

Une expérience de changement systémique

à partir de la base *Les pièces, les joueurs, le processus* PAR MICHELLE COLUSSI

La Roue du développement a montré qu'elle est bonne pour plusieurs choses, mais « simplifier la vie » n'est pas l'une d'elles. Elle invite les personnes à prendre une approche rigoureuse, méthodique et à long terme pour l'entreprise et le développement. Elle exige un haut niveau d'implication des employés et bénévoles au sein des organisations et des autres partenaires. (Voir l'article « Outils et moteurs de l'entreprise », p. 6.)

Dans le projet de la Roue du développement, le Canadian Centre for Community Renewal voulait vérifier comment l'utilisation d'un outil aussi efficace, bien qu'exigeant pourrait devenir commun parmi plusieurs groupes et organisations communautaires ayant un intérêt pour l'entreprise sociale. Spécifiquement, est-ce que la Roue pourrait se montrer adaptable à une grande variété de circonstances, d'expériences et d'opportunités de la C.-B. rurale et de l'Ontario français rural? Comment pourrions-nous les intéresser et par la suite les appuyer alors qu'ils se débattent avec ses concepts, sa terminologie, ses listes de vérification et ses processus?

Finalement, il y avait la question de système. Nous n'étions pas intéressés à voir survenir un peu de changement, ici et là. Est-ce que des applications aussi diverses de la Roue pourraient donner lieu à des alliances entre organisations avec l'autorité, la capacité et les ressources pour aider l'entreprise sociale à l'avenir?

Le projet de la Roue du développement était donc une expérience de changement systémique à partir de la base. Nous devons le structurer de façon à laisser les personnes s'y impliquer et contribuer de diverses façons – tout en tenant compte de la possibilité que certains pourraient choisir de ne pas s'impliquer. Il y avait quatre joueurs clés :

- **Canadian Centre for Community Renewal (CCCR)** : Il a adapté la Roue du développement de sa visée originale (DÉC autochtone) au développement d'entreprises sociales. Le CCCR a rédigé un cahier d'exercices (*Créer de la richesse communautaire : Une ressource pour le développement d'entreprise sociale*, 2006) et un programme d'atelier; a développé des matériaux et des stratégies de coaching; formé et appuyé les intermédiaires régionaux; et animé les Comités d'orientation provincial. Nous avons terminé une série de documents de recherche sur l'entreprise sociale et les avons partagé avec les participants au projet.
- **Comités d'orientation provincial (COP)** : Tant en Ontario qu'en C.-B., nous avons invité des organisations et des réseaux avec un quelconque mandat provincial pour appuyer l'entreprise sociale afin de nous conseiller par rapport à la promotion et la mise en oeuvre des activités du projet de la Roue du développement et pour réfléchir sur les résultats et le travail

de recherche. Les employés des intermédiaires régionaux ont aussi participé. Plus d'organisations ont accepté l'invitation en Ontario qu'en C.-B.

- **Intermédiaires régionaux (IR)** : C'étaient des organisations avec un mandat d'appuyer l'entreprise sociale au sein d'une région géographique donnée. Leurs employés faisaient la promotion et donnaient les ateliers de formation en plus d'offrir de l'appui technique aux organisations communautaires intéressées par l'entreprise sociale. En Ontario, les trois IR étaient des succursales du Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) et couvraient à eux 3 la totalité de la population francophone de la province. En C.-B., nous avons terminé avec un seul IR, mais nous en avons impliqué d'autres de façon moins exigeante à titre de membres du Groupe de travail sur l'appui technique (voir pp. 10-11, numéro 6).
- **Organisations communautaires (OC)** : C'étaient une gamme d'acteurs communautaires, incluant des groupes ou organisations qui gèrent ou voulaient gérer une entreprise sociale – ou, qui après avoir participé à un atelier, ont décidé de ne pas le faire! Leurs profils sont résumés aux points 4 et 8 des pp. 10-11.

Le diagramme des deux prochaines pages démontre et compare les relations et les rôles qui se sont développés dans chaque province. Divers niveaux et sortes d'implication nous ont obligés à improviser une façon de mettre en oeuvre les fonctions essentielles du développement d'entreprises sociales tout en gardant la communauté à la tête du projet et en conservant l'enthousiasme des praticiens.

