

Plier la courbe d'assimilation

Une expérience en développement d'entreprise sociale menée par des praticiens

PAR MICHELLE COLUSSI ET DON MCNAIR

*I*l y a eu un temps sur l'île de Vancouver où la Première Nation Hupacasath était satisfaite si certains de ses membres trouvaient du travail à construire une centrale électrique des environs. Il y a eu un temps où leurs voisins de Port Alberni aurait fait fi des émanations d'une telle centrale les qualifiant de « l'odeur de l'argent ». Et il y a eu un temps où l'entreprise d'électricité provinciale, BC Hydro ne considérait que les projets d'énergie qui étaient a) massifs et b) dans des emplacements éloignés.

Mais plus maintenant. Pour les huit dernières années, les citoyens de Port Alberni ont au contraire insisté pour une source d'électricité qui n'était pas un risque pour l'environnement. Les Hupacasath aussi, en plus de revenus et d'emplois qui soutiendraient la prospérité et la dignité de leurs membres. Pour sa part, BC Hydro a voulu promouvoir de petites sources d'énergie renouvelable de propriété et de gestion locale.

Comme conséquence, nous avons Upnit Power Corporation : une micro centrale hydroélectrique sur les terres traditionnelles de la nation Hupacasath, leur donnant de l'emploi, vendant de l'électricité aux services publics pour être consommée à Port Alberni et ailleurs, et donnant des profits à ses propriétaires les propriétaires majoritaires étant les Hupacasath.¹

Comment d'autre des besoins et des intérêts aussi divergents auraient pu être réconciliés? Par l'entreprise privée seule? Pas à cet emplacement. Par l'état? Pas lorsque les électeurs veulent des baisses d'impôts et un gouvernement sans dettes.

Non, la solution était ailleurs, tout comme elle l'était à Montréal depuis 1983. Là, vivant dans les rues des quartiers du sud-ouest, des jeunes ont besoin de travailler. Mais pas n'importe quel travail. S'ils sont pour éviter des vies de dépendances, de drogues et de crime, ils ont aussi besoin de compétences et d'espace pour la croissance personnelle et professionnelle. Les contribuables de Montréal requièrent la sécurité, mais plusieurs d'entre eux ont aussi besoin de

meubles de qualité ainsi que de services de construction et de rénovation.

Comme conséquence, nous avons Le Boulot vers..., une entreprise qui forme les jeunes de la rue en menuiserie. Les stagiaires gagnent un salaire; Le Boulot vers... gagne un revenu de la vente de produits et services et d'un contrat avec Emploi-Québec. Les contribuables recouvrent leur investissement à l'intérieur d'une année alors que les jeunes se dirigent vers d'autre formation ou des emplois. Quelle autre sorte d'organisation aurait pu accomplir tant pour autant de personnes, à si peu de coût pour plus d'une génération?²

Ce ne sont que deux exemples, et je suis certain que ça ne prendrait que peu de temps pour penser à au moins une douzaine, ou cent autres... bien, même des milliers de ces « entreprises sociales » selon où nous mettrions les limites. Certaines sont sans but lucratif, certaines sont des coopératives, d'autres sont des sociétés en participation. Certaines traitent de recyclage, d'autres de santé ou de formation, plusieurs de nourriture et de soins à domicile.

Comme une entreprise, elles génèrent leurs revenus. Contrairement à une entreprise, elles mesurent leur efficacité surtout en termes non financiers : les améliorations qu'elles font à la qualité de vie d'endroits spécifiques ou de populations, souvent mises en danger par l'action ou l'inaction du secteur public ou privé. Le revenu que leurs opérations peut générer au delà des coûts n'est pas distribué aux propriétaires mais réinvesti dans l'entreprise ou la communauté.

Bien que l'entreprise sociale ne soit pas nouvelle, elle est de plus en plus en vue grâce à une sensibilisation croissante des liens entre le marché et d'autres valeurs sociales ou environnementales auxquelles nous tenons. Ce qui n'augmente pas, c'est l'infrastructure d'appui technique, de financement, de formation et d'association professionnelle qui pourrait rendre l'entreprise sociale plus ordinaire et lui donner plus de succès.

