

**Outils et Techniques  
pour la Renaissance  
et le Renouveau  
Communautaires**

par :

Centre for Community Enterprise

finance par:

Communities Committee of Forest Renewal BC  
Ministry of Community Development, Co-operatives, and Volunteers,  
Government of British Columbia  
Le Partenariat rural canadien, Gouvernement du Canada

2000



Gouvernement  
du Canada

Government  
of Canada

Canada

**Outils et Techniques pour la Renaissance et le Renouveau  
Communautaires**  
2000

par : Centre for Community Enterprise

finance par:

Le Partenariat rural canadien, Gouvernement du Canada

*Cette information est offerte gratuitement au public. On peut la reproduire à condition de le faire avec exactitude et de mentionner la source. Les personnes qui utiliseront cette information doivent dégager Sa Majesté du Chef du Canada ainsi que tous ses représentants de toutes responsabilités quant à son usage.*

*Tout point de vue exprimé, qu'il soit énoncé clairement, sous-entendu ou interprété à partir du contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement la politique du Secrétariat rural, Agriculture et Agroalimentaire Canada, ni du Gouvernement du Canada*

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2005

Pour se procurer des exemplaires supplémentaires, s'adresser à :

Direction de la recherche et de l'analyse  
Secrétariat rural, Agriculture et Agroalimentaire Canada  
1341 chemin Baseline, tour 7, Ottawa (Ontario) K1A 0C5  
Fax : 1-613-759-7105  
Courriel : rs@agr.gc.ca

ISBN 0-662-79045-6

No. de catalogue A114-7/2005F-HTML

Agriculture et Agroalimentaire Canada N° de publication 50518F

La version électronique de cette publication est disponible sur l'Internet à:  
<http://www.rural.gc.ca>

This report is available in English under:

*Tools & Techniques for Community Recovery & Renewal, Agriculture and  
Agri-Food Canada Publication Number 59756E*



Copyright © 2000 Centre for Community Enterprise

Tous droits réservés. Toute reproduction du le présent document par quelque moyen que ce soit, en tout ou en partie, sauf (dans le cas de la version en format PDF) l'impression d'une copie imprimée destinée à l'utilisation personnelle, doit tout d'abord être autorisée par écrit par le Centre for Community Enterprise.

*Rédacteur en chef et collaborateur* : Stewart E. Perry

*Collaborateurs supplémentaires* : Michelle Colussi, Flo Frank, Keith Jacobsen, Mike Lewis, Sandy Lockhart, James MacGregor, Don McNair, Ron Paynter, Brigitta Perry, Pippa Rowcliffe, Ivan Thompson, Gary Wilson.

Pour obtenir des exemplaires imprimés ou des autorisations, veuillez communiquer avec :

Centre for Community Enterprise

CCE Publications

PO Box 1161

Port Alberni, C.-B. V9Y 7H2

(sans frais) 888-255-6779 (télécopieur) 250-723-1922

[www.cedworks.com](http://www.cedworks.com) (courriel) [mcnair@junction.net](mailto:mcnair@junction.net)

### **Données de catalogage avant publication (Canada)**

Perry, Stewart E.

Outils et techniques pour la renaissance et le renouvellement  
communautaires

ISBN 1-895818-41-9

1. Réaménagement urbain. 2. Développement des collectivités urbaines.  
3. Politiques urbaines. I. Centre for Community Enterprise (Port Alberni, C.-B.)

II. Titre.

HN49.C6P47 2000 307.3'4162 C00-911323-1



# OUTILS ET TECHNIQUES

## *pour la renaissance et le renouvellement communautaires*

### TABLE DES MATIÈRES

---

PRÉFACE	1
INTRODUCTION	4
STRUCTURE DU DOCUMENT	7

---

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION, DE RECHERCHE ET DE PROMOTION	9
DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL	10
Constitution d'un ODÉC	10
Visualisation de l'avenir de la collectivité	16
Planification stratégique du DÉC (et mise à jour du plan)	20
Liaison avec les pouvoirs publics	24
Formation de réseaux ou de partenariats avec les organismes locaux	27
Alliances nationales et régionales	31
Recherche et gestion de bons consultants	34
INVENTAIRE ET PROFIL DES ATOUITS COMMUNAUTAIRES ou RÉGIONAUX	38
Inventaire des entreprises	38
Inventaire des organismes	41
Inventaire des compétences	43
Élaboration du profil des dépenses des consommateurs	46
PROMOTION DE LEADERSHIP	49

Promotion de la participation des citoyens	49
Conception de programmes de perfectionnement en leadership	53



## Préface

**L**e manuel *Outils et techniques* a été conçu à l'origine comme l'un des volets du *Community Resilience Manual: A Resource for Rural Recovery and Renewal* (Manuel de revitalisation des collectivités : Une ressource pour la renaissance et le renouvellement communautaires des collectivités rurales), que le Centre for Community Enterprise a créé avec l'appui du Communities Committee of Forest Renewal BC (FRBC). Ce comité a abordé le Centre en 1998, alors qu'il était à la recherche d'une ressource simple et pratique susceptible d'aider les nombreuses petites villes en difficultés économiques de la Colombie-Britannique. Il s'agissait de créer une ressource qu'elles pourraient utiliser pour évaluer le contexte local de manière efficiente et efficace, et d'utiliser les résultats pour rendre de meilleures décisions concernant la façon d'investir leurs ressources limitées. Le comité souhaitait ardemment laisser un héritage à la population de la province.

Le Centre a relevé le défi avec un certain enthousiasme. Au cours des dix années précédentes, nous avons écrit et publié nombre de ressources pratiques pour les collectivités de l'ensemble de l'Amérique du Nord, mais la vision du FRBC constituait une commande de taille. Nos remerciements au président du comité FRBC, Garry Merkel, pour avoir maintenu le cap, en dépit de nos inquiétudes. Sa persistance a porté fruit.

Le Centre a structuré ses relations avec le FRBC sous forme de partenariat. Un comité directeur composé de représentants de l'ensemble de la province a été constitué avec pour mission de formuler commentaires et recommandations. En complément de Garry, le groupe incluait Peter Boothroyd, Ray Travers, Doug Weir, Chris Robertson et Ken MacLeod, ainsi que les membres de l'équipe du FRBC, Kelly Nontell et Molly Harrington,. Ils se sont avérés infatigables dans leur rôle de critique et ils ont fait preuve d'une grande patience. Le projet a également bénéficié de la contribution de nombreux collaborateurs du gouvernement, mais nos remerciements particuliers vont à Brandon Hughes et Nathaniel Olsen, du Secrétariat rural du gouvernement du Canada pour leur soutien actif et créatif.

En novembre 1999, au bout de 15 mois de travail, nous avons publié pour discussion la première ébauche du document *The Community Resilience Manual*, en format PDF. Les commentaires nous ont prouvé que nos efforts n'étaient pas déplacés. Plus de 500 collectivités, organismes gouvernementaux, chercheurs et spécialistes du DÉC ont téléchargé le document au cours des 12 mois subséquents. Même si le processus de revitalisation des collectivités constituait la pierre angulaire du document, les commentaires étaient enthousiastes à propos de la troisième section de l'ébauche, le catalogue, en raison de sa vision encyclopédique des outils, techniques et modèles communautaires.

Le catalogue a alors commencé à mener une existence autonome. Au cours de l'an dernier, des recherches complémentaires ont permis de doubler le nombre des rubriques, qui a atteint plus de 60. Nous avons décidé d'en faire officiellement une publication distincte intitulée *Outils et techniques pour la renaissance et le renouvellement communautaires* – document d'accompagnement du manuel, mais qui a sa propre utilité. Il nous faut adresser nos vifs remerciements à Stewart E. Perry, le rédacteur en chef et principal collaborateur de *Outils et techniques*, ainsi qu'aux nombreuses autres personnes qui l'ont aidé : Michelle Colussi, Flo Frank, Keith Jacobsen, Mike Lewis, Sandy Lockhart, James MacGregor, Don McNair, Ron Paynter, Brigitta Perry, Pippa Rowcliffe, Ivan Thompson et Gary Wilson. Nos remerciements sincères également au FRBC, au Ministry of Community Development, aux coopératives et aux bénévoles de la province, ainsi qu'au Secrétariat rural qui a financé cette ressource.

Il s'agit d'un document évolutif. Le Centre s'engage à réviser, étoffer et mettre à jour *Outils et techniques* au cours des années à venir, de manière à ce qu'il demeure au diapason du domaine extrêmement innovateur du développement économique communautaire. Aussi, nous encourageons les lecteurs à utiliser les pages du Community Resilience sur notre site Web à l'adresse [www.cedworks.com](http://www.cedworks.com), à nous faire parvenir leurs suggestions et leurs recommandations, non seulement de rubriques supplémentaires, mais également de ressources et de publications. Le Centre a affecté une partie de ses propres ressources à ce travail et il cherche un financement pour de nouvelles rubriques.

Un grand nombre de personnes ont contribué à l'apprentissage présenté dans les pages qui suivent. Un grand nombre de personnes supplémentaires



contribueront au cours des années à venir. Nous vous invitons à considérer ce document comme une ressource collective que nous contribuerons tous à alimenter et dont nous continuerons à tirer des leçons.

Mike Lewis

Directeur général, Centre for Community Enterprise

Novembre 2000



## Introduction

**L**a présente publication est en fait la version initiale d'une encyclopédie, encyclopédie qui regroupe certaines activités pratiques que les collectivités ont utilisées pour gérer les changements socioéconomiques (comme la fermeture d'usines ou les migrations majeures) susceptibles de menacer gravement leur survie. Comme le titre l'indique, nous avons appelé simplement ces activités outils et techniques de développement économique communautaire. La sélection que nous présentons dans cette édition illustre certaines des pratiques exemplaires utilisées dans le contexte canadien, même si la plupart d'entre elles existent également aux États-Unis. L'objectif de la compilation de ces rubriques consiste à fournir une ressource facile à consulter pour les organismes communautaires qui cherchent à accroître la revitalisation et la stabilité de leurs collectivités confrontées à des changements économiques et sociaux, qu'ils soient actuels ou prévus.

En raison du manque de temps et de disponibilité, il existe des omissions importantes, parmi lesquelles les outils et techniques dans les domaines du logement et des services à la personne. Avec l'aide des lecteurs et d'autres participants, les futures éditions devraient corriger ces lacunes.

Nous espérons que toutes sortes d'organismes en milieu communautaire (comme les sociétés de développement communautaire, les chambres de commerce et même les organismes municipaux) pourront mettre à profit *Outils et techniques pour la renaissance et le renouvellement communautaires*. Nous avons mis légèrement l'accent dans cette version sur *ce qui serait le plus utile pour les cités, les villes et les régions rurales de taille modeste*, et l'analyse est souvent orientée sur ce contexte. De plus, pour les applications concrètes, nous nous sommes concentrés sur les cas et les occasions qui se présentent en Colombie-Britannique. Toutefois, les outils décrits ici ont également été utilisés, voire inventés, dans des milieux urbains ou de plus grande taille de l'ensemble de l'Amérique du Nord, et nombre de cas d'illustrations proviennent d'autres provinces et de toutes les régions des États-Unis.

Traditionnellement, les efforts habituels pour renforcer l'économie locale d'une collectivité ont été axés sur une stratégie unique, comme le recrutement

d'industries, les campagnes d'achat local ou l'amélioration des rues principales. Ces stratégies ont eu leurs champions et connu leur part de réussites. Parfois, elles ont été combinées et elles ont inclus plusieurs projets de développement de la collectivité. Toutefois, d'un point de vue général, dans le passé, ces efforts n'ont pas été intégrés à une stratégie systématique, dans le but de renforcer la revitalisation globale d'une collectivité confrontée à des changements économiques et sociaux.

Pour les collectivités, il n'y a rien de mal à choisir de réaliser un projet unique ou une série de projets pour l'amélioration de la collectivité locale (par exemple, améliorer le champ de foires local ou former les guides touristiques locaux afin d'améliorer le degré d'attraction touristique de la collectivité, ou offrir des cliniques mensuelles pour les entreprises). La plupart de ces projets sont intrinsèquement bons, mais nous avons pris pour hypothèse dans notre analyse que les collectivités peuvent adopter une forme de stratégie tout à fait différente et plus efficace, pour faire l'essai d'une formule plus ambitieuse, à savoir le développement économique communautaire (DÉC).

Le DÉC ne consiste pas à se concentrer sur un projet quelconque de développement de la collectivité ou une stratégie limitée comme le recrutement d'industries. Il s'agit d'un *système complet de développement* qui vise une mise en œuvre suivie sur une période d'au moins une ou deux décennies, généralement beaucoup plus. Aussi, les outils individuels que nous avons décrits sont censés être utilisés dans le cadre d'une stratégie de DÉC élargie, et non à titre de projets isolés. Cette stratégie vise à habilitier la collectivité à prendre en main sa propre destinée; elle n'est pas axée sur la croissance en tant que telle, mais sur la capacité de gérer le changement économique et social au profit de la collectivité.

Sous sa forme la plus efficace, le DÉC englobe les caractéristiques suivantes :

- une stratégie ou un système de développement multifonctionnels et exhaustifs incluant des activités suivies, par opposition à un projet de développement économique individuel ou d'autres efforts isolés d'amélioration de la collectivité;
- une intégration ou une fusion des objectifs économiques et sociaux de manière à générer des répercussions plus profondes du point de vue de la revitalisation de la collectivité;

- une base de principes directeurs qui habilite l'ensemble des résidents de la collectivité à gérer à la fois leurs organismes de développement et leur collectivité globalement;
- un processus guidé par la planification et l'analyse stratégiques, par opposition à des tactiques opportunistes et non systématiques;
- une stratégie de gestion financière modelée sur l'entreprise privée, qui met à profit à la fois la propriété des actifs et la contribution d'un éventail diversifié de partenaires et de supporteurs financiers et autres; et enfin,
- une forme d'organisation sans but lucratif, indépendante et non gouvernementale, même si des entités à but lucratif ou gouvernementales sont liées à son travail.

En tenant compte du contexte global, le lecteur de ce présent recueil d'information constatera que les outils individuels décrits dans le document ne sont que des éléments individuels à intégrer à un processus ou à un système. Aussi, leur efficacité sera optimale dans le contexte d'une stratégie de DÉC systématique. Cela *ne signifie certainement pas* que chaque outil décrit ici doit être utilisé pour créer un système de développement. Seuls les outils justifiés dans le contexte d'une collectivité précise et de ses ressources et limites doivent être utilisés. Toutefois, les chefs de file de la collectivité doivent soigneusement évaluer comment maintenir un processus de développement suivi à long terme et ce processus suivi nécessitera au minimum une organisation spéciale chargée de structurer la stratégie de DÉC.

Les organismes qui adoptent une telle stratégie de développement systématique seront appelés tout au long du document des ODÉC, à savoir des organismes de développement économique des collectivités. Un ODÉC offre un cadre pour remanier et gérer la stratégie de DÉC. Une des rubriques met précisément l'accent sur la création d'un tel organisme. Plusieurs autres points traitent des activités préliminaires à la fondation ou au remaniement de ce groupe directeur, soit par exemple le processus de visualisation de l'avenir à l'échelon de la collectivité.

L'exemple de Revelstoke, en Colombie-Britannique, qui a utilisé une diversité d'outils dans le contexte d'une région rurale/petite ville, et qui figure à l'annexe A, constitue un exemple détaillé d'effort de DÉC couronné de succès. L'ODÉC décrit dans ce cas ne se veut aucunement un modèle; en fait, il s'agit d'une combinaison plutôt rare de plusieurs organismes interreliés. Toutefois, le cas peut servir d'introduction d'un véritable système de développement et de la

façon dont un ODÉC le gère. D'autres collectivités n'adopteront pas le même schéma général; chacun doit trouver son propre parcours. L'histoire de Revelstoke est toutefois un exemple concret de la façon dont le DÉC peut donner des résultats et il permet de voir comment un éventail complet d'outils peut concrètement être mis à profit.

---

## STRUCTURE DU DOCUMENT


L'information d'*Outils et techniques* a été rassemblée en groupes thématiques. Par exemple, tous les outils qui concernent directement le financement du développement ont été regroupés à la rubrique « Comblers les besoins financiers ». Parfois, les rubriques incluent également des sous-thèmes regroupant une liste d'entrées. Par exemple, le thème « Perfectionnement et préparation individuels » figure à la rubrique « Développement des ressources humaines » et il inclut trois entrées. Chaque groupe thématique (et parfois un sous-thème) commence par une introduction générale sur cette fonction ou activité de DÉC précises. Puis, pour chaque groupe thématique ou sous-thème, chaque rubrique est présentée de manière identique, à savoir :

- *Description*
- *Avantages*
- *Principales difficultés*
- *Quelques mesures concrètes*
- *Organismes et personnes-ressources*
- *Publications*

Dans chaque entrée, des renvois à d'autres parties de cette publication ainsi qu'à des ressources disponibles sur Internet seront parfois effectués. Si vous utilisez *Outils et techniques* en format PDF et que vous visionner le document sur un écran d'ordinateur, les renvois figurent en lettres de couleur mauve foncé. Lorsque vous cliquez avec la souris sur un renvoi, votre ordinateur vous transférera immédiatement sur une autre page où figure le thème en question. (Pour revenir au point d'origine, sélectionner « Retour » sur le menu déroulant « Document ».)

Les références aux ressources Internet figurent en vert. En cliquant sur celles-ci (si votre ordinateur est connecté à Internet), vous lancerez votre fureteur qui désignera automatiquement la page Web en question. Un certain nombre d'études de cas recommandées, signalées par un astérisque (\*), sont disponibles auprès du Centre for Community Enterprise en format PDF à un coût minime. En cliquant sur l'un de ces liens, vous serez connecté à une page réservée de cedworks.com, le site Web du Centre, où vous trouverez des précisions. (Vous pouvez également cliquer sur le bouton « Community Resilience » sur la barre de menu du site, et suivre les liens, ou composer le 1-888-255-6779 pour obtenir une aide.) Sur les copies imprimées de cette publication, l'ensemble des renvois et des références figurent en gris foncé.

À noter que cette publication accompagne le document *The Community Resilience Manual: A Resource for Rural Recovery & Renewal*. Le manuel lui-même est un document fondamental pour toute collectivité qui se penche sur son avenir économique et social. On prendra pour hypothèse que le manuel est reconnu par le lecteur comme essentiel et on a évité les renvois multiples à ce document; seules d'autres publications utiles seront citées dans le cas échéant.



## *Le processus de planification, de recherche et de promotion*

**L**e DÉC n'est pas simplement une stratégie structurée d'outils efficaces de développement choisis comme la création d'entreprises, la construction d'habitations, le montage financier, chacun d'entre eux nécessitant une réflexion et des efforts spécialisés. Le DÉC est également un processus fonctionnel qui nécessite sa propre panoplie d'outils : mise sur pied d'un groupe directeur (l'ODÉC), planification stratégique, collecte de données sur les entreprises locales, création de partenariats, etc. Aussi, cette catégorie d'outils de DÉC nécessite également des efforts et une réflexion spécialisés. Les ODÉC qui ont mis au point les pratiques exemplaires en matière de DÉC ont créé des moyens précis et efficaces pour mettre en place ces éléments de planification, de recherche et de promotion.

Parmi les outils décrits à cette rubrique figure un ensemble qui incorpore les procédures grâce auxquelles un organisme ou une institution efficaces sont mobilisés et conçus pour réaliser et gérer un programme global de DÉC. Cette série d'outils peut être regroupée sous le sous-thème du développement organisationnel. Il inclut la procédure au moyen de laquelle la collectivité se solidarise autour de la vision du type d'avenir qu'elle recherche (visualisation de l'avenir de la collectivité). Elle est suivie de la tâche d'élaboration d'un plan stratégique pour concrétiser cet avenir. En bout de ligne, il y a la tâche de création de l'organisme directeur ou ODÉC, qui sera chargé de veiller à ce que cette stratégie de DÉC soit mise en œuvre.

Une autre série d'outils liés au processus ont trait à la découverte et au recensement pour une mobilisation ultérieure des atouts exacts que la collectivité possède déjà. Ces atouts sont présentés dans la sous-rubrique Inventaire et cartographie des atouts communautaires/régionaux. Comme l'a souligné le porte-parole chevronné du DÉC, John MacKnight, il est essentiel du point de vue de ces outils de disposer d'une vision, et il insiste sur le fait que les programmes de mise en valeur des capacités communautaires les plus

productifs commencent par mettre l'accent sur les atouts et non sur les problèmes ou les besoins.

Pour répéter, le déploiement efficace d'une stratégie de DÉC nécessite dans un premier temps l'acceptation par un groupe local de la responsabilité de son élaboration en tenant compte des conditions locales, puis de sa mise en œuvre efficace. Selon l'étape de l'évolution locale du processus de DÉC, l'organisme pourra être concrètement un groupe existant qui est un ODÉC ou il pourra s'agir d'un tout autre groupe qui accepte la tâche, comme un club Kiwanis ou une agence municipale. De plus, il arrivera que certains outils de la stratégie auront été utilisés quelques années auparavant et que l'information pertinente n'a pas été mise à jour. Aussi, ceux-ci devront être redéployés. En fait, il est judicieux de faire de la collecte d'information une première étape du processus de DÉC et les grandes activités de collecte d'information sont décrites dans le présent document.

En dehors de celles qui sont traitées dans ce document, il peut exister un grand nombre d'autres tâches de planification, de recherche et de promotion qui peuvent être réalisées de manière systématique aux différentes étapes des efforts déployés par une collectivité. Pensons par exemple aux enquêtes sur le marché du travail et aux analyses intrants-extrants. Une version ultérieure d'*Outils et techniques* approfondira ces volets. Pour l'instant, nous allons commencer par l'outil essentiel, l'ODÉC lui-même.

---

## DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

### Constitution d'un ODÉC

#### *Description*

L'ODÉC lui-même constitue le moyen essentiel de gérer une stratégie exhaustive de renforcement de l'économie locale et de ses appuis sociaux. L'ODÉC peut être un organisme tout à fait nouveau au sein de la collectivité ou un organisme existant et qui est amélioré et transformé ou réorienté, de manière à pouvoir gérer une stratégie de DÉC.



La plupart des ODÉC reflètent la forme d'une société de développement communautaire (SDC), mais la forme ou la structure juridique n'est pas le point essentiel. Ce qui est essentiel, c'est qu'elle soit largement représentative et axée sur un programme multifonctionnel, polyvalent et exhaustif de développement économique, c'est-à-dire un programme qui ne se limite pas à un type d'activité, par exemple le développement des entreprises, mais inclut la promotion de tous les éléments dont la collectivité a besoin et recherche pour son propre enrichissement.

Étant donné qu'une stratégie de DÉC suppose un aussi grand nombre d'activités différentes, réalisées simultanément, une entité doit en assumer la responsabilité et veiller à ce que toutes ces activités soient menées de front, et à ce que les compromis entre les différents éléments du programme soient convenablement gérés. C'est la principale fonction de l'ODÉC.

