

# Les coopératives innovatrices dans le secteur des services sociaux :

une étude au profit des personnes souffrant de déficiences  
développementales et de maladie mentale

Préparé pour le Secrétariat aux Coopératives du Gouvernement du Canada

Kate Sutherland, chercheuse principale  
et  
Tim Beachy, Directeur  
United Community Services Co-operative  
Vancouver, Colombie-Britannique

Mars 2004

# Coopératives innovatrices dans le Secteur des services sociaux

## Table des matières

---

	page
1. <a href="#">Remerciements</a> .....	2
2. <a href="#">Sommaire</a> .....	5
3. <a href="#">Introduction</a> .....	7
A. <a href="#">Contexte</a>	
B. <a href="#">But</a>	
C. <a href="#">Acteurs</a>	
D. <a href="#">Méthodologie</a>	
E. <a href="#">Grille de mesure pour les coopératives sociales</a>	
4. <a href="#">Résumé des principales conclusions</a> .....	11
5. <a href="#">Conclusions et recommandations</a> .....	28
6. <a href="#">Ressources</a> .....	32

## Remerciements

---

Avant tout, nous remercions les pionniers pour leur grande contribution – notamment les membres des coopératives, bénévoles, créateurs de coopératives, bailleurs de fonds, personnel et directeurs des organismes sociaux d’incubation et autres – qui ont eu la tâche difficile d’être les premiers et de défricher un nouveau territoire. Sans eux, ce rapport n’existerait pas.

Nous sommes reconnaissants envers le Secrétariat aux coopératives du gouvernement du Canada pour son soutien, sans lequel ce rapport n’aurait pas été fait. Nous exprimons nos remerciements à Trent Craddock et Albert Daoust pour leur intérêt personnel et leur soutien.

Et nous sommes profondément reconnaissants envers la généreuse collaboration de dizaines de personnes de partout au Canada et dans le monde entier. Leur soutien a été vraiment remarquable; il a souvent comporté de multiples échanges d’information et de nombreuses heures de travail. Nous pensons que le soutien dont a bénéficié ce projet est un exemple de la bonne volonté des gens envers les coopératives sociales et envers les personnes qu’elles desservent.

Nous remercions pour leur soutien :

- Margaret Bau – USDA Rural Development, Stevens Point, Wisconsin
- Jill Bloom – Fraserside Community Services Society
- Caroline Bonesky – Fraserside Community Services Society
- Marc Boucher – United Community Services Co-op
- Luke Bowden – Ontario Co-operative Association
- Paul Cabaj – Taktika Human Resources and Consulting
- Lisanna Carlberg – Expressway Printing Co-op
- Melanie Conn – DEVCO
- Hazel Corcoran – Fédération canadienne des coopératives de travail
- Garry Cronan – Association Internationale des Coopératives, Genève
- David Driscoll – VanCity Community Foundation
- Dave Dunlop – Friendship House, Fraserside Community Services Society
- Ralph Eastland – Eco Créations Co-op, Duncan, CB
- Lise Ecclestone – Interior Health, Penticton, CB
- Sorcha Edwards – CECODHAS
- Kristina Fairholm Mader – Association canadienne de santé mentale, Bureau de Vancouver-Burnaby
- Richard Faucher – Burnaby Association for Community Inclusion
- Marty Frost – DEVCO
- Kathleen Gabelmann – CB Institute for Co-operative Studies
- Peter Gates – The Mercury Centre, Sydney, Australia

- Claus Hachmann – Organisation Internationale de l’Habitat Coopératif (Allemagne)
- Brian Iler – Iler Campbell, Toronto
- Cathy S. La France – Collaborative Learning Strategies Inc
- Dave Langdon – Nundah Community Entreprise Co-op
- Carolyn Lemon – Common Ground Cooperative
- Monica Loss – Istituto Studi Sviluppo Aziende Non Profit, Trento, Italie
- Kim Lyster – Penticton & District Community Resources Society
- Lynne Markell – Canadian Co-operative Association
- Vivienne Miller – MHS Conference Director, Balmain, Australie
- PAR EXEMPLE Nadeau – Cooperative Development Services; Madison, Wisconsin, États-Unis
- Rainer Persicke – Penticton & District Community Resources Society
- John Restakis – BC Co-operative Association
- Ann Reid – L’Abri en Ville, Montréal
- Bruno Roelants – CICOPA : Comité international des coopératives de production et artisanales
- Elisabeth Rogers – Expressway Printing Co-op
- Shannon Rohan – Canadien Co-operative Association
- Dave Saranchuk – Expressway Printing Co-op
- Gail Saunders – Kamloops Society for Community Living
- Rick Simcock – Fraserside Community Services Society
- Brian Smith – Philia
- Jack Styán – Planned Lifetime Advocacy Network
- Jan Taylor – BC Co-operative Association
- David J. Thompson
- David Wetherow – CommunityWorks
- Lee Wilson – ACCORD, Australie
- Wade Wright – Community Living Kingston

Ce projet a été financé par le  
Secrétariat aux Coopératives du gouvernement du Canada.

## Sommaire

---

Cette recherche est le résultat du désir de la United Community Services Co-op de Colombie-Britannique d'aider trois organisations à atteindre leurs objectifs qui étaient d'améliorer l'accès au logement et à l'emploi des personnes souffrant de déficiences développementales ou de maladie mentale. Ces organisations ont souhaité acquérir une meilleure compréhension des avantages potentiels des modèles coopératifs d'entreprise pour les populations vulnérables, et explorer les possibilités de faire éclore des « coopératives sociales » pour aider leurs clients à avoir une vie meilleure et plus épanouie.

Cette étude a principalement consisté à trouver et répertorier des informations sur le développement de coopératives sociales autour du monde, faisant plusieurs études de cas, notant les 'enseignements clés', proposant pour discussion une grille d'analyse des coopératives sociales et recueillant des réponses fournies par un groupe témoin en C-B.

Les coopératives sociales ont surgi dans de nombreux endroits dans le monde mais, à l'exception du Nord de l'Italie, la profondeur et l'étendue de l'expérience sont encore restreintes. La recherche quantitative dans ce domaine est rare. Les expériences locales que nous avons trouvées constituent une source abondante de documentation anecdotique, mais en dehors de l'Italie il n'y a pas encore de dynamique caractérisant un mouvement à l'échelle mondiale, nationale ou régionale.

L'expérience italienne est instructive, mais elle n'a qu'une applicabilité immédiate limitée pour le Canada, du fait des systèmes de soutien juridique et social uniques de l'Italie, lesquels fournissent un contexte plus réceptif pour les coopératives sociales. Il faudra sans doute des années pour que le travail pionnier des coopératives sociales au Canada crée une impulsion pour des réformes réglementaires et un plus grand soutien de la population et des institutions. L'expérience italienne est importante car elle indique clairement le très fort potentiel des coopératives sociales pour améliorer la qualité de vie des populations vulnérables et de leurs collectivités.

Notre recherche a recueilli des informations sur plus de vingt coopératives sociales et a réalisé des études de cas détaillées sur cinq coopératives et une organisation sans but lucratif qui fournissent un logement ou des services à des adultes souffrant de déficience développementale ou de maladie mentale. Chacune est unique par ses facteurs contextuels, son historique, son échelle, ses processus d'incubation, sa capitalisation et son financement et l'orientation de son travail de production.

Les enseignements tirés de notre recherche sont indiqués dans la première partie. Ils sont préliminaires et fragiles. L'application de situations uniques à d'autres situations peut ne pas fonctionner et aucun corpus d'observations professionnelles n'a encore été constitué. L'enseignement qui en est tiré doit être considéré comme un point de départ et non comme un résultat définitif.

Outre les enseignements concrets discutés dans le rapport, plusieurs questions doivent être soulignées dans ce résumé.