Une solution obligatoirement complexe pour des problèmes complexes, l'entreprise sociale est une façon d'agir très exigeante. Toutefois, l'infrastructure qui appui de façon aussi impressionnante et efficace la performance des entrepreneurs privés du Canada n'apparaît nulle part pour les

entrepreneurs sociaux, à l'extérieur du Québec. (Voir l'encadré à gauche, « Apprendre du Québec ».)

Comment la rassembler? À la lumière des coûts d'énergie croissants, du changement environnemental, et de la population vieillissante, l'enchevêtrement des questions sociales et environnementales avec l'économie ne fera que s'intensifier, et en même temps, l'avantage compétitif de l'entreprise sociale. Quelle combinaison d'initiatives individuelles, locales et régionales peut faire qu'une infrastructure en soutien de son développement puisse commencer à émerger avec un minimum de dissension et de confusion?

C'est ce que le projet de la Roue du développement voulait découvrir.

Une solution complexe pour des problèmes complexes, l'entreprise sociale est une façon d'agir très exigeante. Toutefois, l'infrastructure qui appui de façon aussi impressionnante et efficace la performance des entrepreneurs privés n'apparaît nulle part pour les entrepreneurs sociaux, à l'extérieur du Québec. Comment la rassembler?

Une expérience menée par des praticiens

Le projet était une expérience de formation, de recherche, de promotion et d'animation menée par des praticiens et organisée par le Canadian Centre for Community Renewal (CCCR) de la fin 2005 à 2008. Il a cherché des moyens de faire repartir la collaboration et l'action en concertation avec une diversité d'organisations qui étaient déjà favorables à l'entreprise sociale ou qui pourraient l'être, après avoir compris qu'elle est une option stratégique valable.

En excluant cette stratégie de la base, le projet devait beaucoup à deux initiatives du gouvernement fédéral. Une était l'Initiative d'appui à l'économie sociale annoncée par l'administration de Paul Martin en 2004. Elle promettait 100 millions de dollars en capital « patient » à investir dans des entreprises sociales et un autre 17 millions de dollars pour accroître la capacité régionale à créer et accroître l'entreprise sociale. Le second était le Programme des modèles du Secrétariat rural. Le Secrétariat, une division du Ministère Agriculture et Agroalimentaire, a le mandat de coordonner et

Apprendre du Québec

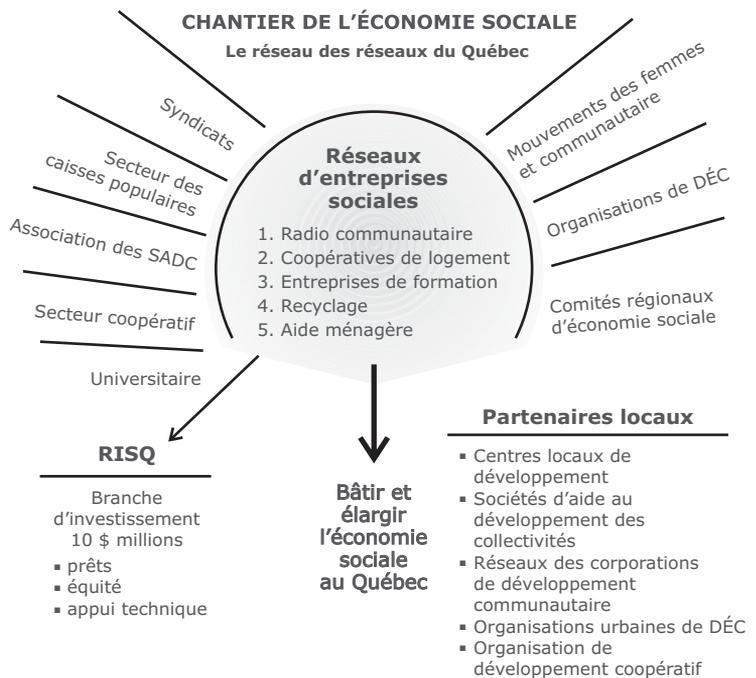
Pour plusieurs d'entre nous, le Québec est depuis longtemps un modèle pour renforcer l'entreprise sociale. Plutôt qu'une entreprise sociale ici et une là, les Québécois orchestrent un « réseau de réseaux ». Il relie des groupes d'entreprises sociales – radio communautaire, coopératives de logement, recycleurs, etc. – avec une gamme plus large d'alliés et de partenaires (voir le diagramme plus bas). Le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) mets les entreprises sociales en lien avec du capital, des prêts et des subventions d'appui technique.