On reconnaît un véritable ODÉC aux activités suivantes :

- Il investit dans le capital de ses propres entreprises et d'autres entreprises de la collectivité.
- Il favorise l'accès au crédit (et parfois au capital de risque) pour les entreprises locales, particulièrement au moyen de ses propres programmes d'investissement et de prêt.
- Il renforce les ressources humaines de sa collectivité, les compétences qu'il utilise soit pour des activités génératrices de revenu (emplois ou gestion efficace d'entreprise) soit pour le leadership de sa propre organisation et de la collectivité en général.
- Il effectue planification, recherches et promotion.

Toutefois, l'entité de l'ODÉC pourra ne pas effectuer toutes les activités nécessaires elle-même, et en fait ce sera le scénario le plus fréquent. Elle s'assurera plutôt qu'il existe des partenaires communautaires pour couvrir tous les objectifs nécessaires et qu'ils sont adéquatement à l'objectif commun de revitalisation de la collectivité. Aussi, les activités de mise sur pied de partenariats sont essentielles. C'est que le CED n'est pas juste un projet ou une série de projets. C'est un *système de développement* qui est dirigé par l'ODÉC local.

Une cité ou une ville possède généralement déjà des organismes qui se consacrent à des tâches de développement économique, mais ceux-ci ont besoin de coordination et plus encore, ils n'assurent généralement pas toutes les

fonctions nécessaires. Telle était la situation préliminaire à la mobilisation de Revelstoke (voir annexe A).

La toute première SDC au Canada a démarré dans une ville d'environ 25 000 habitants, Sydney, N.-É. New Dawn Enterprises Ltd. est née d'un groupe de développement de coopératives d'habitation, composé essentiellement de membres du corps enseignant du collège local. Ils ont appris le format de SDC utilisé aux États-Unis pour effectuer des travaux de DÉC plus approfondis et constitué New Dawn en société à but non lucratif en 1976. Les premiers travaux préparatoires consacrés à l'organisation ont été facilités par le recours aux services de consultation d'un spécialiste en DÉC. En 1978, l'organisme recevait une subvention fédérale de 125 000 \$ pour les frais de fonctionnement mais, depuis, il est autonome sur le plan financier.

New Dawn a continué à créer des logements abordables (possédant aujourd'hui environ 20 millions de dollars d'actifs), lancé des projets de cliniques dentaires pour contrer une pénurie de services dentaires, favorisé le développement culturel local au moyen d'activités comme la publication d'un recueil de chansons, effectué la promotion de ce qui a vraisemblablement constitué le premier **fonds de participation au capital communautaire** au Canada et investi dans celui-ci, géré une école de métiers et démarré divers projets dans le domaine de la santé, ce qui inclut des résidences-services pour les personnes âgées. New Dawn met l'accent sur la dimension polyvalente qui est essentielle au succès du DÉC.

Un commentateur, Robert W. Shiveley, soutient qu'une structure organisationnelle mal conçue est l'une des grandes causes de l'échec du développement économique des petites villes. Il cite sept principes à respecter pour concevoir une organisation efficace :

1. Inclure tous les secteurs locaux qui participent au processus de développement économique.
2. Englober tous les efforts de développement économique (pas de concurrence ou de chevauchement des organismes).
3. Inclure des membres de la structure des pouvoirs (formels et informels) au sein du conseil d'administration.
4. Le conseil d'administration doit être en mesure d'intervenir sans l'autorisation particulière d'un groupe participant, qu'il s'agisse d'un organisme municipal ou d'un groupe privé.

5. La continuité du leadership est très utile, mais le sang neuf est également essentiel.
6. Le conseil d'administration doit se réunir régulièrement et fréquemment, peut-être même une fois par semaine.
7. La poursuite d'un financement adéquat est cruciale.

### ***Avantages***

Le principal avantage relié à la production d'un ODÉC correspond à la mise sur pied d'un organisme efficace qui a la capacité d'effectuer le travail de développement. De plus, la responsabilité est clairement localisée et ciblée, de manière à ce que les résidents de la collectivité sachent à qui s'adresser pour vérifier que les tâches essentielles sont réalisées et où ils peuvent participer au processus. Il y a donc à la fois imputabilité et capacité.

### ***Principales difficultés***

L'organisation elle-même n'est pas l'élément clé d'une stratégie de DÉC, car tout dépend de la façon dont cette organisation est appuyée, gérée et alimentée. La difficulté pour un ODÉC consiste à maintenir la participation de l'ensemble de la collectivité et son orientation. L'ODÉC doit toujours avoir la confiance des résidents, et cette confiance est le fruit de la transparence, de l'ouverture et de la promotion d'une participation de tous à la gérance et au suivi du rendement.

Ce n'est pas juste l'éthique démocratique qui amène l'ODÉC à être ouvert dans son fonctionnement et dans les occasions qu'il offre de participer. Il s'agit purement et simplement d'une question pratique : le DÉC, en tant que stratégie complexe, nécessite constamment des compromis entre différents résultats et seul un organisme transparent, misant sur une large participation, possédera la crédibilité et l'influence nécessaire pour effectuer ces compromis, par exemple, entre la croissance et les coûts environnementaux.

L'expérience a également montré que l'une des tâches les plus difficiles consiste à maintenir des contrôles financiers adéquats – registres financiers et systèmes d'information. Même les ODÉC qui connaissent la réussite peuvent faillir sur ce point, et ce type de lacune peut signifier la fin de l'organisation. Aujourd'hui, les systèmes de comptabilité informatisés rendent cette tâche beaucoup plus simple; mais comme chacun sait, les ordinateurs et les changements de logiciels peuvent également compliquer les choses.

### *Quelques mesures concrètes*

1. Sous l'impulsion d'un certain nombre de chefs de file communautaires très respectés (et pas uniquement les représentants élus), le processus commence généralement par un vaste débat communautaire sur les atouts et lacunes du point de vue de la capacité de la collectivité de gérer les changements économiques et sociaux. L'objet de ce débat consiste à créer une certaine forme de consensus sur les changements qu'il convient de rechercher.
2. En règle générale, ce processus se conclut par un énoncé de vision, un portrait de l'avenir auquel aspirent les résidents pour leur collectivité.
3. À ce stade, les résidents déterminent s'ils ont besoin de créer un organisme de centralisation qui doit œuvrer à la concrétisation de cette vision.
4. L'examen rapide des organismes locaux pertinents (et de leurs atouts et de leurs faiblesses) mène à une décision de concevoir un nouveau ODÉC ou de remanier un groupe existant afin qu'il prenne en charge la tâche du développement économique communautaire.
5. La mission précise de l'ODÉC est énoncée et par la suite, le processus de conception s'enclenche. D'après l'expérience d'autres groupes, il semble exister jusqu'à 27 tâches distinctes à réaliser pour créer un nouvel ODÉC (voir annexe B.)

### *Organismes et personnes-ressources*

Il existe quelques groupes d'aide technique qui se sont spécialisés dans l'assistance aux collectivités qui créent un ODÉC et qui les accompagnent à travers les diverses étapes des opérations et des investissements. Le Réseau canadien de DÉC (numéro sans frais 1-877-202-2268) fournit des indications sur les fournisseurs d'assistance technique, en tenant compte des besoins propres à l'organisme qui s'informe.

### *Publications*

- **\*Étude de cas :** « Back to Basics: Organizational Capacity ». Introduction aux principes et éléments essentiels à la création de capacités organisationnelles. Tout en étant axé sur les Premières nations, cet article est pertinent à tout organisme de DÉC, particulièrement aux premières étapes du développement.
- **\*Étude de cas :** « Community Organizing and Economic Democracy in New England ». Point de vue d'un organisateur sur les leçons essentielles tirées d'un processus multicommunautaire d'organisation et de revitalisation dans

les vallées désindustrialisées du Connecticut. Il s'agit d'une excellente introduction à l'ampleur et à la profondeur des efforts que nécessite un DÉC sérieux, et à l'enthousiasme qu'il génère.

- \*Étude de cas : « Integration of CED Training and Planning in B.C.'s Nisga Valley ». Sur une période de 15 mois, le processus de formation décrit dans cet article a permis à quatre collectivités autochtones du nord de la C.-B. de former et de lancer une société de développement appartenant à la collectivité, qui au cours des quatre années suivantes a créé 150 emplois.
- *Organizing a Community Development Corporation: A Manual for Community Organizations* (Massachusetts Department of Housing & Community Development, Bureau of Neighborhood Services and Economic Opportunity, 100 Cambridge Street, Boston, MA 02202-0044). Bien entendu, ce document est consacré au contexte de cet État, mais il est toutefois très utile pour les groupes canadiens.
- *Guidelines for Community Economic Development Organizations* (publié par le Minnesota Center for Community Economic Development, 4833 Upton Avenue South, Minneapolis, MN 55410). Même si elle a été conçue comme une stratégie d'évaluation des ODÉC, cette publication sera utile à tout groupe qui met sur pied son propre ODÉC.
- *The Community Visioning and Strategic Planning Handbook* (National Civic League, un groupe américain, tél. 1-303-571-4343). La portée de ce document va même au-delà de ce que nous l'indique son titre; il traite de l'organisation d'un groupe de développement.
- *Local Action to Fight Poverty*. Commander auprès de la CED Bookshop (numéro sans frais 1-888-255-6779). Publication conjointe de deux groupes canadiens, qui est particulièrement utile aux organismes communautaires existants qui souhaitent lancer un nouveau programme de DÉC ou un nouveau projet dans le domaine.
- Rankin MacSween, « New Dawn Enterprises: A Community Economic Development Experiment », chapitre 4 in. : Gertrude MacIntyre, éd., *Perspectives on Community: A Community Economic Development Roundtable* (Sydney, N.-É. : University College of Cape Breton Press, 1998). Le cas de New Dawn a fait l'objet de nombreuses publications, mais il s'agit du document le plus récent.
- Mike Lewis, *The Development Wheel*, particulièrement le chapitre 1 et l'annexe; Mike Lewis et Frank Green, *Strategic Planning for the Community Economic Development Practitioner*, édition révisée; et *Roles and*

*Responsibilities of Boards of Directors of Aboriginal Development Organizations* (publié par le Centre for Community Enterprise). On trouvera les trois documents dans l'« aile planification » de la CED Bookshop à l'adresse [www.cedworks.com](http://www.cedworks.com) ou en composant sans frais le 1-888-255-6779. Cette sélection de publications s'adressait à l'origine aux groupes des Premières nations, mais elle peut également s'avérer utile aux collectivités non autochtones.

- Robert W. Shively, « Small Town Economic Development: Principles of Organization », *Economic Development Review* (1997) 15,3: 43-46.

## **Visualisation de l'avenir de la collectivité**

### *Description*

Il s'agit vraisemblablement du premier outil qu'une collectivité peut utiliser lorsqu'elle commence à se pencher de manière systématique sur son avenir social et économique. En fait, la visualisation de l'avenir est un effort pour décrire un avenir positif et le chemin à suivre pour concrétiser cet avenir. Ainsi, la visualisation de l'avenir à l'échelle de la collectivité constitue à la fois un moyen de concrétiser cette vision et le résultat final lui-même, c'est-à-dire la vision. Toutefois, cette vision n'est pas simplement un rêve; elle est également basée sur des faits réels et sur une analyse de la situation actuelle de la collectivité. Cette vision est un portrait positif de l'avenir, mais elle reconnaît les problèmes qui doivent être surmontés pour concrétiser cet avenir.

Tous les membres d'une collectivité sont naturellement partie prenante de cet avenir, aussi avec cet outil, tous les membres de la collectivité doivent avoir le sentiment que s'ils ne le font pas eux-mêmes, d'autres gens comme eux contribuent à définir cet avenir. La visualisation de l'avenir de l'« ensemble de la collectivité » signifie que tous les secteurs de celle-ci participent au processus d'évaluation de la situation actuelle et des moyens possibles pour concrétiser un avenir meilleur. Cela ne signifie pas que tout le monde participe, mais que tout le monde aura au moins le sentiment d'avoir contribué et que ses intérêts et besoins en général ont été pris en compte à un moment donné ou à un autre.

La participation de l'ensemble de la collectivité (voir également [Promotion de la participation des citoyens](#)) est absolument essentielle pour des raisons pratiques, pas seulement parce qu'il est bon de faire participer la population.

Elle est essentielle parce que cette tâche concerne des enjeux très complexes et qu'aucune organisation ou unité gouvernementale en particulier ne possède la compétence ou la capacité d'accomplir tous les résultats requis pour garantir un avenir positif. Elle est également essentielle du fait du grand nombre d'intérêts en cause et du fait que les ressources qui permettent de concrétiser un avenir positif sont toujours très limitées et doivent donc être utilisées avec prudence dans tous les domaines.

### ***Avantages***

Une vision de l'avenir fournit à la collectivité des balises générales quant à sa stratégie de revitalisation. Les probabilités de réussite des outils choisis sont plus élevées parce que tous les secteurs de la collectivité ont contribué à l'élaboration de la vision. Une pleine participation donne de la crédibilité aux efforts, de manière à ce que tous les secteurs les appuient. Lorsque la vision communautaire est partagée par tous les groupes, la collectivité peut mettre sur pied une équipe qui a des chances réelles de franchir toutes les étapes jusqu'à l'objectif final. Toutefois, la simple élaboration d'une vision commune peut susciter un sentiment d'exaltation au sein d'une collectivité. En fait, elle peut être le motif de célébrations locales, avant que ne soient prises les premières mesures plus concrètes de planification stratégique et d'intervention.

### ***Principales difficultés***

Le plus grand défi consiste à faire de ce processus de visualisation de l'avenir une affaire véritablement collective. Il est généralement difficile d'obtenir la participation de l'ensemble des secteurs communautaires, parce que dans le passé certains groupes se sont sentis écartés de décisions importantes et se demandent s'ils auront véritablement la chance cette fois de participer de manière significative. Aussi, ils restent sur la réserve. Ou il existe des traditions de rivalité qui font qu'un groupe précis hésite à entamer un processus de collaboration avec un ancien rival. Enfin, certains citoyens peuvent éprouver des difficultés de transport ou autres qui les empêchent de participer.

Une association d'amélioration communautaire nationale qui existe depuis longtemps aux États-Unis (National Civic League) a constaté que la réussite du processus de visualisation de l'avenir nécessite, entre autres conditions :

- solide leadership de tous les secteurs et intérêts;

- désir authentique des détenteurs traditionnels du pouvoir d’instaurer des relations d’égal à égal avec tous les participants;
- confiance, compréhension et respect de manière à abolir les anciens obstacles économiques, ethniques et sectoriels;
- et poursuite de l’engagement et de la participation de tous les secteurs en dépit des moments de frustration.

La combinaison de ces éléments constitue une commande de taille, mais il est un fait que les collectivités qui réussissent réunissent ces conditions pour la visualisation de l’avenir, la planification et la mise en œuvre.

### *Quelques mesures concrètes*

1. Créer un comité de démarrage constitué d’un nombre de personnes suffisamment restreint pour que celles-ci puissent travailler efficacement, mais également, suffisamment important pour refléter la diversité de la collectivité et assurer la crédibilité.
2. Ce comité devra vraisemblablement œuvrer durant environ trois mois, le temps de mettre en place un groupe de travail qui représentera tous les intervenants de la collectivité.
3. Il convient d’obtenir les engagements d’adhésion d’un éventail élargi de groupes de travail d’intervenants composés d’environ 50 personnes et qui incluent les divergences d’intérêts importantes suivantes :
  - partisans de la croissance/opposants;
  - anciens/nouveaux résidents;
  - différents niveaux de revenu et d’instruction;
  - représentants élus/porte-parole populaires;
  - différents emplacements géographiques;
  - différentes orientations politiques;
  - différentes tailles d’entreprise;
  - et un vaste éventail de représentants des institutions locales, comme par exemple les écoles, les groupes confessionnels ou les groupes de citoyens.

Pour inciter ces groupes diversifiés de participants à s’engager à l’égard de la tâche commune, plutôt que de faire valoir les points de vue de leur propre groupe, il pourra être utile de recruter des gens ayant des intérêts communautaires multiples (un membre d’un syndicat qui est également animateur de pastorale et tuteur bénévole, ou un propriétaire d’entreprise qui



est également membre d'une commission scolaire et entraîneur d'une petite ligue, par exemple).

4. Le groupe d'intervenants doit être reconnu comme ayant des pouvoirs réels de décision, et non simplement de formuler des avis à la « vieille garde ». Cela signifie qu'ils ne se limiteront pas à prendre position; ils participeront à l'élaboration de la stratégie et des mesures de suivi.
5. Bien entendu, le groupe d'intervenants doit se donner, tout au long du processus de visualisation, un nom reconnaissable et se structurer, avec un président compétent et des comités spécialisés – par exemple, un comité de la coordination d'ensemble (comité de direction), un comité de sensibilisation et un comité de collecte de faits.
6. Une activité communautaire pourra être organisée pour lancer le processus de visualisation.
7. Les personnes extérieures au groupe représentatif des intervenants doivent être rejointes pour des séances de réflexion collective, ou par voie de sondages, de groupes de discussion, d'assemblées municipales, de présentations dans les églises, par exemple, à la fois pour faire l'essai des nouvelles idées et pour en solliciter de nouvelles. (Ces techniques d'« approche » sont particulièrement importantes en tant que moyens de mobilisation de la participation de ceux qui vivent des problèmes de transport, de garderie ou de santé.)
8. Enfin, un énoncé de vision est produit (il ne devrait pas dépasser environ une page) décrivant la situation actuelle vue par la population et l'objectif qu'elle souhaite accomplir. Le processus exact de concrétisation de cet énoncé variera d'un endroit à l'autre, mais il existe de bons conseils dans les publications recommandées.

Il y a toujours un coût à toute chose, mais les coûts seront parfois cachés et discrètement couverts par, par exemple, des allocations en nature. Toutefois, pour éviter le sentiment qu'un organisme précis est aux commandes, il pourra être utile de constituer un budget réel. La collectivité elle-même devra vraisemblablement être la source des fonds éventuels nécessaires. Cela inclut les municipalités concernées, ainsi que les sources privées et philanthropiques.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Le programme Imagine, qui fait partie du Centre canadien de philanthropie, constitue un groupe d'expérience. Il est dirigé par Chris Pinney (tél. : 416-597-2293, poste 228).

- La National Civic League possède une équipe d'aide communautaire (tél. : 303-571-4343).
- Bien entendu, l'Enterprise Centre de Revelstoke constitue une ressource possible (250-837-5345).

### *Publications*

- \*Étude de cas : « The Birth of the North End Development Corporation ». Exemple de la façon dont la visualisation de l'avenir a contribué à la formation d'une société de développement communautaire dans un quartier pauvre.
- Derek Okubo, *The Community Visioning and Strategic Planning Handbook* (publié par la National Civic League, présentée ci-dessus).
- Communiquez avec le programme Imagine pour vous informer de leurs publications. On y trouve une description détaillée de l'ensemble du processus.
- *The Economic Renewal Guide* (Snowmass, CO: Rocky Mountain Institute, tél. : 1-970-927-3851).

## **Planification stratégique du DÉC (et mise à jour du plan)**

### *Description*

Il ne suffit pas de dresser la liste des possibilités d'amélioration de la collectivité qui semblent miroiter à l'horizon. Une campagne systématique est nécessaire pour une revitalisation et une habilitation efficaces de la collectivité. Cela signifie que celle-ci doit planifier soigneusement et de manière stratégique. Cela signifie créer des occasions au lieu de se limiter à les attendre. Dans un plan « stratégique », les ressources disponibles ou prévues (ressources humaines, finances, infrastructures, etc.) sont affectées et intégrées à des objectifs intermédiaires, des échéances et des techniques pour accomplir une série d'objectifs ou une vision de portée générale ou ultime. De plus, chaque partie est ajustée aux besoins reliés à l'accomplissement des autres volets du plan.

Pour créer un plan réaliste, il convient de réunir l'information considérée comme importante pour la transformation de la collectivité. Cela pourra inclure un **inventaire des compétences**, un **inventaire des entreprises**, un **inventaire des organismes**, et un **profil des dépenses des consommateurs**, pour mettre en évidence la composition des dépenses locales qui génèrent l'économie. Cela

pourra inclure des éléments comme l'examen des ressources naturelles, des ressources d'entrepreneuriat ou d'autres questions précises qui concernent votre collectivité. L'objectif final consiste à avoir une bonne idée des volets essentiels de la capacité de la localité de résister face aux changements et la façon dont ils s'incarnent au sein de la collectivité du moment. (Le *Community Resilience Manual* est particulièrement utile sur ce point.) L'information ensuite réunie appuie et rend plausible la vision de l'avenir positif que la collectivité a visualisée. Le plan met ensuite à profit cette vision et l'information connexe pour tracer un trajet concret pour concrétiser cet avenir.

Le processus d'élaboration d'un plan stratégique pour le DÉC est tout aussi important que le plan lui-même. C'est ce processus qui permet de créer de bâtir des fondations solides garantes de l'approbation de la collectivité et de l'engagement de tous les secteurs communautaires à l'égard de l'accomplissement des objectifs. Même si la planification est une tâche complexe qui ne peut être effectuée dans le cadre de grandes assemblées publiques, les intérêts et besoins généraux de tous les secteurs doivent être reconnus et pris en compte par le groupe de travail qui élabore concrètement les détails du plan.

Lorsque le processus initial de **visualisation de l'avenir de la collectivité** a été réalisé efficacement, ces intérêts auront été reconnus et représentés au sein des effectifs et des activités du groupe de planification, ainsi que dans les idées à mettre en œuvre. La qualité de la planification suppose une participation à grande échelle des citoyens (voir **Promotion de la participation des citoyens**).

Le produit final, le plan stratégique lui-même, constitue le guide d'intervention que l'ODÉC utilisera sur un certain nombre d'années. Pourtant, étant donné que les possibilités vont et viennent, que les ressources évoluent et que le temps change l'ensemble du portrait, le plan ne peut être figé. Il devra être mis à jour périodiquement; un plan de qualité prévoit cette mise à jour périodique.

### ***Avantages***

Comme nous l'avons laissé entendre, le plan stratégique a pour principal intérêt d'accroître fortement la probabilité que la collectivité accomplisse son objectif final. Il offre une norme en fonction de laquelle chacun pourra évaluer la réussite de l'ODÉC (et de la collectivité) dans ses efforts. Et il fournit une justification compréhensible et des critères pour l'affectation des ressources

communautaires. Il pourra même contribuer à orienter les décisions d'organismes locaux autres que l'ODÉC lui-même.