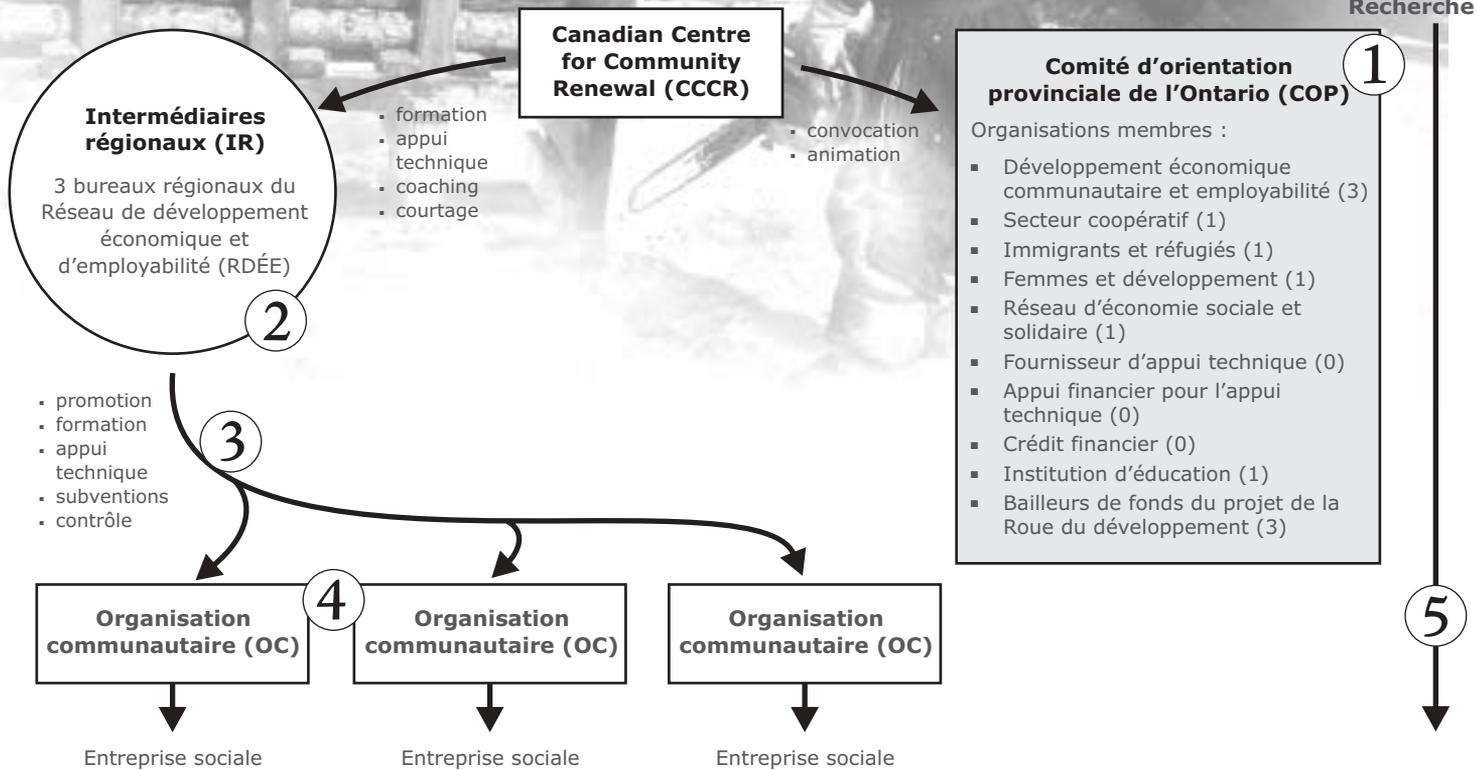
En C.-B., par exemple, le projet a changé son orientation de la formation vers l'appui technique. Ce changement a été mené par les observations des participants là, et par les lacunes qu'ils ont identifiées dans les services pour appuyer l'entreprise sociale – surtout dans les régions rurales.

Une autre différence importante était au niveau des intermédiaires régionaux. La perte de deux IR au début du projet a amené les employés du CCCR à donner des ateliers et de l'appui technique « à distance » dans deux régions de la C.-B. Cette approche était efficace et nous a appris des choses par rapport au rôle des appuis régionaux et aux limites de l'appui externe. (Voir la page 31 pour une discussion sur les façons dont les appuis pour le développement d'entreprise sociale ont été reproduites et améliorées dans chaque province.)



MICHELLE COLUSSI était Codirectrice du projet de la Roue du développement et sa Coordinatrice provinciale pour la C.-B. Elle est Gérante de l'appui technique au Centre pour les entreprises communautaires - CEC et membre du Réseau canadien de DÉC. Rejoignez-la au 250-595-8874 ou à colussi@telus.net.

Ontario



1 Les membres du **COP de l'Ontario** représentent une grande variété de mandats et d'intérêts liés à l'entreprise sociale. Plusieurs n'ont jamais travaillé ensemble dans le passé. Tant la Fondation Trillium de l'Ontario que le Conseil de la coopération de l'Ontario explorent comment ils pourraient adapter la Roue du développement à leurs usages.

