et des plans d'activités entre les collectivités (à l'exception des renseignements exclusifs appartenant aux investisseurs) et rendre l'information largement accessible par l'entremise des portails en ligne.
- c) Créer un programme de mentorat, en ayant recours aux membres des équipes techniques et à leurs réseaux, afin d'aider les innovateurs, les entrepreneurs et les investisseurs de la région qui disposent de peu de renseignements généraux sur les possibilités de projets.
- d) Créer un réseau élargi par l'entremise du service de portails afin d'encourager la formation de grappes autour de possibilités de commercialisation et d'économies d'échelle dans le but de gérer la chaîne de valeur.
- e) Annoncer les débouchés et rechercher l'établissement de partenariats extérieurs, pour des investisseurs, des innovateurs et des entrepreneurs, notamment dans le cas de projets précis pour lesquels les compétences requises manquent dans la région, mais sans oublier de développer les compétences locales en vue d'assurer leur durabilité.
- f) À l'échelle de la région, la plupart des collectivités sont engagées dans un ou plusieurs secteurs de la bioéconomie. Nous demanderons à nos collectivités membres de fournir à la CFSNE leurs projets passés et de faire don de leur propriété intellectuelle pour aider à réaliser la planification ou des projets en cours.
- g) Cerner des possibilités de constitution de grappes et de réseaux pour réaliser des économies d'échelle ou des gains d'efficacité. Tous les secteurs ne fournissent pas un rendement du capital investi élevé du point de vue des collectivités; c'est pourquoi la viabilité économique à long terme est un aspect qui doit être pris en compte. La durabilité peut être réalisée en élargissant la gamme de produits ou en diversifiant le portefeuille. À cet égard, Belcher et coll. (2005) ont constaté que la diversification permet de répartir les risques et de réaliser des économies d'échelle. Des projets à valeur ajoutée permettront d'évaluer la possibilité de répartir les besoins en matière de ressources humaines sur plusieurs récoltes de

- fruits ou plantes sauvages, dans le cas des produits forestiers non ligneux (PFNL), afin d'allonger la saison de travail et d'améliorer le rendement financier pour les entrepreneurs.
- h) Créer une base de données centrale contenant les renseignements sur les PFNL et la bioénergie propres à la province de l'Ontario. Nous créerons un portail pour les PFNL et les biocarburants, afin d'encourager la formation de grappes et les échanges en réseau chez les entrepreneurs et les fournisseurs. Il existe déjà un portail pour les possibilités à valeur ajoutée relatives au bois, et on y trouvera un lien vers notre projet. Toutefois, ce qui distinguera notre propre portail sera une plate-forme pour l'échange de biens et de services.
 - i) Comprendre la disponibilité de biomasse et de PFNL (quantité, emplacements, utilisations potentielles et durabilité), afin de permettre à la région de réaliser des études de faisabilité menant à de nouveaux débouchés et d'élaborer des stratégies visant à attirer des investisseurs.
 - j) Collaborer avec des organisations qui ont des vues similaires aux nôtres pour mettre en lumière des débouchés dans les inventaires forestiers. Un exemple d'organisation de ce genre est l'École de médecine du Nord de l'Ontario, dont le projet de réalisation d'un compendium de plantes forestières et de leurs composés pour des applications biomédicales et nutraceutiques pourrait inciter des collectivités à se lancer dans de nouveaux domaines de développement économique. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un inventaire, ce compendium aidera à choisir les plantes qui présentent le plus de bienfaits pour la santé et permettra aux collectivités de délimiter leur recherche de nouveaux débouchés.
 - k) Partager les connaissances sur les projets réalisables. Les inventaires dressés dans une collectivité en particulier ou dans une partie de la région ne mèneront pas nécessairement à la création d'une nouvelle entreprise ou à la production de revenus directs dans chaque cas, mais les données ainsi recueillies pourraient être utiles à divers intervenants dans de nombreux domaines, et c'est la synthèse des inventaires qui pourrait mener à la création d'une nouvelle entreprise ou à la production de revenus directs. Par conséquent, il existera un mécanisme pour communiquer l'information dans un environnement compétitif. Les cloisons qui ont été érigées entre les collectivités doivent être supprimées afin de réduire les coûts pour chaque collectivité et créer une chaîne de valeur soutenant tout le secteur. On étudiera la possibilité d'utiliser des centres de données existants, comme celui de Wawa, aux fins de la gestion du savoir.

La Collectivité forestière Supérieur Nord-Est entreprend ces tâches pour obtenir des résultats très précis.

Résultats immédiats

- Meilleur accès à l'information.
- Bonne compréhension des défis et des débouchés.
- Capacité de mieux cibler les débouchés afin d'attirer des investissements.

Résultats intermédiaires

- Établissement d'une réputation de *source* d'expertise en matière de PFNL, de bioénergie et de recherche.
- Création de nouvelles possibilités économiques.
- Résultats clairs permettant de concrétiser des possibilités.
- Nouveaux emplois créés partout dans la région.
- Signes évidents de la constitution de grappes.

Résultats à long terme

- Des grappes ont été formées et fonctionnent efficacement.
- Les nouveaux emplois ont été maintenus.

Recherche et élaboration de politiques

Politiques gouvernementales actuelles – L'environnement actuel n'encourage pas les nouveaux investissements, et la région voudrait déterminer quelles sont les pratiques exemplaires et travailler de concert avec les administrations publiques afin d'élaborer des politiques favorisant la formulation de nouveaux projets axés sur la forêt. Cette collaboration produira un certain nombre de rapports évaluant les modèles de tenure et contenant des recommandations relatives à des résolutions possibles de cette question. Nous évaluerons, entre autres, les politiques gouvernementales relatives aux règles et règlements régissant l'utilisation des terres publiques, à l'impact environnemental et aux procédures de demande qui ne favorisent pas les investissements. Le résultat de cette évaluation sera une démonstration de nouveaux modèles qui favorisent les projets proposés par la région. Parmi les activités prévues figurent celles décrites ci-après.

- a) Élaboration de nouveaux projets de démonstration – Les politiques devraient parfois être élaborées en suivant les démonstrations; les projets les plus novateurs devraient montrer la voie sous forme de projets pilotes et permettre ainsi à d'autres projets de se développer dans leur sillage. Il se peut que cette approche soit la seule option viable lorsque le temps presse et que la collectivité doit agir rapidement pour retenir un investisseur. Si on laisse progresser l'élaboration d'une nouvelle politique à son rythme naturel, l'attente peut décourager des investisseurs ou des innovateurs, ou épuiser les ressources financières et humaines (bénévoles) de la collectivité. Nous effectuerons certaines recherches afin de cerner des modèles potentiels, et le conseil d'administration prendra des décisions concernant les pratiques qu'il souhaite mettre en œuvre.
- b) Évaluer les modèles d'aménagement forestier actuels afin de trouver une solution pour la région.
- c) Évaluer l'impact des changements climatiques et les méthodes utilisées pour assurer la pérennité des ressources et apporter à la région des modèles d'entreprise durables et des occasions de développement à long terme.
- d) La pérennité par la recherche – Réaliser des études sur les changements climatiques et d'autres études d'impact afin de cerner les questions relatives à la durabilité pour les collectivités et les investisseurs. Comme le passage à une économie axée sur la forêt s'opère et que nos collectivités commencent à étudier

- des solutions permettant de remplacer les secteurs traditionnels axés sur les scieries, des changements au niveau des politiques seront nécessaires. Notre région progressera dans la réalisation de ce projet et prendra les mesures nécessaires pour travailler de concert avec les gouvernements et être réceptive face aux nouveaux débouchés et aux changements de politique apportés en fonction de l'évolution de l'économie.
- e) Être réceptif face aux nouvelles tendances émergentes dans les domaines de la recherche et de l'élaboration de politiques (par exemple, en ce qui a trait aux changements climatiques et aux espèces menacées). Les responsables du volet de la recherche et de l'élaboration des politiques ont la possibilité d'établir des partenariats avec d'autres réseaux de forêts modèles d'un peu partout au pays, étant donné que nous avons en commun avec ces réseaux un grand nombre de défis et de débouchés.

Le succès de ce volet sera mesuré d'après les résultats attendus durant le projet et qui sont mentionnés ci-dessous.

Résultats immédiats

- Trois (3) rapports de recherche sur les sujets choisis.
- Réalisation de l'examen des systèmes d'aménagement forestier.
- Établissement d'une relation avec les décideurs.
- Traitement de la question relative aux politiques liées à la culture des bleuets.

Résultats intermédiaires

- Conclure des accords avec le gouvernement provincial sur la mise en œuvre d'un nouveau modèle.
- Reconnaissance, par le gouvernement provincial, de la CFSNE comme partenaire pour les discussions portant sur les politiques relatives aux forêts.

Résultats à long terme

- De nouvelles politiques en matière d'aménagement des forêts qui profitent effectivement aux collectivités forestières.

Renforcement des capacités régionales

Le but est de préparer les générations futures de jeunes gens à créer de nouveaux débouchés liés aux ressources forestières et à envisager l'entrepreneuriat dans le nord de l'Ontario. Le renforcement des capacités présuppose un environnement favorable aux investissements; c'est pourquoi nous passerons en revue les pratiques exemplaires et travaillerons de concert avec les administrations publiques pour nous assurer que la méthode de tenure et les politiques favorisent les investissements et la croissance. Les extrants comprendront des rapports de recherche sur les pratiques exemplaires; ces rapports contiendront des recommandations pour le suivi assuré auprès des administrations publiques, des organismes à but non lucratif et des intervenants du

secteur privé au sujet des politiques ainsi que pour l'élaboration de programmes (pédagogiques et autres) visant à renforcer les capacités des collectivités. Les résultats comprendront la création d'un environnement favorable à la diversification et au développement des entreprises pour les générations à venir. Parmi les activités prévues figurent celles décrites ci-après.