### *Principales difficultés*

Le grand défi consiste simplement à gérer et à maintenir l'effort soutenu que suppose la production d'un plan concret. La tâche réelle de détermination des personnes qui seront responsables d'accomplir les objectifs, des échéances et des ressources pour ce faire, tout cela dans le contexte des autres objectifs et des étapes à franchir pour les accomplir, est de taille. Chaque collectivité devra déterminer le degré de détail qui semble le plus indiqué compte tenu de l'ampleur des ressources de planification elles-mêmes, des personnes, des fonds et du temps disponibles pour accomplir ce travail.

### *Quelques mesures concrètes*

1. Réunissez une équipe représentative de personnes qui peuvent consacrer le temps nécessaire et qui sont crédibles au sein de la collectivité. Il convient de bien préciser qui, si ce n'est pas l'équipe elle-même, est responsable de la fonction d'approbation finale. La solution la plus efficace consiste à opter pour un conseil de l'ODÉC, qui devra en dernier ressort adopter le plan, si ce conseil n'est pas lui-même l'équipe de planification.
2. Répartissez l'équipe en groupes de travail plus modestes qui se concentreront sur les différents domaines importants, comme le développement des entreprises, le perfectionnement des ressources humaines, le soutien financier, comme le supposent l'énoncé de vision et le mandat de l'équipe. Chaque groupe de travail pourra déterminer si suffisamment de données sont disponibles ou s'il conviendra d'effectuer des recherches supplémentaires.
3. Essayez de concentrer les efforts sur des séances prolongées d'au minimum plusieurs heures chacune, parfois une fin de semaine complète, selon les exigences apparentes de la tâche. Peut-être que le degré de détail prévu pour l'ensemble du plan permettra la rédaction d'une ébauche initiale en une fin de semaine; si tel est le cas, il conviendra de déléguer le travail détaillé de suivi, et ce volet devra également faire partie du plan.
4. Organisez des séances de rétroaction avec les groupes de travail, au cours desquelles l'ensemble de l'équipe peut réfléchir sur ce que chaque groupe de travail propose et intégrez son contenu.
5. Une fois un plan rédigé sous forme d'une première ébauche, soumettez-le de manière informelle à plusieurs leaders sectoriels clés pour vérifier s'ils y

voient des limites sérieuses qui peuvent être abolies; mais ne vous attendez pas nécessairement à ce qu'ils l'approuvent intégralement à ce stade.

6. Sollicitez une approbation générale finale du plan, selon la méthode que vous aviez prévue de manière précise.
7. Présentez le plan lors d'une assemblée communautaire, avec célébration des participants.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Il existe heureusement nombre d'organismes d'expérience qui collaborent avec les ODÉC et les collectivités sur le plan de la planification stratégique du DÉC. On peut les rejoindre par l'intermédiaire du Réseau canadien de DÉC (numéro sans frais 877-202-2268).

### ***Publications***

- *The Community Visioning and Strategic Planning Handbook* (National Civic League, Denver, CO, tél. 1-303-571-4343)
- *The Entrepreneurial Community: A Strategic Leadership Approach to Community Survival* (The Heartland Center for Leadership Development, Lincoln, NE, tél. 1-402-474-7667). Cette publication utilise le contexte des petites collectivités pour une foule d'idées pratiques sur le processus de mobilisation communautaire et de planification de la revitalisation économique.
- *Take Charge: Economic Development in Small Communities* (North Central Regional Center for Rural Development, Ames, IA, tél. 1-515-294-8321). Particulièrement intéressant pour les ateliers communautaires.
- *Strategic Planning for the Community Economic Development Practitioner* (Centre for Community Enterprise). Examen de la planification stratégique axée sur les ODÉC des Premières nations, mais convenant à d'autres contextes. À commander à partir de l'« aile planification » de la CED Bookshop à l'adresse [www.cedworks.com](http://www.cedworks.com), ou composer le numéro sans frais 1-888-255-6779.
- Avrom Bendavid-Val, *Local Economic Development Planning: From Goals to Projects* (Report No. 353, American Planning Association, Chicago, IL, tél. 1-312-431-9100). Un point de vue élargi et instructif.
- Eileen M. Mulhare, « Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management », *Human Organization* (1999) 58:

323-330. Fournit un point de vue sceptique plein de profondeur qui contredit l'idée que la planification stratégique est une nécessité.

## **Liaison avec les pouvoirs publics**

### *Description*

Cet outil vise simplement à systématiser la tâche de recensement des interventions des organismes gouvernementaux provinciaux et fédéraux qui pourraient influencer sur les activités de DÉC locales. Bien entendu, le principal objectif consiste à s'informer des possibilités de financement disponibles concrètement. Toutefois, plus fondamentalement, l'ODÉC peut prendre des initiatives pour réagir aux changements proposés de la politique gouvernementale; récemment, par exemple, les modifications proposées de la *Loi sur les prêts aux petites entreprises* qui permettraient aux entreprises sociales créées par le secteur sans but lucratif d'accéder aux programmes de prêt d'Industrie Canada.

La liaison sous sa forme la plus productive signifie l'instauration de relations suivies avec des fonctionnaires précis des organismes pertinents. Ces efforts supposent des appels téléphoniques ou des visites sur une base passablement routinière, parfois simplement pour prendre le pouls plutôt que pour un objectif précis. Il va sans dire que ces relations ne devraient et en fait ne doivent pas être instaurées de manière douteuse pour obtenir un accès à de l'information à laquelle aurait droit normalement tout citoyen qui s'informe. Il s'agit seulement de tisser des liens suffisants sur une période donnée pour qu'il soit plus facile de communiquer. Toutefois, il est également vrai qu'une bonne relation combinée à un bon dossier en matière de programmes amènera parfois le représentant de l'organisme à suggérer à l'ODÉC de faire la demande de certains fonds.

Aux États-Unis, l'outil n'est pas axé uniquement sur la liaison avec les organismes administratifs du gouvernement. Plutôt, les ODÉC maintiendront sur une base courante une liaison étroite avec les législateurs et le personnel du comité législatif également. Au Canada, cette liaison n'est pas courante pour les groupes de DÉC, tout au plus occasionnelle lorsque certaines audiences législatives précises et pertinentes sont réunies ou lorsqu'on cherche à appuyer une demande de subvention. Le modèle américain est indiqué dans ce cas, compte tenu du type d'initiative que les législateurs américains pourraient

prendre, et qui sont peu probables dans le cadre du système parlementaire canadien. Toutefois, la pratique du DÉC au Canada pourrait s'inspirer de la pratique américaine, de manière à renforcer la connaissance et le soutien du DÉC chez les représentants élus.

Étant donné que les préoccupations locales relatives au DÉC ne peuvent aussi facilement être soumises aux parlementaires nationaux au Canada qu'aux États-Unis, l'ODÉC canadien dépend particulièrement de la création d'une forme de coalition nationale pour mobiliser et attirer l'attention sur les enjeux propres au DÉC. Des organismes similaires à l'échelon provincial peuvent s'avérer utiles à la promotion d'une position provinciale plus favorable au DÉC (voir [Alliances nationales et régionales](#) .)

### *Avantages*

Hormis s'informer à l'avance des nouveaux programmes de financement de manière à y participer, le cas échéant, les ODÉC peuvent profiter des nouvelles concernant des programmes en cours – par exemple, apprendre qu'il reste des fonds importants à engager au cours des derniers mois d'une année financière et donc pourraient être plus facilement accessibles. Et à l'évidence, prendre l'initiative de promouvoir le soutien du gouvernement fédéral ou provincial au DÉC aura des retombées générales positives pour tout le monde à l'échelon local.

### *Principales difficultés*

L'effort de maintien d'une relation suivie avec les bureaux gouvernementaux est vulnérable aux mouvements généraux de personnel à ces postes. Il est nécessaire de se protéger contre ces pertes de contact en maintenant une relation suffisamment étroite pour que l'ODÉC connaisse au moins d'autres personnes-ressources avec qui communiquer dans le même bureau ou organisme.

De plus, insister à l'excès sur l'activité de liaison avec les pouvoirs publics en tant que moyen de s'informer des possibilités de financement pourrait avoir pour conséquence de détourner l'ODÉC vers des projets simplement parce qu'un financement est disponible. La perte des priorités locales devra être évitée en tout temps.

### ***Quelques mesures concrètes***

1. Étant donné les limites de temps et d'énergie, l'ODÉC devra déterminer les priorités reliées à l'utilisation de cette technique; c'est-à-dire qu'il devra déterminer quels sont les organismes ou les bureaux d'un organisme auxquels il est le plus important de consacrer des efforts pour tisser les liens nécessaires.
2. Il pourra parfois être possible de répartir le travail, de manière à ce qu'un organisme associé se spécialise dans l'établissement de liens avec un organisme, alors que votre ODÉC se consacre à un autre; et vous pourrez tous deux échanger régulièrement de l'information clé. (Bien entendu, cela suppose que les questions d'avantages concurrentiels n'influent pas sur cette relation.)
3. Un système de calendrier rappellera à l'ODÉC quand effectuer les contacts de routine.
4. Il sera parfois utile qu'un membre du conseil plutôt qu'un membre du personnel effectue le contact. Cela pourra être particulièrement vrai dans les relations avec les législateurs.
5. Plus de l'information de liaison sera échangée entre les membres du personnel et du conseil de l'ODÉC, plus il sera possible d'établir des liens susceptibles d'enrichir le programme de l'ODÉC.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Il n'existe vraisemblablement aucun organisme ressource concernant précisément cet outil, mais il pourra être utile de parler à un organisme qui l'a utilisé de manière assidue. Communiquez avec Jacquie Thompson, à Life\*Spin, B.P. 2801, London, Ont. N6A 4H4 (tél. 1-519-438-9533 poste 33). Life\*Spin est un organisme de revendication agressif, qui fait souvent des vagues dans les pouvoirs publics, n'hésitant même pas à intenter des poursuites, mais il n'en a pas moins réussi à obtenir un soutien considérable, aux trois niveaux de gouvernement.

### ***Publications***

- Il n'existe pas non plus vraisemblablement de publications propres au thème de la liaison des groupes communautaires avec les pouvoirs publics. Toutefois, le thème général de l'établissement des partenariats est utile. Voir Flo Frank et Anne Smith, *Le guide du partenariat* (DRHC, 1997); on peut



obtenir des copies sur le site Web de DRHC ([www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml)).

- Voir également *Faire plus avec l'argent des contribuables – Le gouvernement fédéral en tant que partenaire : Les six étapes d'une collaboration réussie* (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1995).

## **Formation de réseaux ou de partenariats avec les organismes locaux**

### *Description*

La formation de réseaux et de partenariats avec les organismes locaux signifie l'établissement de relations avec les autres organismes communautaires de manière à faire progresser des valeurs ou des objectifs communs. La relation pourra se faire entre l'ODÉC et un autre organisme ou un groupe d'organismes. La concertation des groupes locaux pour gérer la complexité que suppose l'inversion de la tendance au déclin communautaire et l'amélioration de la revitalisation des collectivités peut se limiter à un échange d'information ou englober des efforts coordonnés relatifs à un projet commun. À titre d'exemple de promotion de relations spécialisées, voir [Facilitation d'un réseau d'entreprise](#), qui inclut des éléments comme des réseaux de fabrication flexible, ou la technique des clubs de recherche d'emploi dans l'[Aide à la recherche d'un emploi](#).

Le développement de réseaux et de partenariats ne signifie pas la création d'une super organisation, mais un système souple de consultation mutuelle qui favorise la coopération et évite qu'un groupe ou un autre soit soupçonné de contrôler tout le monde. Après tout, un ODÉC ne peut, à lui seul, faire tout ce qui est nécessaire pour assurer le succès du DÉC. D'autres organismes ou personnes feront leur part, mais tous seront plus efficaces s'ils peuvent collaborer de manière à compléter leurs efforts mutuels.

Lorsqu'un réseau est composé de seulement deux organismes, il est probable qu'il ancre son partenariat sur un projet passablement précis (par exemple se répartir les organismes gouvernementaux auprès desquels assurer un suivi – voir [Liaison avec les pouvoirs publics](#)). Lorsqu'il s'agit d'un réseau composé de groupes multiples, les contacts peuvent être aussi simples que des déjeuners de travail informels sur une base régulière au cours desquels des problèmes communs sont examinés. Ou il peut s'agir d'un conseil officiel qui est reconnu

publiquement comme un partenariat à cette fin. Un comité qui est constitué pour prendre des mesures collectives représente une option plus précise que ces efforts de consultation mutuelle.

Alors que les réseaux consistent généralement en des activités suivies de consultation mutuelle, ils peuvent même être confinés à une réunion ponctuelle de première importance. Lors d'une telle réunion, des ententes de base sont passées et définies, puis chaque organisme effectue sa propre part sans consultation régulière de ses homologues.

L'expérience d'un groupe de l'Ontario, le CODA (aujourd'hui le Lutherwood-CODA), dans son projet Opportunities 2000 illustre la diversité des formes que peuvent prendre les réseaux et partenariats locaux. OP 2000, tel qu'il a été baptisé, a été généralement financé par des sources publiques et privées afin d'aider 2 000 familles de la région à passer du bien-être social à l'autonomie grâce à des emplois ou à des micro-entreprises. Le CODA savait qu'à lui seul il ne pouvait accomplir l'objectif d'aider 2 000 familles dans les délais prévus; aussi, il a recherché des partenaires communautaires, dans un premier temps simplement en rencontrant pour des « millions de cafés » chaque partenaire potentiel séparément pour lui parler des possibilités. Par la suite, l'organisme a organisé des réunions mensuelles de tous ses groupes de partenaires, au cours desquels on débattait d'un thème d'intérêt commun, comme la façon de mettre sur pied des alliances avec le secteur des entreprises ou la façon de renforcer leur propre viabilité financière. Puis est venue l'étape des sous-groupes réunis pour prendre des mesures collectives, comme la publication d'un manuel sur la viabilité. Et à un point crucial du processus, le format des conférences exploratoires a été utilisé; ainsi un éventail très diversifié de participants se voient confier une tâche de planification innovatrice. L'élément important qui se dégage de cet effort de réseautage est non le fait que chacun des groupes ait aidé le CODA à améliorer le sort des 2 000 familles, mais qu'ils aient appris à travailler ensemble et qu'ils aient aimé leur collaboration.

Les différentes étapes de la création et du travail de l'ODÉC nécessitent vraisemblablement différents types de réseautage ou de partenariat. Il existe donc de bons motifs de réfléchir soigneusement aux résultats prévus et visés de l'effort de réseautage, ainsi qu'aux façons dont les autres organismes seront approchés.

### *Avantages*

Les leçons à long terme tirées de l'expérience du CODA font la preuve de l'avantage notable de cet outil. C'est à dire que les résultats les plus importants des efforts de réseautage ne résident pas dans l'accomplissement des propres objectifs du projet de l'ODÉC. C'est surtout la façon dont les groupes travaillent ensemble qui est important du point de vue de la poursuite des efforts relatifs à des objectifs communs. C'est le processus de partenariat authentique et non les projets opérationnels qui, en bout de ligne, est plus profitable à la coordination des efforts de la collectivité. Et le simple partage d'information est essentiel, particulièrement du fait que les groupes ont tendance à ne pas bien se connaître et donc à mal connaître les possibilités de toutes sortes de collaboration.

L'échange d'information est essentiel; ceci étant, le passage à une forme d'activité commune concrète finit par être important du point de vue de la solidification de la relation. Cette activité n'est pas nécessairement un gros projet (et certainement simplement le propre projet de l'ODÉC), mais elle produit des résultats clairs que les groupes participants considèrent tous comme importants et auxquels tous ont contribué.

### *Principales difficultés*

Il est tout à fait naturel que l'ODÉC vise avant tout à assurer la réussite de ses propres projets, et il pourrait lui être difficile de reconnaître que des conditions propres au contexte plus général de la collectivité ont une importance égale voire supérieure du point de vue de l'avenir de la collectivité; par exemple, la promotion de points de vue communs, le partage d'information mutuel et les interventions collectives sur des enjeux plus généraux. La fonction de revendication de l'ODÉC dans ce contexte est plus difficile à maintenir que l'attention accordée aux détails opérationnels des propres projets de l'organisme. Pourtant, le renforcement de la capacité de la collectivité de collaborer est véritablement fondamental du point de vue de sa capacité de revitalisation. Un ODÉC peut continuer à connaître une réussite relative dans ses propres projets limités, mais la question est la suivante : ces projets changent-ils la collectivité? Des modèles de collaboration qui font appel à la participation d'un grand nombre d'autres organismes sont-ils créés?

Les efforts de réseautage nécessitent du temps. Comment ce temps est-il rémunéré? Tout effort important, comme dans le cas du CODA, doit bénéficier

d'un soutien financier. Il devient donc impératif que tous les budgets de projet soient suffisamment généreux pour permettre cette activité. Cette exigence en elle-même peut s'avérer source de pressions.

### ***Quelques mesures concrètes***

1. La formation de réseaux ou de partenariats doit être reconnue par votre ODÉC comme une activité importante, voire essentielle – comme un volet de la fonction de revendication globale de l'ODÉC. À ce titre, elle doit alors avoir une place dans le budget de l'ODÉC. Cela revêt une importance particulière du fait que la réussite du déploiement de cet outil nécessite une forme d'effort de saturation, c'est-à-dire que plus le nombre d'organismes contactés est élevé, plus il est probable que les résultats soient positifs.
2. Il convient également de reconnaître que le DÉC suppose aider d'autres organismes à accomplir *leur* objectif; il ne fait aucun doute que la constitution de réseaux consiste en partie à trouver des partenaires pour accomplir vos propres objectifs, mais ce n'est pas seulement cela.
3. Lorsque vous approchez d'autres intervenants, si la mobilisation d'un soutien pour les projets de l'ODÉC constitue un objectif, cette partie de la motivation de l'organisme doit être bien claire dès le départ.
4. Il ne sera pas nécessairement facile de promouvoir les objectifs de l'ODÉC même si celui-ci bénéficie d'une écoute favorable auprès des autres organismes communautaires. Aussi, le personnel qui participe au processus doit avoir des orientations précises concernant la façon de communiquer et de parler avec les autres groupes. La capacité de constituer efficacement un réseau ne viendra pas nécessairement de soi; aussi, planification et réflexion explicites peuvent s'avérer utiles.
5. Essayez de structurer l'effort de manière à ce qu'il puisse engendrer des réalisations ou des résultats concrets, pour les autres organismes autant que pour votre propre ODÉC.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Le programme Imagine du Centre canadien de philanthropie (425 avenue University, Toronto, Ont. M5G 1T6) se consacre à la création de réseaux à l'échelon communautaire. Chris Pinney en est le directeur (tél. 416-597-2293 poste 228).

### ***Publications***

- \*Étude de cas : « Searching for Responses to Poverty ». L'application des techniques de conférence exploratoire a permis à la grande diversité des participants au projet ambitieux d'Opportunités 2000 de la région de Waterloo (Ontario) de mieux unifier leurs objectifs.
- Frank et Anne Smith, *Le guide du partenariat* (DRHC, 1997), copies disponibles à partir du site Web de HRDC ([www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml)).
- National Association of Development Organizations, *The Power of Partnerships: A Guide for Practitioners and Policy Makers* (Washington, DC: NADO, 1998; 20pp.). Il s'agit du rapport final d'un projet de recherche sur le terrain parrainé par la Fondation Ford sur la création de partenariats par les organismes de développement régional (particulièrement rural).
- \*Étude de cas : « How Can Communities Reduce Poverty? » Examen des premières étapes d'OP 2000. Si la pauvreté était essentiellement due au manque de fonds ou de compétences, on pourrait penser que rien ne distingue les initiatives gouvernementales ou privées. Toutefois, étant la complexité du problème, il est nécessaire que soient prises des mesures qui soient plus globales et plus sujettes à la conception et au contrôle à l'échelon local.

## **Alliances nationales et régionales**

### ***Description***

La création de réseaux à l'échelon national et régional permet à l'ODÉC d'étendre sa portée au-delà de ce que pourraient permettre les réseaux locaux. Il est particulièrement important d'instaurer des relations avec les autres ODÉC de l'ensemble du pays, dont l'expérience peut être profitable du point de vue des enjeux auxquels votre ODÉC est confronté. Et inversement, lorsqu'il y a un échange de l'information, votre ODÉC peut être utile à d'autres. Toutefois, l'ignorance bien trop fréquente de l'existence d'autres ODÉC nécessite des activités de médiation pour amener les groupes à se rencontrer. Aussi, la plupart des relations entre les ODÉC sont pratiquement toujours nées de la participation à des conférences ou des réunions similaires, où des organismes aux préoccupations communes sont représentés et où ont lieu des échanges mutuels, particulièrement à l'échelon informel. La croissance des

regroupements nationaux et régionaux (généralement provinciaux) d'ODÉC a favorisé ces rencontres, et l'adhésion à ces regroupements constitue la première étape de cet effort de réseautage.

La liaison avec d'autres groupes aux préoccupations similaires est souvent recherchée dans le but d'accroître l'influence commune sur des questions de politique. Par exemple, nombre d'ODÉC et d'autres groupes ont joint la Coalition canadienne pour le réinvestissement communautaire, qui réclame une législation fédérale visant à inciter les banques à offrir des services adéquats dans les collectivités marginalisées.

### ***Avantages***

Les contacts à l'échelon national ou régional accroissent et approfondissent la connaissance qu'a l'ODÉC des pratiques qui ont donné des résultats ailleurs et offrent des façons nouvelles ou améliorées de résoudre les problèmes locaux. Bien entendu, ils peuvent également signaler à l'ODÉC les solutions qui n'ont pas donné de résultats dans d'autres contextes et donc pourraient s'avérer risquées à l'échelle locale. L'activité commune au sein d'alliances sur des enjeux de politique contribue souvent à ouvrir de nouvelles possibilités pour tous les ODÉC touchés, comme cela semble le cas des travaux coordonnés pour élargir l'application de la *Loi sur le financement des petites entreprises du Canada*, de manière à offrir des prêts aux entreprises sociales à but non lucratif.

### ***Principales difficultés***

L'établissement de réseaux n'est pas sans entraîner certains coûts. Dans ce cas, la principale dépense correspond vraisemblablement aux voyages pour se rendre aux réunions où les efforts de réseautage peuvent être les plus efficaces. Sans subventions pour effectuer ces voyages, nombre d'ODÉC doivent se priver des avantages reliés à l'établissement de réseaux nationaux et régionaux. Les frais de voyage pourraient même réduire le désir de certains ODÉC de constituer des réseaux à l'extérieur de leur propre collectivité, dans une forme de réaction de dépit.

### ***Quelques mesures concrètes***

1. La première étape pour l'ODÉC doit consister à joindre le Réseau canadien de DÉC (RCDÉC). Même si les voyages pour se rendre à des réunions lointaines sont peu pratiques, votre adhésion pourrait, dans les faits, inciter le Réseau à programmer des réunions dans votre collectivité ou à proximité. De

plus, vous aurez accès à de l'information et à des publications sur le site Web, et vous aurez les adresses d'autres ODÉC dans votre région, pour entreprendre des contacts.