- ❖ Les coopératives sociales ont toutes le même objectif central : la satisfaction de valeurs sociales et de valeurs financières en tant qu'entreprise. Les études de cas montrent qu'il n'y a pas de compréhension cohérente de cette réalité de la part des responsables de politiques et des bailleurs de fonds, et, qu'il n'y pas jusqu'ici de schémas adéquats de soutien financier et en nature. Ceci présente un défi très difficile. Le gouvernement fédéral soutient depuis peu l'« économie sociale », ce qui donne un certain espoir quant à la possibilité de résoudre les questions d'investissement en capital, d'apport de compétences et d'autres contributions et de financement suivi.
- ❖ Les personnes travaillant dans et avec les coopératives sociales ont besoin d'être en relation et de se soutenir mutuellement. Le Canada est dans la phase pionnière d'une approche très prometteuse pour répondre de façon plus efficace aux objectifs sociaux. Le travail de pionnier est dur et il faut apprendre et réapprendre de nombreux rôles très difficiles. Nous n'avons trouvé aucun groupe et aucune communauté d'intérêt axée sur le Web qui soutienne le réseautage et l'apprentissage à partir de l'expérience des autres.
- ❖ À long terme, il est nécessaire de faire progresser la compréhension et l'acceptation des coopératives sociales en tant que structures organisationnelles efficaces pour satisfaire les buts sociaux et financiers des groupes de personnes vulnérables et souffrant de déficiences ainsi que des groupes qui les soutiennent. Ceci exige un effort d'une haute qualité de définition et d'image et une recherche active sur les politiques allant de pair avec le développement du secteur.

Ces points et d'autres figurent dans la partie Conclusions et recommandations de ce rapport.

Enfin, il est important de saluer les efforts incroyables et la grande générosité des bailleurs de fonds (et des organisations qui les ont soutenus) pour la création des coopératives sociales que nous avons étudiées. En dépit de nombreuses difficultés et d'environnements peu familiers voire parfois hostiles, ils ont œuvré avec un profond sens de l'engagement et du dévouement. Nous les en remercions.

# Introduction

---

## Contexte

Depuis six à douze mois, trois groupes communautaires ont été dans la phase initiale de définition de modèles de coopératives innovatrices bâties sur une base populaire, dans le secteur des services sociaux. Chacun de ces projets pilotes est conçu pour des personnes souffrant de déficience développementale ou de maladie mentale. (Voir dans l'Annexe A une brève description des trois projets pilotes.)

L'évolution du contexte des politiques et du financement en Colombie-Britannique a entraîné un accroissement rapide de l'intérêt pour les modèles innovateurs de coopératives sociales. L'intention première de ce projet de recherche est de favoriser la réussite de ces nouvelles initiatives. Pour cela, nous avons cherché à tirer le plus d'enseignements possibles des succès et des échecs des initiatives de coopératives innovatrices du monde entier.

La recherche a aussi tiré parti du cadre de la politique *Building Community Assets* de la Canadian Co-operative Association (mars 2004), et lui a apporté un complément. Le cadre de la CCA répond à la question de savoir « comment aborder » le développement de coopératives au service de personnes et/ou de communautés à faibles revenus.

Ce rapport va plus loin à deux points de vue :

- il aborde les leçons spécifiques sur la façon de mettre en œuvre des coopératives dans le secteur social ;
- Il formule des recommandations spécifiques sur les programmes et les politiques aux principaux intervenants en C-B en matière de soutien aux coopératives innovatrices dans le secteur social.

## Objectif

Le but primordial de ce rapport est de soutenir des innovations réussies visant à fournir un logement et un emploi à des personnes souffrant de déficience et/ou de maladie mentale. Pour cela, la recherche avait trois objectifs :

1. Identifier les défis et occasions spécifiques (financement, gouvernance, échelle, etc.) pour les coopératives de services sociaux au bénéfice de personnes souffrant de déficience développementale et/ou de maladie mentale, en se concentrant particulièrement sur trois projets pilotes.
2. Effectuer des recherches sur les succès et les échecs dans le monde, pour en tirer des enseignements sur les défis et occasions spécifiques auxquels ces types de coopératives de services sociaux sont confrontés.
3. Rédiger un rapport qui
  - présente les conclusions, les expériences réussies et les échecs liés au lancement de coopératives innovatrices de services sociaux au

bénéfice de personnes souffrant de déficience développementale ou de maladie mentale.

- identifie les enseignements pour les coopératives, afin qu'ils puissent servir à d'autres segments de la population à faible revenu au Canada.
- esquisse des recommandations sur les politiques et les politiques de programme à l'intention des organisations, du gouvernement et des autres intervenants.

## **Acteurs**

Les principaux partenaires de cette étude sont les trois organisations / communautés se trouvant dans les phases initiales du lancement de coopératives innovatrices et bâties sur une base populaire, dans le secteur des services sociaux. Chacune de ces organisations a posé des questions et a apporté des sujets d'étude. L'expérience de terrain dans ces trois communautés a fourni un ensemble de contextes concrets dans lesquels les constatations pourront être testées et évaluées par la suite.

L'annexe A fournit des détails sur la situation actuelle et sur le projet pilote proposé dans chacune des trois communautés.

## **Méthodologie**

Les principales étapes de la préparation de ce rapport ont été :

- Fonder la recherche sur les besoins des trois projets pilotes au moyen de visites de sites et d'appels téléphoniques, et examiner la documentation. L'annexe B indique les questions abordées, et l'annexe C des questions supplémentaires tirées des entretiens et des visites.
- Effectuer des recherches sur plus de vingt coopératives sociales desservant les populations cibles – recherche sur l'Internet et recherche auprès des informateurs clés par téléphone ou par courriel.
- Contacter une à quatre personnes clés dans chacune des six coopératives sociales pour avoir des entrevues / échanges courriel approfondis, avec elles, sur la façon dont leurs coopératives se sont développées et sur les principaux enseignements qui en ont été tirés.
- Rédiger sous forme préliminaire six études de cas, et les soumettre aux personnes contactées pour leur préparation.
- Rédaction préliminaire des principales conclusions
- Former un groupe témoin constitué de divers intervenants (l'annexe D en fait le compte rendu et donne une liste de participants.) Quatre études de cas et les principales conclusions ont été transmises aux participants du groupe témoin avant la réunion/téléconférence. La recherche a été présentée au groupe témoin, qui a étudié ses implications sur les politiques.
- Intégration des commentaires du groupe témoin aux principales conclusions, et rédaction préliminaire du rapport final.



Il convient de noter que des contraintes de temps et de ressources nous ont empêché de répertorier plus de six études de cas. L'intention initiale de transmettre ce rapport au groupe de référence pour obtenir ses commentaires n'a pu être réalisée du fait de contraintes de temps, encore une fois. Les auteurs sont donc seuls responsables de l'analyse et des conclusions.

### **Grille de mesure du succès et de la durabilité des coopératives sociales**

Au cours du projet, la grille suivante nous a paru utile pour situer les nombreuses questions portant sur les coopératives sociales – et en particulier sur la façon d'évaluer leur succès. Elle a été définie par la professeure Lou Hammond Ketilson, du Centre pour l'étude des coopératives de l'Université de la Saskatchewan (notes de présentation à l'Université de Bologne le 17 juillet 2003).

La Dre Hammond Ketilson remarque que toutes les coopératives possèdent un ensemble de résultats, en termes d'objectifs et de valeurs communautaires /sociaux qu'elles s'efforcent d'atteindre ainsi que d'objectifs et de valeurs financiers qu'elles doivent atteindre pour être durables ou profitables.

Les valeurs sociales ont un intérêt de premier plan pour les coopératives sociales. Les valeurs financières tendent à être perçues comme instrumentales – comme une façon d'assurer la durabilité tout en atteignant les buts sociaux, très estimés. La réussite des coopératives sociales se mesure plus vraisemblablement en termes d'atteinte des buts sociaux, tandis que la durabilité dépend de la viabilité financière. Ceci étant, certains membres travailleurs (Expressway, Prepeco et autres), voyaient le fait d'avoir leur propre entreprise (viable) comme un but social (distinct de l'aspect de durabilité). Les membres voulaient posséder une entreprise et participer à la société d'une manière considérée plus réelle et plus valide que les ateliers/programmes protégés.

<b>Valeurs communautaires et sociales</b>			
<i>Haut niveau de satisfaction des buts sociaux</i>			<b>Réussi Durable</b>
<i>Faible niveau de satisfaction</i>			
	<i>Faible niveau de durabilité</i>		<i>Haut niveau de durabilité</i>
			<b>Valeurs financières</b>

Les coopératives figurant dans nos études de cas ont identifié les valeurs sociales comme : emploi significatif pour des personnes généralement exclues des milieux de travail, haut niveau de participation dans la prise de décisions par les membres travailleurs, possibilités de développement de compétences, inclusion sociale et flexibilité d'emploi du temps et de la définition des tâches, en fonction des préférences et des capacités des membres.