- a) Éduquer les jeunes sur les débouchés et les questions qui ont trait à la durabilité. Plusieurs projets, comme l'initiative sur l'éducation forestière, sont proposés comme études de faisabilité. Ces projets sont conçus spécifiquement pour faire redécouvrir aux jeunes la culture du design du bois. Il faut que nos jeunes gens soient éduqués tôt au sujet de la valeur et de l'importance du bois afin qu'ils puissent contribuer à apporter les changements nécessaires pour l'avenir de notre région.
- b) Éduquer les citoyens de la région – Élaborer des matériaux et fournir de l'information aux citoyens des collectivités sur les débouchés et les questions liées à la forêt, afin d'encourager les investissements, la gérance et l'action en ce qui a trait à l'aménagement durable des forêts. La sensibilisation du public est une question déterminante pour notre région. Nous devons promouvoir nos actifs forestiers ainsi que nos projets de diversification économique future par des pratiques de gestion durables.
- c) Partager les pratiques durables et établir des points de référence pour l'élaboration de politiques – Effectuer de la recherche sur les méthodes de tenure et sur les politiques en matière d'investissement afin de permettre à la région de négocier avec les administrations publiques au sujet de démonstrations qui permettront d'aller de l'avant avec des projets et de créer un environnement inclusif pour un développement forestier à long terme. Afin de comprendre les répercussions économiques de ce projet et d'autres initiatives qui découleront de ce processus, nous devons avoir une idée claire de notre environnement économique dans la première année de nos projets, de manière à disposer de points de référence précis servant de mesure.

L'éducation et le renforcement des capacités dans notre région se feront sur un plus long laps de temps. Un grand nombre de nos projets donneront des résultats tangibles dans dix ou quinze ans. Le travail lié à ces projets produira un changement générationnel qui est nécessaire pour réussir la transition vers une nouvelle bioéconomie forestière.

Résultats immédiats

- Détermination des besoins en matière d'infrastructure et choix des applications.
- Stratégie pour le transfert des connaissances

- Définition de la relation avec les Premières nations
- Établissement de la capacité d'héberger et de vendre l'information des bases de données.

Résultats intermédiaires

- Début du processus de rééducation professionnelle des ouvriers.
- Accords sur la mise en œuvre des méthodes pédagogiques à l'intention des

établissements d'enseignement.

- Création d'un centre de gestion des inventaires à Wawa afin de gérer efficacement l'information d'inventaire recueillie dans le cadre de ce processus.

Résultats à long terme

- La mise en place de nouvelles structures pédagogiques à l'aide des résultats de la CFSNE s'impose dans la région.

Ces stratégies ainsi que d'autres mesures seront mises en œuvre au cours des cinq prochaines années à mesure que nous progresserons dans notre voie, en partenariat avec le Programme des collectivités forestières. Chacun de nos partenaires a toujours été une collectivité forestière dont l'existence était largement tributaire des pratiques forestières traditionnelles. Nous mettons en œuvre maintenant une nouvelle stratégie en agissant collectivement.

Équipes techniques

L'annexe 2a contient un sommaire de la structure des équipes techniques.

Les équipes techniques se concentreront sur les trois volets de débouchés (PFNL, bioénergie et bois, et recherche et élaboration de politiques) ainsi que sur le travail nécessaire pour renforcer les capacités dans la région. Par l'entremise d'un mécanisme indépendant, on évaluera les propositions et les projets présentés par les équipes et on formulera des recommandations à l'intention du conseil d'administration régional. Les responsabilités des équipes techniques en ce qui a trait aux activités en voie de planification sont décrites ci-après.

Tâches de l'équipe technique des PFNL

- Déterminer quels sont les inventaires requis et créer une base de données régionale.
- Sélectionner chaque année au moins trois produits à inventorier à l'échelle de la région. La faisabilité du développement commercial sera analysée et les résultats de l'analyse seront partagés au sein de la région.
- Fournir de l'aide aux entreprises en démarrage dans le domaine des PFNL, y compris par la réalisation d'études de faisabilité et de plans d'activités et par la mise à disposition de renseignements généraux sur le Web, de données de marketing et de renseignements sur la durabilité et le financement de projets.
- Contribuer à la création d'une association provinciale des PFNL affiliée à l'association nationale. Nous proposons d'héberger la page Web de l'association ontarienne par l'intermédiaire du portail communautaire de classe mondiale de Chapleau, qui affichera les liens vers tous les autres sites pertinents de par le

monde et qui encouragera l'interaction et les échanges commerciaux en ligne à cet endroit.

- Produire de la documentation pour des projets de PFNL, y compris des rapports, des vidéos et de la documentation juridique.
- Mener des activités de recherche précises que l'équipe technique considère comme nécessaires aux fins de l'atténuation des risques liés aux investissements, créer de la propriété intellectuelle exclusive et assumer une partie des risques liées à la R-D de stade final menée par des partenaires industriels. Le but principal de la recherche est de mener des expériences et des activités qui devraient apporter des avantages à court terme à la région.

Tâches de l'équipe technique des biocarburants, de l'énergie et du bois

- Déterminer quels sont les inventaires de ressources requis et créer une base de données régionale.
- Réaliser des études de faisabilité concernant des projets commerciaux et partager les résultats des études au sein de la région.
- Fournir de l'aide à des entreprises en démarrage dans les domaines de l'énergie, des biocarburants et du bois, y compris par la réalisation d'études de faisabilité et de plans d'activités et par la mise à disposition de renseignements généraux sur le Web, de données de marketing et de renseignements sur la durabilité et le financement de projets.
- Contribuer à la création d'une association provinciale de la bioénergie et du bois. Nous proposons d'héberger la page Web de l'association ontarienne par l'intermédiaire du portail communautaire de classe mondiale de Chapleau, qui affichera les liens vers tous les autres sites pertinents de par le monde et qui encouragera l'interaction et les échanges commerciaux en ligne à cet endroit.
- Produire de la documentation pour des projets énergétiques, y compris des rapports, des vidéos et de la documentation juridique.
- Mener des activités de recherche précises que l'équipe technique considère comme nécessaires aux fins de l'atténuation des risques liés aux investissements, créer de la propriété intellectuelle exclusive et assumer une partie des risques liées à la R-D de stade final menée par des partenaires industriels. Le but principal de la recherche est de mener des expériences et des activités qui devraient apporter des avantages à court terme à la région.

Projets du conseil stratégique

L'annexe 2b contient le sommaire complet de la structure du conseil stratégique.

Le conseil stratégique agira comme « état-major » et organe de planification économique de la CFSNE. Ce conseil est mis sur pied en réunissant les ressources

existantes des municipalités en matière de développement économique avec des conseillers et des ressources spécialisées en recherche. Le conseil stratégique sera chargé de six fonctions principales.

1. Il conseillera la CFSNE en matière de planification communautaire et économique. Il élaborera une stratégie régionale à laquelle participeront toutes les collectivités, municipalités et Premières nations de la région. Dans l'exercice de cette fonction, il entreprendra des études chaque fois que cela est nécessaire, engagera des experts-conseils, collaborera avec les paliers supérieurs du gouvernement et demandera des fonds au nom de la CFSNE.
2. À la demande de la CFSNE, il lancera ou coordonnera des projets jugés comme essentiels pour le développement économique et social de la région.
3. Il travaillera au développement de la capacité des gens de la CFSNE à gérer leurs forêts et à créer une économie durable axée sur la forêt.
4. Il poursuivra la mise en œuvre de projets qui sont considérés comme des priorités dans la région depuis plusieurs années.
5. Il travaillera de concert avec le secteur privé et les gouvernements en matière d'élaboration de politiques.
6. Il supervisera la recherche portant sur la productivité dans les activités forestières.

F) Effets

L'incidence du projet sur l'économie de la région se manifestera principalement par la création de nouvelles entreprises et la capacité d'encourager un nouvel entrepreneuriat dans le domaine des produits forestiers. On s'attend à ce que les effets du projet soient cumulatifs et synergiques. Par exemple, une fois qu'un certain nombre d'entreprises aura été établi, le projet permettra de créer des produits à valeur ajoutée qui apporteront un nouveau potentiel de développement économique à la région. Grâce à une économie plus durable, les conseils municipaux seront en meilleure posture pour prélever des taxes et mettre en œuvre d'autres projets qui amélioreront la qualité de vie des résidents. Les prix des logements devraient se stabiliser, et la région sera en mesure d'attirer des jeunes et d'autres personnes qui viendront s'installer dans les collectivités. Les effets de la création de nouvelles entreprises et de la croissance économique se feront sentir à tous les niveaux au sein des collectivités, y compris dans les écoles, dans le secteur de la santé, dans les services, etc. En outre, on effectuera de la recherche scientifique pour s'assurer que les projets forestiers sont viables et pour acquérir de nouvelles connaissances sur l'impact des changements climatiques et sur le secteur forestier en transition.

Nous pourrions également analyser l'incidence sur les investisseurs, qui bénéficieront de données pour améliorer la prise de décisions ainsi que d'une structure permettant de faire progresser des projets liés à l'économie forestière. La CFSNE s'attend à créer un environnement collaboratif amélioré entre les producteurs forestiers et de nouveaux investisseurs.

On s'attend à ce que le projet ait une incidence sur les jeunes grâce à une meilleure compréhension des ressources forestières, qui sera mesurée à long terme à l'aide

d'indicateurs économiques, mais également par l'entremise du degré d'innovation (projets scolaires, présentations lors de salon des sciences, etc.) et de l'intérêt pour les questions environnementales (gérance, bénévolat, etc.) manifesté par les jeunes. Au cours des cinq premières années du projet, la région devra choisir des systèmes de mesure pour assurer le suivi des effets à ces divers niveaux.

Les effets du projet sur les recettes et les politiques du gouvernement provincial ont été analysés dans un cadre préliminaire avec le ministère des Ressources naturelles. Ces types d'effets pourraient être ressentis également au niveau d'autres ministères, comme ceux de l'Éducation et de l'Agriculture. Dans le cadre du projet, on prévoit élaborer un outil d'évaluation qui servira à déterminer l'incidence dans le cas de ces ministères.

Le ministère des Ressources naturelles a été le premier ministère que nous avons invité à agir comme intervenant dans le projet, étant donné que des questions liées à la méthode de tenure influenceront sur la réussite de tout projet portant sur les PFNL, la biomasse, les biocarburants et les produits du bois à valeur ajoutée. Un certain nombre de politiques relatives à la réglementation des terres publiques (en matière environnementale et en ce qui a trait à d'autres aspects) ont également eu une incidence sur des projets par le passé. Le gouvernement de l'Ontario pourrait sortir gagnant à plusieurs niveaux, si l'on créait davantage d'activités forestières et de bio-industries dans le nord.

Les anciennes pratiques ne favorisent pas actuellement la création de nouvelles branches d'activité, mais par l'entremise de la CFSNE, la région pourrait faire la démonstration au gouvernement d'autres options susceptibles de mener à des changements de politiques dans l'avenir. Par exemple, les redevances exigées de la part des compagnies forestières pour l'utilisation de terres publiques ne sont pas compatibles avec la production de PFNL. En tant que province, nous n'avons pas encore fait la démonstration d'un nouveau modèle de recettes qui pourrait remplacer le système actuel ou qui comporterait un éventail plus large d'utilisateurs de terres publiques. Au minimum, les projets de démonstration placeraient la province sous un jour favorable, tant au pays qu'à l'étranger, étant donné que la CFSNE rendrait compte de ses réussites et présenterait ses constatations lors d'événements internationaux.