2. De manière similaire, votre ODÉC devrait s'abonner à la publication *Making Waves*, qui publie des articles sur les nouvelles idées et techniques utilisées au Canada et en Amérique du Nord d'un point de vue général. En dehors des échanges personnels, il s'agit de la meilleure façon de demeurer en contact avec les événements qui touchent le DÉC.
3. Recherchez les possibilités de voyages subventionnés. Étant donné que les montants en cause sont modestes, tout financier local (fondation communautaire, grande entreprise ou banque, etc.) pourrait vous appuyer, dans le but de créer des capacités locales. Et le Réseau lui-même met parfois des subventions à la disposition des groupes locaux.
4. Participez à un comité du RCDÉC qui convient particulièrement à vos intérêts et à vos besoins (voire essayer d'obtenir la création d'un nouveau comité utile). Les comités se réunissent souvent par conférence téléphonique financée par le RCDÉC; ainsi, vous pourrez être en communication sans effectuer des voyages coûteux. Le site Web est également un outil pour le travail des comités.
5. Cherchez des façons d'effectuer des activités similaires aux coalitions provinciales ou régionales pertinentes, ou aux réseaux d'intérêt professionnel ou spécial (comme les prestataires de soins de santé mentale ou la Coalition canadienne pour le réinvestissement communautaire) qui pourraient avoir une résonance particulière du point de vue de votre expérience et de vos objectifs locaux.

#### ***Organismes et personnes-ressources***

- On peut joindre la Coalition canadienne pour le réinvestissement communautaire à l'adresse suivante : B.P. 1040, succursale B, Ottawa, Ont. K1P 5R1 (tél. 1-613-787-5753), Duff Conacher, directeur administratif.
- Communiquez par téléphone avec le RCDÉC (numéro sans frais) 877-202-2268 ou sur Internet à l'adresse [www.canadiancednetwork.org](http://www.canadiancednetwork.org).

#### ***Publications***

*Making Waves: Canada's Community Economic Development Magazine*, 2905 31<sup>st</sup> Street, Suite 5, Vernon, C.-B. V1T 5H6. Numéro sans frais 1-888-255-6779.

## Recherche et gestion de bons consultants

### *Description*

Les consultants externes sont l'une des caractéristiques dominantes du développement économique communautaire. La raison en est qu'aucun ODÉC ne possède au sein de son conseil, de son personnel et de ses bénévoles tout le savoir-faire nécessaire pour réaliser un programme exhaustif; de plus, même le savoir-faire compétent représenté à l'interne devra parfois être complété. On a allégué que les ODÉC devaient former leurs propres ressources internes, de manière à avoir besoin le moins possible de ressources externes. Pourtant, peu importe le bien-fondé exact de ce point de vue, l'expertise de consultants sera toujours nécessaire dans une certaine mesure. Aussi, la recherche et la gestion des bons consultants sont des outils cruciaux à mettre au point.

Le recrutement de bons consultants pour les ODÉC n'est pas aussi difficile aujourd'hui que dans le passé, simplement parce que le domaine du DÉC en Amérique du Nord a progressé et s'est perfectionné. Aussi, il existe un plus grand nombre de gens possédant les aptitudes et l'expérience requises. Certains sont des consultants indépendants ou attachés à un organisme de consultation et d'autres font partie du personnel d'ODÉC expérimentés, prêts à aider d'autres groupes. Le Réseau canadien de DÉC inclut vraisemblablement la totalité ou la plupart des prestataires d'aide technique en matière de DÉC au Canada, et le National Congress for Community Economic Development inclut également vraisemblablement parmi ses membres la plupart des consultants américains auprès des ODÉC.

Toutefois, le simple fait que des gens se qualifient de consultants en DÉC et qu'ils possèdent d'autres clients ODÉC ne signifie pas qu'ils soient nécessairement prêts à fournir à votre ODÉC le service dont il a besoin. Les ODÉC doivent trouver le bon consultant en fonction de leurs besoins.

En règle générale, le type de consultant requis est un consultant spécialisé dans les activités de DÉC. Toutefois, il arrive qu'un simple savoir-faire technique spécialisé soit nécessaire, sans qu'il ait de relations intrinsèques avec le DÉC. Par exemple, l'ODÉC se propose de construire des logements abordables et il a besoin de concept architecturaux et d'avis en la matière. La sélection soignée de ce type de spécialiste est aussi nécessaire que celle des spécialistes en DÉC. Toutefois, songeons à l'analogie entre un entrepreneur général, auquel on pourrait déléguer le choix des sous-traitants ou au moins examiner et accepter



ses recommandations. De manière analogue, un ODÉC pourrait se fier aux avis de son fournisseur général d'aide technique en DÉC pour recruter des spécialistes de haute qualité dans les domaines non reliés au DÉC.

Il n'existe aucun organisme d'accréditation qui vous assure de la qualité du service d'un consultant particulier en DÉC ou dans d'autres domaines, et vous devez donc les sélectionner plus ou moins de la même façon que vous procéderez pour choisir un médecin ou un mécanicien automobile. C'est-à-dire que vous les évalueriez en fonction des personnes qui vous les recommandent et de la façon dont elles le font. Et si vous êtes consciencieux, vous vérifierez soigneusement les recommandations et ne vous contenterez pas d'une mention favorable.

Le recrutement n'est que le début du processus de recours aux services de consultants. La négociation du contrat est une étape cruciale qui peut vous permettre de préciser quels sont les résultats que vous attendez de la consultation, dans quelles échéances et à quels coûts. Et par la suite, la gestion et le contrôle des services fournis s'ajoutent aux tâches reliées à cet outil essentiel au DÉC. La façon dont elles sont accomplies peut faire la différence entre une expérience précieuse et une perte de temps.

### *Avantages*

Le recrutement et la gestion soigneuse permettront à l'ODÉC d'être plus susceptible de tirer une valeur optimale des efforts des consultants. On pourra ainsi épargner du temps et des fonds précieux. De plus, on améliorera la probabilité que le projet sur lequel le consultant travaille démarre du bon pied. Les avantages de l'utilisation soigneuse de cet outil sautent aux yeux.

### *Principales difficultés*

La supervision du travail des consultants exige la même attention que la supervision de tout autre personnel. Toutefois, il peut s'avérer plus complexe sur les plans psychologique et pratique de traiter avec une expertise externe. Par exemple, étant donné que le superviseur commence généralement en ayant une expertise nettement inférieure à celle du consultant (après tout, c'est pour cette raison qu'on fait appel à ces services), il pourrait hésiter quelque peu à être exigeant ou critique au moment précis où cela serait nécessaire. De plus, le consultant est généralement sur place seulement durant de très courtes périodes.

Cela soulève des contraintes de temps qui sont absentes lorsqu'on supervise la plupart des employés aux horaires habituels.

Ces caractéristiques de la relation font qu'il est important d'insister sur la clarté et la précision des ententes et des attentes à l'égard du travail du consultant, tout comme il est nécessaire de reconnaître que parfois, ce que fait un consultant dans certaines situations est précieux, même s'il est difficile de définir exactement ce qu'il transmet. En bout de ligne, la gestion adéquate de la contribution du consultant pourra dépendre d'une relation très personnelle basée sur la confiance et l'apprentissage, et certainement pas signifier des remises en question en tout temps.

### *Quelques mesures concrètes*

1. Le recrutement du consultant commence par l'interrogation des sources dont on peut attendre qu'elles sachent quelles sont les personnes qui effectuent le type de travail requis. Ces sources pourront être d'autres ODÉC ou des spécialistes locaux dans un domaine pertinent au domaine d'expertise du consultant. Par exemple, lorsqu'on a besoin de l'aide d'un avocat pour négocier et documenter une coentreprise, il est possible qu'un directeur de banque soit en mesure de mettre le doigt sur une personne qui possède une réputation remarquable pour les problèmes de coentreprise.
2. Une fois de plus, le fait que le consultant potentiel soit vivement recommandé n'exonère pas l'ODÉC d'enquêtes plus approfondies. Par exemple, qui d'autre pourrait connaître ce fameux avocat et avoir un son de cloche différent? D'autres intervenants pourraient évaluer le degré d'engagement de l'avocat à l'égard des valeurs partagées par l'ODÉC, plutôt que de l'évaluer seulement sur la base de sa capacité de mettre sur pied des montages judiciaires et rentables pour le compte de ses clients.
3. En ce qui a trait au consultant sélectionné, l'étape importante suivante consiste à lui préciser exactement quelle sorte de résultats on attend et à vérifier exactement ce que le consultant prévoit faire pour accomplir ces résultats, ainsi que la façon dont vous allez être tenus parfaitement informés tout au long du processus.
4. Bien entendu, les coûts doivent être précisés, peut-être pour différents scénarios susceptibles de se concrétiser. Parfois, il n'existe aucune façon d'éviter ce qui semble constituer une dépense douloureuse, mais il n'y a aucune raison de pas s'informer des taux pratiqués pour ce type d'aide, de manière à limiter ces coûts au minimum. Il est même vrai qu'à l'occasion,

les consultants seront prêts à facturer moins (voire ne rien facturer du tout) à titre de contribution à la collectivité. Cela est rare, mais mérite souvent la peine d'être étudié. Les coûts pourront également varier selon votre propre niveau de compétence concernant la relation avec le consultant durant le déroulement de son travail et votre capacité d'absorber l'information dont vous avez besoin tout au long du processus. Lorsque vous n'êtes pas suffisamment précis et que vous prenez trop de temps, vous ferez peut-être partie du problème.

5. Il est généralement très utile de fixer une fréquence des rapports d'avancement périodique, mais une fois de plus, veillez à ce que vos exigences sur ce plan ne signifient pas une perte de temps.
6. Demandez le point de vue du consultant sur la façon dont vous pourriez être le plus utile lors du processus.
7. N'hésitez pas à poser des questions lorsque vous ne comprenez pas. Vous devez comprendre. N'oubliez pas, le consultant travaille pour vous et votre ODÉC.

#### ***Organismes et personnes-ressources***

- La Fondation de la famille J. W. McConnell a conçu un programme pour fournir des consultants aux ODÉC canadiens; elle possède donc une vaste expérience des problèmes de choix et gestion de différents types de consultants. L'organisme auquel elle a délégué le programme (Centre for the Study of Training, Investment and Economic Restructuring) constitue un bon point de départ. CSTIER, Carlton University, Ottawa, Ont. K1S 5B6 (tél. 1-613-520-2600 poste 1588).
- Réseau canadien de DÉC (tél. numéro sans frais 877-202-2268).

#### ***Publications***

Idrian N. Resnick, *Controlling Consulting: A manual for Native American Governments and Organizations* (Fredericksburg, VA: First Nations Development Institute, 1994). Tél. 1-703-371-5615.

---

## INVENTAIRE ET PROFIL DES ATOUS COMMUNAUTAIRES ou RÉGIONAUX

### Inventaire des entreprises

#### *Description*

L'inventaire des entreprises consiste purement et simplement à déterminer quelles entreprises sont concrètement actives au sein de la collectivité. Toutefois, il ne suffit pas pour élaborer votre stratégie de DÉC de dresser une liste de noms et d'adresses. La liste doit inclure également le nom du directeur général ou d'une autre personne-ressource, le nombre d'employés à temps plein/temps partiel/saisonniers (ce qui constitue une façon de déterminer la taille), et, enfin, la meilleure façon de décrire le type d'entreprise, soit le numéro du code de classification type des industries (code CTI). Bien entendu, pour vos propres besoins, peut-être devrez-vous réunir de l'information supplémentaire sur chaque entreprise.

À noter qu'il existe une catégorie entière d'activités informelles rémunérées (comme la garde d'enfants, la menuiserie à domicile, ou toute autre activité régulière ou occasionnelle que les résidents peuvent avoir pour gagner un revenu mais qui pourraient ne pas être très visibles ou accessibles au marché communautaire en général). Ces activités et d'autres activités rémunérées relativement plus développées mais malgré tout relativement informelles peuvent représenter un secteur important de l'économie des collectivités rurales et des petites villes comme source de revenus.

Nombreux sont ceux qui arrivent à gagner leur vie, et même bien, en faisant de nombreuses choses différentes, parfois en variant selon la saison (chasse, culture de légumes, etc.), selon l'heure de la journée (distribution de journaux, brigadier scolaire, etc.), et ce, parfois, simplement parce qu'une seule activité ne possède pas un marché local suffisant pour être réalisée à plein temps. (Pensons, par exemple, au gérant du bureau de poste local, qui exploite également le magasin universel où sont situées les boîtes postales.) La définition de ce qu'est une entreprise, et donc, de ce qu'il convient d'inclure dans l'inventaire pourra varier selon le contexte local, d'où l'importance des entreprises informelles.

### *Avantages*

Un programme de CED doit être informé de la base communautaire d'entreprises qui existe déjà. C'est particulièrement important pour mettre en évidence les possibilités pour de nouvelles entreprises, par exemple, des entreprises susceptibles de desservir les entreprises existantes. Il est très instructif de constater que certaines entreprises parfaitement établies ne sont pas très visibles au sein de la collectivité, de sorte que les particuliers ou d'autres entreprises et institutions n'achètent pas chez elles, se passant des produits ou des services, ou les achetant à l'extérieur de la collectivité. Le fait de dresser un inventaire complet (et de le rendre public) peut donner plus de visibilité aux entreprises locales et améliorer leur chance de desservir le marché local.

L'inventaire peut servir à une diversité d'autres fins, comme la conception d'un programme de recherche d'emploi ou de recherche de partenaires pour les programmes école-entreprise. La détermination précise des entreprises existantes a pour avantage marginal de permettre leur mobilisation pour des activités précises de mise en valeur des capacités communautaires, particulièrement pour le travail des bénévoles dans leur spécialité. Par exemple, un ODÉC pourra rechercher un certain type d'expert pour son conseil d'administration, parce qu'il se propose de réaliser un projet dans le domaine de spécialisation concerné.

### *Principales difficultés*

L'information sur la plupart des entreprises est relativement facile à trouver, par exemple, en utilisant les annuaires téléphoniques ou répertoires pertinents. Toutefois, même les meilleurs répertoires peuvent être périmés ou simplement incomplets. Certaines entreprises, et pas juste les entreprises les plus informelles, pourraient ne pas être localisables directement, n'étant visibles que sous le nom et l'adresse personnelle du propriétaire et seul employé, qui n'est pas constitué en société et ne fait pas de publicité ou ne possède même pas de raison sociale. Pourtant, tel que nous l'avons mentionné, cette catégorie d'entreprises peut constituer un pan important de l'économie locale. Il peut s'avérer difficile mais nécessaire de mettre la main sur ces entreprises.

Une autre tâche difficile consiste à déterminer comment vous allez définir le territoire à couvrir, c'est-à-dire les frontières géographiques de la collectivité au sein de laquelle les entreprises seront recensées, et la justification. C'est que

pour les besoins de l'analyse économique, la définition de la collectivité pourrait s'avérer passablement différente de ce que les gens considèrent généralement comme leur collectivité. Une grande entreprise qui emploie nombre de résidents pourrait être située à l'extérieur des frontières traditionnelles, par exemple. Pour élaborer le profil de l'économie locale, cette entreprise pourrait être cruciale. Aussi, jusqu'à quel point serez-vous prêts à vous écarter des frontières traditionnelles de la collectivité pour inclure des lieux qui emploient des résidents locaux voyageant quotidiennement pour travailler? Il n'existe pas de réponse facile à cette question.

### *Quelques mesures concrètes*

1. Les objectifs de l'inventaire faciliteront l'organisation des tâches de collecte et de conciliation de l'information. La détermination des responsables de l'examen des répertoires constitue seulement la tâche la plus évidente. Il pourra s'avérer plus complexe de déterminer comment combler les lacunes correspondant aux entreprises informelles, non enregistrées ou relativement distantes, et s'il convient de le faire.
2. Selon l'usage que vous déciderez de faire des données, il se pourrait que vous deviez organiser des entrevues auprès d'une galerie complète d'entreprises pour obtenir des précisions; par exemple, sur l'importance du marché local pour certaines entreprises.
3. Une fois l'information réunie, il conviendra de présenter les données sous différentes formes, selon les besoins en la matière : un dossier informatique, des épingles sur une carte, des répertoires à distribuer, etc.
4. En bout de ligne, la stratégie de l'ODÉC pour revitaliser la collectivité dictera la façon dont l'information est utilisée pour mobiliser la capacité des entreprises. Les priorités locales pourront varier : améliorer l'économie locale, créer des liens synergiques (entre entreprises ou entre les entreprises et d'autres institutions communautaires), ou obtenir le soutien des entreprises locales aux campagnes d'achat local, par exemple.

### *Organismes et personnes-ressources*

Les bibliothèques et les services de développement économique des municipalités locales ou voisines seront en mesure de vous fournir des répertoires d'entreprises, ce qui est également le cas de groupes comme les chambres de commerce. L'appui général des regroupements d'entreprises locales ou voisines ou leur collaboration à la collecte des données est

relativement facile à obtenir pour des enquêtes utiles sur le secteur des entreprises.

### ***Publications***

- John Kretzmann et John McKnight, *A Guide to Mapping Local Business Assets and Mobilizing Local Business Capacities* (distribué par ACTA Publications, 4848 No. Clark St., Chicago, IL 60640). Cette publication oppose deux méthodes d'enquête différentes et inclut des feuilles de travail ainsi que de nombreux conseils utiles pour l'ensemble du processus.
- Ronald J. Hustedde et al., *Community Economic Analysis: A How To Manual* (North Central Regional Center for Rural Development, Ames, IA, tél. 1-515-294-8321). Utile particulièrement pour définir les limites géographiques de l'économie commerciale de la collectivité.

## **Inventaire des organismes**

### ***Description***

Ce n'est un secret pour personne que la collaboration rend les gens plus efficaces que lorsqu'ils essaient de tout faire par eux-mêmes. Toutefois, il n'est pas habituel pour une collectivité de disposer d'une liste complète des mécanismes qu'elle possède déjà pour collaborer. Associations, organismes, clubs, institutions, voire groupes informels fournissent le cadre de la collaboration et l'inventaire de la collectivité peut révéler l'existence d'une diversité d'instruments de ce type qui peuvent être mobilisés pour le DÉC. Un inventaire des organismes et autres groupes, toutefois, ne se limite pas à une liste; s'il inclut les détails adéquats, il permet aux ODÉC d'évaluer le potentiel des groupes locaux à l'égard des tâches du processus de renouvellement.

### ***Avantages***

L'inventaire réunit l'information relative aux activités qu'effectuent déjà les organismes ou ce qu'ils peuvent faire pour le développement économique local, leurs liens actuels et potentiels avec des ressources externes et leur contribution générale à la fierté de la collectivité. L'inventaire peut indiquer qu'il existe un manque d'instruments organisationnels pour un ou plusieurs groupes d'intérêt de la collectivité; ce qui révèle des possibilités de mobiliser un nouveau groupe.

L'avantage le plus précis est peut-être qu'une enquête met en évidence les partenariats formels possibles relativement à une stratégie de DÉC. De plus, les organismes sont une source de leaders additionnels qui pourront être ralliés à l'idée de contribuer au DÉC, éventuellement comme nouveaux membres du conseil de votre ODÉC. Dans un autre contexte, l'inventaire pourra révéler qu'en fait il n'existe aucun organisme unique dans la collectivité qui assume la responsabilité de la renaissance communautaire globalement et de la stratégie de DÉC nécessaire, sans parler des initiatives visant à amener les organismes à collaborer sur ces objectifs. Cela bien entendu suppose qu'il faut s'atteler à la tâche de mettre sur pied cet organisme.

### *Principales difficultés*

Le seul problème que soulève la conception et la réalisation d'un inventaire correspond au risque de réinventer la roue. Il est vrai que certains groupes ou organismes locaux pourraient ne pas être très visibles et pourtant, ils pourraient avoir un potentiel réel à l'égard de la mobilisation autour du DÉC. Toutefois, généralement, il existe de nombreuses sources d'information sur l'existence et les caractéristiques de types choisis d'organismes. La tâche consiste à réunir et intégrer ces données, et à ne pas partir de zéro et refaire les recherches.

### *Quelques mesures concrètes*

1. Créez ou utilisez un comité consultatif qui aura accès à des types de membres et de groupes de la collectivité diversifiés, de manière à optimiser vos chances de ne pas omettre certains groupes ou sources d'information. Les conseillers pourraient être utiles en précisant exactement quelles sont les frontières de la collectivité au sein de laquelle les organismes doivent être recensés.
2. Avec l'aide du comité consultatif, étudiez l'ensemble de la clientèle actuelle de la collectivité (c'est-à-dire gens ayant des intérêts communs comme amateurs de sport, travailleurs auprès des jeunes, conseils religieux, propriétaires de commerce de détail, amoureux du théâtre, minorités ou autres) et déterminez les organismes qui les desservent ou l'absence de tels organismes pour des groupes d'intérêt importants.
3. Étudiez et déterminez quel type d'information vous souhaitez à propos de l'ensemble des organismes de la collectivité et si pour certains, il vous faut différentes séries de données. Cela dépendra de la clarté avec laquelle vous savez quelle utilisation vous allez faire de l'inventaire.



4. Il sera probablement rentable de saisir les données sur ordinateur, pour faciliter l'accès et les mises à jour éventuelles.
5. Une fois que vous aurez réuni l'information, publicisez le fait que vous la possédez, de manière à ce que les autres puissent l'utiliser et éventuellement contribuer à son amélioration, mais également de manière à ce que votre ODÉC voie son travail reconnu.
6. Assurez-vous que l'inventaire est utilisé efficacement par votre ODÉC, ce qui signifie que l'ensemble du personnel et du conseil doivent savoir parfaitement ce qu'il inclut et la façon d'y accéder.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Les sources d'orientation les plus utiles concernant l'utilisation de cette stratégie sont vraisemblablement les collectivités voisines qui ont réalisé des inventaires similaires.

### ***Publications***

- John Kretzmann et John McKnight, *Building Communities from the Inside Out* (distribué par ACTA Publications, 4848 No. Clark St., Chicago, IL 60640). Deux chapitres cruciaux : « Releasing the Power of Local Associations and Organizations » et « Capturing Local Institutions for Community Building ».
- *Measuring Community Capacity Building: A Workbook-in-Progress for Rural Communities*, The Aspen Institute (Publications Office, P.O. Box 222, Queenstown, MD 21658). Ce manuel propose des éléments qui pourraient vous intéresser pour l'évaluation des ressources organisationnelles de la collectivité.