2 L'entreprise sociale est relativement nouvelle pour le **RDÉE**, une organisation provinciale avec un mandat d'employabilité et de développement économique. Plusieurs employés de chaque région sont formés pour utiliser la Roue du développement avec des populations et des projets spécifiques et pour l'intégrer dans des stratégies régionales de développement. Tant le RDÉE que le Conseil de la coopération de l'Ontario utilisent la Roue du développement comme base pour des ateliers, de l'appui technique et l'évaluation de subventions d'appui technique.

3 Un total de 27 **ateliers** dans les deux provinces attirent 495 participants, représentant 273 groupes ou OC. Les participants évaluent très bien le programme et la présentation. Ces événements sont une façon économique de promouvoir l'entreprise sociale et d'aider les OC à décider s'ils devraient l'essayer, et comment. Même la décision de ne pas démarrer une entreprise sociale a économisé à ces OC du temps et des efforts.

4 Parmi les **OC** qui ont participé aux **ateliers de l'Ontario** :

- 51 % sont sans but lucratif ou de bienfaisance (incluant des coopératives), la plupart sont impliquées en éducation, en emploi ou dans les arts et la culture. La plupart dépendent de subventions

publiques et de levées de fonds pour leur financement.

- 35 % ont décidé qu'ils étaient prêts pour l'entreprise sociale. La plupart ont un champion unique qui mène le travail d'entreprise sociale, mais le RDÉE travaille surtout avec des groupes de membres d'OC et non des individus.

- Les sondages de suivis indiquent que pour presque tous, l'utilisation de la Roue du développement est clé à leur travail continu en entreprise sociale. De la même façon, les employés du RDÉE utilisent invariablement les listes de vérification de la Roue du développement pour leur appui technique.

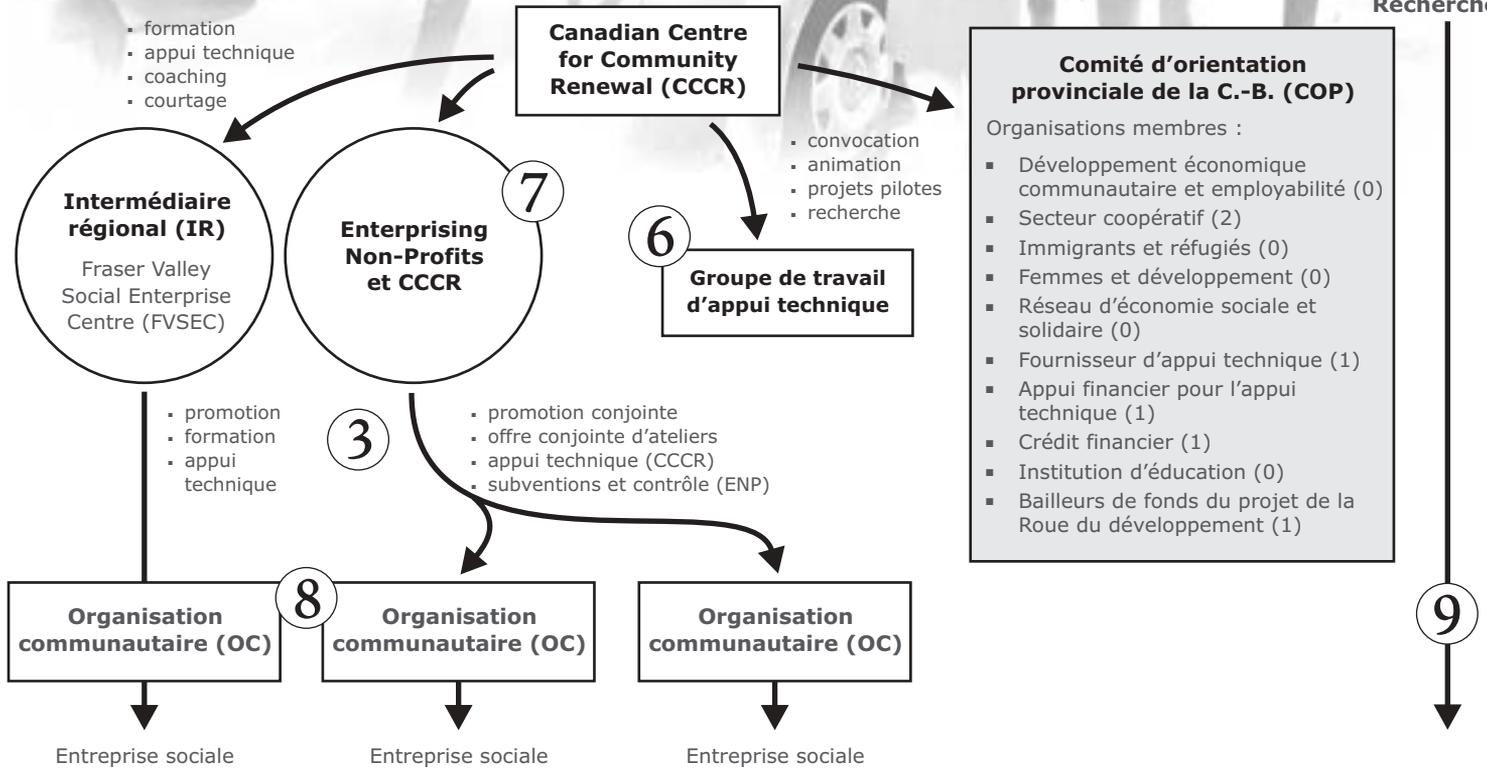
5 **Activités de recherche principales** dans les deux provinces :