Toutefois, l'objectif est d'être en mesure de mettre en évidence de nouveaux modèles d'aménagement forestier qui encourageront un changement dans les politiques et qui créeraient des débouchés pour l'ensemble de la province et non seulement pour une zone géographique limitée utilisée dans un projet de démonstration. Les modifications à apporter à des politiques prennent du temps; par conséquent, toute mesure de l'incidence des changements effectués se fera par petites étapes, dont la première consistera à s'entendre au sujet de la mise en œuvre de projets de démonstration, qui sera suivie de discussions sur les politiques et de recherches visant à trouver des modèles acceptables. Les démarches en faveur de changements dans les politiques seront entreprises par nos entités politiques, en collaboration avec d'autres projets de forêt modèle mis en œuvre en Ontario, d'après les recherches sur les pratiques exemplaires et l'élaboration de modèles effectuées par des chercheurs engagés à contrat par la CFSNE.

Les effets au niveau de l'administration fédérale sont liés aux objectifs du Programme des collectivités forestières, qui consistent à établir une collaboration pour faire avancer des idées, mener des expériences et élaborer des modèles afin d'aider un secteur forestier en transition. À cet égard, on a déjà mentionné précédemment les effets sur le développement des collectivités et les mesures qui seront prises pour influencer sur les politiques gouvernementales afin de créer un environnement de changement. On a déjà mentionné que la CFSNE prévoit présenter ses constatations à l'échelle nationale et à l'étranger dans le but de partager les pratiques exemplaires et de souligner la clairvoyance du gouvernement fédéral. Un autre effet du projet sera la synthèse des résultats d'études environnementales, y compris des études portant sur les changements climatiques et les changements survenant dans la composition des forêts, qui aidera le gouvernement fédéral dans l'élaboration de politiques et de programmes futurs.

Mesure des effets

Dans la région, l'incidence du projet se fera sentir davantage dans les endroits où aura lieu le développement d'activités et où s'opérera un changement dans la façon de penser en ce qui a trait aux capacités forestières. Au départ, on établira une base de mesure comprenant un certain nombre d'indicateurs qui devront faire l'objet d'une nouvelle mesure au cours d'une période de cinq ans. Le système de mesure sera un des premiers projets qu'entreprendra la CFSNE. Parmi les indicateurs à prendre en considération figurent les éléments suivants :

- taux de chômage;
- emploi par secteur et par type d'entreprise;
- degré de diversification;
- production à valeur ajoutée;
- production de PFNL;
- capacité d'investissement;
- entrepreneuriat;
- études de cas relatives à l'accès aux ressources;
- attitudes et connaissances concernant les industries forestières et leurs capacités;
- leadership et pouvoir décisionnel des intervenants communautaires;
- attractions et programmation touristiques.

Le projet aura une incidence secondaire à l'extérieur de la région, où l'on partagera des connaissances. Cette incidence sera mesurée d'après les demandes de renseignements soumise à la Société, le partage de ressources et les exposés présentés lors d'événements, et d'après des études de cas. Bien que ces éléments ne soient pas une mesure directe de l'incidence du projet, ils donneront une idée des bienfaits apportés par le programme à des intervenants extérieurs.

G) GOUVERNANCE

1. Conseil d'administration régional

La Société de la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est sera un organisme à but non lucratif constitué en société en vertu d'une loi fédérale. Par l'entremise de son conseil d'administration régional, la Société signera des contrats de financement et assurera la gestion de sa structure financière et organisationnelle. Le conseil comprendra des représentants des administrations municipales et des Premières nations.

Le conseil d'administration régional collaborera avec l'équipe technique des PFNL (EPFNL) et avec l'équipe technique des biocarburants, de l'énergie et du bois (EBEB) pour la gestion des projets relevant de ces deux équipes. La figure 1 ci-dessous donne un aperçu de la structure opérationnelle. Le conseil d'administration régional attribuera chaque année un budget, conformément à ce qui est décrit dans le présent plan stratégique et qui sera confirmé dans les plans de travail annuels. L'EPFNL et l'EBEB fourniront la documentation nécessaire pour satisfaire aux critères d'évaluation et de vérification comptable de la région et des organismes de financement, y compris une proposition de dépenses à présenter annuellement et un rapport de fin d'année décrivant les progrès réalisés. Le conseil d'administration régional exercera le contrôle sur son propre budget de fonctionnement pour le personnel et les projets; en outre, il aura le contrôle sur les projets relatifs aux politiques et demandera des recommandations auprès de son conseil stratégique.

Le/la directeur(trice) général(e) (DG) relèvera du conseil d'administration régional et assurera la gestion courante de la Société ainsi que la gestion des comités et du conseil stratégique de celle-ci. Le/la DG préparera tous les documents requis lors des réunions du conseil d'administration régional, des équipes techniques (EPFNL et EBEB) et de leurs comités techniques ou consultatifs. Les réunions du conseil d'administration régional se tiendront un peu partout dans la région, lorsque cela est possible.

On mettra tout en œuvre pour obtenir du financement de projets auprès de partenaires par une demande globale présentée par le conseil d'administration régional; ce financement sera ensuite réparti entre les projets régionaux et les équipes techniques (EPFNL et EBEB). Dans les cas où il faut présenter des demandes de financement individuelles, les équipes techniques seront autorisées à préparer leurs propres demandes en vue de les soumettre au conseil d'administration régional. Cette façon de procéder permettra au conseil d'administration régional d'être tenu au courant de tous les contrats de financement et de toutes les ententes sur les éléments livrables conclus par ses sous-comités. Le conseil d'administration régional embauche le/la DG et s'occupe des aspects administratifs le ou la concernant.

Les décisions du conseil régional seront prises par vote à la majorité simple. Au niveau du conseil régional, on s'efforcera d'avoir un nombre impair de membres votants afin de réduire les chances d'égalité des voix au cours des réunions. En cas de différends au

sujet d'un vote, le point sur lequel portait le vote sera reporté jusqu'à ce que tous les membres du conseil régional puissent se réunir pour prendre une décision.

Le conseil d'administration régional peut être appelé à résoudre des différends survenant au sein des équipes techniques ou de la structure administrative de la Société. En cas de différends, on formera un comité ayant un nombre de membres impair et qui sera chargé d'examiner la question et de recommander une solution.

2. Équipe technique des produits forestiers non ligneux (EPFNL)

L'équipe technique des PFNL comprendra des représentants de la collectivité de Chapleau, de l'équipe technique des biocarburants, de l'énergie et du bois, du conseil d'administration régional et des Premières nations. Ces représentants seront choisis parmi les personnes qui ont déjà participé à divers projets de recherche et développement portant sur les PFNL, les biocarburants, l'énergie ou le bois à valeur ajoutée, et qui possèdent de l'expertise liée au monde des affaires pour passer en revue les propositions de projets et diriger les équipes techniques ainsi que la gestion des budgets et des réunions liés aux projets. Le personnel sera composé d'employés du conseil d'administration régional qui seront affectés à des projets selon les besoins du plan de travail annuel de l'EPFNL. Ce personnel relèvera du/de la DG.

L'équipe technique des PFNL élaborera les plans de travail annuels qui sont exigés par nos partenaires financiers; ces plans décriront le point central, les priorités et les objectifs de l'équipe pour l'année subséquente. Les choix indiqués dans les plans annuels doivent permettre de respecter les exigences de Ressources naturelles Canada relatives aux éléments livrables. Une fois que les priorités et les objectifs auront été définis, les nouveaux projets seront soumis pour étude à l'interne ou au niveau régional, ou à l'externe, à une entité d'évaluation complètement distincte (décrite en détail plus loin). Les propositions de projets seront classées en fonction de critères établis par l'EPFNL et le conseil d'administration régional, et seront ensuite retournées à l'EPFNL pour examen. C'est à ce moment-là que l'on choisira les projets pour l'année financière suivante d'après leur classement, leur priorité et d'autres critères qui peuvent être établis au fil du temps.

L'annexe 4 contient une représentation graphique de la structure de l'équipe technique.

3. Équipe technique des biocarburants, de l'énergie et du bois (EBEB)

L'équipe technique des biocarburants, de l'énergie et du bois (EBEB) comprendra des représentants de la région choisis au cours des première et deuxième années du programme, dont un représentant de l'EPFNL, un représentant du conseil administratif régional, un représentant des Premières nations ainsi que d'autres spécialistes, des chercheurs et des représentants gouvernementaux qui travaillent dans les domaines de la biomasse, des biocarburants et de la bioénergie. On recherchera également des personnes possédant de l'expertise liée au domaine des affaires pour passer en revue les propositions de projets. Le personnel requis sera composé d'employés du conseil

d'administration régional qui seront affectés à des projets selon les besoins énoncés dans le plan de travail annuel de l'EBEB. Ce personnel relèvera du/de la DG et les projets proposés pourront être étudiés en détail par l'entité d'évaluation externe.

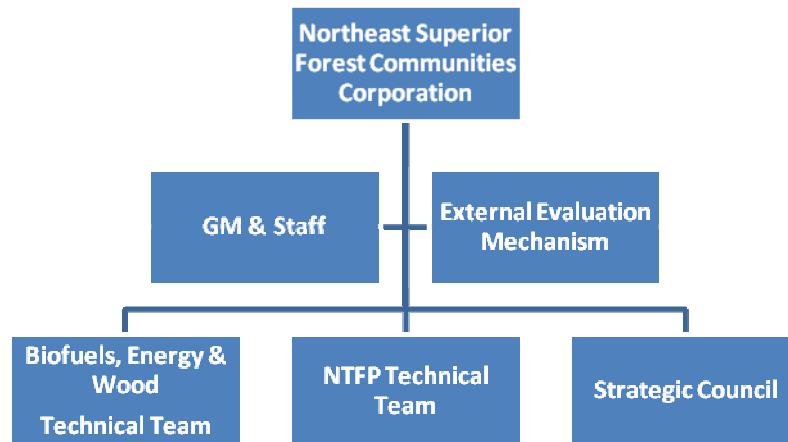
L'EBEB élaborera avec l'aide du/de la DG ses propres plans de travail annuels, qui sont exigés par nos partenaires financiers; ces plans décriront le point central, les priorités et les objectifs de l'équipe pour l'année subséquente. Au cours de la première année, et peut-être de la deuxième également, le plan annuel sera élaboré par des experts-conseils, puis passé en revue par l'EBEB et transmis pour approbation au conseil d'administration régional. Les choix indiqués dans le plan annuel doivent permettre de respecter les exigences de Ressources naturelles Canada relatives aux éléments livrables. Une fois que les priorités et les objectifs auront été définis, les nouveaux projets seront soumis pour étude à l'interne ou au niveau régional, ou à l'externe, à une entité d'évaluation complètement distincte (décrite en détail plus loin). Les propositions de projets seront classées en fonction de critères établis par l'EBEB et le conseil d'administration régional, et seront ensuite retournées à l'entité d'évaluation externe pour examen. C'est à ce moment-là que l'on choisira les projets pour l'année financière suivante d'après leur classement, leur priorité et d'autres critères qui peuvent être établis au fil du temps.