## **Inventaire des compétences**

### ***Description***

Le leader d'une collectivité en difficultés n'hésitera pas à affirmer, autant avec fierté qu'avec regret « tout ce qui nous reste, c'est la force de nos gens ». C'est toujours un constat relativement exagéré. Toutefois, toute collectivité en difficulté doit réellement reconnaître que sa population constitue un actif essentiel et, en tant que nécessité, se donner la peine de recenser les compétences qui sont disponibles et peuvent être mises à profit pour une stratégie de DÉC. Il peut s'agir strictement de compétences économiques ou de

compétences en travail communautaire et en leadership. Dans les deux cas, on réunit de l'information sur les capacités individuelles, de manière à recenser ce qui peut être mobilisé pour la renaissance et le renouvellement communautaires et ce qui, concrètement, est actuellement mis à contribution au profit de la collectivité.

L'inventaire peut viser un objectif très limité et précisé (p. ex., repérer les femmes locales qui possèdent une expérience utile pour une proposition de services de santé pour les femmes); ou un objectif plus général (p. ex., préciser les aptitudes professionnelles à faible visibilité, de manière à faire des choix pertinents concernant les nouvelles entreprises ou autres activités rémunératrices locales).

Ce type d'enquête est avant tout essentiel pour les collectivités qui sont particulièrement touchées par un taux élevé de chômage. La collectivité de Kincolith, en C.-B., un établissement Nisga'a d'une population d'à peine quelques centaines d'habitants avec un taux de chômage de 95 %, a bien évidemment dû commencer par réunir l'information la plus fondamentale sur les compétences locales de manière à examiner quelles activités génératrices de revenu pourraient être envisagées.

### *Avantages*

Bien entendu, l'inventaire offre un réservoir d'information de base à laquelle on peut accéder en tout temps lorsque le besoin se présente, si elle est réunie et consignée adéquatement. Toutefois, la production de l'inventaire peut avoir en soi un effet bénéfique, parce qu'elle permet d'élaborer un portrait de l'ampleur des talents naturels ou autres, de la formation et de l'expérience des résidents locaux, et qui n'étaient pas visibles en totalité auparavant. De plus, les personnes qui fournissent l'information peuvent améliorer leur estime d'eux-mêmes simplement en parlant à ceux qui les interrogent de leurs talents, qui n'ont vraisemblablement pas été reconnus aussi directement auparavant. Ainsi, globalement, l'inventaire peut contribuer à la fierté de la collectivité et au sentiment qu'elle peut influencer sur sa propre destinée.

### *Principales difficultés*

La conception de l'enquête ne sera pas aisée. Il est particulièrement important de déterminer le type exact d'information à rechercher et pour quelles fins précises. Et, lors de ce processus, il est difficile d'organiser et de rendre

accessible l'information réunie, de manière à ce qu'elle puisse être utilisée de manière efficace et économique.

### *Quelques mesures concrètes*

1. Chaque inventaire sera différent selon le contexte de la collectivité et l'objet du processus. Aussi, la première étape consiste à préciser à la fois l'objectif d'ensemble et les objectifs particuliers à accomplir. Les objectifs orientent l'enquête vers les catégories de personnes interrogées ou à sonder, voire indiquent le nombre approximatif de personnes à interroger. La définition exacte de la collectivité qui doit être sondée, c'est-à-dire de ses frontières, fait partie des décisions à prendre à ce stade.
2. Les types précis d'information à réunir doivent être sélectionnés pour faire le lien direct avec les objectifs, de manière à assurer que l'enquête n'est pas surchargée par la collecte de données moins importantes.
3. Cela nous amène à la formulation précise des questions qui produiront l'information souhaitée. La formulation de ces questions est parfois une tâche délicate; aussi, l'aide bénévole de spécialistes d'un collègue local (ou d'ailleurs) qui conçoivent des sondages pourra permettre des économies de temps et contribuera certainement à assurer que les réponses sont claires.
4. Comment l'information sera-t-elle entreposée, rendue accessible et utilisée – et à qui serait-il idéal de confier la responsabilité globale de la mise à disposition de cette information?
5. Quelles sont les méthodes qui conviennent à la collecte de l'information? Cela pourra aller de la réalisation d'une enquête formelle de porte à porte à l'organisation d'une activité communautaire au cours de laquelle les participants remplissent un questionnaire.
6. Il importe de choisir des façons de faire un compte rendu public initial des résultats du sondage, et de célébrer l'achèvement d'un rapport utile.
7. Examinez s'il convient de mettre à jour l'information réunie et de quelle manière.
8. Maintenant que vous possédez l'information, souvenez-vous des raisons pour lesquelles vous l'avez réunie : pour l'utiliser. Exploitez cette information, comme vous l'aviez prévu, ou selon les nouvelles façons que vous pourriez découvrir.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Un collègue local pourra s'avérer une source d'aide à l'élaboration du sondage et au choix de la méthodologie. Naturellement, tout autre organisme qui a déjà réalisé un inventaire similaire, par exemple le groupe Aide au développement des collectivités dans une région voisine pourra s'avérer une aide précieuse.

### ***Publications***

- *A Guide to Capacity Inventories: Mobilizing the Community Skills of Local Residents; and A Guide to Mapping and Mobilizing the Economic Capacities of Local Residents.* John Kretzmann et John McKnight, distribué par ACTA Publications, (4848 No. Clark St., Chicago, IL 60640, télécopieur : 1-312-271-7399) Également des mêmes auteurs : *Building Communities from the Inside Out.* Il existe une série de six vidéos qui peuvent être utilisées en combinaison avec ce manuel.
- *Measuring Community Capacity Building: A Workbook-in-Progress for Rural Communities* (Aspen Institute, Publications Office, P.O. Box 222, Queenstown, MD 21658). Présente une façon très utile d'examiner les compétences individuelles dans le contexte d'un effort communautaire de renforcement de la collectivité, avec des résultats précis et des indicateurs qui peuvent être choisis pour mesurer l'avancement.

## **Élaboration du profil des dépenses des consommateurs**

### ***Description***

Pour les petites collectivités, le problème de l'hémorragie de dépenses communautaires au profit de fournisseurs situés à l'extérieur de la collectivité est à la fois relativement plus facile à reconnaître et plus facile à retracer. L'importance des dépenses intérieures plutôt qu'extérieures à la collectivité découle du processus appelé l'effet multiplicateur, à savoir l'incidence économique positive de la circulation ou du mouvement des dépenses locales sur les fournisseurs locaux.

Les dépenses des consommateurs représentent la partie la plus visible et généralement de loin la plus importante de toutes les dépenses d'une petite collectivité. Aussi, déterminer précisément ce qui est dépensé et chez quels fournisseurs (c'est-à-dire déterminer le profil des dépenses des consommateurs)

peut s'avérer une technique pour reconnaître et réorienter les achats locaux pour le bienfait économique de l'ensemble de la collectivité.

### *Avantages*

Muni d'information de qualité sur ce que les résidents achètent et où, l'ODÉC peut sensibiliser les résidents à leur capacité de changer les choses en achetant localement. Souvent, les résidents ne se rendent pas compte de l'importance du pouvoir d'achat économique qu'ils peuvent exercer collectivement et un sondage peut fournir les faits incontestables nécessaires. Ainsi, la population peut être encouragée à maintenir les habitudes d'achat existantes qui profitent déjà à la collectivité, ainsi qu'à changer les autres, de manière à accroître les retombées positives pour elle-même.

De plus, les faits pourront révéler que les gens achètent à l'extérieur de la collectivité parce qu'ils sont mécontents d'un aspect quelconque d'un fournisseur local; et il serait possible d'aider le fournisseur à effectuer des modifications (par exemple, de l'inventaire disponible) au profit de lui-même et de la collectivité. Et enfin, en découvrant exactement quels montants sont dépensés à l'extérieur de la collectivité pour acheter des marchandises particulières, on pourra évaluer la viabilité des nouvelles entreprises susceptibles de combler la demande à l'échelon local. Ainsi, des emplois seront créés tout en augmentant l'effet multiplicateur.

### *Principales difficultés*

Dans le monde où nous vivons, un grand nombre d'entre nous ont été assaillis d'enquêtes auprès des consommateurs par téléphone ou autres et sollicités par des vendeurs; aussi, une nouvelle série de questions sur les habitudes d'achat peut être considérée comme une nuisance de plus. L'ODÉC devra prendre bien soin dans un premier temps d'informer les résidents qu'il ne s'agit pas d'une enquête de plus auprès des consommateurs et en second lieu, que les bénéficiaires du sondage seront eux-mêmes et tous les autres résidents de la collectivité. De plus, comme c'est le cas pour toutes les enquêtes sur les questions de finances personnelles, une enquête sur les dépenses des consommateurs peut s'avérer délicate; les répondants devront être assurés que l'information sera gardée confidentielle et ne sera déclarée que sous forme groupée.

### *Quelques mesures concrètes*

1. Il vous faut être clair sur les objectifs et les usages exacts pour lesquels le sondage est prévu. Une enquête globale exhaustive sur tous les types de dépenses des consommateurs vaut vraisemblablement la peine qu'on se donne à effectuer un sondage. Toutefois, il est possible que certaines données très précises soient nécessaires pour une fin précise, comme une étude préliminaire de faisabilité pour une entreprise potentielle. Tout le monde doit être clair dès le départ sur les objectifs du sondage, de manière à assurer que c'est vraiment la bonne information qui est réunie et que le sondage n'est pas surchargé par un trop grand nombre de questions. Parmi les décisions à prendre lors de ce processus figure la définition de la collectivité (c'est-à-dire une claire description des frontières géographiques qui délimitent les consommateurs à étudier).
2. Le questionnaire doit être conçu et faire l'objet d'une pré-enquête de manière à assurer qu'il réunit les données que vous recherchez. Toutefois, étant donné qu'une enquête auprès des consommateurs constitue une activité commerciale traditionnelle qui a été réalisée à de nombreuses reprises, peut-être que le questionnaire pourra être copié sur une version que d'autres ont déjà utilisée. (On trouvera un modèle dans la publication de l'ACTA présentée à la fin de cette rubrique.)
3. Examinez sous quelle forme les données réunies seront entreposées et les rendre accessibles pour les besoins du DÉC. Les programmes informatiques peuvent s'avérer extrêmement utiles dans ce cas.
4. Planifiez la façon dont l'information sera réunie. Qui sera interrogé personnellement et où, ou peut-on demander aux gens de remplir un questionnaire envoyé par courrier? Comment les enquêteurs seront-ils sélectionnés et formés?
5. Une fois les données réunies et analysées, publicisez les résultats pour inciter les résidents locaux à les utiliser, et promouvez l'utilisation des données par l'ODÉC lui-même, conformément aux fins prévues à l'origine.

### *Organismes et personnes-ressources*

- Un collègue voisin peut s'avérer une bonne source d'aide technique. Les étudiants d'un cours d'économie peuvent parfois être mobilisés pour effectuer l'enquête.

### *Publications*

- *A Guide to Mapping Consumer Expenditures and Mobilizing Consumer Expenditure Capacities*, manuel par John Kretzmann et John McKnight, (distribué par ACTA Publications, Chicago, IL, télécopieur : 1-312-271-7399). Inclut des questionnaires et des feuilles de travail types complets.
- Ronald Hustedde et al., *Community Economic Analysis: A How To Manual* (North Central Regional Center for Rural Development, Ames, IA, tél. 1-515-294-8321). Ce guide qui fait autorité est très détaillé techniquement.

---

## **PROMOTION DE LEADERSHIP**

### **Promotion de la participation des citoyens**

#### *Description*

Le DÉC dépend en bout de ligne d'une base communautaire, mais cela signifie plus qu'une simple localité géographique. Cela signifie une base de citoyens actifs *qui prennent des initiatives* pour améliorer les conditions de vie et de travail dans la localité. Aussi, la mobilisation de la participation des citoyens est un outil essentiel au succès d'un programme de DÉC quel qu'il soit. Les modèles de techniques qui permettent d'assurer une large participation des citoyens constituent la base des ressources humaines nécessaires au DÉC.

À noter que la participation des citoyens renvoie presque exclusivement à la réalisation bénévole des efforts nécessaires, mais les mêmes principes s'appliquent même lorsqu'il existe une certaine forme de rémunération, même pour une participation mineure (par exemple, une entrée gratuite au cinéma à ceux qui remplissent un long questionnaire d'enquête). (Voir également [Fourniture bénévole de compétences et d'expérience.](#))

Susciter la participation des citoyens au processus de DÉC n'est pas une tâche aisée ou simple. Le simple fait que les citoyens *devraient* être concernés (et éventuellement, en fait, le sont souvent, mais ne savent trop que faire à ce sujet) ne signifie pas qu'ils vont concrètement participer aux tâches nécessaires. Peu

importe les mesures prises pour susciter la participation, elles doivent être axées sur les principes fondamentaux suivants :

- Les gens ne participent généralement à une activité que lorsque la bonne « personne » en fait la demande individuellement. C'est-à-dire qu'il ne suffit pas d'inviter publiquement les personnes intéressées à se présenter à une assemblée pour obtenir des résultats.
- Nous partageons tous un besoin de nous sentir efficace dans tout ce que nous entreprenons. Les citoyens devront avoir la possibilité d'accomplir quelque chose de concret pour être motivés à participer et le demeurer. Il ne suffit pas pour ce faire dans la plupart des cas de demander aux gens leur opinion dans le cadre d'un sondage ou de siéger au sein d'un comité consultatif.
- Les gens aiment collaborer à une activité qui leur parle. Les rouages techniques de l'économie locale échappent à certains et donc, le DÉC doit être formulé dans des termes courants de manière à démontrer la façon dont il influe sur la vie de tous les jours.
- Les gens seront attirés par des activités pour lesquelles ils ont déjà un certain intérêt. Aussi, les meilleurs volontaires potentiels auront déjà une expérience, voire une formation dans le domaine de projet ou dans les tâches connexes ou requises à cet égard.
- Amener les gens à travailler ensemble signifie généralement la nécessité de les réunir en un lieu et à une date précis à cette fin. Cette réunion doit être organisée de manière à respecter le temps et l'énergie de chacun. Les obstacles susceptibles d'entraver la participation, comme les problèmes de transport ou de garderie, devront également être traités.

La Cowichan Community Futures Development Corporation de C.-B., qui est reconnue pour son niveau élevé de participation des citoyens au cours, en gros, des huit dernières années, constitue un exemple utile à étudier. (La plupart du temps, plus de 100 bénévoles travaillent pour l'organisme.)

La technique Cowichan a consisté à effectuer des enquêtes approfondies auprès de la collectivité (au moyen d'entrevues directes ou par téléphone, de rencontres à domicile, etc.) pour recenser les enjeux et les idées; puis à produire et à distribuer à grande échelle un document de réflexion; et par la suite, à tenir des assemblées publiques pouvant durer jusqu'à deux jours pour examiner les enjeux de manière plus approfondie. Une fois posés les jalons des interventions et des points à approfondir lors de ces assemblées, des tables rondes clés sont créées pour la poursuite de la participation et de l'intervention – par exemple,



table ronde sur les jeunes, la pêche, l'agriculture, le tourisme, la haute technologie. Ces tables rondes se réunissent généralement au minimum tous les mois et elles sont couramment consultées sur ce que devrait faire la CFDC.

Il est essentiel au maintien de l'énergie des groupes réunis à ces tables d'intervention qu'ils bénéficient au minimum d'un soutien en personnel; toutefois, un groupe pourrait croître à tel point qu'il crée sa propre organisation, se trouve du financement et recrute son propre personnel. Les groupes d'intervention peuvent (et c'est généralement le cas) avoir besoin de services de facilitation pour les aider à résoudre des problèmes, mais l'essentiel consiste à déduire naturellement les enjeux et les plans d'action en tenant compte du point de vue des représentants de la collectivité qui sont réellement touchés et concernés par les enjeux. Ainsi, ceux qui ont un intérêt pour les activités exercent également une véritable influence sur ce qui est accompli.

### *Avantages*

Le DÉC est une stratégie extrêmement ambitieuse, qui nécessite des efforts prodigieux. À moins que ces efforts ne soient réalisés de concert par un grand nombre, les participants ne tarderont pas à s'épuiser. Une participation large des citoyens signifie qu'un volume accru d'énergie sera disponible pour accomplir les objectifs de DÉC. En outre, plus la participation des citoyens est large, plus on produira et partagera d'enthousiasme, de compétences et de connaissances, de manière à pouvoir accomplir plus de choses et à renforcer la capacité de la collectivité en ce faisant. Aussi, une large participation des citoyens n'est pas simplement une question d'éthique démographique, c'est une exigence concrète pour une entreprise à long terme comme le DÉC.

### *Principales difficultés*

Amener la population à participer à des tâches utiles précises exige que l'organisme qui parraine soit lui-même bien ciblé et sache ce qu'il tente d'accomplir. L'ODÉC du début (ou son noyau d'organisateur initial) ne doit pas se limiter aux notions générales d'amélioration locale. Et pourtant, il existe le danger d'être trop précis, avant qu'un éventail élargi de citoyens n'aient eu la chance de faire part de leurs points de vue sur ce qui doit être accompli. Le noyau initial d'organisateur devra faire preuve de créativité pour trouver un juste équilibre entre la sélectivité et l'ouverture à d'autres idées.

### ***Quelques mesures concrètes***

1. Étant donné que chaque personne recrutée au sein de son propre réseau d'amis, d'associés et de proches, la première étape la plus importante consiste à faire le tour des personnes susceptibles d'avoir un réseau vaste et solide à mobiliser et, de plus, sont des vendeurs éloquentes et persuasifs. Un groupe de tels intervenants clés (provenant de secteurs communautaires différents) sera la meilleure garantie d'une participation élargie des citoyens aux tâches précises à réaliser.
2. Chacun de ces intervenants clés sera le mieux placé pour savoir comment approcher son propre réseau et il devra établir des contacts individuels.
3. Il y aura de nombreuses tâches différentes et diversifiées à effectuer. Il est nécessaire de les trier et de recruter en conséquence pour chacune d'entre elles.
4. Chaque réunion devra être consacrée à une tâche particulière, avec un ordre du jour clair, précis et réalisable compte tenu du temps imparti, et il devra être prévu en fonction du propre calendrier des participants.
5. Au besoin, mettez sur pied des programmes d'orientation ou de formation pour les bénévoles, de manière à ce qu'ils comprennent parfaitement les objectifs et les tâches à accomplir et qu'ils possèdent les compétences pour ce faire.
6. Planifiez des activités de reconnaissance des bénévoles, au cours desquelles les contributions sont reconnues et se voient accorder la publicité qui incitera les autres à participer.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Il existe toutes sortes de ressources possibles, étant donné que chaque type de groupe a été confronté au même défi de faire participer et de recruter des bénévoles et, au fil du temps, ils ont élaboré des techniques très raffinées qui peuvent être mises à profit par d'autres. Ainsi, par exemple, Centraide fournit à ses groupes locaux des structures complètes de programmes et d'ateliers pour la formation et le perfectionnement en leadership. Parmi les groupes de bénévoles en général, voir :

- Charity Village ([www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com)) est conçu pour encourager, appuyer et desservir les organismes de bienfaisance et sans but lucratif du Canada. Ce site inclut des sections pour les gestionnaires, les agents de dotation, les agents de financement, les bénévoles, les donateurs et les

supporteurs. Il existe également un centre de carrière, une bibliothèque et un répertoire d'articles sur les marches à suivre.

- Bénévoles Canada, 430 rue Gilmour, Ottawa, Ont. K2P OR8, (tél. 1-800-670-0401; site Web : [www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)), le centre de ressource national pour le bénévolat, facilite le travail des bénévoles, des centres de bénévolat et des associations de bienfaisance qui cherchent à acquérir ressources et compétences.
- Volunteer Vancouver, 3102 Main Street, Vancouver, C.-B. V5T 3G7 (tél. 1-604-875-9144; site Web : [vancouver.volunteer.ca](http://vancouver.volunteer.ca)) offre des services de formation et de consultation, de recherche et de conception de programme, ainsi qu'une bibliothèque et un centre de ressources élaboré.

### ***Publications***

- \*Étude de cas : « Searching for Responses to Poverty ». L'application de la technique des « conférences exploratoires » au projet ambitieux Opportunities 2000, de manière à faciliter le centrage d'un vaste éventail de partenaires de projet sur un objectif commun.
- *Volunteers Working Together, Skills Program for Management Volunteers*, (écrire à : National Skills Program, 1600 James Naismith Drive, Gloucester, Ont. K1B 5N4). Même si ce matériel a été préparé pour des bénévoles dans le domaine des loisirs, du conditionnement physique et des sports, il est facilement adaptable à d'autres domaines.
- Community Futures Development Association of B.C. et le Centre for Community Enterprise, *Entrepreneurial Communities: A Handbook for Social Action*. Recherchez dans l'« aile planification » de la CED Bookshop à l'adresse [www.cedworks.com](http://www.cedworks.com) ou composez (numéro sans frais) 1-888-255-6779).
- Wayne Roberts et Susan Brandon, *Get a Life!* (disponible auprès des auteurs à l'adresse 127-2255B rue Queen Est, Toronto, Ont.).

## **Conception de programmes de perfectionnement en leadership**

### ***Description***

Les programmes de perfectionnement en leadership sont constitués de séquences de formation de durée relativement courte qui visent à mettre en valeur les ressources humaines d'une collectivité précisément pour qu'elles

prennent en charge l'orientation et la promotion des activités d'amélioration de la collectivité. Bien entendu, les participants à ces programmes pourront utiliser leurs nouvelles compétences et l'information pour assurer le leadership d'autres activités, mais dans ce cas, l'objectif consistera à améliorer les conditions du DÉC. À ce titre, les programmes de leadership pour le DÉC ont tendance à être essentiellement axés sur les aptitudes spéciales à mobiliser les efforts de collaboration.

L'information inclura généralement des thèmes comme l'orientation concernant l'acquisition d'information pour et sur la collectivité; la conception de méthodes pour reconnaître les changements, les tendances et les possibilités à l'échelon local; les techniques de processus de groupe comme les techniques de réunions efficaces, la mise en évidence des signes d'anxiété du groupe, etc.; et l'organisation des activités de planification.

L'éparpillement de la population dans les régions rurales donne à penser que ces programmes conviennent particulièrement à la création de relations de collaboration à l'échelle d'une collectivité ou d'une région dont les frontières vont au-delà d'une ville ou d'un village.

### ***Avantages***

Un programme qui vise précisément le perfectionnement en leadership peut susciter un sentiment personnel d'accomplissement chez les participants, ainsi que créer des capacités bien affûtées de changement et de renaissance de la collectivité. En participant, les citoyens génèrent de l'optimisme au sein de la collectivité, définissant l'avenir comme un défi qui peut être géré plutôt que comme une fatalité sans espoir. Et ayant suivi le programme de formation ensemble, les participants ont appris à collaborer et en tant qu'anciens élèves, ils constitueront un réseau mobilisable pour les activités ultérieures d'amélioration communautaires. Aussi, le programme peut avoir pour résultat d'aider à aplanir les différences et les rivalités traditionnelles entre les diverses petites collectivités qu'abrite la région.