Ce n'est pas un « programme d'entreprise sociale » qui existe au Québec; c'est un chantier de construction pour une économie alternative, une économie sociale. Donc le nom, Chantier de l'économie sociale. Mais ce ne fut pas toujours le cas. Le Chantier n'a vu le jour qu'en 1997. Comment ont-ils créé ce mécanisme puissant pour faire avancer l'entreprise sociale?

Les intermédiaires régionaux tels que les Sociétés d'aide au développement des collectivités, l'équivalent québécois des Community Futures Development Corporation qui ont un mandat de DÉC dans des régions spécifiques à travers le pays étaient d'une importance capitale. Des leaders ont aussi émergé des associations sectorielles (coopératives, centres de la petite enfance, centres de santé) et de communautés d'intérêt telles que les femmes et les syndicats.

Près de Montréal, Trois-Rivières et Gatineau, et ensuite à travers la province, les Québécois ont systématiquement commencé à mener plusieurs fonctions essentielles au développement d'entreprise sociale, telle que le financement, l'appui technique, et des politiques publiques favorables. Ils ont fait leurs devoirs, ont bâti sur des atouts et des liens existants, ensuite élargi cette base de façon proactive avec encore plus d'appuis et d'implication.

Est-ce que le reste du Canada a quelque chose de comparable? Même pas proche. ■



¹ Darren Willis, « A Powerful Idea: Hupacasath First Nation and the building of a micro hydro consortium », *Making Waves*, 19,1 (printemps 2008) : 21-25.

² Anne-Marie Mottet, « Le Boulot vers... une journée dans la vie », *Making Waves*, 15,4 (hiver 2004) : 31-36.

making waves traite des principes et de la pratique du développement économique qui cherchent expressément à redonner de l'espoir, de la fierté et du pouvoir aux collectivités en danger ou en perte. Ce magazine trimestriel est publié par le Canadian Centre for Community Renewal (CCCR), un organisme sans but lucratif voué à l'épanouissement de collectivités créatives, inclusives et durables au Canada.

Éditeur : Mike Lewis ~ rédacteur en chef : Don McNair ~ conception/mise en page : Don McNair ~ traduction : Guylaine Leclerc ~ collaborateur de rédaction : Stewart E. Perry.

Correspondance à l'éditeur, **making waves**, CCE Publications, C.P. 1161, Port Alberni (C.-B.) V9Y 7M1 (tél. sans frais) 1-888-255-6779, (courriel) ccelewis@xplornet.com. Copies rédactionnelles, annonces et photos à (courriel) mcnair@cedworks.com, (tél.) 250-542-7057.

Internet : www.cedworks.com – rendez-vous à **making waves**

Abonnement : téléphone (sans frais) 1-888-255-6779, ou Internet www.cedworks.com ~ Tarifs : individuels et sans but lucratif 36 \$CAD/44 \$US (1 an), 59 \$CAD/75 \$US (2 ans); gouvernements, sociétés et institutions : 48 \$CAD/56 \$US (1 an), 83 \$CAD/99 \$US (2 ans); étudiants et chômeurs : 24 \$CAD/32 \$US (1 an) ~ Prix en kiosque : 10 \$CAD ~ Prix sujets à la TPS/TVH pour les abonnés canadiens. Abonnés internationaux, ajouter 18 \$CAD/année.