4. Conseil stratégique

Le conseil stratégique sera un organe du conseil d'administration régional et comprendra des représentants d'entités politiques et non politiques de la région, des chercheurs du domaine des politiques économiques et sociales, des chercheurs scientifiques spécialistes de la durabilité des forêts, un représentant nommé conjointement par l'EPFNL et l'EBEB ainsi que des membres d'organismes participant à des projets à long terme de renforcement des capacités. Ce conseil sera une entité non politique en mesure de guider les activités de la Société liées à l'élaboration de politiques et au renforcement des capacités.

Le conseil stratégique lancera des demandes de propositions et des appels d'offres dans des domaines jugés prioritaires par le conseil d'administration. Il travaillera de concert avec l'entité d'évaluation externe pour classer les projets potentiels et proposer un plan de travail annuel pour les projets qu'il voudrait mettre en œuvre dans l'année à venir. Le plan de travail proposé peut faire l'objet d'un examen et doit être approuvé par le conseil régional. Une fois le plan approuvé, le conseil stratégique sera chargé de le mettre en œuvre avec l'aide du/de la DG et de son personnel.

(Figure 1 – Structure organisationnelle)



5. Mécanisme d'évaluation externe

Une équipe distincte d'évaluation externe formulera des recommandations concernant des projets pour la région et effectuera, à la demande du conseil régional, un examen de l'avancement des projets. L'équipe d'évaluation externe comprendra des chercheurs universitaires, des gestionnaires de recherche et des experts techniques du secteur forestier. Cette équipe sera une entité non politique et ses membres seront recrutés parmi des experts qui sont en mesure d'apporter de nouvelles idées. L'équipe concentrera ses activités sur les projets liés aux PFNL, au bois et à la bioénergie. Ces activités peuvent aider le conseil régional à surveiller les résultats et les effets souhaités, conformément à la stratégie de mesure du rendement décrite dans l'annexe 2.

Le processus d'évaluation du projet commence par l'établissement d'une série d'objectifs clairs, énoncés par la Société, en fonction desquels on pourra orienter les projets soumis par des promoteurs. Les objectifs de la Société seront précisés davantage en formulant les stratégies conçues pour atteindre ces objectifs. Des programmes et des projets découlant de ces approches stratégiques seront mis en œuvre d'une manière qui contribue à atteindre les objectifs fixés. Si cette base n'est pas bien établie et comprise, le risque de non-concordance entre le produit obtenu et le résultat attendu est élevé. Cette phase du projet comporte trois étapes principales :

- ◆ l'établissement de priorités pertinentes pour les programmes et les projets;
- ◆ l'établissement de critères pour aider à choisir des projets ainsi que pour surveiller et évaluer les progrès en ce qui a trait aux éléments livrables;
- ◆ l'élaboration d'une procédure équitable pour évaluer le rendement des personnes engagées pour exécuter le travail.

Le processus d'élaboration de stratégies permettant d'atteindre les objectifs de la Société commence par la détermination des priorités. Dans le cas de notre projet, il y a deux séries d'objectifs : les objectifs énoncés par Ressources naturelles Canada pour le

Programme des collectivités forestières, et les objectifs fixés dans le cadre du projet en fonction des intérêts, des préoccupations et des débouchés des collectivités et de la région. Il incombe au conseil d'administration régional de passer en revue et d'approuver le plan stratégique. Il lui incombe également, en collaboration avec les intervenants et les conseillers concernés, de déterminer quels sont les résultats attendus les plus importants. Le/la DG utilisera ces renseignements pour élaborer, avec les équipes techniques, des stratégies permettant d'atteindre les résultats prioritaires. Ces stratégies doivent inclure le séquençement du projet (l'ordre à suivre) et un cadre de projet qui indique le chemin critique à suivre pour progresser (et qui sert de base pour l'établissement de plans de travail annuels et pluriannuels).

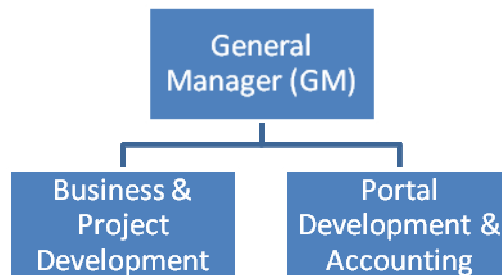
L'étape subséquente comporte l'établissement de critères à utiliser pour déterminer si un projet concorde avec les objectifs visés ou non. Le but consiste à se doter de moyens efficaces, efficients et équitables pour sélectionner les projets les plus susceptibles de concrétiser les priorités de la Société. Ce qui est difficile, c'est de comprendre suffisamment bien les priorités pour établir des critères de sélection en fonction de celles-ci.

Les propositions de projets seront acheminées de l'équipe technique à l'équipe d'évaluation externe, à la demande du conseil régional.

H) Administration

La Société annoncera des postes à pourvoir et le conseil régional nommera un(e) DG par intérim qui sera en place jusqu'à ce que les postes en question soient comblés. Le/la DG sera responsable de la gestion du personnel, et les décisions en matière d'embauche et de licenciement seront prises par le conseil régional dans le cas de tous les employés. En outre, selon les besoins, on confiera du travail par contrat à des sociétés municipales ou autres, ou à des particuliers, pour la gestion de projets précis, comme la création d'un dépôt de données à Wawa, où l'on assurera la gestion du contenu de nos inventaires. Certains titres de poste potentiels sont indiqués ci-après, mais ceux-ci peuvent changer à mesure que le projet se développera. Tous les postes mentionnés dans le graphique ci-après sont des postes à temps plein prévus à Chapleau.

(Figure 2 – Organigramme opérationnel)



Un examen des salaires de DG versés dans le cadre de l'ancien programme a permis d'établir une échelle salariale moyenne pour les DG de projets. Cette échelle a été prise en compte pour la préparation du budget, et on a utilisé la valeur médiane de cette échelle. Les salaires des employés ont été calculés d'après la rémunération moyenne prévue pour des postes similaires et en tenant compte du salaire du/de la DG.

La Société de la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est (ci-après appelée « la Société ») entend limiter le plus possible sa structure administrative au profit d'une approche en matière de gestion de projets qui maximise le recours à des experts extérieurs pour des raisons de rapidité et d'efficacité dans l'exécution des projets. La structure administrative de soutien qui en résulte représentera entre 25 % et 40 % du crédit budgétaire, et le personnel à temps plein travaillera à des projets correspondant à au moins 50 % de leur temps de travail, ce qui permettra de réduire encore plus le total des coûts administratifs. Le siège de la Société se trouvera à Chapleau, et c'est à cet endroit que travailleront la plupart des employés en poste dans cette collectivité. En recourant de façon importante à des services bénévoles au sein du conseil d'administration et des équipes techniques et de leurs réseaux, la Société sera en mesure de miser sur l'expertise tout en limitant les coûts.

Descriptions de travail

- 1) Directeur(trice) général(e) (DG) : Sous la direction du conseil d'administration régional de la Société, le/la directeur(trice) général(e), qui occupe un poste à temps plein, collabore avec les équipes techniques et le conseil stratégique pour formuler des recommandations de projets à l'intention du conseil d'administration, dresse des procès-verbaux et prépare des documents soumis pour examen au conseil d'administration, et aide le/la président(e) du conseil d'administration à préparer des ordres du jour. Le/la DG aide le conseil d'administration dans l'élaboration de plans opérationnels annuels visant à réaliser la vision stratégique de la Société. Il ou elle supervise les activités du personnel ainsi que la rédaction de rapports destinés à la Société, exécute les tâches qui lui sont confiées par le conseil d'administration, se réunit avec les membres des équipes techniques pour cerner des possibilités de développement, supervise la préparation de demandes de propositions pour des études d'experts-conseils, prépare des demandes de financement, établit des partenariats avec des intervenants potentiels, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région, rédige des communications, rencontre des représentants gouvernementaux au sujet de politiques et prépare le budget annuel.
- 2) Agent(e) de l'élaboration de projets : Sous la direction du/de la directeur(trice) général(e), l'agent(e) d'élaboration des projets travaillera avec des investisseurs à l'élaboration de projets. Ses tâches seront les suivantes (sans en exclure d'autres) : rencontrer des représentants gouvernementaux pour négocier l'élaboration de politiques qui favorisent les investissements; rencontrer les représentants d'établissements financiers pour le financement de projets; préparer des plans d'activités et réaliser des études de faisabilité (avec ou sans l'assistance d'experts-conseils); assurer la gestion des activités des experts-conseils en

conformité avec les recommandations des équipes techniques; rédiger des notes d'information; formuler des recommandations pour la gestion du budget en conformité avec les politiques et les procédures de la Société; superviser la gestion et les liens des projets sur le portail; aider le/la directeur(trice) général(e) dans l'exécution de ses tâches, selon les besoins.

- 3) Coordonnateur(trice) de portail(s) : Sous la direction du/de la directeur(trice) général(e), le/la coordonnateur(trice) de portail(s) compile des listes de fournisseurs, d'investisseurs et d'autres ressources étrangères susceptibles d'aider à créer de nouvelles branches d'activités axées sur les PFNL et les biocarburants (bioénergie) dans la région. Les fonctions de ce poste comprendront les tâches suivantes (sans en exclure d'autres) : création d'une base de données contenant des rapports, des films, des présentations, des plans d'activités et des liens vers des associations, des pages Web et d'autres portails. Le/la titulaire du poste dressera une liste de membres, et recherchera et proposera de nouvelles structures de financement pour assurer la viabilité des projets. Le/la coordonnateur(trice) de portail(s) peut être appelé(e) à apporter son aide pour accomplir les tâches de tenue de livres et de comptabilité au sein de la Société.