### ***Principales difficultés***

Même si des programmes de formation en leadership généraux peuvent être utiles, les résultats les plus positifs découleront vraisemblablement du repérage et de la définition d'un problème précis de portée réaliste, que les leaders dotés des nouvelles compétences pourront gérer dans le cadre de la formation. Aussi, la formation sera axée sur un objectif concret pour l'ensemble de la collectivité,

plutôt que de constituer un cours de perfectionnement individuel de plus. La définition de ce problème d'orientation peut toutefois s'avérer une tâche gigantesque à elle seule; il faut que les participants se mobilisent autour de cette tâche, en tant que résultat prévu de la formation elle-même. Le choix des participants (ou l'organisation adéquate de l'auto-sélection) pourra dépendre en partie de cette définition du problème.

### *Quelques mesures concrètes*

1. La question immédiate du soutien financier devra être traitée d'abord en décidant si le programme est considéré comme une entreprise suivie, qui comporte des séquences successives faisant appel à de nouveaux participants ou si, pour l'instant, il est considéré comme suffisamment important pour être lancé indépendamment, qu'il soit ou non susceptible d'être poursuivi. Même s'il est clair qu'une séquence unique est moins coûteuse à financer, il pourrait être concrètement plus facile de réunir des fonds pour un programme plus durable.
2. Pour réunir des fonds, les promoteurs ne devront pas se limiter à montrer la valeur d'une augmentation des ressources en leadership. Le soutien financier devra être justifié précisément en termes d'enjeux communautaires ou régionaux qui exigent des ressources en leadership supplémentaires.
3. Le recrutement des participants peut s'avérer une question délicate, et doit donc être soigneusement pensé au moyen de critères clairs et publics, tels que formulés de manière responsable par un comité représentatif. En bout de ligne, le principal critère devra être d'assurer que les participants eux-mêmes représentent bien la collectivité ou la région ciblées.
4. Le soutien financier ou non financier de groupes et résidents clés devra être recherché, même si ceux-ci ne participent pas directement à la formation.
5. Les objectifs de programme peuvent être passablement généraux (comme la création des conditions propices au réseautage intercommunautaire sur des problèmes communs) mais ils doivent être précis et clairs, avec une série de résultats faciles à identifier.
6. Il sera important d'accorder de l'attention aux détails pratiques et à la logistique de l'information de manière à assurer une vaste participation. Lieu(s), horaires, dispositions en matière de garderie, repas ou rafraîchissements, équipements audiovisuels, budget et, bien entendu, animateur ou formateur et conférenciers choisis.

7. Le comité organisateur devra s'être entendu de manière précise avec l'animateur ou formateur qu'il recrute, particulièrement concernant le contenu et le processus du programme.
8. Certaines modalités devraient être prévues pour l'évaluation suivie et finale et la rétroaction des participants.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Le Heartland Center for Leadership Development a travaillé auprès de collectivités rurales à la fois américaines et canadiennes (941 O Street, Lincoln, N.-É. 68508).
- Certains groupes d'aide technique associés au Réseau canadien de DÉC offrent des services de conception et d'animateur pour les programmes de formation en leadership. Composez le numéro sans frais : 877-202-2268.

### ***Publications***

- *Building Local Leadership: How to Start a Program for Your Town or County*, disponible auprès du Heartland Centre ci-dessus.
- « Expanding Leadership Base » dans *Measuring Community Capacity Building: A Workbook-in-Progress for Rural Communities* (publié par l'Aspen Institute, P.O. Box 222, Queenstown, MD 21658). Comment recenser, améliorer et mesurer les ressources locales en leadership.
- « *Leadership* » Manuel du participant préparé par le Programme de formation à la direction bénévole, pour Condition physique Canada (écrire pour obtenir ce document et d'autres documents utiles à National Skills Program, 1600 James Naismith Drive, Gloucester, Ont. K1B 5N4 ou communiquer avec la Recreation and Sports Branch du gouvernement provincial de la C.-B.). Il se trouve que ce matériel a été conçu pour les bénévoles dans les domaines des sports, de la condition physique et des loisirs sans but lucratif, mais il est facilement applicable au contexte du DÉC ET peut servir de base pour les ateliers en groupe ou pour le travail individuel.



## *Développement des ressources humaines*

**U**n investissement dans l'élargissement et le renforcement des compétences des résidents qui posséderont l'énergie et la volonté de contribuer de manière importante à la renaissance de la collectivité et à sa capacité de gérer le changement est au cœur du renforcement de toute collectivité. La capacité de contrôler l'avenir individuel ou collectif de la collectivité dépend largement des atouts, des talents et des attitudes des personnes qui composent cette collectivité. Les résidents ont la motivation et l'engagement de renforcer l'endroit où ils vivent. Toutefois, ils ne possèdent pas toujours la confiance ou les compétences nécessaires pour accroître le contrôle qu'ils exercent individuellement sur la vie sociale et économique de la collectivité, ou leur participation à celle-ci.

Les résidents peuvent contribuer en améliorant leurs capacités individuelles de gagner un revenu dans la collectivité ou en améliorant leurs compétences individuelles en matière de leadership bénévole, de manière à fournir à la collectivité conseils, orientations, encouragements, et inspiration, concernant le défi du changement à relever. Les collectivités peuvent investir dans des techniques qui porteront sur l'une de ces deux stratégies générales d'accroissement des ressources humaines pour la revitalisation de la collectivité, voire les deux. Toutefois, les collectivités doivent posséder une stratégie globale à l'égard des besoins de perfectionnement des ressources humaines, un plan concernant ce qui semble constituer les grandes priorités.

Le thème de cette section inclut, à l'origine, une rubrique sur la planification puis trois sous-thèmes : Perfectionnement individuel; Services d'emploi; et Services d'emploi indépendant. Le sous-thème du Perfectionnement du leadership, qui pourrait fort bien être examiné ici, figure toutefois sous le thème Processus de planification, de recherche et de promotion.

## **Planification des ressources humaines**

### ***Description***

Un plan de ressources humaines est un processus systématique d'appariement des intérêts, des compétences et des talents des membres individuels de la collectivité avec les objectifs et les débouchés économiques à long terme de la collectivité. Comme toutes les activités de DEC, la création d'un plan de ressources humaines doit faire appel aux secteurs pertinents de la collectivité, de manière à ce que leur participation et leur contribution se traduisent par un solide soutien communautaire.

À partir d'une évaluation des atouts et des limites de la collectivité, le plan élaboré vise à assurer un bon équilibre entre les concepts de programme et les résultats visés. En reconnaissant que l'apprentissage et le perfectionnement des compétences est un processus de renforcement systématique, le plan peut également assurer que la collectivité fournit les programmes exhaustifs de perfectionnement des compétences nécessaires. Cela suppose, par exemple, que lorsqu'une personne termine un programme de perfectionnement individuel (comme un programme de dynamique de la vie), l'étape suivante du programme local en matière de ressources humaines met à profit cette réalisation pour enseigner une nouvelle série de compétences qui font partie du parcours vers l'emploi et vers les autres contributions à la collectivité.

### ***Avantages***

Un plan précis de perfectionnement des ressources humaines peut inclure par exemple les avantages suivants :

- Souligner les possibilités de partenariats stratégiques qui permettent aux collectivités et à d'autres partenaires de partager les avantages, les risques et les coûts de la formation.
- Démontrer les réussites modestes qui sont un facteur d'encouragement et de motivation pour la collectivité et illustrent aux financiers, aux membres de la collectivité et à d'autres intervenants que le programme est sur la bonne voie.
- Faciliter l'évaluation des progrès (particulièrement à partir des commentaires des clients) et présenter aux financiers, aux partenaires et aux membres de la collectivité de l'information concrète sur ces progrès.



### ***Principales difficultés***

- Le besoin très réel de voir des résultats donne l'impression que la planification est une perte de temps, et détourne les efforts de l'intervention *concrète*. L'impatience à l'égard de la planification est toujours un problème.
- Les attentes du public pourront être irréalistes, celui-ci voulant des emplois comme résultat immédiat.
- L'évaluation soigneuse peut révéler un plus grand nombre de besoins de perfectionnement des ressources humaines que les ressources et le financement prévus ou existants ne le permettent, ce qui pourrait nécessiter des choix déchirants.
- Comme tous les plans, un plan de ressources humaines doit faire la part des choses entre la nécessité d'être systématique et bien pensé sur une période de plusieurs années et le besoin d'être souple pour évoluer en fonction du contexte.

Dans d'autres collectivités, il existe déjà des organismes qui effectuent de la formation, qui assurent des services d'emploi ou d'autres fonctions de ressources humaines. Le défi ici consiste à créer des partenariats et à éviter les guerres de territoire. La participation au processus de planification et l'établissement d'objectifs communautaires communs peuvent faciliter la création d'un sentiment de coopération et de vision commune chez les prestataires de services au marché du travail local.

### ***Quelques mesures concrètes***

(Basé sur les écrits de Flo Frank et Anne Smith. Voir **Publications** ci-dessous.)

9. Avant que ne débute la planification, un certain nombre de conditions qui rendront la planification efficace doivent être remplies : la prise de conscience que le processus de planification est vraiment un volet essentiel des efforts structurés de perfectionnement des compétences; les ressources nécessaires pour réaliser un processus de planification efficace; le soutien, l'engagement et la participation des secteurs pertinents de la collectivité. Peut-être plus important encore, un plan d'ensemble de la collectivité doit être en place en tant que contexte du volet ressources humaines de ce plan.
10. Au besoin, pour démarrer le processus, embauchez un consultant qui aidera le comité responsable à organiser son travail. (Voir **Trouver et gérer les bons consultants.**)

11. Une phase d'évaluation et d'analyse devra être réalisée pour préciser les écarts entre la base de compétences/connaissances actuelles et souhaitées, ainsi que les possibilités d'emploi actuelles et futures. Les écarts mis en évidence seront analysés, pour déterminer ceux qui sont les plus cruciaux du point de vue du plan de perfectionnement global de la collectivité et qui devront être les premiers à être traités, ceux qui devront l'être au cours des premières années (lacunes du perfectionnement), et ceux dans le domaine des compétences qui seront traités à plus long terme.
12. À partir des données de la phase précédente, des objectifs devront être fixés décrivant avec un ordre de priorité les étapes à suivre de manière à assurer que la formation traite les besoins de nature fondamentale en premier lieu et que les séquences de formation se produisent dans un ordre logique. Cela suppose la rédaction d'objectifs et d'indicateurs de succès précis.
13. L'évaluation doit être intégrée au plan, et utiliser à la fois des données quantifiables (quantitatives) et les perceptions ou les jugements des personnes (information qualitative). Hormis tous les autres avantages liés à la capacité de déterminer si des progrès ont ou non été enregistrés, l'évaluation donne aux membres de la collectivité la possibilité de faire part de leurs réactions. Pour favoriser l'engagement et la participation de la collectivité, tenez la population informée de vos progrès. Le message doit être clair, positif et répondre aux questions que se posent les membres de la collectivité. Les moyens de communication peuvent varier selon votre collectivité, comme des articles de journaux, le bouche à oreille ou les assemblées publiques locales.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- La Learning Enrichment Foundation a mis sur pied un programme d'emploi couvrant l'ensemble des services très respecté, leur Action Centre for Employment (ACE). Communiquez avec eux en utilisant leur site Web ([www.lefca.org](http://www.lefca.org)) ou par téléphone (416-769-0830) ou par télécopieur (416-769-9912).
- Flo Frank de Common Ground Consulting Inc. (Box 39, Meacham, Saskatchewan, S0K 2V0] peut être joint par téléphone au 1-306-376-2220 ou par courriel à l'adresse [flofrank@mb.sympatico.ca](mailto:flofrank@mb.sympatico.ca).

### ***Publications***

- *Human Resource Planning: Getting People Ready, Willing, & Able to Revitalize Their Community* par Flo Frank et Anne Smith (1994). Il convient

*Outils et techniques pour la renaissance et le renouvellement communautaires (1<sup>re</sup> édition)*

particulièrement de souligner dans ce cas le processus de planification des ressources humaines réalisé à Darfield, Alberta, une description fictive basée sur la situation et les expériences de plusieurs collectivités des Premières nations. On trouvera cet ouvrage dans l'« aile planification » de la CED Bookshop à l'adresse [www.cedworks.com](http://www.cedworks.com) ou en composant le numéro sans frais 1-888-255-6779. Voir également deux articles de Flo Frank dans *Making Waves* (janvier 1993) 4,1: 1-7.

- Le *Guide de développement des collectivités* et le *Guide de l'animateur de développement des collectivités* sont écrits du point de vue des spécialistes des ressources humaines et publiés par Développement des ressources humaines Canada. Téléchargez ces deux documents à partir du site Web de DRHC : [www.hrdc-drhc.gc.ca/community/menu/index.shtml](http://www.hrdc-drhc.gc.ca/community/menu/index.shtml).
- La *Trousse de planification stratégique communautaire pour l'emploi et la formation*, préparée par le Conseil du bureau des relations avec les Autochtones de Développement des ressources humaines Canada (1-819-953-7563). Ce manuel est écrit pour les détenteurs d'entente de développement des ressources humaines autochtones, mais il s'applique à tout contexte communautaire.

---

## PERFECTIONNEMENT ET PRÉPARATION INDIVIDUELS

### Programmes de dynamique de la vie

#### *Description*

La formation à la dynamique de la vie (préparation à la vie active) constitue le volet initial ou premier de tout système exhaustif de ressources humaines dans une collectivité. Pour nombre de citoyens qui sont sans emploi depuis une longue période ou insuffisamment instruits, la formation à la dynamique de la vie constitue un premier pas dans leurs efforts pour accroître leur participation à la collectivité ainsi que leur autonomie économique. On appelle dynamique de la vie les comportements utilisés adéquatement et de manière responsable pour gérer ses propres affaires. La dynamique de la vie traite des aptitudes essentielles à la communication et à l'autonomie qui permettent aux personnes d'envisager même une poursuite de leur perfectionnement individuel.

L'amélioration de la confiance en soi se traduit par un sentiment d'habilitation concernant sa propre existence et sa capacité de contribuer à l'existence de la collectivité sous une diversité de formes. Même si nombre de programmes de dynamique de la vie sont financés pour générer des résultats en termes d'emploi, il s'agit souvent d'une attente irréaliste dans un point de vue à court terme, qui peut toutefois s'avérer un résultat à long terme de cette première étape.

L'apprentissage de l'autonomie et le leadership individuel peuvent être encouragés par une stratégie comme les programmes du Saskatchewan NewStart Life Skills. NewStart a été conçu à la fin des années 60 et au début des 70, en tant qu'initiative du ministère fédéral, Main-d'œuvre et Immigration (rebaptisé par la suite Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada). L'objectif consistait à concevoir un système efficace pour fournir des services d'éducation de base pour adultes aux populations défavorisées. Les concepteurs – des éducateurs, psychologues et conseillers – ont mis au point une stratégie délibérément structurée et expérientielle qui intègre la dynamique de la vie, une série de programmes de perfectionnement des compétences et des systèmes précis de résolution des problèmes. Ils ont reconnu que l'apprentissage des adultes est plus efficace lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Un besoin perçu (de la part de la personne formée) de nouvelles connaissances et compétences;
- La possibilité d'appliquer ce qui a été appris;
- L'accent mis sur l'intégration des nouveaux apprentissages à ce qui est déjà connu; et
- Une valorisation des expériences passées.

Les leçons de base de NewStart sont livrées selon un ordre séquentiel, chacune s'appuyant sur l'apprentissage précédent et mettant l'accent sur une compétence de base précise :

- Écoute;
- Questionnement;
- Mise en évidence et description des sentiments;
- Connaissance et acceptation des sentiments des autres;
- Formulation d'une rétroaction; et
- Réception d'une rétroaction.

Les leçons concernant des compétences plus perfectionnées, comme la mise en évidence des hypothèses, la confrontation des peurs, l'argumentation sensée, l'affirmation de soi, l'auto-évaluation et les divers systèmes de résolution des problèmes peuvent être offertes une fois dispensées les leçons de base.

### *Avantages*

Les programmes de dynamique de la vie peuvent s'avérer un volet puissant des programmes visant l'emploi. Les conseillers en matière d'emploi savent que les personnes qui ont suivi une formation à la dynamique de la vie ont amélioré leurs aptitudes à la communication et à l'autonomie et sont donc plus susceptibles de trouver et de conserver des emplois que les autres.

L'amélioration de la cohésion du groupe et du soutien du groupe de pairs qui en résulte constitue un autre grand avantage. Le groupe constitue le principal outil d'apprentissage et de soutien pour les participants. Cela assure que lorsque les participants quittent le programme, ils possèdent un réseau de soutien suivi et efficace.

Les diplômés du programme se sont décrits comme des personnes qualifiées, capables et autonomes. Il en découle l'élargissement et l'approfondissement du réservoir de candidats disponibles pour effectuer les tâches préliminaires du DÉC consistant à promouvoir la participation des citoyens et perfectionner le leadership au sein de la collectivité. La dynamique de la vie peut s'avérer l'une des pierres angulaires de la fondation d'une stratégie intégrée de DÉC.

### *Principales difficultés*

Un programme de dynamique de la vie de 12 semaines pour 20 participants peut coûter jusqu'à 40 000 \$ ou même plus, selon les appuis qui peuvent être fournis par la collectivité et ceux qui doivent être importés, achetés ou loués. Aussi, trouver des partenaires de financement qui reconnaissent que le programme constitue un processus d'habilitation, plutôt qu'un volet direct d'un programme d'emploi qui vise des résultats en termes d'emploi, est souvent difficile.

La livraison efficace d'un programme de dynamique de la vie dépend essentiellement de la formation et de l'expérience du formateur en dynamique de la vie. Toutefois, l'enseignement de la dynamique de la vie est une profession non réglementée et il peut s'avérer difficile de recruter un formateur compétent.

Le recrutement des participants peut également s'avérer difficile. Après tout, le programme demande aux participants de prendre conscience de leur besoin de nouvelles connaissances et compétences avant de s'inscrire.

Malheureusement, les organismes de financement insistent souvent pour que le programme soit offert à des groupes cibles précis, par exemple les jeunes ou les parents célibataires ou les Autochtones ou les hommes qui reçoivent une aide sociale. Toutefois, l'environnement d'apprentissage peut être extrêmement profitable lorsqu'il est intergénérationnel et interculturel.

### *Quelques mesures concrètes*

14. Examinez les mêmes étapes pratiques que celles qui sont proposées pour les deux rubriques du thème **Perfectionnement du leadership**.
15. Cherchez à conclure des partenariats avec les collègues communautaires, les clubs philanthropiques, les conseils de bande et les groupes confessionnels susceptibles d'offrir un accès à des locaux ou à un soutien financier.
16. Décidez si vous embauchez un formateur en dynamique de la vie chargé de diriger le programme ou si vous formez une ou plusieurs personnes de la localité pour ce faire. Si vous décidez d'embaucher un formateur en dynamique de la vie, recherchez un formateur dont le style et la philosophie concordent avec les besoins et objectifs de la collectivité. Il existe une diversité de styles d'encadrement et il existe de nombreux styles de bons formateurs; toutefois, peut-être que certains styles ne se prêtent pas à votre collectivité. Que vous choisissiez la formation d'un représentant de la collectivité à l'enseignement de dynamique de la vie ou que vous choisissiez de faire venir un formateur, effectuez des recherches soigneuses pour trouver le programme ou la personne qui possède le style et la philosophie de formation qui concordent avec vos objectifs.

### *Organismes et personnes-ressources*

Le regroupement national des formateurs est la Canadian Alliance of Life Skills Coaches and Associations (courriel électronique : [info@calsca.com](mailto:info@calsca.com)), mais il existe également une association dans les Maritimes et nombre de provinces possèdent leurs propres associations.

### *Publications*

- **\*Étude de cas** : « Stop the World – I want to get ON ». Une formation à la dynamique des compétences explique la façon dont nombre de personnes qui

souhaitent améliorer leur style de vie sont confrontées à des barrières émotives et comportementales. Il leur faut un processus qui leur permette d'avoir une meilleure estime d'eux-mêmes avant de tenter d'organiser leur existence ou leur collectivité.

- Le YWCA du Grand Toronto (courriel électronique : [publications@ywcator.org](mailto:publications@ywcator.org)) publie une série de manuels de dynamique de la vie, regroupée en sept volumes de leçons détaillées, ce qui inclut un vidéo.

## **Alphabétisation**

### *Description*

Les spécialistes ont aujourd'hui tendance à définir l'alphabétisation dans le contexte de sa valeur pour la personne, en mettant l'accent sur les contextes individuel, social et culturel. Comme l'a formulé un observateur, Robert Scholes : « l'alphabétisation est un processus individuel, social, culturel, contextuel, dépendant du sexe et constructif au moyen duquel une personne donne une signification à un texte donné en fonction d'objectifs particuliers en matière de lecture et d'écriture. Il s'agit d'abord et avant tout d'une fin en soi, même si elle peut servir à d'autres fins. »

Toutefois, nombre de spécialistes de l'alphabétisation supposent l'existence d'un lien, et l'établissent, entre l'apprentissage en classe et l'action communautaire, et les travaux récents se sont efforcés de nommer ces liens de manière plus explicite. Les programmes d'apprentissage des adultes et d'alphabétisation peuvent et doivent entraîner une augmentation des activités générées par la collectivité et adaptées à celle-ci. À l'évidence, il existe un lien entre l'alphabétisation fonctionnelle (ce qui inclut l'alphabétisation linguistique, numérique, technologique, professionnelle et économique) et l'autonomie économique individuelle. De plus, l'apprentissage des adultes dans le cadre des programmes d'alphabétisation peut être conçu de manière à combler un éventail diversifié d'autres besoins et objectifs sociaux des collectivités. Les meilleurs programmes d'alphabétisation connaissent l'existence d'autres organismes et organisations qui traitent l'éventail des problèmes sociaux auxquels nombre de gens marginalisés sont confrontés (comme le logement, les services de garderie, les transports) et collaborent étroitement avec ceux-ci.

Les programmes existants continuent à évoluer lorsqu'ils sont personnalisés et innovateurs. Même s'il existe plusieurs modèles de programme qui ont été utilisés dans différentes collectivités, il est rare de trouver deux programmes exactement semblables. Les adaptations locales sont la norme. Par exemple, dans le cadre d'une stratégie d'alphabétisation intergénérationnelle, les programmes sont dispensés dans une grande diversité de cadres (domiciles, sous-sols d'église, bibliothèques, écoles publiques, centres communautaires, etc.) et ils sont conçus pour accomplir une diversité d'objectifs, dont faciliter l'entrée des enfants à l'école, aider les parents à accomplir leurs propres objectifs scolaires, accroître la participation des personnes âgées à la collectivité, et ainsi de suite.