Les études de cas illustrent aussi l'importance de la durabilité. Les principaux résultats mentionnés sont: le financement du développement au cours des 4-6 premières années; un bon processus de planification d'activités faisant correspondre le résultat productif aux intérêts et aux capacités des membres; l'investissement de ressources dans la formation; le niveau de soutien de la part de la collectivité (préférence sociale dans les appels d'offres ou « *social tendering* », bénévolat, mentorat); le rapport coût-avantages de la formation/supervision individuelle, et le soutien nécessaire à l'incubation.

La grille permet de repérer l'évolution d'une coopérative dans le temps. Beaucoup de coopératives démarrent dans le quadrant supérieur gauche (haut niveau de satisfaction en valeurs sociales et faible niveau en viabilité financière). Avec le temps, les coopératives qui survivent tendent à suivre un arc vers le quadrant inférieur droit (faible niveau en valeurs sociales, haut niveau en viabilité financière). Le défi pour les coopératives sociales est de passer au quadrant supérieur droit : haut niveau en valeurs sociales et haut niveau en viabilité financière.

# Principales conclusions de notre recherche sur les coopératives sociales

---

## *Observations générales*

- **Il existe pour les coopératives sociales un énorme potentiel d'amélioration significative et efficace de la qualité de vie des personnes souffrant de déficiences développementales et de maladie mentale.**

Ceci est démontré par l'expérience de l'Italie. Les coopératives sociales y sont soutenues par les politiques publiques, et les collectivités ayant une forte proportion de coopératives sociales ont des avantages clairs du point de vue des trois critères de bénéfice économique, santé et autonomisation (voir Restakis et Social Enterprise London)

L'expérience du Canada en matière de coopératives sociales est pour l'instant modeste. Nos coopératives sociales sont sur un nouveau terrain, et n'ont pas un contexte réglementaire soutenant leur développement comme c'est le cas en Italie. Dans ce contexte difficile, leurs réalisations sont d'autant plus significatives (voir les études de cas).

Les stratégies d'augmentation du contrôle et de la responsabilité de la part des personnes souffrant de déficiences développementales et de maladie mentale ont régulièrement créé une augmentation inattendue des niveaux de productivité, de santé, de bien-être, d'estime de soi et de confiance en soi.

Les comportements à problèmes tendent à être absents ou nettement plus rares dans les coopératives sociales que dans les ateliers/institutions protégés.

« La vie des gens est 100 fois meilleure dans la coopérative que dans l'atelier protégé. »  
*Wade Wright, Prepro.*

- **L'avantage des coopératives**

Les coopératives sociales associent des avantages en termes d'esprit d'entreprise et de contrôle et en termes d'aide sociale. Là où les entreprises privées négligent habituellement les avantages communautaires et où les organisations sans but lucratif tendent à manquer d'esprit d'entreprise et d'innovation, les coopératives sociales offrent littéralement le meilleur des deux.

Dans l'introduction (Partie D) figure un schéma du potentiel des coopératives sociales.

De plus, les organismes sociaux qui incubent les coopératives sociales bénéficient eux-mêmes de l'exposition à la culture d'entreprise. Les employés de ces agences ont établi avec des gens du secteur privé des liens qui ont apporté les bénéfices de nouveaux points de vue, d'une meilleure analyse de la rentabilité et d'une pensée plus innovatrice. Une des personnes interrogées pense qu'il existe un potentiel

très significatif de bénéfices pour la collectivité et de bénéfices mutuels, d'autant plus qu'il y a davantage d'interaction entre les entreprises et les organismes sociaux.

- **L'importance du « Cœur »**

Une des conclusions essentielles a été l'importance du « cœur ». Certaines coopératives ont plus de « cœur » : elles font intervenir plus de confiance, de profondeur dans les relations, d'attention, d'amour, de vision, d'intégrité, de passion, d'engagement et de respect. Ces coopératives suscitent en général davantage de soutien sous toutes les formes. Elles tendent à être plus « vivantes », et à réussir davantage à atteindre les objectifs pour lesquels elles ont été fondées. (Le fait que les coopératives sociales fassent intervenir des personnes appartenant à des populations marginalisées/vulnérables contribue à mettre en lumière l'importance de cette dimension, mais ceci est vrai de toutes les initiatives réussies, qu'il s'agisse ou non de coopératives.)

Dans certaines coopératives, une manifestation importante du « cœur » est la présence d'un ou plusieurs champions notoires. Les champions œuvrent pour le bien de tous. Ils ne sont pas nécessairement président ou secrétaire, et ce n'est pas forcément eux qu'on entend le plus, mais ce sont des gens qui croient dans l'idée directrice de la coopérative et dans ce à quoi elle peut aboutir; ils ont une vision de l'avenir.

- **Disparité des niveaux de capacité**

- Il existe une grande diversité du niveau de capacité dans la population de personnes souffrant de déficiences développementales. Certaines sont très fonctionnelles et d'autres moins. Par exemple, certaines personnes sont capables d'utiliser seules les transports en commun, tandis que d'autres ont besoin de moyens de transport spéciaux. Certaines personnes accomplissent facilement diverses tâches, tandis que d'autres ont besoin en permanence d'une supervision et d'un soutien étroits, même pour les tâches simples.
- Il existe une grande diversité du niveau de capacité dans la population de personnes ayant une maladie mentale. Certaines ont une maladie chronique et n'ont pas d'expérience du monde du travail habituel. D'autres ont eu une carrière de plusieurs dizaines d'années avant d'être affectées par une maladie mentale se manifestant en épisodes aigus alternant avec des périodes normales ou très fonctionnelles. Certaines ont beaucoup d'énergie, d'autre peu. D'autres personnes encore présentent diverses combinaisons des traits ci-dessus.
- En général, personnes ayant des déficiences développementales et une maladie mentale fonctionnent bien dans le contexte d'une coopérative sociale grâce au plus haut niveau de contrôle, de flexibilité, de dignité et de responsabilité qu'elle leur offre. Il est cependant important de trouver une bonne adéquation entre les activités de la coopérative et les capacités des membres.

- **Diversité des coopératives**

Les coopératives sociales ont des formes et des tailles très diverses. Ceci reflète la diversité des membres, des visions, des circonstances et des activités entreprises. Les études de cas fournissent des descriptions détaillées de plusieurs modèles (Annexe E). Elles révèlent aussi la diversité des besoins: certaines coopératives ont tiré avantage d'un démarrage progressif, alors que pour d'autres cela a été un obstacle; certaines ont eu besoin d'un soutien financier plus important, alors que d'autres estiment qu'un soutien financier n'était pas forcément utile.

- **Inclusion, intégration et ségrégation**

Il existe des opinions diverses sur les avantages et les inconvénients de l'inclusion, de l'intégration et de la ségrégation. Certains répondants pensent que les coopératives sociales pour les personnes ayant des maladies mentales offrent un équilibre idéal: Les membres sont à l'aise pour exprimer leurs besoins et leur spécificité parce qu'ils sont avec des gens qui les comprennent (ségrégation), et, en même temps, la conduite d'une entreprise les met en contact avec les fournisseurs et des clients (intégration). Certains répondants participant à des coopératives pour des personnes ayant des déficiences développementales expriment le même argument (voir Lemon).

D'un autre côté, un répondant pense qu'« en Amérique du Nord et ailleurs, les personnes ayant des incapacités sont vulnérables aux schémas, tant involontaires qu'institutionnalisés, d'isolation sociale, de ségrégation (séparation par rapport aux pairs n'ayant pas d'incapacités), et de congrégation (c'est-à-dire qu'elles se trouvent dans des milieux où se trouvent aussi beaucoup d'autres personnes ayant des incapacités).

« Ceci fait que le contact avec des pairs sans incapacités et des modèles d'identification peut devenir extrêmement limité, que l'apprentissage social peut être trop restreint, et que la visibilité de ce schéma crée au sein de la population une impression marquée que les personnes concernées cherchent ou doivent rester entre elles, qu'elles sont incapables de fonctionner dans les environnements plus habituels, et à surestimer la gravité de leurs incapacités. »

Ceci amène le même répondant à exprimer des préoccupations sur la possibilité « que le mode d'organisation des 'coopératives sociales' européennes risque de perpétuer ce schéma de ségrégation et de congrégation sur la base des incapacités ».