Pouvoirs et fonctionnement du conseil d'administration régional

- Conclut des accords avec Ressources naturelles Canada et satisfait à toutes les exigences en matière de production de rapports.
- Rend compte à Ressources naturelles Canada sur tous les aspects du projet, y compris tous les fonds destinés au projet.
- Met sur pied l'équipe des PFNL (EPFNL) et l'équipe des biocarburants, de l'énergie et du bois (EBEB).
- Reçoit et passe en revue les propositions et les rapports soumis annuellement par les équipes techniques.
- Détient la responsabilité principale pour les demandes globales de financement relatives aux projets.
- Est l'organe décisionnel principal et conclut des contrats au nom du conseil stratégique et des équipes techniques.
- Agit comme organe consultatif auprès du groupe des maires (Mayors' group) pour les questions relatives aux politiques.
- Embauche le/la DG et le personnel, et s'occupe des aspects administratifs connexes.
- Se réunit au moins tous les deux mois (réunions en personne), en divers lieux à l'intérieur de la région (par rotation), et tient en plus des téléconférences lorsque cela est nécessaire.
 - L'ordre du jour et les motions pour l'approbation de projets sont communiqués par le/la DG au moins une semaine avant la tenue de chaque réunion ordinaire.
 - La tenue des téléconférences et l'ordre du jour de celles-ci sont communiqués au moins quarante-huit heures à l'avance.

Pouvoirs et fonctionnement des équipes techniques (EPFNL et EBEB) et du conseil stratégique

- L'équipe technique des PFNL et l'équipe technique de la bioénergie et du bois assureront durant une période de cinq ans la prestation de services, y compris la production de tous les rapports annuels requis.
- Production, à l'intention du conseil régional, de rapports de mi-année (ou selon les besoins) concernant les projets.
- Examen et approbation des propositions de projets présentées aux équipes techniques.
 - Ces entités sont les organes décisionnels principaux en ce qui a trait à la recommandation de projets.
 - Ces entités ont le pouvoir de former des groupes de travail chargés d'étudier des projets précis et de rendre compte à l'équipe technique.
- Les équipes techniques et le conseil stratégique se réunissent une fois par mois, ou plus fréquemment si les projets l'exigent.
- Les équipes techniques reçoivent les propositions de projets (lorsque celles-ci proviennent de l'extérieur), qui sont ensuite étudiées en détail par le/la DG et classées par l'entité d'évaluation externe.
 - L'ordre du jour et les descriptions des projets sont communiqués par le/la DG au moins une semaine avant la tenue de chaque réunion ordinaire.
 - La tenue des téléconférences et l'ordre du jour de celles-ci sont communiqués au moins vingt-quatre heures à l'avance.
 - Lors des réunions, on discute des projets qui présentent de l'intérêt, on prépare des propositions à l'intention du conseil régional, on lance des demandes de propositions et on examine des rapports.

I) Partenaires, intervenants et bénéficiaires

La Société de la Collectivité Supérieur Nord-Est aura un mandat régional et encouragera une participation d'intervenants aussi divers que possible, dont des municipalités, des chefs d'entreprise, des chercheurs, des Premières nations et des citoyens qui s'intéressent au projet. Ces intervenants seront pris en compte pour siéger à des comités ou à des sous-comités, dans le cadre d'une réunion annuelle ou par des invitations à participer au projet, des réunions publiques et des programmes de relations publiques.

1. Northeast Superior Mayors' Group

L'actuel groupe des maires (Northeast Superior Mayors' Group) continuera à faire entendre la voix de l'administration publique en matière de politiques. Ce groupe collaborera avec la Société pour les questions liées à l'économie forestière afin d'éviter les chevauchements de tâches; cela permettra également aux maires d'avoir accès à un groupe de spécialistes qui les aideront dans leur travail lié à des projets faisant partie du domaine d'action de la Société. Le groupe des maires poursuivra ses activités dans les domaines d'intérêt commun, dont ceux des télécommunications, de l'exploitation minière,

des bassins hydrographiques, du tourisme, du financement gouvernemental et de l'élaboration de politiques. Il portera à l'attention de la Société tout nouveau projet pertinent ayant un lien avec les sphères d'intérêt de la CFSNE et signalera toute incidence que pourraient avoir leurs projets sur le projet de collectivité forestière.

2. Sociétés de développement économique existantes

La Société demandera des conseils aux sociétés de développement économique des municipalités et à leurs réseaux régionaux, et invitera ces entités à participer aux projets qui ont une incidence sur leur municipalité. Les études de faisabilité et les plans d'activités seront partagés (à l'exception des données provenant du secteur privé et dont la communication pourrait nuire à la compétitivité), afin que les organismes de développement économique puissent exploiter des débouchés dans leur propre zone géographique. En retour, ces organismes collaboreront avec les équipes techniques et le/la DG de la Société pour cerner et élaborer des projets novateurs dans la région.

3. Autres intervenants

La participation des intervenants actuels au projet de la CFSNE est décrite brièvement ci-après. L'annexe 5 contient des lettres de soutien.

Tembec : Cette entreprise a déjà offert l'utilisation de terres assujetties à un permis d'aménagement forestier durable (PAFD) pour la réalisation du projet de culture de bleuets et s'est engagée à fournir une contribution en nature d'une valeur de 5 000 dollars par an sur une période de cinq ans pour aider à réaliser le projet relatif aux PFNL.

Ministère des Ressources naturelles de l'Ontario : Les projets relatifs aux PFNL et à la bioénergie nécessiteront des discussions en matière de politiques ainsi que l'expertise technique du ministère des Ressources naturelles de l'Ontario.

École de médecine du Nord de l'Ontario (EMNO) : L'EMNO travaille activement à un projet de bioprospection, et elle partagera les résultats de ce projet et son expertise technique pour l'élaboration de nutraceutiques et l'exploitation d'autres débouchés dans le domaine des PFNL.

Institut de recherche forestière de l'Ontario (IRFO) : Les responsables du projet des PFNL ont fait appel à l'expertise de l'IRFO; cet institut a déjà fourni de précieux renseignements concernant les produits forestiers qui devraient faire l'objet de recherches en raison de leur valeur commerciale. On a demandé à l'IRFO de faire partie de l'équipe technique.

Upper Lakes Environment Research Network (ULERN) : Ce réseau a travaillé avec la CFSNE à l'élaboration du projet relatif aux PFNL et compte un certain

nombre d'experts qui travaillent dans le domaine de la recherche forestière et qui pourraient faire partie des équipes techniques ou agir comme agents contractuels pour des projets.

Université Laurentienne (Faculté de gestion) : Plusieurs chercheurs et experts en gestion seront mis à la disposition du projet, au sein de la Faculté de gestion, pour l'élaboration d'études de faisabilité et des plans d'activités, ou pour donner des conseils techniques en matière de commercialisation.

Université Royal Roads : Cette université de la Colombie-Britannique a acquis de l'expertise dans le domaine des PFNL et abrite le siège national de l'association pour les PFNL. Cet établissement a apporté des conseils et de l'expertise pour la création d'un portail Web ontarien, le seul du genre dans ce domaine. Une lettre de soutien et d'encouragement de cet établissement est jointe au présent document. Des experts de l'Université Royal Roads pourraient être invités à faire partie d'une équipe technique ou de l'entité d'évaluation externe.

INORD, Université Laurentienne : L'Institut Nord-Ontarien de Recherche et de Développement (INORD) a à son actif des activités de développement économique ambitieuses et réussies. Cet établissement a notamment contribué à animer la grappe d'entreprises spécialisées dans la fourniture de produits et services pour le secteur minier de la région de Sudbury (Sudbury Area Mining Supply and Service Association – SAMSSA), qui est maintenant reconnue comme le principal moteur de développement économique dans la région de Sudbury. INORD assurera la prestation de conseils stratégiques et aidera à créer une capacité permanente d'analyse pour la CFSNE. INORD travaille avec le Programme de développement économique et social de son collègue affilié, le Collège universitaire Algoma, à la mise sur pied d'un programme d'études de deuxième cycle en développement économique et social. Ce programme permettra d'avoir accès à des étudiants et à des diplômés formés dans le domaine de l'analyse régionale et du développement communautaire. Le Programme de développement économique et social s'est spécialisé dans la collaboration avec les collectivités des Premières nations et apporte une très grande expérience pratique.

Science Nord : Il s'agit d'un des principaux centres des sciences en Amérique du Nord. Ce centre est devenu un fournisseur de matériel pédagogique de haute qualité, de programmes axés sur la nature et de matériels d'exposition clés en main. Il est partenaire de l'Université Laurentienne dans un programme de communication scientifique unique en son genre offert par cette université. On fera appel à l'expertise de Science Nord une fois que la faisabilité du programme d'éducation en matière de ressources forestières aura été établie. Ce centre pourrait être invité à diriger la production de prototypes, à collaborer avec des représentants de l'industrie, des conseils scolaires, des enseignants et des programmes de technologie pour créer des séries d'exercices pratiques

d'apprentissage efficaces et amusants, et à faire en sorte que la réalisation de ce projet devienne un produit d'exportation pour le nord de l'Ontario.

Société d'aide au développement des collectivités (SADC) Supérieur Est : Cette SADC, un organisme de développement économique régional qui offre du financement pour des projets et des entreprises en démarrage, nous a fait parvenir une lettre de soutien et a manifesté de l'intérêt pour la participation à la planification régionale et pour une assurance que les investisseurs peuvent demander pour des prêts et des garanties pouvant atteindre 500 000 dollars et servant à l'élaboration de nouveaux projets. Cet organisme s'est également engagé à participer à l'élaboration d'un plan de développement économique régional et à la création d'une capacité permanente de planification régionale.

Plusieurs experts-conseils ont offert leurs services pour la réalisation de ce projet à titre d'experts techniques de domaines comme ceux du développement de collectivités intelligentes, du développement économique en général, de la foresterie, de la biomasse et des biocarburants, ou à titre de spécialistes des changements climatiques et des processus de commercialisation de produits forestiers non ligneux. Selon la nature et la portée des projets, on demandera de l'aide et des conseils à ces experts. Les experts qui interviendront de cette façon agiront à titre bénévole et seront assujettis à des règles très strictes en matière de conflits d'intérêt.

Les Premières nations des Cris de Chapleau, des Cris de Missinabie et de Brunswick House nous ont fait parvenir des lettres de soutien à ce projet. Nous prévoyons qu'à l'issue de la phase de consultation, l'ensemble des sept Premières nations participeront activement à notre projet.