De plus, les programmes d'apprentissage pour adultes peuvent être axés sur la santé, sur les mathématiques, sur la culture ou sur la famille, ou avoir d'autres orientations. Ils peuvent être dispensés selon des modèles d'enseignement individuel, en groupes de pairs, en classe, voire les trois. Il n'en reste pas moins que les programmes doivent être basés sur les intérêts et les besoins des apprenants, approcher ceux-ci selon une démarche holistique et être situés dans des secteurs accessibles et sécuritaires pour les apprenants. En fait, l'emplacement peut influencer sur l'échec ou le succès d'un programme. Il doit être axé sur la population cible et sur ses besoins et son style de vie, plutôt que sur la simple disponibilité de l'espace.

### *Avantages*

Les avantages évidents des programmes d'apprentissage pour adultes incluent l'amélioration de l'estime de soi, de la confiance et des compétences linguistiques. Toutefois, il existe un grand nombre d'avantages complémentaires qui ont été précisés par des programmes précis, comme la création de relations et d'un soutien de groupes de pairs, le renforcement des liens entre les générations, l'accroissement de la participation à la collectivité et de la sensibilisation à ses services, le soutien de familles en santé et l'acquisition des compétences et de la confiance requis pour poursuivre des études ou l'emploi. Dans certains cas, des programmes à l'échelon du quartier ont été à l'origine de la création d'associations de quartier, de services de garderie, de projets domiciliaires et d'initiatives en matière de prévention du crime ou autres lancés par les résidents.

Dans la plupart des cas, les avantages sont à long terme et des méthodes d'évaluation à long terme sont donc nécessaires pour en assurer le suivi. Une



coordonnatrice de programme du début des années 1990 déclarait qu'elle voyait encore des résultats chez les personnes qui avaient participé à ce programme, les participants ayant continué leur propre apprentissage, et sept ans plus tard, ils étaient prêts à entrer dans un programme collégial.

### ***Principales difficultés***

L'accent mis récemment sur les taux élevés de troubles d'alphabétisation au Canada (jusqu'à 38 % des Canadiens) peut justifier une restriction des programmes d'alphabétisation qui mettent l'accent sur les compétences plutôt que plus globalement sur le perfectionnement individuel. Sans aucun doute, les programmes visant explicitement à préparer des personnes à des emplois précis n'ont pas connu autant de réussite à long terme que ceux qui sont conçus pour mettre en valeur toutes les potentialités de la personne.

Pratiquement toutes les collectivités sont susceptibles d'être découragées par l'ampleur même du déficit en littératie, et des stigmates accompagnent souvent le besoin d'apprentissage des adultes. Pour les collectivités rurales, il pourra exister des défis particuliers reliés à la capacité organisationnelle et à la sensibilisation du public.

Le financement des programmes soulève deux difficultés générales. Tout d'abord, pour accorder leur soutien, les financiers ont tendance à vouloir des résultats concrets en termes d'emplois. Même s'il peut s'agir de l'objectif à long terme d'un programme, il ne s'agit pas d'un résultat réaliste à court terme dans la plupart des cas et en fait, ce n'est peut-être pas l'objectif principal. En second lieu, la pratique du financement à court terme pourrait susciter des attentes chez les apprenants, espoir qui pourrait être déçu au moment même où les apprenants commencent à acquérir la confiance et la motivation nécessaires pour poursuivre un processus d'apprentissage.

### ***Quelques mesures concrètes***

17. Commencez par constituer un groupe de travail ou un comité qui inclura tous les intervenants de votre collectivité et éventuellement les financiers potentiels ou d'autres partenaires.
18. L'étape suivante consiste à réaliser une évaluation des besoins. Il est probable que vous ayez des idées sur l'identité des groupes cibles prioritaires et les enjeux reliés à l'analphabétisation. Utilisez-les pour concevoir une enquête détaillée. La liste des publications fournie plus loin inclut des cadres

et formulaires précis à cette fin, qui peuvent être utilisés directement ou modifiés pour combler vos besoins. L'enquête devrait inclure un échantillon représentatif d'organismes, de groupes de service, d'employeurs et d'établissements d'enseignement, ainsi que d'élèves potentiels.

19. Documentez vos constatations.
20. Lorsque vous entamez votre évaluation des besoins communautaires, vous devriez également lancer une campagne de sensibilisation du public. Cette campagne pourrait contribuer à préparer ceux que vous interrogerez et à améliorer la sensibilisation du public aux efforts d'alphabétisation dans votre collectivité ainsi que son soutien sur ce plan. Une fois votre programme prêt à être mis en œuvre, vos stratégies de communication et de relations publiques seront essentielles pour attirer les apprenants.
21. Une fois mis en évidence les besoins et les intérêts précis en matière d'alphabétisation, vous devrez rechercher des programmes couronnés de succès et des pratiques exemplaires qui correspondent à vos priorités locales. Cela vous aidera à concevoir une stratégie qui accomplisse vos objectifs et qui soit basée sur des pratiques qui ont fait leurs preuves dans le domaine.
22. Vous devriez concevoir une proposition de programme ou un plan d'activité, que cela constitue ou non une exigence pour le financement. Vos objectifs devront avoir des résultats quantifiables et être basés sur une philosophie clairement formulée. Vous devrez inclure des possibilités d'évaluation, d'apprentissage et de changement au fur et à mesure que vous mettez en œuvre le programme. N'oubliez pas que l'innovation et l'adaptation sur une base suivie font partie des caractéristiques des programmes couronnés de succès.
23. Enfin, lorsque vous entamez l'étape de la mise en œuvre, vous devrez vous assurer que le personnel et les bénévoles formés conviennent à votre vision de l'alphabétisation.

#### ***Organismes et personnes-ressources***

- Étant donné la grande diversité des travaux effectués dans ce domaine, commencez par vos ressources locales (collèges, centres de compétences, etc.).
- Literacy BC, Linda Mitchell, directrice générale, 622 - 510 W. Hastings St. Vancouver, C.-B. V6B 1L8. Tél. : 1-800-663-1293; télécopieur : 1-604-684-8520; courrier électronique : literacy\_bc@douglas.bc.c). Offre une bibliothèque de prêt de ressources étoffée ainsi qu'une équipe qui pourra

vous recommander des personnes-ressources de programmes pertinents à l'extérieur de votre collectivité.

- Base de données en alphabétisation des adultes : [www.nald.ca/data/data.htm](http://www.nald.ca/data/data.htm).

### ***Publications***

Les trois publications suivantes peuvent être téléchargées du site Web de la Base de données en alphabétisation des adultes ([www.nald.ca](http://www.nald.ca)).

- *Before You Start: Developing A Community Needs Assessment for Adult Literacy Programming*, Manitoba Education and Training. Ce manuel fournit un aperçu passablement exhaustif des processus d'évaluation des besoins, des points à prendre en compte et des formulaires de sondage.
- *Building Strong and Effective Community Partnerships: A Manual for Literacy*, Family Literacy Action Group (FLAG) Alberta, (1995). Ce manuel fournit un bon aperçu de l'alphabétisation des familles et il met l'accent sur la mise sur pied de partenariats communautaires. Inclut des feuilles de travail, des ententes de partenariats types, etc.
- Katherine Guillion, *Building The Fire: The Aboriginal Family Literacy Project* (Lakeland College & Lloydminster Native Friendship Centre, 1996). Ce rapport de projet fournit un manuel de conception de programme détaillé qui inclut l'aménagement des classes, les dossiers de présence et les services de garderie.

Les trois publications suivantes sont disponibles auprès de Literacy BC :

- Louie Ettling, Janet Isserlis et Lee Weinstein, *By Invitation Only: A Literacy Model for Communities, Process Guide and Final Report* (1995) . Études de cas sur le processus de l'évaluation à la mise en œuvre à Squamish, Prince George et Vancouver.
- Wendy Watson et Barbara Bate, *Partnerships in Literacy: A Guide for Community Organization and Program Development*, (1991). Couvre la création d'un organisme d'alphabétisation depuis les structures du conseil jusqu'aux relations avec les médias et la mise en œuvre du programme, ce qui inclut la formation des tuteurs et la sélection du matériel.
- Janet Isserlis et al., *Community Literacy: An Intergenerational Perspective, A Process Guide* (1994). Décrit plusieurs modèles et concepts de programme intergénérationnels, ce qui inclut des exemples de propositions provenant d'une diversité de programmes de la C.-B.

*The Economic Literacy Project: Seeking a Blueprint for America.* Un projet de la Federal Reserve Bank de Minneapolis. Projet d'alphabétisation axé précisément sur l'économie. Consultez leur site Web [woodrow.mpls.frb.fed.us/sylloge/econlit]. Le site inclut des articles, des exemples de questionnaires, des résultats d'enquêtes, etc.

## **Fourniture bénévole de compétences et d'expérience**

### ***Description***

Même s'il existe une pénurie d'emplois dans les collectivités canadiennes, il n'en reste pas moins qu'il y demeure beaucoup de travail utile à faire. Heureusement, le bénévolat est l'un des volets importants du tissu social économique du pays. On estime à entre 4 et 7,5 millions le nombre de bénévoles, mais la demande de services de bénévolat est en forte hausse. Les analystes semblent indiquer que cette augmentation de la demande est basée en partie sur des tendances démographiques comme le vieillissement de la population, des tendances sociales comme l'augmentation du nombre des familles séparées, et des tendances en matière de santé comme l'augmentation rapide du nombre des cas de SIDA et d'autres maladies.

À l'évidence, un secteur bénévole fort est un volet essentiel de la santé d'une collectivité. Les organismes qui recrutent des bénévoles peuvent optimiser l'ampleur et l'efficacité des efforts de bénévolat en collaborant à l'amélioration de la capacité de leur collectivité d'appuyer le recrutement, la présentation, l'orientation, la formation et la promotion des bénévoles. Aussi, une certaine forme de centre de bénévolat est un volet essentiel à la promotion des services de bénévoles.

Une des fonctions cruciales d'un tel centre consiste à effectuer l'appariement des bénévoles et des organismes communautaires. Cela suppose aider les bénévoles à préciser leurs compétences et leurs intérêts, puis à effectuer un assortiment adéquat. Les bases de données informatiques publiques peuvent s'avérer extrêmement utiles du point de vue de l'appariement des bénévoles et des possibilités disponibles. Le bénévolat virtuel sur Internet constitue un nouveau véhicule important pour les activités de bénévolat, dont les conseils techniques, la recherche, la défense de causes et le soutien social.

Un autre service essentiel consiste à aider les bénévoles et les organismes à perfectionner leurs compétences et connaissances, de manière à améliorer leur

rendement. Dans certains cas, la formation est propre à un emploi précis. D'autres types de formation peuvent être plus généraux, par exemple, la formation à l'efficacité des membres du conseil. Il est utile pour les organismes qui utilisent des bénévoles de connaître quelles sont les pratiques qui ont donné de bons résultats ailleurs, ce qui inclut les pratiques exemplaires en matière de soutien, de perfectionnement et de rétroaction des bénévoles. Il leur faut également comprendre leurs responsabilités juridiques.

Le ciblage des populations de la collectivité qui pourraient ne pas être informées des possibilités et des avantages du bénévolat (résidents à faible revenu, par exemple) devrait se faire au sein d'un système élargi de perfectionnement des ressources humaines. Cela permettra d'effectuer une formation initiale et d'assurer que les personnes sont mises en liaison avec un centre de bénévolat ou un autre système de soutien.

Pour les rubriques connexes, voir le sous-thème Perfectionnement du leadership dans la section Processus de planification, de recherche et de promotion.

### ***Avantages***

Lorsque des structures organisationnelles sont en place pour promouvoir et appuyer le bénévolat, les personnes peuvent profiter incroyablement de l'expérience, des compétences et des contacts que fournit le bénévolat. Les jeunes à la recherche de possibilités d'emploi peuvent mettre à profit le bénévolat pour mieux déterminer quels sont leurs principaux intérêts et compétences, ainsi qu'acquérir une expérience professionnelle pour leur curriculum vitae. D'autres peuvent établir des contacts locaux dans le domaine de leur choix susceptibles entre autres de leur permettre de trouver concrètement un emploi, d'obtenir le soutien d'un mentor. Dans certains cas, le bénévolat fournit une formation indispensable pour poursuivre ses études. Dans tous les cas, toutefois, les activités de bénévolat font la preuve aux employeurs potentiels qu'une personne est déterminée et proactive.

Tout cela finit par contribuer à la santé sociale et économique globale de la collectivité, ses membres étant déterminés et positifs et contribuant de manière productive. En particulier, les personnes ayant des besoins spéciaux, les personnes vivant dans la pauvreté et d'autres personnes souvent marginalisées, ne peuvent que bénéficier du travail de bénévolat. Le soutien organisationnel

offert par un centre ou un réseau de bénévolat peut contribuer à faciliter leur inclusion.

Du point de vue de la collectivité, les bénévoles assurent des services importants depuis le soutien des citoyens défavorisés au moyen d'activités culturelles, éducatives et environnementales, à l'amélioration de la perception qu'a le public des lois et politiques. Laissées à des processus improvisés, nombre de possibilités d'assurer ces services seraient perdues.

### *Principales difficultés*

Une certaine forme de financement est généralement requise pour couvrir les frais de dotation et d'infrastructure de base, de manière à assurer l'efficacité des centres ou des réseaux de bénévolat. L'obtention de ce financement peut s'avérer passablement difficile, étant donné que ces organismes, en raison de leur nature même, se contentent d'habiliter d'autres groupes à faire leur travail et ne produisent pas directement les « produits livrables » pour lesquels on fait souvent appel aux organismes de financement. Heureusement, de nouvelles sources de financement pour cette forme de mise en valeur des capacités font leur apparition, au fur et à mesure que les gouvernements reconnaissent que le secteur sans but lucratif peut contribuer à combler certaines des lacunes créées par les réductions des dépenses sociales. En Colombie-Britannique, par exemple, un nouveau ministère chargé du développement communautaire, des coopératives et des bénévoles a été créé en 1999.

Un autre défi découle du fait qu'alors même que la demande semble augmenter, on constate un déclin du nombre des bénévoles disponibles parce que les femmes, une source traditionnellement importante, entrent de plus en plus sur le marché du travail rémunéré. On constate une diminution similaire dans les générations plus âgées, traditionnellement actives dans le bénévolat et qui au fur et à mesure qu'elles vieillissent réduisent leur niveau d'activité. Toutefois, le bénévolat virtuel sur Internet peut constituer une option plus souple et pratique pour certaines de ces personnes. La facilitation de possibilités de bénévolat conjoint pour les familles constitue une autre stratégie visant à améliorer les taux de participation. Des efforts concentrés de recrutement des jeunes et des jeunes adultes pourraient également s'avérer utiles.

Une fois mis sur pied, un réseau ou un centre de bénévoles risque de devenir très occupé, compte du volume important des interactions. On constate une

tendance à mettre l'accent sur les tâches logistiques immédiates en espérant que tout va bien pour les bénévoles qui font discrètement leur travail. Toutefois, l'engagement et l'intérêt risquent de chuter si les bénévoles ne reçoivent pas périodiquement encouragement et reconnaissance. Il est important que l'organisme de soutien des bénévoles mette sur pied des procédures opérationnelles pour maintenir la liaison avec ceux-ci et assurer que leurs contributions soient reconnues. Il est également important de traiter leurs besoins constants de perfectionnement, de croissance et de changement.

Un autre défi réside dans la promotion d'une appréciation générale par la collectivité du rôle et de la valeur des bénévoles. Et cela parce qu'un grand nombre de gens continuent à penser que nos gouvernements demeurent les véritables gardiens de nos services sociaux. Cela découle également de la perception fréquente que le bénévolat est une activité sociale relativement mineure, qui n'a aucun lien avec la santé économique de notre collectivité. Des efforts de communication déterminés et avisés seront nécessaires pour surmonter ces perceptions.

#### *Quelques mesures concrètes*

24. Réalisez une évaluation des besoins des organismes existants qui utilisent les bénévoles, déterminez leur degré d'intérêt pour une collaboration et examinez quel type de structure organisationnelle pourrait s'avérer utile.
25. Communiquez avec Bénévoles Canada pour obtenir de l'information et un soutien au développement par l'intermédiaire de programmes qu'ils offrent aux centres de bénévolat en cours de création.
26. Communiquez avec des organismes provinciaux comme Volunteer BC pour obtenir une liste de centres de bénévolat qui peuvent être sollicités pour obtenir des conseils supplémentaires et établir un réseau.
27. Précisez les besoins fondamentaux en matière de dotation et d'infrastructure et, le cas échéant, obtenez un financement.
28. Pour maximiser les possibilités pour les personnes de mettre à profit le bénévolat en tant qu'activité « préalable à l'emploi », les collectivités doivent cibler des groupes précis de la collectivité (jeunes, parents célibataires, par exemple) et leur fournir formation et soutien de manière à leur permettre de faire la liaison entre leur travail de bénévolat et leurs objectifs professionnels.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Charity Village ([www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com)) est conçu pour encourager, appuyer et desservir les organismes de bienfaisance et sans but lucratif du Canada. Ce site inclut des sections pour les gestionnaires, les agents de dotation, les agents de financement, les bénévoles, les donateurs et les supporteurs. Il existe également un centre de carrière, une bibliothèque et un répertoire d'articles sur les marches à suivre.
- Bénévoles Canada, 430 rue Gilmour, Ottawa, Ont. K2P OR8, (tél. 800-670-0401; site Web : [www.volunteer.ca](http://www.volunteer.ca)), le centre de ressource national pour le bénévolat, facilite le travail des bénévoles, des centres de bénévolat et des associations de bienfaisance qui cherchent à acquérir ressources et compétences.
- Recrutement électronique de bénévoles (site Web : [www.vee-reb.org](http://www.vee-reb.org)) utilise Internet pour effectuer l'appariement des bénévoles et des postes disponibles. Il s'agit d'un projet conjoint de Bénévoles Canada et de Développement des ressources humaines Canada.
- Volunteer Vancouver, 3102 Main Street, Vancouver, C.-B. V5T 3G7 (tél. 1-604-875-9144; site Web : [vancouver.volunteer.ca](http://vancouver.volunteer.ca)) offre des services de formation et de consultation, de recherche et de conception de programme, ainsi qu'une bibliothèque et un centre de ressource élaboré, et des services d'agences qui font la publicité des possibilités de bénévolat.

### ***Publications***

- Judy Stevens, *The Complete Guide to Assessing and Improving Your Volunteer Program*. Ce manuel peut être utilisé pour examiner les programmes de bénévolat et adapter les stratégies à l'évolution du contexte du bénévolat. Il peut être obtenu auprès de Volunteer Vancouver.
- *L'Emerging Centres Manual* s'adresse aux particuliers ou aux collectivités qui souhaitent démarrer un centre de bénévolat. Il enseigne la façon de démarrer, de planifier, de créer une entité juridique, d'obtenir un financement, d'organiser des activités de financement et de créer une structure administrative. On peut l'obtenir auprès de Bénévoles Canada.
- Jeremy Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era* ((New York: J.P. Tarcher, 1996). Offre des solutions audacieuses au chômage mondial suscité par les progrès de la productivité dus aux nouvelles technologies.



- *Vantage Point* est le bulletin trimestriel de Volunteer Vancouver; il fournit une tribune pour les idées et les problèmes du secteur du bénévolat. Les articles présentent de nouveaux points de vue, relatent des pratiques exemplaires et analysent les politiques publiques.
- Susan Ellis, *Volunteer Program Success*. Fournit de l'information détaillée sur les enjeux en matière de politique, de budgétisation, de dotation, de relations avec les employés/bénévoles et de gestion des risques. Disponible auprès de Bénévoles Canada.

---

## Services d'emploi

Une diversité de services d'emploi sont décrits dans les cinq rubriques qui suivent. On renvoie également le lecteur à d'autres rubriques pertinentes d'*Outils et techniques*.

Il est particulièrement utile lorsqu'on examine ces outils pour les appliquer au DÉC de tenir compte du portrait global des services d'emploi communautaires aux États-Unis : Bennet Harrison et ses collègues, dans un rapport à la Fondation Ford, qui reposait sur des recherches concernant plus de dix secteurs urbains et plus de 100 organismes, décrivent brièvement environ 20 études de cas de services d'emploi et soutiennent que les CDC et les groupes apparentés ont parfois une efficacité maximale lorsqu'ils évitent de mettre sur pied leurs propres programmes de service d'emploi pour privilégier la création de réseaux à l'échelon de la ville ou de la région pour des services d'emploi diversifiés. Bennet Harrison et al., *Building Bridges: Community Development Corporations and the World of Employment Training* (1995), disponible auprès du Economic Development Assistance Consortium (1 Fanueil Hall, Boston, MA 02109; tél. 1-617-742-4481).

## Planification de carrière

### *Description*

La planification de carrière englobe la prise de décisions, la fixation d'objectifs, l'auto-réflexion, l'analyse du marché de l'emploi et plus encore, le tout dans le but essentiel de déterminer son futur parcours professionnel. La planification de carrière n'est pas un processus qui a un début et une fin, c'est une vision

évolutive de son propre avenir. Toutefois, dans le contexte d'un plan de RH communautaire, le programme de planification de carrière se déroule dans une fenêtre temporelle précise, dans le cadre de services d'orientation professionnelle individuels ou de séances en groupe. Il s'agit d'offrir à ceux qui hésitent quant à leurs options de carrière et leurs propres objectifs en la matière, la possibilité de réfléchir à leurs compétences, leurs aptitudes et leur environnement de travail préféré, ainsi que d'examiner les conditions actuelles du marché du travail pour se tracer un cheminement de carrière. À partir des objectifs fixés dans le cadre de la planification de carrière, la personne prend ensuite des mesures pour acquérir la formation ou l'éducation nécessaires et obtenir un emploi dans le domaine choisi. Les programmes de planification de carrière deviennent alors le fondement des programmes ultérieurs de recherche d'emploi et de placement.

Le conseiller en carrière et chercheur, Norman Amundson, décrit quatre étapes de la planification de carrière :

29. Préparation : Posez les questions suivantes : les participants sont-ils prêts à se lancer dans un processus de planification de carrière qui les amènera à une réflexion sur eux-mêmes et une évaluation personnelle, et un engagement à l'égard d'une formation professionnelle et de la recherche d'un emploi? D'autres aspects de leur vie leur permettent-ils de pleinement participer au processus, c'est-à-dire leurs besoins fondamentaux sont-ils comblés?
30. Réflexion sur soi-même (qui suis-je?) et étude de carrière (que puis-je faire?) : Examiner ses propres intérêts, valeurs, points forts, limites, entre autres, puis examiner les facteurs externes susceptibles d'influer sur les décisions de carrière, comme l'information sur le marché du travail et l'accès aux possibilités éducatives.
31. Évaluation, compromis et intégration : Pondérer toute l'information réunie afin de déterminer ou réaliser des compromis (p. ex., arrêter pour étudier durant deux ans ou étudier par correspondance) et formuler les choix sous forme de plan de carrière individuel.
32. Engagement, planification de l'intervention et suivi : Avec des objectifs bien définis qui permettent de franchir des étapes progressives, prendre les mesures nécessaires pour accomplir ces objectifs.