À partir de son expérience du développement de coopératives *inclusives* de logement et d'emploi, ce répondant a émis l'idée que « nous avons une nouvelle occasion de suivre une stratégie de développement de coopératives *inclusives* de logement, de services et d'emploi. Elles ont de nombreux avantages, par exemple des compétences nettement plus variées au sein de chaque coopérative, des liens personnels, des expériences variées, et le partage des compétences. Le message

envers la population dans son ensemble est: « nous sommes solidaires; les personnes avec ou sans incapacités peuvent créer des entreprises qui marchent; et il est intéressant de créer des entreprises qui repèrent et utilisent consciemment les dons et les capacités de tous les citoyens ».

Les coopératives sociales inclusives pour leurs membres ont l'avantage potentiel d'organiser elles-mêmes le soutien et la supervision internes entre leurs membres – par exemple lorsque des jeunes et/ou des retraités travaillent aux côtés de personnes ayant des déficiences développementales. Cette inclusion a des implications importantes pour la durabilité : le coût des moniteurs et des mentors a été une dépense permanente significative, qui a causé des problèmes à plusieurs des coopératives que nous avons étudiées. Plus la supervision et le mentorat sont assurés par les membres eux-mêmes, moins il est nécessaire de financer des salaires de personnel d'encadrement, et plus la coopérative est viable.

### ***Implications pour les politiques publiques***

- **Un bénéfice net**

Le soutien du gouvernement aux coopératives sociales peut être avantageux à la fois aux membres des coopératives et aux contribuables. Les coopératives sociales tendent à améliorer nettement la qualité de vie de leurs membres, ce qui se traduit par une réduction des coûts d'hospitalisation, d'intervention d'urgence, dépenses médicales, de maintien de l'ordre, etc. Une étude du rapport coût-avantages a montré qu'en moyenne, les personnes ayant eu des problèmes de santé mentale participant à des entreprises gérées par des consommateurs utilisaient 13 000 \$ de moins en services sociaux par an qu'une population comparable. La subvention du gouvernement à la coopérative A-Way Express Courier sur une année comparable (1999) était de moins de 8 000 \$ par membre.

- **La préférence sociale dans les appels d'offres (« *social tendering* ») peut jouer un rôle clé dans les coopératives sociales**

Le terme de « *social tendering* » a été créé par Dave Langdon et Ingrid Burkett de la Nundah Community Enterprise Cooperative à Nundah en Australie. Il désigne la situation où les politiques d'achats favorisent des fournisseurs qui contribuent de façon démontrable au bien public. Ceci peut s'appliquer aux acheteurs comme les gouvernements, les entreprises et les institutions.

Dans le cas de la NCEC, la ville de Brisbane a passé un contrat avec la coopérative pour l'entretien de trois puis de huit parcs de la ville; ceci a procuré à la coopérative un revenu important et un excellent contact avec la collectivité. Cette initiative a eu pour effet de lancer un conseiller municipal qui a adapté ses procédures d'attribution de contrats en y intégrant le *social tendering*.

En Europe, le traitement préférentiel des coopératives sociales par les municipalités n'enfreint pas les politiques de concours pour les marchés publics

pourvu que les organisations concernées satisfassent certains critères d'emploi de personnes désavantagées et que le montant du contrat soit inférieur à 125 000 livres (200 000 €).

L'étude de cas sur la Prepco est un exemple clair de coopérative sociale canadienne ayant beaucoup bénéficié du *social tendering*.

Il existe un potentiel tout à fait considérable pour que les gouvernements, les institutions et les entreprises appliquent le *social tendering* dans l'intérêt de la collectivité au travers de leurs programmes d'achats.

- **Le soutien du gouvernement à la formation est un soutien significatif**  
Par exemple, Advantage Workers Co-op à Dawson Creek en CB a assuré la formation de ses employés grâce à un partenariat avec le Northern Lights Community College et un financement de l'ABESAP (Adult Basic Education Support Assistance Program). La Formation peut être un facteur clé du succès des coopératives dans leur effort d'aide aux populations confrontées à des obstacles multiples à l'emploi. Par exemple, la formation peut aider les membres des coopératives sociales à apprendre :
  - un métier, par exemple en obtenant une certification (certificats de formation)
  - le fonctionnement du modèle coopératif
  - des compétences de la vie quotidiennes
  - la conduite de réunions
  - quelles sont les responsabilités d'un directeur de coopérative
  - la gestion financière.
  
- **Les politiques de programme et de prestations créent des obstacles**
  - Les travailleurs en mesure de recevoir des prestations d'invalidité pendant certaines périodes peuvent rechigner à prendre le risque de participer à une coopérative en pensant aux délais de réouverture des prestations ou au risque de ne plus avoir droit à des prestations.
  - La même situation s'applique au risque de perdre des prestations médicales
  - Diverses personnes ont indiqué qu'elles avaient eu à passer par des formalités inutiles d'ordre administratif ou d'éligibilité. Par exemple, pour avoir accès à une aide à la formation au travers d'Achieve, les candidats doivent rédiger un plan d'orientation professionnelle et se soumettre à une évaluation, qui sont redondants avec d'autres évaluations et planifications professionnelles qu'ils ont déjà réalisées.
  
- **Un soutien suivi est probablement nécessaire**  
(Reportez-vous aux principales conclusions sur les Sources de financement et les ressources.).  
Un soutien suivi aux coopératives sociales peut être un outil politique efficace et effectif, en particulier lorsqu'on prend en compte le triple critère (avantage

financier, environnemental et social). Les coopératives sociales, à l'instar de nombreuses autres petites entreprises, ont besoin d'au moins cinq ans pour devenir financièrement autonomes. La recherche indique qu'il est important que les coopératives sociales disposent d'un financement central et/ou de politiques d'achats stables. Lorsque c'est le cas, les coopératives sont prospères.

- **Le bénéfice social doit être mesuré**

L'approche des trois critères (avantage financier, environnemental et social) est de plus en plus connue. En tant que société, nous savons bien mesurer l'impact financier, et nous savons assez bien mesurer les avantages ou les dommages pour l'environnement. Nous devons élaborer une métrique permettant de mesurer le bénéfice social. Ceci est une question importante, qui a des implications significatives pour les coopératives sociales. Les personnes participant aux coopératives sociales et travaillant avec les populations concernées savent clairement que les coopératives apportent une contribution très significative à la collectivité, et qu'elles sont un moyen efficace et effectif d'apporter un bénéfice à la collectivité. Ce point devra être mieux documenté.

- **Le cadre réglementaire doit comporter un meilleur soutien aux coopératives sociales**

Il existe de nombreux programmes du gouvernement fédéral visant à soutenir le secteur des petites entreprises et à y investir, car on en a reconnu le bénéfice net pour la collectivité. Ceci n'est pas vu comme une subvention, mais comme un investissement. Il faut qu'on investisse davantage dans les Coopératives, du fait de leur bénéfice pour les collectivités. Un groupe témoin participant a indiqué que le gouvernement fédéral a récemment identifié 80 initiatives de soutien aux petites entreprises non disponibles aux personnes qui lancent des coopératives. Les coopératives sociales pourraient bénéficier énormément d'une extension à leur situation des programmes de soutien aux jeunes PME.

Selon ce répondant : « Si vous voulez avoir les avantages d'une économie diversifiée et les avantages d'une PME, vous ne devez pas tenir compte du fait que le bénéficiaire de la croissance est un individu ou si au contraire la collectivité tout entière est associée au bénéfice résiduel selon un modèle d'entreprise sans but lucratif ou de coopérative ».

### *Le rôle d'incubation des organismes sociaux*

- **Un changement culturel**

Pour bien à parrainer des coopératives sociales, la plupart des organismes sociaux doivent effectuer un changement culturel significatif. Beaucoup le voient comme le passage d'une approche de **gestion de programme** à une approche de **développement d'une entreprise**. Le lancement d'une entreprise qui réussit exige de l'esprit d'entreprise et un tempérament correspondant. Les organismes sociaux peuvent manquer de personnel possédant les compétences adéquates en affaires, et peuvent être de façon générale moins à l'aise par rapport au risque et à l'exigence de réponses rapides aux obstacles et aux défis.



Les organismes sociaux eux-mêmes tirent avantage d'une meilleure connaissance des méthodes de travail des entreprises – par exemple une attention accrue à l'efficacité et aux résultats effectifs de programmes, et la création de partenariats créatifs.