Protégé par le droit d'auteur © 2008, le Canadian Centre for Community Renewal. Tous droits réservés. ISSN 1192-2427. ~ Convention de la poste-publications : Pm40051559

Le magazine **making waves** est indexé en ligne à The CED Digital Bookshop (www.cedworks.com) par Alt-PressWatch (www.softlineweb.com) et par l'Alternative Press Center (altpress.org). La reproduction de tout contenu est subordonnée à des conditions fixées par le propriétaire du droit d'auteur. Téléphoner au préalable pour obtenir de l'information. Les opinions exprimées par les collaborateurs ne sont pas nécessairement celles du CCCR.



de promouvoir les politiques et les actions pour endiguer le déclin rural. Son Programme des modèles a financé des initiatives qui adaptent des innovations avec des antécédents positifs à de nouveaux contextes et dans une plus grande mesure.

Le CCCR a proposé d'adapter la Roue du développement, un outil que nous avons développé pour les Premières Nations à la fin des années 1980 en se basant sur une expérience préalable des É.-U. au niveau du développement économique communautaire (Voir « Outils et moteurs de l'entreprise », p. 6.). Nous espérons répondre à trois questions.

1. De quelles façons pouvions-nous adapter la Roue du développement pour rendre le développement d'entreprise sociale plus efficace et plus efficient dans diverses parties du pays?
2. Comment pouvions-nous accroître la capacité d'organisations avec des juridictions régionales pour favoriser l'entreprise sociale avec cet outil?
3. Comment pouvions-nous aider à développer des réseaux provinciaux en appui au développement d'entreprise sociale?

N'importe quoi mené par des praticiens dépend beaucoup de la participation bénévole d'organisations indépendantes avec leur mandats et missions, terminologie, et priorités stratégiques. Pour qu'elles collaborent, elles devaient découvrir un terrain commun. Combien de conformité conceptuelle est essentielle pour être efficient?

S'il avait du succès, nous nous attendions à ce que le projet donne une augmentation nette de la capacité des provinces et des régions avec lesquelles nous avons travaillé à appuyer le développement d'entreprises sociales. Ce n'était pas tant la multiplication des entreprises sociales que la création de systèmes qui pourraient le faire qui nous intéressaient.

Nous croyions que le projet était opportun et stratégique. Avec l'Initiative d'appui à l'économie sociale en arrière plan, nous nous attendions à ce qu'il y ait beaucoup de capital de disponible pour appuyer la demande. Tout de même, n'importe quoi mené par des praticiens n'est pas facile. Ça dépend beaucoup de la participation bénévole d'organisations indépendantes avec leur mandats et missions, terminologie, et priorités stratégiques. Pour qu'elles collaborent, elles devaient découvrir un terrain commun, lorsque même la définition du terme « entreprise sociale » était sujet à discussion. Combien de conformité conceptuelle est essentielle pour être efficient? Combien de conformité offenserait des organisations qui ont leurs fiers antécédents de techniques et de langage? (Voir « Une expérience de changement systémique à partir de la base » p. 9.)

Résultats

Ironiquement, alors que le projet débutait, le gouvernement fédéral a changé et l'Initiative d'appui à l'économie sociale a été annulée. Nous avons réduit le projet à deux emplacements, l'Ontario français et trois régions de la C.-B., et nous avons quand même continué.

Nos expériences aux deux emplacements ont été très, très différentes. En Ontario, certaines organisations majeures ont appuyé le projet : le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE), la Fondation Trillium de l'Ontario et FedNor. La Roue du développement a touché une corde dans les communautés francophones du sud-ouest et du nord-ouest. Les personnes et les organisations se sont unies autour du vocabulaire, des concepts et des processus de l'outil. (Voir l'article « Un levier de développement », p. 12.)

En C.-B., le désintérêt de la nouvelle administration fédérale pour l'entreprise sociale a coûté au projet deux de ses partenaires régionaux. Nous nous sommes retrouvés avec trois régions à servir et qu'une organisation régionale avec de la capacité pour le faire, le Fraser Valley Centre for Social Enterprise. Nous avons donc improvisé. Au lieu d'organisations régionales, nous avons concentré nos efforts à rendre plus accessible l'appui technique pour l'entreprise sociale dans ces régions. (Voir « Les affaires en premier » et « Recette du succès », aux pp. 18 et 22.). En C.-B., nous avons aussi voué plus de temps et d'énergie à la recherche : par exemple, l'importance que l'entreprise sociale pourrait atteindre au cours des 10-15 prochaines années comme option de succession pour les milliers de baby-boomers qui se retireront de la petite entreprise. (Voir « Préparez-vous pour la vague », p. 25.)