En outre, chacun de nos six partenaires municipaux ont adopté une résolution appuyant le projet. Ces résolutions reflètent l'engagement de ces municipalités et leur volonté de devenir des partenaires financiers dans le cadre de notre projet.

J) Modèle de marketing et de communication

Plans de communication

La CFSNE élaborera une stratégie de communication et de marketing au cours des deux premières années de fonctionnement. Le conseil stratégique entreprendra ces tâches avec l'aide du/de la directeur(trice) général(e). La Société prévoit engager un(e) stagiaire qui sera chargé(e) principalement du marketing et des communications pour l'ensemble de l'organisation, y compris les sous-comités. Le/la stagiaire élaborera cette stratégie en fonction des diverses responsabilités décrites ci-après.

Des communications auront lieu avec les intervenants (tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région), avec des représentants des gouvernements fédéral et provinciaux, avec les représentants d'autres projets de démonstrations partout au Canada, avec les investisseurs ainsi qu'avec les représentants de projets similaires mis en œuvre de par le monde. Par l'entremise du/de la DG et du conseil stratégique, le conseil d'administration régional sera responsable des activités de marketing et des communications entourant ce projet.

La stratégie globale pour la promotion de notre projet sera mise en œuvre à plusieurs niveaux, mais ce qui importe le plus, c'est le transfert des connaissances à la base. Dans notre région, il est nécessaire de déployer des efforts importants à cet égard. Ce processus commencera par une phase de consultation au cours de laquelle la Société présentera des exposés dans chaque collectivité et au sein de chacune des Premières nations de notre région. Par ce processus, nous voulons encourager la proposition de nouvelles idées, renforcer la confiance à l'égard de notre région et commencer à éduquer les résidents et les propriétaires d'entreprises au sujet des changements qui ont lieu dans la nouvelle économie forestière.

Une partie des activités de communication ciblera les jeunes au sein de nos collectivités, par l'entremise de projets auxquels nous travaillons actuellement et en encourageant les jeunes à participer au processus. Une de nos premières tâches en matière de communication et de relations publiques consiste à inviter chacune des écoles secondaires de la région à participer à un concours de création d'un logo. Les responsables de chaque école seront informés du projet ainsi que des objectifs et des possibilités liés à celui-ci; ces responsables encourageront à leur tour leurs élèves à participer au concours. On invitera les élèves à extraire les idées de notre projet pour en faire un logo qui servira d'image de marque pour notre organisation. En créant un logo de cette façon, nous transmettons aux jeunes de l'information susceptible d'éveiller leur intérêt et leur créativité.

Nous prévoyons également créer dans notre région une publication portant sur la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est. Cette publication, qui prendra la forme

d'un bulletin, devrait voir le jour au cours de l'exercice 2008-2009, lorsque notre organisation fonctionnera depuis plusieurs mois. Ce bulletin pourra être diffusé au moyen des médias imprimés traditionnels accessibles partout dans la région. Nous entendons également faire publier régulièrement des articles, au moins une fois par mois, dans tous les journaux et dans toutes les publications de la région. Ces articles rendront compte des activités du projet et des progrès réalisés. En maintenant continuellement notre message à l'avant-plan, nous contribuerons à faire progresser le projet.

Voici quelques exemples de communications et de diffusion externe prévues pour ce projet.

1. Le portail Web sera proposé comme source d'information et offrira des forums de discussion portant sur les PFNL (afin de diffuser l'information et de favoriser le réseautage partout dans le monde), mais également sur l'élaboration de nouveaux modèles pour les collectivités forestières.
2. Des membres du personnel participeront à des conférences pour parler de la vision et des résultats du projet.
3. Le personnel de la Société et les membres des équipes techniques seront encouragés à afficher des communications et des babillards sur le portail.
4. Des rapports annuels seront disponibles en format papier ainsi que sur le portail.
5. Les membres du personnel établiront de vastes réseaux avec les responsables de projets similaires et des fournisseurs de services du monde entier pour développer le portail, mais également pour élaborer des analyses de rentabilité et établir des réseaux pour les entrepreneurs.
6. On tiendra des réunions régionales au moins tous les trois mois, et des réunions entre collectivités à intervalles plus rapprochés, pour faire le point sur l'avancement des projets.
7. Un groupe d'experts issus de nombreux domaines participera aux activités des équipes techniques et fera partie du réseau du projet.
8. Plusieurs réseaux existants qui ont leurs propres activités de diffusion externe (INORD, ULERN, etc.) sont représentés au sein du projet de la CFSNE, et celle-ci leur fournira de la documentation pertinente à diffuser à l'intention de leurs membres.
9. Le projet de la CFSNE sera intégré au Réseau canadien des forêts modèles et disposera d'un lien vers le portail Web de ce réseau; la CFSNE participera à des conférences et échangera de l'information avec les membres du réseau.
10. Dans le cadre du projet, on visera la création d'un environnement régional intelligent qui requiert l'éducation et la participation des citoyens; ce processus culminera par la présentation d'une demande de reconnaissance de projet intelligent auprès de l'Intelligent Community Forum (ICF), en 2008 ou 2009.

Le partage de connaissances, de pratiques et d'outils est important à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale pour encourager l'innovation et la croissance.

La diffusion des connaissances s'effectue aux niveaux suivants :

- à l'échelle de la région de la CFSNE, dans les limites de notre projet (le réseau immédiat);
- à l'échelle de la province (le réseau élargi).
 - Projets d'adaptation – par exemple : manuels, plans d'activités ou études de faisabilité qui peuvent être adaptés par diverses collectivités en fonction de leurs besoins.
 - Projets de collaboration – projets destinés à maximiser l'efficacité en matière de recherche, d'administration publique, etc.
 - Partage de l'information
- Des échanges à l'échelle nationale et internationale permettront à la Société de faire connaître ses progrès, de partager de nouvelles idées et de participer à des projets et à des missions visant à offrir des services d'experts-conseils au nom des gouvernements fédéral et provinciaux, et à favoriser la réalisation de projets collaboratifs.

Les plans de communication régional, national et international se veulent un aperçu d'activités possibles; d'autres activités devraient s'ajouter ultérieurement.

Plan de communication régional

À l'échelle de la région, la Société devra faire participer divers intervenants au processus décisionnel. On s'attend à ce que les intervenants et les investisseurs potentiels proposent des idées dans chacune des collectivités de la région, tout comme les experts externes auxquels les équipes techniques demanderont conseil.

La Société et son personnel s'acquitteront des tâches suivantes :

- présenter annuellement des exposés dans chacune des collectivités participantes afin de renseigner les intervenants sur l'avancement du projet et d'obtenir leur avis concernant des projets futurs;
- émettre des communiqués de presse trimestriels portant sur les projets et l'avancement des activités;
- annoncer la tenue d'une réunion annuelle et rendre accessible sur le site Web de la Société tous les communiqués de presse et la description des activités à venir;
- effectuer annuellement une présentation publique du plan stratégique et du plan opérationnel de la Société dans chacune des collectivités participantes;
- publier tous les deux mois des bulletins sur les activités du projet et les diffuser par l'entremise des journaux et des bureaux d'administration municipale ainsi qu'au moyen de listes de diffusion en ligne; la publication de ces bulletins a pour but de maintenir l'élan du projet.

Le conseil stratégique et, à l'occasion, les équipes techniques (PFNL et EBEB) faciliteront l'élaboration de projets de recherche et encourageront les chercheurs qui participent à ces projets à publier des articles dans des revues spécialisées et à présenter des communications lors de colloques. La contribution du gouvernement fédéral sera mentionnée dans les articles et les rapports, et ceux-ci seront accessibles sur le(s) portail(s) Web. Il incombera au/à la DG de s'assurer que les rapports de recherche rédigés dans le cadre de projets de la CFSNE, ou ayant trait à celle-ci, sont accessibles sur le portail; il ou elle recueillera les articles et les rapports publiés par les chercheurs qui participent ou qui collaborent à des projets avec la CFSNE. En outre, les équipes techniques encourageront les chercheurs par les mesures suivantes :

- demander au personnel responsable du portail de créer une section destinée à héberger des articles en format de revue;
- constituer une équipe de lecteurs en mesure d'offrir un processus de révision par des pairs pour les articles soumis au portail;
- agir comme éditeurs de la revue (accepter des articles, les transmettre aux lecteurs-réviseurs et approuver les versions finales en vue de leur publication sur le portail);
- inviter les chercheurs à soumettre des articles à publier.

On facilitera les communications au sein de la Société par une structure de dotation située à Chapleau ainsi que par l'utilisation du portail pour la diffusion de l'information. En outre, on effectuera des nominations conjointes dans chacun(e)s des comités/équipes techniques. L'ordre du jour de chaque réunion comprendra un examen des activités et de l'avancement de celles-ci ainsi que la présentation, par le/la DG et son personnel, d'un compte rendu sur les activités du conseil d'administration régional.

Communications à l'échelle de la province

La Société deviendra membre du Réseau de forêts modèles de l'Ontario, qui participe aux activités suivantes :

- Discussions avec le ministère des Ressources naturelles concernant :
 - les politiques;
 - les programmes;
 - les priorités sur le plan scientifique;
 - les aspects d'intérêt commun (élaboration d'une vision globale de ce qui se fait en Ontario à l'intention du réseau national, mise en œuvre d'une nouvelle législation).
- Projets collaboratifs
 - recherche;
 - mise sur pied de programmes d'études en gestion requis dans les universités; nécessité d'offrir un séminaire dans les université pour

- susciter des idées et stimuler l'action (Université Queens, Université Lakehead et Université Laurentienne);
- modification des programmes existants afin de pouvoir atteindre les objectifs des partenaires du réseau ontarien.
- Partage de l'information
 - échange de projets d'adaptation (manuels, plans, trousse d'outils);
 - plans stratégiques et opérationnels, et politiques de fonctionnement.

Plan de communication national

La Société deviendra membre du Réseau canadien de forêts modèles et participera aux réunions de ce réseau afin d'échanger des idées, faire part des progrès réalisés et des projets futurs, demander de la collaboration, limiter les chevauchements et maximiser l'efficacité.

La Société fera la promotion de ses projets et diffusera les résultats de ses études par l'entremise de son(s) portail(s), et elle fera connaître la disponibilité de cette information à l'échelle nationale par l'intermédiaire des sites Web du gouvernement fédéral et lors de colloques.

Plan de communication international

Les plans de communication régional, national et international se veulent un aperçu d'activités possibles; d'autres activités devraient s'ajouter ultérieurement.