- **La clarté de la vision est essentielle**

Une vision claire favorise la cohésion interne et les résultats effectifs, et augmente les chances de la coopérative de recevoir des soutiens. Une vision claire envoie un message largement perçu qui attire personnes et ressources. Une coopérative dont les membres ont des visions en concurrence a moins de chances de réussir (exemple d'ECBC).

La vision doit-elle aider les personnes à travailler les aider à obtenir des prestations ?

Est-elle destinée à aider les gens à faire le travail dont ils rêvent, ou à être les propriétaires d'une entreprise viable ?

- **Les coopératives doivent être sous le contrôle de leurs membres**

L'objectif des coopératives sociales est de satisfaire les besoins de leurs membres en matière d'emploi, de logement, etc., de façon efficace, respectueuse et autonomisante. Il est donc crucial que les décisions et la direction globale de ces coopératives soient sous le contrôle des membres.

Pour les organisations en phase d'incubation, il s'agit de faciliter le processus en maximisant le contrôle et la responsabilité exercés par les membres. Les coopératives formées ainsi ont pris beaucoup de bonnes décisions que les organismes sociaux n'auraient pas prises eux-mêmes. De même, les études de cas ont révélé des exemples où le personnel d'un organisme social a pris des décisions sans consulter les futurs membres de la coopérative, ce qui a diminué l'effectivité de la coopérative.

Dans le cas d'Advantage Workers Co-op, la vision était d'aider les membres à faire le travail qui les intéressait, plutôt que l'approche habituelle dans laquelle on s'attend à ce que les personnes faisant face à des obstacles multiples se contentent de ce qu'elles trouvent. Cet esprit consistant à aider les gens à réaliser leurs rêves était très motivant – tant pour les personnes faisant face aux obstacles que pour les personnes-ressources impliquées.

Un enseignement clé pour Prepeco a été de « faire participer les membres au plus grand nombre de décisions possible, même les plus petites. Nos membres avaient besoin de savoir que leur opinion comptait et que c'était eux qui avaient le contrôle. Il était étonnant de voir les gens qui commençaient à saisir que les points qui étaient important pour eux influençaient les décisions. »

- **La définition du travail**

Church, Rasmussen et d'autres auteurs ont noté l'importance d'un élargissement de la définition du travail pour les coopératives liées à l'emploi. Par exemple, la culture dominante met l'accent sur le travail à plein temps, alors que la plupart des travailleurs des coopératives étudiées ne voulaient pas travailler à plein temps ou n'avaient pas l'énergie pour le faire. La mise en commun du travail donne une flexibilité qui leur permet de prendre des jours de congés quand elles en ont besoin, et cette flexibilité est très appréciée.

Pour certaines personnes, c'est le revenu qui est la principale caractéristique du travail. Pour d'autres, le plus important est l'apport d'une contribution, la possibilité de sortir de son lieu de résidence, ou le fait d'être avec leurs amis.

Plusieurs récits indiquent l'importance de ne pas avoir de présupposés sur les besoins et les aspects les plus importants pour les personnes à qui une coopérative sociale est supposée profiter.

- **Il est crucial d'avoir une excellente communication**

Pour réussir, les coopératives doivent développer leurs affaires (prospection) mais aussi développer leur propre groupe. Pour ces deux fonctions, il est essentiel d'assurer une communication excellente. Il est important de disposer de systèmes de communication formels (réunions, rapports, informations par courriel), et de systèmes de communication informels (noyaux d'activité, occasions de socialisation, conversations au distributeur d'eau, relations interpersonnelles solides). La communication formelle et informelle favorise l'engagement, la prise de décisions en connaissance de cause, la créativité et les bonnes relations; au contraire, une mauvaise communication a un effet négatif sur ces points.

De plus, les coopératives ont intérêt à être proactives en cas de problèmes de communication ou de conflit. Advantage Workers Co-op est dotée d'un système interne de médiation des conflits. Le médiateur est un membre respecté, qui a à la fois de la passion et de l'intuition pour aider les gens à résoudre les conflits. Ceci a permis à la coopérative de surmonter plusieurs fois des difficultés.

- **Dans certains cas, les modèles hybrides peuvent être meilleurs que les modèles coopératifs purs**

Common Ground Cooperative (CGC) à Toronto a adopté un modèle de partenariat d'affaires pour les entreprises de restaurant et d'alimentation qu'elle soutient. Les travailleurs ayant des déficiences développementales sont des partenaires de petites entreprises plutôt que des membres de petites coopératives. Cette décision a suivi le conseil de Brian Iler, un avocat spécialiste des coopératives.

- **Des modèles divers**

Les coopératives sociales ont adapté le modèle coopératif à leurs besoins.

**Veillez consulter les études de cas et la section sur les ressources; vous y trouverez des descriptions plus détaillées des modèles esquissés ci-dessous.**

- Prepco (emploi pour les personnes ayant des déficiences développementales.) Prepco est structurée en quatre coopératives, de 4 à 5 membres sous-traitantes pour des services de préparation de documents pour le compte de la Kingston & District Association for Community Living. Ces coopératives ont elles-mêmes un contrat avec KDAACL, qui leur fournit du personnel d'encadrement et des services de livraison. La taille réduite des coopératives reflète les préférences naturelles des membres quant aux groupes de travail, et simplifie pour eux la gestion des groupes et la prise de décision.
- L'Abri en Ville (logement abordable pour les personnes ayant une maladie mentale). L'Abri est structuré sous forme d'organisme-cadre à but non lucratif (qui pourrait tout aussi bien être une coopérative). L'Abri loue à bas prix dix appartements à 3 chambres et fournit des services de coordination et de travail social en rapport (trois travailleurs sociaux fournissent collectivement 90 heures/semaine de services). Chaque appartement fournit un logement stable et abordable à trois personnes ayant une maladie mentale. Chaque appartement est soutenu par une équipe de bénévoles. La taille de l'organisme est limitée à 10 appartements et 30 personnes afin de conserver le caractère personnel des relations.
- Advantage Workers Co-op (Emploi pour les personnes ayant des obstacles significatifs à l'emploi). AWC a eu jusqu'à 43 membres. Le personnel a été obtenu par un soutien non financier du Northern Lights Community College, et les moniteurs/superviseurs étaient des bénévoles de la collectivité ou des étudiants effectuant leur stage au travers de la coopérative. Ceci a permis à la coopérative de maintenir au niveau minimum les frais de salaire de supervision, et donc de payer ses membres à des niveaux proches du salaire minimum.
- Common Ground Co-operative (organisme-cadre pour des partenariats d'affaires offrant un emploi à des personnes ayant des déficiences développementales) : CGC est structurée sous forme de coopérative-cadre fournissant des moniteurs sur le lieu de travail et des services de coordination, de publicité et de rayonnement à trois petites entreprises sous la forme de partenariats d'affaires. CGC souhaite se développer pour soutenir quatre petites entreprises, mais limitera alors sa taille pour préserver la qualité des relations et du service. Les frais dépenses liées à CGC sont couvertes par des subventions qui permettent aux partenariats d'affaires de rémunérer les collaborateurs à un niveau proche du salaire minimum dans les mois favorables.
- L'Avenir (services d'assistance en personnel) : L'Avenir fournit des services d'assistance personnelle aux personnes ayant des déficiences développementales et vivant à la Prairie Housing Co-op. L'intention est de

séparer la fourniture d'un logement et la fourniture de services d'assistance personnelle, pour qu'une personne qui déménage ne perde pas à la fois les deux.

- **La viabilité est cruciale**

Pour créer une entreprise qui marche, il faut un plan d'affaires viable. C'est la productivité qui détermine la viabilité. « Si vous n'avez pas une idée d'affaires saine, n'allez pas croire que c'est en lançant une coopérative que vous allez arriver à quelque chose ». Plusieurs projets avaient des plans d'affaires excessivement optimistes, sous-estimaient les besoins en superviseurs et en moniteurs, ou prenaient des décisions sans effectuer de recherches adéquates sur leurs marchés et leurs technologies. La qualité et la fiabilité sont également importantes.

- **Le capital social est un atout**

« Le projet se vend tout seul ». Des gens sont prêts à apporter leur aide. Les clients sont très fidèles, pourvu que le service ou le produit satisfasse leurs besoins en termes de qualité et de délais. Les coopératives sociales peuvent être compétitives en ajoutant une valeur sociale à l'aspect du prix. C'est un point important. Certains organismes sociaux ont lancé des entreprises protégées qui proposent leurs produits et services à des tarifs très en dessous des niveaux du marché; ces proto-entreprises négligent donc un revenu potentiel.