- Le CCCR a interviewé les membres des COP afin de définir les données de base, et deux fois de plus au cours du projet. Les organisations régionales ont complété des rapports trimestriels détaillés de leurs activités.
- Les données des OC provenant de l'inscription aux ateliers, des décisions et des évaluations sont inscrites dans une base de données. Les OC sont interviewés deux fois pendant le projet.
- Le Cadre d'évaluation, les trois Rapports d'évaluation (incluant le rapport final), les rapports de sondages des COP et des OC sont disponibles à www.cedworks.com.

(photo) À Hearst, ON, les Entreprises Forma-Jeunes préparent les jeunes pour des emplois rémunérés ou pour retourner à l'école. Gracieuseté de Forma-Jeunes.

Colombie-Britannique

Recherche



6 En C.-B., deux intermédiaires régionaux ont quitté au début du projet à cause de manque de fonds et de réduction d'employés. Ceci, en plus de l'inaccessibilité de l'appui technique de qualité pour l'entreprise sociale, amène le COP à prioriser le renforcement de l'appui technique dans les régions rurales. Le **Groupe de travail sur l'appui technique** incluait le seul IR, plusieurs membres du COP, un Community Skills Center et une Société d'aide au développement des collectivités (qui a aidé le projet à orienter d'autres SADC vers l'entreprise sociale).

7 **Enterprising Non-Profits** (enp) a son guide, son atelier et son système pour donner des subventions d'appui technique aux entreprises sociales dans les régions rurales. Pour deux nouvelles régions cibles, enp et le CCCR élaborent un atelier qui intègre leurs programmes. Pendant le projet, ENP est l'agent pour les subventions d'appui technique en C.-B. ENP et le CCCR pilotent un système régional de coach qui accroît l'implication et la qualité du travail des bénéficiaires de subventions. ENP a maintenant adopté ce système pour son usage.

8 Des OC qui ont participé aux **ateliers de la C.-B.** :

- 56 % étaient sans but lucratif ou de bienfaisance (incluant un petit nombre de coopératives) représentant surtout des organisations en éducation, en emploi, et en services sociaux. La plupart dépendent de subventions publiques et de levées de fonds pour leur financement.
- 66 % ont décidé qu'ils étaient prêts pour l'entreprise sociale. Tous ont un champ unique qui mène le travail d'ES. L'IR et le CCCR

travaillent presque exclusivement avec ces personnes.

- Les sondages de suivis indiquent que plus de 30 % des OC ne se réfèrent pas à la Roue du développement après l'atelier. Le CCCR et l'IR utilisent la Roue avec seulement quelques groupes.

9 **Activités de recherche additionnelles en C.-B. :**

Le groupe de discussion avec des OC, les fournisseurs d'appui technique (quelques uns à l'extérieur du projet) et un petit groupe de SADC améliorèrent notre compréhension des appuis que les OC ont besoin pour s'impliquer en entreprise sociale, et notre conscience des compétences et ressources nécessaires pour les intermédiaires régionaux qui accomplissent ce travail. Plusieurs recherches (disponibles seulement en anglais) sont réalisées afin de répondre à des questions ou des lacunes spécifiques :

- Social Enterprise Technical Assistance in the UK : Implications for BC [Appui technique pour entreprises sociales au R.-U. : Implications pour la C.-B.]
- The Role of Social Enterprise in Business Retention and Succession Planning [Le rôle de l'entreprise sociale dans le maintien d'entreprise et la planification de succession]
- Une étude de cas du Fraser Valley Center for Social Enterprise
- Introduction à la trousse Social Enterprise Resource Package ■

(photo) Le Canadian Auto Network (CAN) utilise le partage de voitures pour réduire le bilan carbone personnel du Vancouver urbain. Gracieuseté de RCA.