La Société participera chaque année à une ou deux conférences internationales où elle présentera des projets et des résultats, et elle rendra de l'information accessible sur ses portails à des fins de discussion et d'échange entre collectivités. En outre, par l'entremise de ses chercheurs, la Société produira des communications et des articles à publier et à rendre accessibles à l'échelle internationale. Elle créera également une base de données ou contribuera à une base de données de partenaires et d'intervenants étrangers qui recevront de la correspondance sur les plus récents débouchés et sur l'élaboration de nouveaux projets.

Propriété intellectuelle

L'information sur tous les projets financés par le Programme des collectivités forestières de RNCan sera accessible au public, et les droits de propriété intellectuelle relatifs à cette information reviendront à la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est. Nous respecterons toutes les exigences fédérales relatives à ces droits.

Il importe de signaler qu'il peut y avoir des cas où une partie d'un projet peut nécessiter la communication de renseignements confidentiels de la part de partenaires de projets. Afin d'obtenir la participation de ces partenaires, nous nous assurerons que les documents accessibles au public sont rédigés d'une manière qui ne viole pas la confiance des partenaires en question.

Évaluation et surveillance

Avec l'aide des équipes techniques (EPFNL et EBEB) et du conseil stratégique, le conseil d'administration régional produira des rapports de mi-année sur l'avancement du projet, des rapports annuels ainsi que des états financiers annuels vérifiés, et soumettra pour approbation les plans de travail qui décrivent les activités prévues pour l'année à venir. Ces plans de travail indiqueront en détail de quelle manière les autres organisations participantes contribueront à la réalisation des projets à mettre en œuvre. Le conseil régional élaborera un cadre permettant d'effectuer des évaluations périodiques et qui servira d'outil de gestion pour l'organisation de projets.

Langues

Les responsables du projet entendent respecter la politique du Canada sur les langues officielles dans le cadre des activités du projet, et ce, tant sur les lieux de mise en œuvre qu'au niveau des réseaux. La plupart des collectivités comptent un pourcentage élevé de francophones qui doivent recevoir des services dans leur langue. Pour cette raison, au moins un membre du personnel maîtrisera entièrement les deux langues officielles (français et anglais); tous les avis destinés au public et toutes les publications seront rédigés dans les deux langues officielles.

K) Finances

Génération de revenus

La Société entend fonctionner comme une entité à but non lucratif en ce qui a trait au développement commercial et à la génération de revenus. Par conséquent, les revenus provenant de la vente de services (par exemple sous forme d'espace de portail Web, de commerce électronique ou de données) seront réinvestis dans l'élaboration de projets pour la région ainsi que pour financer la gestion de programmes existants, comme la maintenance et la mise à jour de portails et de données. Nous prévoyons exécuter les projets selon une approche d'effet neutre sur les revenus; dans cette optique, les projets finissent par s'autofinancer avec le temps, sans générer de profits.

Dans la préparation des budgets pour les projets, on recherchera, lorsque cela est possible, une participation financière d'au moins 50 % de la part de partenaires. Les entités mentionnées ci-après seront prises en considération comme point de départ pour la mise à contribution de fonds.

1. Projets axés sur le développement économique (plans d'activités, études de faisabilité et modèles de gestion) :
 - a. SGFPNO (Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario)
 - b. FedNor
 - c. Programmes de développement économique rural
 - d. NOVA
 - e. Sources de financement des Premières nations
 - f. Investisseurs du secteur privé

Au moins 75 % du budget actuel pour les projets (qui est d'environ 373 000 dollars par année) correspondent à cette catégorie, qui offre la possibilité de trouver chaque année un montant équivalent en fonds contribués par des partenaires. On pourrait donc obtenir 280 000 dollars par an auprès d'organismes comme la SGFPNO et FedNor ainsi que dans le secteur privé. Dans les cas où l'on peut prendre en considération les coûts administratifs, le montant pouvant être obtenu auprès de partenaires pourrait être supérieur. Nous entendons négocier des contributions en fonds de contrepartie pouvant atteindre 650 000 dollars auprès des partenaires financiers potentiels susmentionnés. Étant donné que certains projets ne correspondront pas aux plans d'organismes de financement, le montant potentiel pouvant être obtenu auprès de partenaires sera estimé à 75 % du budget pour les projets et la recherche, en excluant les coûts administratifs, soit environ 196 900 dollars par année.

2. Projets axés sur la recherche
 - a. Partenaires universitaires (contributions du CRSH [Conseil de recherches en sciences humaines] et du CRSNG [Conseil national de recherches en sciences naturelles et en génie])
 - b. Ministère des Ressources naturelles de l'Ontario
 - c. Ressources naturelles Canada
 - d. Entreprises forestières
 - e. ULERN

Au moins 25 % du budget actuel pour les projets (qui est d'environ 350 000 dollars par année) correspondent à cette catégorie; toutefois, les fonds de contrepartie obtenus pour des projets axés sur la recherche peuvent être souvent « en nature », étant donné que les organismes de recherche gèrent généralement eux-mêmes les fonds et que les demandes de financement peuvent ne pas être toujours contrôlées par la CFSNE. Pour cette raison, le conseil d'administration régional essaiera d'obtenir un montant supplémentaire de 87 500 dollars pour la recherche auprès des partenaires financiers potentiels susmentionnés. Étant donné que la compétition est forte pour ces fonds, nous estimons un taux de réussite de 50 % en ce qui a trait à l'obtention de cette contribution, soit un montant de 43 750 dollars par année.

Comme on peut le présumer d'après les données du tableau 1, la demande de financement comprend 60 000 dollars de sources externes, en plus des montants provenant des municipalités. La participation de l'équipe de la bioénergie et du bois aux projets, et une campagne efficace pour obtenir d'autres fonds auprès des gouvernements fédéral et provinciaux, pourraient permettre d'obtenir jusqu'à 350 000 dollars par année en fonds de sources externes sur une période de 4 ans, soit un total de 1,2 à 1,4 million de dollars sur cinq ans, ce qui augmenterait à 60 % la contribution externe, qui atteint actuellement 11 %, et ferait presque tripler le budget pour les projets. Étant donné qu'il s'agit de montants non confirmés, ceux-ci n'ont pas été inclus dans le budget au moment de la rédaction du présent plan, mais ils seront inclus chaque année dans le plan d'action. Il convient également de signaler que les coûts administratifs n'ont pas été inclus dans la possibilité d'obtention de fonds de contrepartie, mais la Société pourrait être en mesure de pourvoir un poste dans le cadre d'un programme, du moins au cours des deux premières années du projet, ce qui augmenterait la partie de fonds contribués par des partenaires.

Tableau 1 – Capacité potentielle d'obtention de fonds contribués par des partenaires

Domaines des projets	Budget annuel (approximatif)	Budget existant sur 4 ans	Montant le plus probable en contributions de partenaires sur 4 ans	Budget total	Moins les contributions externes annuelles déjà incluses
Recherches sur les PPNL	155 120 \$	620 480 \$	465 360 \$	1 240 960 \$	25 000 \$
Recherches sur l'énergie	124 200 \$	496 800 \$	372 600 \$	993 600 \$	45 000 \$
Recherches du conseil stratégique	93 648 \$	374 590 \$	187 295 \$	655 533 \$	35 000 \$
Total	372 968 \$	1 491 870 \$	1 025 255 \$	2 890 093 \$	105 000 \$

Tenue de livres

En tant que société autonome, la Collectivité forestière Supérieur Nord-Est utilisera l'expertise de sa collectivité hôte, Chapleau, pour les services de tenue de livres. Le personnel administratif sera responsable des bons de commande ainsi que du traitement des demandes et des factures. Une fois rassemblés, les documents seront transférés dans les bureaux d'administration pour y être traités par le personnel avec l'aide du service de la comptabilité du canton de Chapleau. Ce traitement se fera à l'aide du logiciel Solomon IV, et le livre de paie sera tenu à l'aide de la suite ABRA.

Budgets

Les budgets pour les deux premières années du projet sont présentés dans l'annexe 3a; on trouvera également un plan financier pour 5 ans dans les annexes 3b et 3c. Ces budgets et ce plan seront modifiés afin d'inclure plus de détails lors de la présentation du plan opérationnel annuel. Les tableaux suivants constituent un aperçu des budgets proposés pour les deux prochaines années.

Tableau 2 : Prévisions de revenus

Prévisions budgétaires pour deux ans			
		1 ^{re} année	2 ^e année
Revenus			
Municipalités – Contributions en espèces			
	Chapleau	43 030 \$	80 000 \$
	Wawa	5 385 \$	10 000 \$
	Dubreuilville	5 385 \$	10 000 \$
	White River	5 385 \$	10 000 \$
	Hornepayne	5 385 \$	10 000 \$
	Manitouwadge	5 385 \$	10 000 \$
Fonds de contrepartie et partenariats (secteur privé inclus)			
		33 750 \$	115 000 \$
Total des contributions en espèces /secteur privé			
		103 705 \$	245 000 \$
Contributions en nature			
	Portail de Chapleau	30 000 \$	30 000 \$
	Chapleau	15 000 \$	
	Wawa	5 000 \$	10 000 \$
	Dubreuilville	5 000 \$	10 000 \$
	White River	5 000 \$	10 000 \$
	Hornepayne	5 000 \$	10 000 \$
	Manitouwadge	5 000 \$	10 000 \$
	Tembec	5 000 \$	
	Entrepreneurs du secteur privé	22 000 \$	
	Données du MRNO	20 000 \$	
Total en nature			
		117 000 \$	80 000 \$
RNCAN			
		160 000 \$	230 000 \$
Total			
		380 805 \$	555 000 \$

Coûts	2007-2008	2008-2009
Dépenses administratives	172 705 \$	276 232 \$
Projets (en espèces)	91 000 \$	198 768 \$
Projets (en nature)	117 100 \$	80 000 \$
Dépenses de projets	208 100 \$	278 768 \$
Total	380 805 \$	555 000 \$

Tableau 3 – Prévisions de dépenses

Politiques

1. Impartition

La Société aura recours à des appels d'offres concurrentiels chaque fois que cela est possible. On fera exception à cette règle lorsque le processus concurrentiel coûterait trop cher par rapport au projet à exécuter, lorsqu'il y a peu d'experts en mesure de fournir les services demandés, ou lorsqu'on a déjà établi un partenariat pour exécuter le projet. Dans le cas d'un partenariat, il peut arriver que le partenaire investit dans le projet tout en assurant la prestation de services-conseils et qu'il propose une idée novatrice qui ne doit pas être rendue publique ou portée à la connaissance de concurrents. Toutefois, chaque fois que cela est possible, la Société annoncera les possibilités et demandera une manifestation d'intérêt à d'autres partenaires potentiels afin d'éviter la perception d'un traitement préférentiel et de déterminer s'il est possible d'établir un meilleur partenariat dans l'intérêt de la région.