- **Les partenariats ont un rôle clé**

Les coopératives sociales qui marchent ont formé des partenariats, par exemple avec :

- un collège communautaire, pour la formation et le soutien du personnel (Avantage),
- un groupe consultatif d'entrepreneurs (Prepco),
- une autre entreprise, pour élargir la gamme de produits (Expressway),
- une organisation située sur place, pour des services de supervision informelle, de liens avec la communauté, et de marketing par bouche à oreille (Common Ground Co-operative)
- des gouvernements – pour le « *social tendering* » – par exemple des contrats de fourniture de produits et services (Prepco, Nundah).

- **Un départ progressif a été important pour beaucoup de coopératives sociales**

Une étude de cas a mentionné explicitement la valeur attachée (a posteriori) aux contraintes sur les ressources, qui a forcé la coopérative concernée à démarrer progressivement (Nundah). Ceci lui a permis d'apprendre à travailler de façon à réellement aider les travailleurs et à refléter leurs besoins spécifiques. S'il y avait eu, trop tôt, trop de pression dans le sens de la production, l'apprentissage en aurait pâti.

La Cowichan Community Economic Development Co-operative dit qu'il est essentiel de renforcer la confiance et de prendre le temps to construire la

coopérative de l'intérieur. C'est le seul moyen pour que la coopérative rende réellement service à ses membres. Il faut du temps pour bien faire les choses quand vous créez une structure destinée à servir des gens qui ont été exclus du circuit habituel.

De même, les coopératives sociales qui ont démarré rapidement – comme la Eastside Coffee Bar Co-operative, qui a repris les activités d'une entreprise existante – reconnaissent que leurs difficultés sont venues en partie du manque de temps pour le développement du groupe.

- **« Lancez-vous ! »**  
Beaucoup de groupes ont obtenu des contrats et ont commencé à travailler avant même de discuter ou d'avoir l'idée de former une coopérative. Cela semble avoir créé une dynamique et attiré des gens. PrepcO a été créée à titre d'initiative pilote plusieurs mois avant de se constituer en coopérative.

- **La supervision est essentielle**

Peu de coopératives sociales peuvent se passer de personnes possédant des compétences et des contacts relatifs au monde du travail habituel. Les coopératives ont été très créatives sur le plan des sources de soutien de ce point de vue. Par exemple, la Common Ground Co-operative, en complément du soutien apporté par du personnel recruté (et rémunéré au moyen de subventions), a conclu des partenariats avec des organismes situés sur place qui lui offrent de façon informelle du mentorat, un esprit de camaraderie et une aide aux travailleurs.

Advantage Workers Co-op a attiré un noyau de bénévoles très motivés, et *tous* ses superviseurs sont bénévoles. La coordination est assurée par un instructeur rémunéré par le Northern Lights Community College. Ceci a permis à la coopérative de rémunérer ses travailleurs à un taux proche du salaire minimum.

Les coopératives où les travailleurs ont des niveaux d'aptitudes divers peuvent mettre en jeu des relations de supervision interne. Ceci est notamment le cas pour les travailleurs ayant une maladie mentale – certains sont des professionnels très opérationnels (par exemple ceux qui ont eu une maladie mentale à l'âge adulte ou qui souffrent d'accès aigus suivis de périodes d'activité efficace) qui ont un rôle important de mentorat ou de supervision envers ceux qui n'ont pas d'expérience du travail du fait d'une maladie mentale chronique ou apparue à un jeune âge.

D'autres coopératives paient du personnel, en général pour assurer une activité de levée de fonds pour couvrir les dépenses des salaires de supervision. Idéalement, les personnes concernées ont l'esprit d'entreprise, ont beaucoup de patience, et sont motivées pour aider les travailleurs à s'approprier la coopérative.

Un consultant a dit qu'il était important d'informer les organisations quand les actions d'un membre du personnel d'un organisme social compromettaient le succès d'une coopérative.

- **Trouver l'équilibre entre participation et production**

Les coopératives sociales doivent constamment trouver de façon créative l'équilibre entre participation et production. Aider un travailleur à acquérir une nouvelle compétence prend du temps et peut causer un retard sur les échéances, ce qui risque de mettre en question la disposition d'un client à utiliser le service de la coopérative – mais si on ne prend pas le temps de donner au travailleur cette nouvelle compétence, on réduit ses possibilités de participation. D'innombrables exercices d'équilibre comme celui-ci sont d'autant plus difficiles que les marges financières sont réduites et les échéances importantes dans le mode d'activité de l'entreprise. De plus, la recherche de l'équilibre entre participation et production peut avoir un coût significatif en termes de personnel. Une des coopératives (Nundah) aide explicitement son personnel en proposant des postes sans contact avec la clientèle.

- **La réplication est préférable à une expansion continue**  
Prepco a 4 travailleurs et une personne de soutien. L'Abri en Ville a limité sa taille à 10 appartements de 3 personnes ayant une maladie mentale. Common Ground Co-op a limité le nombre de partenariats à quatre. Ces trois coopératives disent que l'échelle est importante, et qu'une expansion au-delà d'une certaine taille diminue la qualité des relations – un élément clé de la réussite des coopératives. Toutes trois ont eu recours à la réplication pour répondre à la pression de l'inclusion de personnes supplémentaires. Certains groupes de petites coopératives ont créé des coopératives-cadres ou s'y sont joints pour réaliser des économies d'échelle sur certaines fonctions de soutien.
- **Séparation entre fourniture de logement et fourniture de services**  
Un créateur de coopérative et certains parents sont convaincus la fourniture d'un logement à des personnes ayant des incapacités mentales ou développementales doit être séparée de la fourniture de services de soutien (par exemple programmation d'activités de la journée ou services d'assistance personnelle). L'idée est que si quelqu'un décide de quitter un logement coopératif, il ne perdra pas aussi ses services de soutien, et vice versa. Il importe que les gens ne mettent pas tous leurs oeufs dans un même panier, en particulier s'ils dépendent beaucoup de la continuité des modalités de soutien et des relations personnelles.
- **La formation est essentielle.**  
Les membres des jeunes coopératives ont en général besoin de beaucoup de formation. La formation peut aider les membres à acquérir ou à renforcer les compétences dont ils ont besoin pour effectuer le travail et pour gérer la coopérative.

Une excellente possibilité d'accès à la formation est le partenariat avec un collègue communautaire local. Par exemple, Advantage Workers Co-op est en partenariat avec le Northern Lights College. Une instructrice en orientation professionnelle et aptitudes à la vie quotidienne du Collège a soutenu l'envie des étudiants de créer la coopérative. Elle a formé les étudiants pendant une période de 12 semaines, a entretenu la confiance et les relations avec les étudiants et entre eux. La formation comportait un volet d'orientation professionnelle qui a aidé les futurs membres de la coopérative à situer leurs intérêts, leurs compétences et leurs besoins de formation.

De plus, le collège a offert une formation professionnelle spécifique dans un grand nombre de domaines. Par exemple, un élève s'est formé à la **soudure**, et d'autres formé comme **cuisiniers de cantine** et comme **cuisiniers de camp**. Les élèves ayant suivi la formation en **soins de garde** ou le **programme de travailleur en installations techniques du bâtiment** ont reçu une carte de qualification. Si membre d'une coopérative avait des problèmes de colère, il avait la possibilité de ne pas participer pendant un temps aux activités quotidiennes de

la coopérative pour suivre une formation en **gestion de la colère** et revenir après avoir appris à vivre plus positivement ses sentiments.

Un autre avantage clé du collègue du point de vue du soutien pratique était formation des membres de la coopérative aux **aptitudes à la vie quotidiennes** et à la **conduite efficace de réunions**.

Une autre excellente possibilité d'acquisition de compétences pour la conduite d'une coopérative est d'**impliquer une personne qui a fait partie du comité d'administration d'une caisse populaire locale**, car le mouvement des caisses populaires possède certains des meilleurs programmes dans la province en matière de formation des administrateurs. Ainsi la coopérative a accès à des compétences internes qui peuvent être partagées avec ses autres administrateurs.