Qu'avons-nous conclu? Le projet a confirmé le besoin pour de la capacité organisationnelle au niveau régional pour promouvoir, cibler et appuyer l'entreprise sociale. Cette « découverte » appuie ce que le Réseau canadien de DÉC et d'autres ont longtemps défendu : la capacité au niveau local n'est pas toujours rentable alors que la capacité au niveau provincial a de la difficulté à traiter des besoins locaux. Les impacts que le RDÉE a atteints, grâce à sa présence communautaire et son large mandat économique et d'employabilité diffèrent considérablement de ceux atteints en C.-B.

Ça a aussi démontré la difficulté et l'avantage de bâtir et de maintenir des coalitions de parties prenantes diverses. De trouver la cause commune n'arrive pas par magie. Ça prend du temps, de la sueur et des efforts pour rassembler des personnes et pour animer le débat et l'apprentissage au cours du temps. Toutefois, ça vaut bien l'effort. Si une économie sociale rigoureuse émerge au Canada, ce sera en grande partie grâce aux réseaux déterminés d'organisations provinciales et régionales qui travaillent avec une vision et une stratégie commune.

Mais un outil commun? Pas nécessairement. Le projet a testé la Roue du développement comme véhicule pour assurer des approches cohérentes de qualité face au développement d'entreprises sociales à divers niveaux. C'est arrivé à une variété d'emplacements en Ontario. Ce n'est pas arrivé du tout en C.-B. où les formateurs et les fournisseurs d'appui technique avaient leurs propres approches ayant fait leurs preuves pour le développement d'entreprises sociales.

Nous nous demandons donc quelle sorte d'héritage le projet laissera. Quels emplacements donneront le plus de fruits? Est-ce que les réseaux régionaux coordonnés par le RDÉE en Ontario mèneront à des entreprises sociales plus nombreuses et efficaces? Où est-ce que le jeune groupe de fournisseurs d'appui technique fera une différence plus mesurable en C.-B.? (Voir « Les chances d'accroître » p. 31.).

Ce n'est pas une question intellectuelle. L'entreprise sociale nous offre des moyens pour répondre à des questions communautaires d'une complexité sans précédent pour lesquelles nous aurions autrement été obligés de se satisfaire de solutions partielles ou d'aucune solution. Toutefois, après 50 ans de lutte entre le marché libre du capitalisme et le socialisme, l'intérêt suscité par l'entreprise sociale est faible. Plusieurs personnes et institutions continuent d'attendre des réponses de l'entreprise privée ou du gouvernement, les agents de changement traditionnels de l'heure, et de se méfier ou de laisser passer « l'hybride ». La courbe d'assimilation pourrait être très longue, trop longue. Comment nous réussirons à donner une pente raide à la courbe et obtenir des gains vertigineux dans la pratique et les résultats de l'entreprise sociale dans un avenir rapproché a des implications très réelles sur la façon dont les Canadiens vivront en 2020. Le projet de la Roue du développement a expérimenté une approche. Qu'est-ce que vous proposez?



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. DON MCNAIR est Éditeur gérant du magazine *Making Waves*.

Plusieurs autres leçons du projet de la Roue du développement sont présentées dans les rapports de recherche suivants, tous accessibles à www.cedworks.com (« Social Enterprise ») :

- Social Enterprise Technical Assistance in the UK : Implications for BC. [Appui technique pour entreprises sociales au R.-U. : Implication pour la C.-B. : seulement en anglais]
- 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 : seulement en anglais]
- Une étude de cas du Fraser Valley Centre for Social Enterprise : seulement en anglais.
- Introduction à la trousse Social Enterprise Resource Package : seulement en anglais.
- Rapports des sondages des COP (C.-B. et Ontario).