Afin d'éviter un long travail d'élaboration de propositions à des entreprises qui ne possèdent pas les compétences et les connaissances requises pour un projet donné, la Société sélectionnera parfois des entreprises qui seront invitées à soumettre une proposition. Afin d'aider à créer une base de données pour les appels d'offres, la Société demandera parfois des lettres d'intérêt accompagnées de curriculum vitae et de tarifs journaliers pour les types de travaux qu'elle entend effectuer au cours des années à venir. La liste des entreprises intéressées deviendra partie intégrante du système d'appel d'offres « à commandes » (un peu comme le registre de fournisseurs que tient le gouvernement provincial) ou sera simplement utilisée pour déterminer quelles sont les entreprises auxquelles la Société pourrait faire appel pour des projets qui ne requièrent pas une demande de propositions, soit parce que le temps manque ou parce que le projet est de faible envergure, soit parce que les compétences requises sont spécialisées.

Au cours de la première année de fonctionnement, la Société pourrait déterminer quels sont les personnes les plus susceptibles de répondre à ses besoins et demander à celles-ci une liste de produits livrables en procédant de façon ponctuelle, un projet à la fois. À compter de la deuxième année de fonctionnement (1^{er} avril 2008), on mettra en place un système d'appel d'offres plus structuré, et les projets pluriannuels dont la valeur excède une certaine limite pourraient être attribués dans le cadre de ce système.

Des employés contractuels peuvent être embauchés pour une période déterminée afin d'élaborer des projets, mais seulement pour de courts laps de temps et dans les cas où le recours efficace à un poste à temps plein peut être démontré. Le but ici est d'éviter d'utiliser des fonds destinés aux projets pour créer des postes à temps plein, car cela entraîne une augmentation des dépenses administratives.

2. Demandes de financement

Les demandes de financement qui ont trait aux types de projets prévus par le partenariat de la CFSNE seront transmises et négociées par la Société (plutôt que par des comités techniques agissant individuellement), afin de maximiser les possibilités d'obtenir des fonds de contrepartie auprès de partenaires et de réduire le plus possible les chevauchements qui pourraient mettre en péril l'efficacité des projets à l'échelle de la région. Les municipalités participantes seront donc encouragées à consulter le conseil régional de la CFSNE pour la préparation de demandes de financement relatives aux PFNL, aux produits du bois à valeur ajoutée, à la biomasse, aux biocarburants et aux études qui ont trait au développement forestier. Lorsque cela est possible, le droit de premier refus devrait être conféré à la Société, afin que celle-ci puisse négocier et soumettre la demande de financement.

3. Production de rapports financiers

a) Production de rapports internes

Au sein de la Société, les contrôles financiers seront calqués sur les contrôles utilisés par l'organisation municipale qui agit comme hôte du projet, c'est-à-dire le Canton de Chapleau, et ce, jusqu'à ce que la Société réussisse à élaborer ses propres politiques en la matière. La Société finira par utiliser un système de bons de commande d'entreprise et une politique d'acquisition qui aura été élaborée par le conseil régional. Conformément aux dispositions de son règlement, la Société sera assujettie à une vérification comptable annuelle destinée à assurer la responsabilisation financière. La Société entend également obtenir un financement de base important auprès d'autres organismes de financement.

Les budgets seront préparés au niveau du conseil régional, et des postes budgétaires seront inclus pour des projets dans chacun des volets correspondants de la Société. Les montants affectés aux volets seront en accord avec les projets décrits dans les plans de travail annuels qui auront été approuvés ainsi qu'avec l'engagement pris à l'origine par l'entremise du processus de demande de financement. Les comités techniques détermineront comment ces fonds seront dépensés au cours de la phase d'élaboration des projets.

b) Production de rapports à l'intention des organismes de financement

Dans le cas de chaque programme de financement, on produira des rapports clairs, conformément aux exigences, afin d'avoir accès aux fonds alloués et de faire preuve de la vigilance nécessaire pour obtenir des fonds supplémentaires d'autres organismes de financement et de Ressources naturelles Canada après les cinq premières années du projet. La Société a demandé à Ressources naturelles Canada de pouvoir recevoir les fonds selon un système de paiements trimestriels anticipés. D'autres organismes de financement peuvent négocier des contrats prévoyant à la fois des paiements anticipés et des paiements par intervalles.

4. Conflits d'intérêts

Tout expert-conseil, tout membre du conseil d'administration et tout membre d'un comité technique sera considéré comme un bénévole qui ne reçoit aucune rémunération (sauf pour le remboursement des dépenses) pour le travail accompli en siégeant à des comités ou à des conseils. Tout expert-conseil, tout membre du conseil d'administration et tout membre d'un comité technique souhaitant soumettre une offre pour un projet ou recevoir un paiement de la Société pour du travail effectué pour le compte de celle-ci doit invoquer un conflit d'intérêt et se retirer de toute discussion ou prise de décision concernant le projet en question.

5. Soutien de tous les participants

Afin de manifester leur soutien à ce projet, chacune de nos collectivités partenaires a accepté de fournir à la Société une résolution du conseil municipal et un engagement financier en accord avec le budget prévu pour la direction du plan stratégique. Ces résolutions sont jointes au présent document dans l'annexe 5.

D'autres lettres de soutien seront jointes aux plans opérationnels annuels d'après les projets élaborés pour l'année financière à venir.

6. Politiques en matière de ressources humaines

Le conseil d'administration régional élaborera et adoptera toutes les politiques et procédures pertinentes en matière de ressources humaines une fois qu'il sera opérationnel. Entre-temps, le personnel sera assujéti aux politiques existantes en matière de RH du canton de Chapleau.

7. Ententes de confidentialité

Tous les gestionnaires et tous les employés seront tenus de signer une entente de confidentialité concernant ce projet. Nous exigerons également la signature d'une entente de confidentialité de la part de toute personne qui a accès à nos dossiers et à nos renseignements techniques sur le projet.

L) Modèle logique

Voir annexe 4.

M) Stratégie de mesure du rendement

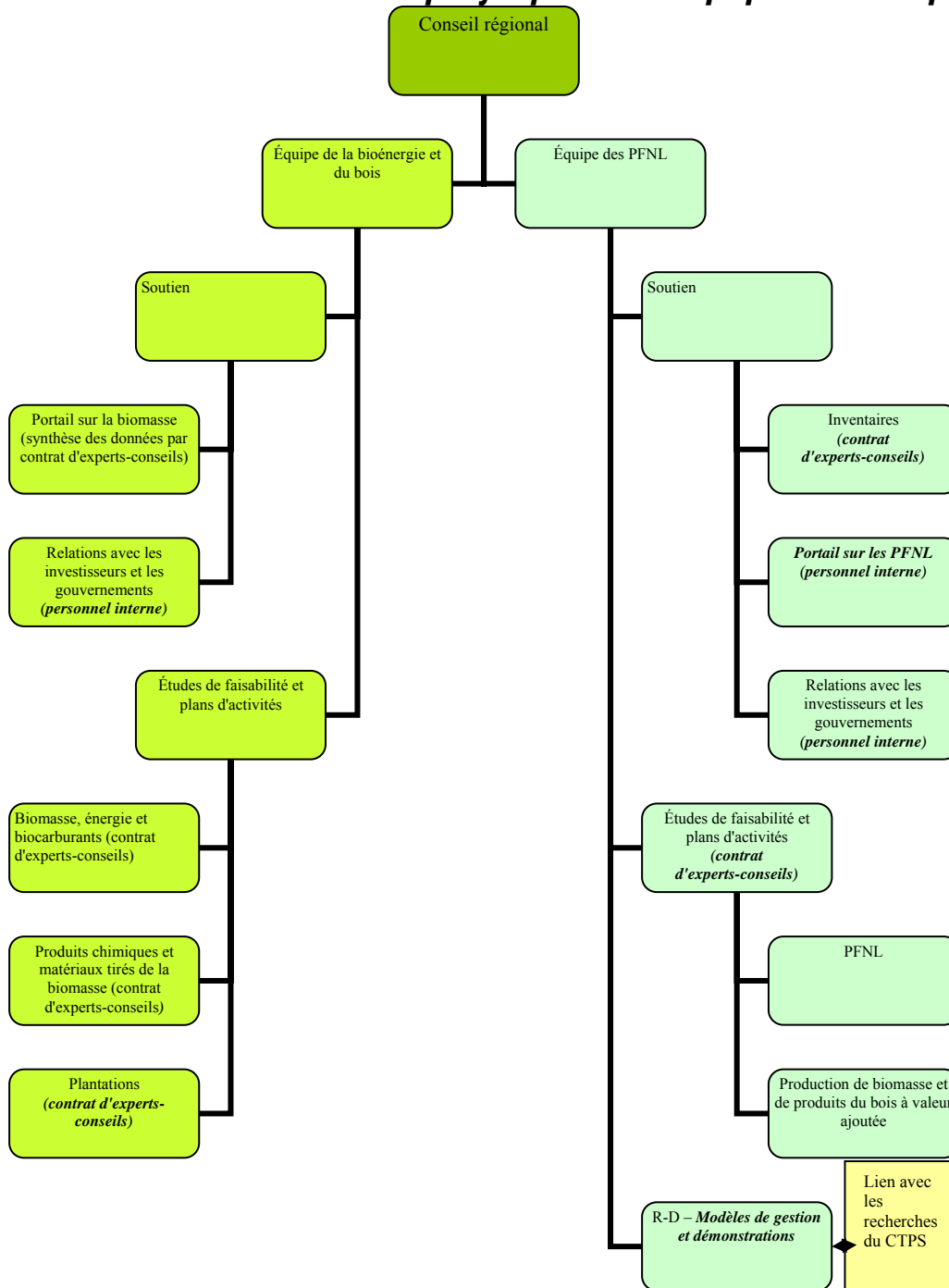
Voir annexe 5.

N) Autres aspects

La Collectivité forestière Supérieur Nord-Est est une société à but non lucratif sans capital-actions et constituée en vertu d'une loi fédérale. Les statuts constitutifs sont joints au présent plan stratégique dans l'annexe 6, et des lettres de soutien sont jointes dans l'annexe 7.

ANNEXE 1 : CARTE DE LA ZONE ÉTUDIÉE

Annexe 2a : Structure de projet pour les équipes techniques



Annexe 2b : Structure de projet pour le conseil stratégique