- **Assurer l'aptitude au travail**

Avantage Workers Co-op a souligné qu'il était important que les travailleurs montrent qu'ils étaient capables d'arriver à l'heure, d'avoir une tenue et une attitude correctes et de se déplacer de façon autonome, et qu'ils possédaient la formation et la certification nécessaire pour l'emploi. Les personnes ressources d'AWC s'efforcent de donner au personnel de soutien la formation requise pour faire le travail qui les intéresse. Les décisions concernant l'aptitude des membres au travail ont été prises lors de réunions des membres.

En assurant l'aptitude au travail, on contribue à faire en sorte que les membres aient une expérience positive du travail. Elle leur donne les compétences et la confiance qui leur permettent d'avoir de bons résultats et les mettent sur la route du succès. Elle contribue aussi à faire en sorte que les clients aient une expérience positive de la coopérative.

- **Le poste de Prospecteur d'emploi**

Un prospecteur d'emploi est une personne qui fait le lien entre le travailleur et les occasions de travail. Dans une situation standard de recherche d'emploi, ce rôle est analogue à celui de la personne qui envoie une candidature pour obtenir un contrat, l'obtient et emploie une équipe.

Pour les personnes confrontées à de multiples obstacles à l'emploi, ce modèle peut fonctionner très bien. Le prospecteur d'emploi s'informe des capacités et des intérêts des travailleurs, puis recherche des emplois adaptés. Les travailleurs se partagent alors le travail selon leurs capacités, leurs besoins et leurs intérêts.

Ce modèle donne la flexibilité nécessaire aux personnes ayant de multiples obstacles à l'emploi. Il n'y a pas de pression ni d'attente quant à un travail à plein temps ou selon d'autres horaires fixes. Si quelqu'un se sent mal, un autre peut prendre sa place ce jour-là. Il y a des possibilités de travail en tandem si c'est la solution préférée.



- L'importance de l'initiateur du mouvement**

L'expérience de plusieurs coopératives montre l'importance d'un initiateur du mouvement, c'est-à-dire d'un champion – peut-être comme manifestation du facteur « cœur » identifié ci-dessus – possédant les qualités suivantes : vision, motivation, continuité, durée et confiance. Par exemple, l'initiateur de l'Advantage Workers Co-op a déménagé dans une autre ville, ce qui a contribué à la fermeture d'AWC. Par contre, la durée de l'implication et la profondeur de son engagement d'un membre clé du personnel de Prepco ont été des facteurs centraux de sa réussite.
- Les besoins peuvent évoluer**

Souvent, les personnes recherchent des emplois, des situations sociales ou des logements différents suivant la période. Par exemple, les besoins d'une personne peuvent changer, en termes de type de logement ou de structure. On pourra consulter l'excellent article de Cathy Ludlum à l'adresse [www.specialed.ccsu.edu/Pancsofar/June%20Essays.htm](http://www.specialed.ccsu.edu/Pancsofar/June%20Essays.htm) (en anglais) ou chercher avec un moteur de recherche les pages relatives à « Cathy Ludlum ». Cathy, qui a une déficience physique, a travaillé très dur pendant cinq ans pour réaliser son rêve de vivre de façon indépendante grâce à une coopérative de logement; mais après cinq autres années de résidence dans la coopérative, elle a souhaité avoir un logement indépendant, même plus petit, ailleurs. Au début, elle pensait que cette envie était une trahison par rapport à tous les efforts et au soutien qu'elle avait reçu de la part de nombreux amis. Mais en imaginant qu'un ami venait lui expliquer qu'il était dans la même situation, elle se rendit compte qu'il était évident que pour les personnes ayant des déficiences, comme pour tout le monde, les besoins et les envies évoluent.
- La surveillance financière peut être importante**

Deux des coopératives auraient pu bénéficier d'une surveillance financière plus serrée (Advantage, et Eastside Coffee Bar Cooperative/ECBC). Advantage voulait fonctionner sur la confiance, et ne pas obliger son trésorier à une discipline jugée superflue. Mais en fin de compte, le trésorier est parti avec 30 000 \$ et les membres de la coopérative exigent maintenant une vérification du casier judiciaire. À ECBC, de l'argent a disparu, ce qui a sapé la cohésion de la coopérative.

### *Sources de financement et de ressources*

- Un soutien est nécessaire dans les phases de développement**

Les coopératives de tous types ont besoin d'argent au départ pour s'établir. Il est important de garder à l'esprit que les coopératif qui ont aujourd'hui réussi ont en général bénéficié d'une aide lors de leur démarrage. Les coopératives sociales, du fait de la population avec laquelle elles travaillent, ont un besoin accru d'aide au démarrage.

- **La « phase initiale » peut durer cinq ans ou plus.**  
Selon Elisabeth Rogers, il faut en moyenne à une PME standard cinq ans pour s'établir. Du fait de la population desservie, les coopératives sociales peuvent avoir besoin de soutien direct ou indirect en permanence, par exemple au travers du *social tendering*, de la création de partenariats ou de partenariats d'assistance technique.
- **L'argent seul ne garantit pas le succès d'une coopérative**  
Il est relativement facile de lancer une coopérative avec une aide à la création, mais il faut beaucoup d'efforts pour la maintenir en activité. Il faut que les activités de la coopérative soient essentiellement viables, et qu'elle prenne soin à la fois du côté humain du groupe et du côté affaires. Certains indices semblent indiquer que si le financement est trop facilement disponible au départ, les coopératives risquent d'être lancées sans avoir des fondations sociales ou éducatives suffisamment solides.
- **Soutien non financier**  
Les coopératives bénéficient énormément de toutes sortes de soutien non financier – par exemple locaux gratuits, services de comptabilité, personnel, formation, mentorat, bénévoles... Il existe beaucoup de bonne volonté pour appuyer les coopératives sociales. Beaucoup ont su recueillir un soutien non financier significatif.

### *Évaluation du processus et des résultats*

- **Mesure des résultats en terme d'inclusion et de l'image publique des membres**  
Il existe plusieurs instruments fiables d'évaluation de programmes comportant des mesures de facteurs critiques de l'intégration sociale, de l'inclusion dans le choix des membres, et de l'image publique des membres vivant dans des situations difficiles, par exemple PASS et PASS-ING.

Un de nos répondants recommande que les coopératives émergentes et les organismes financés pour soutenir leur développement se familiarisent avec ces instruments et obtiennent une aide à la planification et à l'évaluation des personnes formées à leur utilisation.

### *Planification des étapes suivantes d'une initiative de coopératives sociales*

- Tout comme il est important pour chaque coopérative d'être très claire quand à sa vision, son orientation et ses plans de travail, il sera crucial pour les auteurs d'initiatives locales, provinciales et nationales de saisir les occasions formelles de définir :
  - la vision qui définit et décrit leur entreprise

- des descriptions claires de ce qu'ils pensent réaliser s'ils font un travail concret, pendant une certaine période, pour s'approcher de cette vision
- un inventaire « instantané » de leur situation actuelle en termes de ressources, de capacités (niveau actuel d'organisation, compétences et contacts), d'obstacles et d'opportunités
- les personnes et organismes à associer au projet, et la spécification précise de ce qu'on leur demandera
- les conditions nécessaires pour développer les contacts, les capacités et les compétences nécessaires pour le projet
- des calendriers et des repères sur les aspects cruciaux du développement, et
- les étapes suivantes, définies concrètement.

Les groupes d'intérêt gagnent à se doter d'un processus avec une composante de facilitation pour définir ces éléments. Un graphique de groupe (comme celui mis au point dans le processus de planification PATH) peut aider à communiquer la vision, à décrire l'avancement du projet, et à assurer son suivi.

## Conclusions et recommandations

---

Plusieurs conclusions et recommandations émergent des observations. Elles sont présentées de façon préliminaire et à titre de base de conversations pour les personnes qui s'intéressent aux coopératives sociales : les praticiens, les professionnels, les organisations communautaires et les travailleurs spécialisés. Nous nous sommes cantonnés à un petit nombre de conclusions et de recommandations pour concentrer l'attention sur les principaux facteurs et les principales questions.

### Conclusion 1

---

La collectivité peut tirer un énorme avantage de l'application et du raffinement innovant du modèle des coopératives sociales au service des personnes ayant des déficiences développementales et une maladie mentale (et d'autres populations vulnérables).

#### Recommandation 1

Nous recommandons que les organisations communautaires, les collectivités et les gouvernements trouvent de façons de soutenir le mouvement des coopératives sociales au travers d'un financement accru, de la mise au point d'outils et de procédures d'évaluation plus sophistiqués, et d'un meilleur soutien aux réseaux d'activistes en matière de coopératives sociales. Ce dernier point aidera le mouvement des coopératives sociales à s'aider lui-même : ce domaine a un besoin crucial de transfert de connaissances et de constitution d'une masse critique.

### Conclusion 2

---

Très généralement, les coopératives sociales ne sont pas assez connues : leur travail et leur potentiel d'aide en faveur des populations vulnérables doivent faire davantage partie de la société civile, et de façon plus active.

#### Recommandation 2

Nous recommandons le soutien à deux initiatives importantes :

- création d'un processus de certification identifiant clairement les coopératives sociales comme forme unique de soutien social – une forme qui mérite des contributions exceptionnelles de source publique et privée
- élaboration d'un programme de gestion de marque et d'image qui améliorera la visibilité et la compréhension de cette forme de soutien social dans le grand public et dans les organismes de financement canadiens.

### Conclusion 3

---

Les Gouvernements, les fondations et les autres structures de soutien potentielles se sont généralement concentrés sur le travail positif des associations à but non lucratif et des organismes philanthropiques, à l'exclusion des coopératives sociales. L'accroissement de

la sensibilisation et de la confiance envers les organismes philanthropiques ont eu pour effet de diluer le potentiel d'innovation et de mise à l'essai de nouvelles formes de contrôle et de pratiques du travail de la part des coopératives sociales.

### **Recommandation 3**

Nous recommandons de diffuser largement cette étude et d'autres documents sur les coopératives sociales et de soutenir un suivi en termes d'action sociale et d'éducation pour aider les politiques publiques et les commanditaires de programmes publics à s'informer du potentiel des coopératives sociales et des moyens de mieux les soutenir.

### **Conclusion 4**

---

Il n'existe pas encore de consensus sur la place des coopératives sociales dans l'éventail des structures et instruments sociaux et économiques visant l'amélioration des communautés. Le potentiel du secteur des coopératives sociales est en partie sous-exploité du fait de la relative nouveauté de ce secteur et de l'isolement de cet éventail de structures et d'instruments.

### **Recommandation 4**

Nous recommandons que le mouvement des coopératives et les instances gouvernement appropriées considèrent le mouvement des coopératives sociales comme faisant partie de l'économie sociale canadienne dans son ensemble, et qu'ils appuient les initiatives visant à relier les différents réseaux. Le but est d'obtenir plus vite les bénéfices potentiels des coopératives sociales. L'interrelation des réseaux correspond entre autres aux initiatives de commerce équitable, aux philanthropes soutenant les initiatives sociales, aux groupes de développement économique communautaire (DEC), aux associations d'entrepreneurs, au programme Aide au développement des collectivités, et à d'autres programmes.

### **Conclusion 5**

---

Les politiques publiques sont obsolètes et inadaptées aux personnes souffrant de déficience développementale ou de maladie mentale et qui essaient, au travers de coopératives sociales, de s'intégrer davantage au circuit économique standard de la collectivité. Les concepts de maintien d'un revenu marginal, de financement de programmes d'ateliers protégés, de financement de projet à projet, et d'exclusion de la création de biens correspondaient aux besoins d'une autre époque.

### **Recommandation 5**

Nous recommandons qu'il soit possible de créer un groupe de citoyens chargé d'étudier les possibilités de réorientation des politiques publiques de façon à assurer davantage d'inclusion des populations vulnérables dans les entreprises locales, et l'utilité potentielle des coopératives sociales et d'autres entreprises locales. Ce groupe aborderait, du point de vue des politiques publiques, les questions que nous avons identifiées au travers des études de cas : le *social tendering*, les effets des programmes de pension d'invalidité, la possibilité de création de systèmes de soutien continu aux entreprises, le soutien public à la

participation au secteur privé, l'accès des coopératives sociales aux programmes de soutien visant actuellement les petites entreprises, et les moyens de favoriser le partage des enseignements entre les coopératives sociales et dans les réseaux liés à l'économie sociale.

## Ressources

---

Canadian Co-operative Association. Développement du patrimoine dans les communautés à faible revenu : Recherche sur la politique du modèle coopératif. 2004. <http://www.buildingcommunityassets.coop/en/Recherche%20sur%20la%20politique%20du%20mod%20E8le%20coop%20E9ratif.pdf>

Church, Kathryn. **Because of Where We've Been: The Business Behind the Business of Psychiatric Survivor Economic Development.** Ontario Council of Alternative Businesses, janvier 1997 (en anglais). <http://www.icomm.ca/ocab/bwwb.htm>

**Church, Kathryn.** Build Votre Propre Boat, Présentation « Navigating the Waters » (en anglais), Association canadienne des centres de vie autonomes, Ottawa, 15 septembre 2000

Conn, Melanie et Kristina Fairholm Mader. **Eastside Coffee Bar Cooperative: A Collection of Learnings** (en anglais), Association canadienne pour la santé mentale – bureau de Vancouver-Burnaby, Vancouver, juillet 2003. <http://modena.intergate.ca/cmha-vb/test/Pages/ecbceval.pdf>

Fédération de l'habitation coopérative du Canada. **L'Inclusivité en action: Études de cas : Intégrer les besoins spéciaux dans les coopératives d'habitation canadiennes.** Août 2002. <http://www.chfc.ca/fra/pdf/inclusivite.pdf>

Hooper, John. **Participation and Production – A Resource for Community Enterprise.** Nundah Community Enterprises Cooperative Ltd, 23 Nundah Street, Nundah, Queensland, Australia, 4102, 2003. 32 pages. (en anglais)

Lemon, Carolyn and Jim, “Community-Based Cooperative Ventures in Housing and Employment for Adults with Intellectual Disabilities.” **The Canadian Geographer**, Volume 47 (4), Winter 2003, pp. 414-428. (en anglais)

Randall, Bill. Abattre les barrières: **Tour d'Europe de l'habitat social pour les personnes handicapées.** CEDODHAS, 2003. <http://www.cecodhas.org/files/9BE975AA.pdf>

Rasmussen, Pat, with Dr. Kary Krogh and Cathy LaFrance. **Our Story: A case study of developing a cooperative from the location of living with a disability.** Cowichan Community Economic Development Co-operative, Cowichan, BC, December 2000. (en anglais)

Restakis, John. The Rise of Social Co-Operatives: Social Co-ops and Social Care: An Emerging Role for Civil Society. **InterSector, Newsletter of the Canadian Co-operative Association.** Volume 7, #3, Winter 2004. <http://www.coopscanada.coop/NewsLetter/InterSector/Winter2004/> (en anglais)



Roberts Enterprise Development Fund. **Social Return on Investment**. Divers articles à [http://www.redf.org/about\\_sroi.htm#excel](http://www.redf.org/about_sroi.htm#excel) (en anglais)

Sikking, Maggi. **Co-ops with a Difference: Worker Co-ops for People with Special Needs**. ICOM Co-publications, London, 1986. ISBN 0 946776 07 S. 67 pages (en anglais).

Social Enterprise London. **Social Co-operatives in Italy: Lessons for the UK**. Social Enterprise London, 1a Aberdeen Studios, 22-24 Highbury Grove, London N5 2EA, UK. 2003.

<http://selmain.test.poptel.org.uk/publications/ViewADocument.asp?ID=331&CatID=8>  
(en anglais)

Wetherow, David and Faye. **Prairie Housing, L'Avenir, and Second-Level Community Co-operatives**. September 2000.

<http://www.communityworks.info/articles/cooperatives.htm> (en anglais)

### *Sites portant sur des coopératives sociales spécifiques*

#### **A-Way Express Courier Service**

<http://www.icomm.ca/away/>

#### **EcoCréations Co-op, Duncan, CB**

<http://www.interimauthorityclbc.ca/innovation/submissions/innovation28.htm>

#### **Eastside Coffee Bar Cooperative**

<http://modena.intergate.ca/cmha-vb/test/Pages/ecbceval.pdf>

#### **Prairie Housing et L'Avenir**

<http://www.communityworks.info/articles/cooperatives.htm>

#### **Services de santé mentale de Trieste**

[http://www.triestesalutementale.it/francese/frame/guida\\_frame.htm](http://www.triestesalutementale.it/francese/frame/guida_frame.htm)

## *Autres sites*

**Fast Track to Employment** – un portail soutenant les politiques d’achats favorisant les avantages pour la collectivité et/ou le triple critère . <http://www.dtes.ca/fte/>