La planification de carrière dans le cadre d'un plan de RH global peut être spécialisée dans les populations qui pourraient avoir besoin de niveaux de soutien plus élevés. Par exemple, lorsqu'une collectivité est confrontée à des

taux élevés de décrochage des jeunes du secondaire, il peut en découler des possibilités de planification de carrière auprès des jeunes à risque.

Les programmes de planification de carrière peuvent être courts et intensifs (p. ex., trois journées complètes) ou être conçus pour être étalés sur une plus longue période (plusieurs semaines). Pour les programmes courts, la sélection des participants est importante, car il s'agit de cibler les gens qui fonctionnent déjà bien, peuvent travailler de manière autonome et n'ont pas de grandes difficultés à se trouver un emploi. Pour les personnes qui sont déjà travailleurs à temps partiel, sont parents ou ont des difficultés à se trouver un emploi, il est préférable d'offrir un programme plus long, de manière à avoir le temps de comprendre et d'évaluer les divers besoins des personnes concernées, ainsi que de leur offrir des horaires plus souples.

### ***Avantages***

Les gens seront plus satisfaits de leur emploi et ils y connaîtront plus de réussite si cet emploi correspond à leurs besoins en termes de souplesse, de défis à relever, de revenus, de nombre d'heures, de compétences requises, etc. Grâce à une stratégie de planification de carrière systématique, il est possible de faire des choix éclairés avant d'entrer dans un programme de formation ou dans un domaine d'emploi.

À part l'amélioration du revenu potentiel, la planification de carrière peut élargir les horizons, afin d'amener la personne à envisager des emplois qui ne se limitent pas à offrir un revenu et sont également gratifiants et intéressants.

### ***Principales difficultés***

Être au chômage peut s'avérer une épreuve très dure sur le plan émotif. Aussi, lorsqu'ils commencent un programme de planification de carrière, les gens peuvent sembler non motivés et réfractaire à toute aide, peut-être en partie du fait que leur confiance en eux a déjà été anéantie et leur énergie épuisée. Dans certains cas, ils ont éprouvé tous les rouages des systèmes d'assurance-emploi et d'aide au revenu, ce qui peut s'avérer en soi démoralisant.

Le processus de planification de carrière est souvent confronté à des enjeux qui ne se limitent pas aux problèmes liés à l'emploi. Par exemple, celle qui est immigrante et qui possède une qualification d'ingénieur pourra demander une aide de planification de carrière parce qu'elle ne peut trouver de travail dans son domaine et parce qu'elle a besoin d'une expérience canadienne. Elle

travaille comme femme de ménage pour subvenir aux besoins de sa famille. Cette personne pourrait soutenir qu'elle n'arrive pas à croire qu'au bout de tant d'années d'études et d'expérience, elle doit laver des planchers. Elle peut également éprouver des difficultés à apprendre l'anglais et être isolée socialement. Aussi, le conseiller en carrière pourra se concentrer sur plusieurs enjeux à la fois.

Ceux qui cherchent une aide d'un conseiller en carrière pourront considérer celui-ci comme un « magicien » qui peut rapidement régler des problèmes de chômage ou d'incertitude de l'avenir professionnel. Une autre difficulté consiste donc à assurer que les clients sont habilités à élaborer leur propre plan de carrière et à prendre leurs décisions en la matière.

### ***Quelques mesures concrètes***

Pour créer un programme de planification de carrière, il est nécessaire de faire preuve de souplesse parce que le processus ne se déroule pas toujours dans un ordre linéaire. La souplesse est également requise pour permettre l'adaptation à l'évolution des marchés de l'emploi et des conditions locales.

Pour offrir de l'information à jour sur le marché du travail aux participants au programme, utilisez des ressources comme la bibliothèque publique ou la chambre de commerce pour obtenir de l'information locale ou étudier des publications plus générales comme Perspectives dans le domaine de l'emploi ou Logicarrière, qui sont mises à jour tous les ans.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- La Learning Enrichment Foundation offre un programme d'emploi multifonction intégré qu'elle appelle Action Centre for Employment (ACE). Contactez-la par l'intermédiaire de son site Web ([www.lefca.org](http://www.lefca.org)) ou par téléphone au 416-769-0830 ou par télécopieur au 416-769-9912.
- Développement des ressources humaines Canada offre un site Web qui inclut un guide de planification de carrière en dix étapes, le programme Career Paths Program, un guide de l'animateur et des ressources connexes, ainsi que des liens Internet ([www.careerpathsonline.com](http://www.careerpathsonline.com)). Communiquez avec le programme Career Paths de DRHC en composant le 1-604-435-1937.
- Programme Career Planning de Yes Canada. Communiquez avec Sophie Barteck ou Carolyn Robertson en composant le 1-604-435-1937.

## ***Publications***

- \*Étude de cas : « The Power of integrated Services ». Comment la Learning Enrichment Foundation de Toronto non seulement trouve des emplois pour des gens, mais trouve des gens pour combler des postes (actuels et futurs) au moyen de son réseau de programmes de formation.
- Norman Amundson, Gray Poehnell et Stuart Smithson. *Employment Counselling Theory and Strategies: A Book of Readings*. Commandes et demandes de renseignements à adresser à Ergon Communications (télécopieur : 1-604-448-9025).
- *WorkScene: BC Work Futures for Youth*. Fournit de l'information de base sur des carrières précises en C.-B. et possède des programmes conçus précisément pour les jeunes. Pour commander, veuillez communiquer avec la Open Learning Agency au 1-800-663-1653.
- Joe Valvasori, *An Integrated Model for Career Development* (Toronto, Ont. : Learning Enrichment Foundation, 2000).
- *Logicarières* est un programme logiciel qui fournit de l'information à jour sur le marché du travail national et qui est mis à jour tous les ans. Composez le 1-800-267-1544.

## **Recherche d'un emploi**

### ***Description***

Lors du processus de recherche d'un emploi, les conseillers en emploi sont des guides plutôt que des spécialistes et ils mettent l'accent sur la création de moyens d'appuyer les gens dans leur recherche d'emploi. Cela peut revêtir de nombreuses formes :

33. Les clubs de recherche d'emploi sont des groupes de soutien de pairs qui partagent les difficultés importantes de la recherche d'un emploi. Les clubs offrent du travail en groupe, le jumelage avec des partenaires pour mettre en pratique les compétences et du temps individuel avec l'animateur du club. Les clubs de recherche d'emploi peuvent offrir une aide concernant les compétences en matière d'entrevue, de rédaction de curriculum vitæ, de réseautage et de sollicitation téléphonique.
34. Des séances de formation systématiques peuvent être conçues pour aider à perfectionner les mêmes types de compétences.

35. Des centres de ressources peuvent être mis sur pied avec ordinateurs, photocopieur, télécopieur, accès à Internet, téléphones, etc., pour les chercheurs d'emploi qui ne possèdent pas ces ressources. Au-delà de ces équipements, un centre de ressources peut également servir de centre de formation, de counselling d'emploi, d'affichage des postes, entre autres, de manière à accroître l'aide offerte aux chercheurs d'emploi.
36. Les banques ou tableaux d'affichage des offres d'emploi présentent une liste à jour des emplois disponibles. Développement des ressources humaines Canada possède un guichet-emploi accessible sur Internet pour des recherches par titre de poste ou secteur géographique, mais un panneau d'affichage local peut s'avérer encore plus utile.

Une fois de plus, il est idéal que le service de recherche d'emploi fasse partie du système de ressources humaines de la collectivité locale.

### ***Avantages***

L'aide à la recherche d'un emploi offre un soutien précieux à ceux qui sont confrontés à des obstacles systémiques à l'emploi et qui ont le plus besoin d'une aide à l'emploi dans la collectivité. Toutefois, les services conçus pour d'autres ont tendance à atténuer les lacunes en matière d'emploi et à rendre la collectivité plus résistante face au déclin du taux d'emploi.

### ***Principales difficultés***

Les diverses techniques de recherche d'emploi ne créent pas de postes, après tout, mais il est fréquent que les financiers, les chercheurs d'emploi voire le personnel des organismes eux-mêmes nourrissent des attentes irréalistes à propos des types et du nombre d'emplois qu'on peut trouver.

### ***Quelques mesures concrètes***

37. Mettez à profit les ressources qui existent déjà au sein de votre collectivité. Par exemple, la bibliothèque publique pourra posséder des livres et des ressources sur la situation actuelle du marché de l'emploi local, des répertoires d'entreprises, ou d'autres documents, auxquels pourront accéder les chercheurs d'emploi.
38. Au sein des programmes de formation et des clubs de recherche d'emploi, suscitez une atmosphère d'engagement en invitant les participants à mettre en pratique la réponse aux questions d'entrevue, la réalisation d'appels à

l'improviste, etc., et appuyez chacun d'entre eux au moyen d'une rétroaction et de suggestions.

39. Pensez vos politiques en matière d'utilisation personnelle des équipements par les clients, étant donné qu'il est naturel que l'ordinateur, le photocopieur et d'autres équipements similaires puissent être utilisés pour d'autres fins que la recherche d'un emploi.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Learning Enrichment Foundation, 116 rue Industry, Toronto, Ont. M6M 4L8 (téléphone : 1-416-760-2553; télécopieur : 1-416-769-9912). LEF possède l'un des centres de recherche d'un emploi les plus perfectionnés, et il s'inscrit dans un programme de ressources humaines systématique.
- New Westminster Community Skills Centre (Vicki Austad, Manager) téléphone : 1-604-517-6150; courriel : vicki\_austad@skills.bc.ca.

### ***Publications***

*Guide de l'animateur, Club de recherché d'emploi.* Développement des ressources humaines Canada. Constitue un guide étape par étape du démarrage et de la gestion d'un club de recherche d'emploi.

## **Placement**

### ***Description***

La tâche de recherche d'un emploi peut s'avérer intimidante pour celui qui l'effectue mais, parallèlement, il est également difficile pour les employeurs de trouver des employés qualifiés et déterminés. Un service de placement professionnel joue le rôle d'intermédiaire entre le chercheur d'emploi et l'employeur. La tâche de cet intermédiaire peut être double, c'est-à-dire à la fois un spécialiste du placement et un prospecteur d'emploi. Cela signifie, tout d'abord, faire la promotion des gens formés aux compétences qu'on sait en forte demande dans la collectivité; mais en second lieu, suivre de près les besoins des employeurs locaux, puis orienter les candidats pertinents vers la formation relative aux postes disponibles ou placer ceux qui sont déjà prêts à l'emploi.

Dans certains cas, les programmes de placement professionnel sont également conçus pour offrir une aide financière à un employeur qui embauche des gens

par l'intermédiaire du service de placement et qui maintient l'emploi durant un certain temps, par exemple durant six mois.

Les services de placement sont généralement, et devraient l'être, étroitement reliés aux services d'aide à la recherche d'un emploi. De plus, il pourrait être nécessaire que le service d'emploi mette sur pied une formation conçue pour combler l'écart entre les compétences dont ont besoin les employeurs et les niveaux de compétence des membres de la collectivité sans emploi. Par exemple, dans une collectivité où nombre de citoyens vieillissants ont besoin de soins supplémentaires soit à leur domicile soit dans une résidence pour personnes âgées, il pourrait exister un besoin non comblé de gens formés aux soins gériatriques et aux soins à domicile. Un service de formation pourra être conçu pour préparer les travailleurs à ces postes, de manière, ensuite, à les placer. En bref, une fois de plus, les services d'emploi doivent être intégrés à une stratégie systématique de développement des ressources humaines.

### *Avantages*

Les programmes de placement efficaces en liaison avec d'autres services de ressources humaines peuvent contribuer à réduire la durée du chômage des personnes touchées, minimiser le stress et les épreuves reliés au processus de recherche d'emploi, et combler les besoins de dotation des entreprises locales qui contribuent à la vitalité économique de la collectivité.

Le chercheur d'emploi aura accès à des emplois potentiels susceptibles de ne pas être annoncés ailleurs et ses compétences et objectifs de carrière pourront être assortis précisément aux possibilités d'emploi.

Les employeurs tireront profit de la présélection des candidats par le service de placement. Ils n'auront pas à effectuer le tri fastidieux de piles de curriculum vitæ. Seuls les candidats qualifiés pour le poste leur seront présentés.

### *Principales difficultés*

Lorsqu'on leur présente des candidats de populations marginalisées, les employeurs pourraient hésiter à les embaucher en raison de réserves quant à leur fiabilité, les périodes creuses dans leur expérience professionnelle, etc. On devra répondre franchement à ces inquiétudes en reconnaissant la possibilité, par exemple, que la personne ait souffert d'une maladie mentale, la possibilité qu'à l'occasion, elle manque une journée de travail, mais que, hormis cela, elle soit prête à offrir des services supérieurs à la moyenne.



Le financement de programmes d'emploi est rarement accessible à certains secteurs marginalisés de la collectivité (comme les travailleurs sous-employés, les immigrants, les femmes qui retournent sur le marché du travail et les jeunes sans expérience) qui n'en ont pas moins besoin de services de placement et qui pourraient en bénéficier grandement.

### *Quelques mesures concrètes*

- Lors des étapes de planification initiales, tenez compte non seulement des intérêts et des capacités des populations cibles que vous souhaitez desservir, mais également des types d'initiatives qui sont financés par les pouvoirs publics et le secteur privé, ainsi que des besoins de dotation des employeurs locaux.
- Ensuite, vous pourrez concevoir des façons de combiner ces facteurs au sein d'un programme qui aura une relation générale avec une stratégie globale de développement des ressources humaines.
- La création de relations positives et d'alliances avec les entreprises locales est l'un des volets essentiels d'un service de placement. En demeurant en liaison avec les entreprises locales, vous serez en mesure de demeurer informés et de continuer à combler leurs besoins, d'obtenir des commentaires qui permettront d'améliorer vos services et plus important encore, de maintenir un réseau d'employeurs satisfaits qui auront recours à vos services pour combler les postes disponibles.
- Recherchez des façons de créer des partenariats stratégiques de manière à ce que vous puissiez créer un système exhaustif de développement des ressources humaines. Ces partenariats seront à long terme profitables à toutes les personnes concernées et ils contribueront à l'amélioration économique et sociale de votre collectivité. Par exemple, le collège communautaire de votre localité possède-t-il un programme de placement de ses diplômés? Peut-être des ressources pourront être combinées pour desservir les nouveaux diplômés et d'autres membres de la collectivité.
- Recherchez des façons de fournir un soutien aux nouveaux employés et aux employeurs, de manière à assurer que les placements sont une réussite pour les deux parties. Cela pourra inclure des techniques comme les visites pour vérifier si les deux parties sont satisfaites des conditions de l'emploi.

### *Organismes et personnes-ressources*

- La Learning Enrichment Foundation possède l'Action Centre for Employment (ACE) multifonction qui inclut des services de placement. Consultez leur site Web ([www.lefca.org](http://www.lefca.org)) ou composez le 416-769-0830.
- La Coast Foundation de Vancouver dessert les gens souffrant de maladie mentale et aide plus de 300 personnes chaque année à entrer ou à revenir sur le marché du travail. Pour en savoir plus, appelez Cathy Johnson au (604) 877-0033.

### *Publications*

Joe Valvasori, *An Integrated Model for Career Development* (Toronto, Ont. : Learning Enrichment Foundation, 2000).

## **Mentorat**

### *Description*

Le mentorat est une stratégie personnalisée qui permet l'apprentissage d'une diversité de compétences personnelles et professionnelles. Le mentor est une personne qui possède des années d'expérience et de connaissances ainsi que le désir d'encadrer une personne qui fait l'apprentissage de sa propre profession ou qui vit une expérience de vie similaire. La plupart du temps, un mentor est donc une personne plus expérimentée ou plus âgée qui joue un rôle d'accompagnement, de critique, de guide ou d'encouragement. Par exemple, le mentor pourrait être une personne qui possède une expérience de l'agriculture organique et qui est prête à offrir une aide à la personne qui débute, ainsi qu'à échanger des connaissances avec celle-ci. De manière similaire, une jeune mère chef de famille pourra s'associer à une femme mentor qui possède une vaste expérience de l'éducation des enfants et qui pourra l'appuyer et l'encourager. Une relation de mentorat se veut à long terme, comme dans ces exemples, où le processus de création d'une exploitation agricole productive ou l'éducation d'un enfant sont également des entreprises de longue haleine.

Voici d'autres exemples de relations de mentorat : des citoyens âgés « adoptent des petits-enfants »; des étudiants plus âgés aident des étudiants plus jeunes à gérer la pression des pairs; des gens d'affaires aident de nouveaux entrepreneurs. Les femmes, les minorités et d'autres groupes marginalisés pourraient particulièrement profiter d'un programme de mentorat lorsque le

soutien fourni peut être personnalisé en fonction de leurs besoins et être suffisamment souple pour être adapté à leurs situations.

La plupart des programmes de mentorat incluent des processus d'appariement passablement structurés avec définition claire des rôles et des attentes afin d'assurer une relation positive et productive. Chaque collectivité possédera son propre type de programme de mentorat. Toutefois, la solution la plus efficace consistera à intégrer ce programme à un processus suivi de planification de carrière, d'aide à la recherche d'un emploi, de placement, puis de mentorat dans un domaine d'emploi.

Le mentorat ne convient pas à tous ceux qui bénéficieraient de services d'emploi ou de perfectionnement individuel. Il devra être offert dans le cadre d'un plan de ressources humaines exhaustif (en d'autres termes, relié à d'autres formes de soutien et de formation) mais conçu pour combler les besoins précis d'un groupe ou de groupes ciblés choisis.

### ***Avantages***

La relation de mentorat est mutuellement bénéfique. Les mentors apprennent, s'améliorent et tirent de la satisfaction des conseils qu'ils fournissent. Leurs partenaires bénéficient de l'apprentissage de compétences et soutien offert par leur modèle.

### ***Principales difficultés***

Dans le cadre d'un programme de mentorat systématique, les relations doivent être contrôlées et appuyées : un processus doit être mis en place pour vérifier et assurer que les deux parties combler leurs besoins grâce au partenariat. Dans certains cas, les mentors pourront estimer qu'ils ont besoin d'une formation spéciale ou d'un soutien eux-mêmes, de manière à mieux encadrer la personne à laquelle on les a associés.

### ***Quelques mesures concrètes***

40. Effectuez une évaluation des besoins pour examiner quels sont les besoins de formation des mentors, ainsi que les besoins spéciaux des personnes à encadrer, de manière à mettre sur pied les programmes de formation connexes qui pourraient s'avérer nécessaires et profitables pour les deux parties ou l'une d'entre elles.

41. Étudiez les organismes de votre collectivité qui offrent déjà des programmes de mentorat, comme les Grands frères ou les Grandes sœurs. Mettez à profit les ressources qui existent déjà au sein de votre collectivité et examinez quels sont les programmes de mentorat que vous pourriez adapter et reproduire dans votre collectivité.
42. Des séances d'orientation des mentors doivent être offertes. Même si les mentors n'ont pas besoin de formation spéciale, chaque mentor doit bien connaître les conditions de la relation de mentorat. Tous ont besoin d'une certaine orientation aux limites et aux frontières de chaque partie. Il convient que soit conclue une entente mutuelle sur les attentes et les rôles, ainsi que sur l'ouverture aux changements naturels qui se produiront dans le cadre d'une relation à long terme et sur les rôles de chaque personne.
43. Instaurez un processus d'appariement qui reconnaît que le succès de relations ne repose pas sur le degré de similitude entre le mentor et son partenaire, mais sur la capacité du mentor de comprendre et d'accepter ce que vit ce partenaire.

#### ***Organismes et personnes-ressources***

- Mentors offre un site Web ([www.peer.ca](http://www.peer.ca)) consacré au mentorat. Ce site fournit de l'information sur le mentorat, ce qui inclut des articles en ligne, une liste d'organismes de mentorat existants et des liens avec des sites Web connexes. Pour communiquer avec Mentors par téléphone, composez le 1-250-595-3505.
- Une site Web américain ([www.mentoring.org](http://www.mentoring.org)) fournit de l'information, des ressources et des liens reliés au mentorat, ainsi que des réponses à des questions fréquentes.

#### ***Publications***

Même s'il existe un grand nombre d'excellents articles et publications sur ce sujet, on pourra obtenir un bon choix de matériel en consultant les sites Web mentionnés.

## **Formation personnalisée**

### ***Description***

La formation personnalisée est une formation adaptée au détail des caractéristiques et des besoins de la population cible, ainsi qu'au contenu

fondamental de la formation elle-même. Par exemple, dans le cas de formation aux compétences en matière de recherche d'un emploi, le contenu est personnalisé en fonction des types d'emplois que les personnes recherchent, étant donné que la recherche d'un emploi dans le domaine du graphisme pourrait différer de la recherche d'un emploi dans l'industrie de la construction. Et la formation sera différente pour les jeunes à risque qui apprennent différemment et peuvent avoir des préoccupations différentes des personnes qui ont perdu leur emploi au bout de 15 ans de services compétents. Même si certains programmes de formation peuvent être uniformisés, pour être efficace, toute formation doit être centrée sur l'apprenant, fixée sur la collaboration et sensible aux caractéristiques culturelles.

Peu importe la spécialisation de la formation personnalisée, le service doit faire partie intégrante d'une stratégie globale de ressources humaines et cette stratégie doit elle-même être intégrée à la stratégie globale du développement économique de la collectivité. L'évaluation du marché du travail de manière à assurer que la formation mène concrètement à des emplois revêt une importance particulière.

Certaines formules de services de formation spécialisée sont examinées en détail dans d'autres parties du présent document, dont la création d'entreprise sans but lucratif et le mentorat. Toutefois, il s'agit également de faire des choix parmi les options suivantes :

- Placement. Cette option, qui s'adresse seulement aux personnes prêtes à l'emploi, consiste en une période de formation suivie d'une expérience concrète de travail chez un employeur. La formule permet aux personnes concernées d'acquérir une expérience concrète ainsi que des références professionnelles pour le type d'emploi qu'elles recherchent. Ces gens peuvent choisir le type de domaine dans lequel ils aimeraient obtenir un placement, par exemple, une personne formée au soutien administratif pouvant travailler dans le domaine des soins de santé, des services aux entreprises, des services sociaux, entre autres. Aussi, l'expérience de formation n'est pas seulement spécialisée dans les compétences en administration mais dans un secteur précis. Notez que selon cette formule, les relations de l'ODÉC avec les employeurs constitueront un volet essentiel, étant donné que les employeurs offrent ce qui revient à un service gratuit.
- Formation par les pairs. Cette option suppose le partage des connaissances et de l'expérience par les différents membres d'une cohorte. Ces cohortes

peuvent être constituées d'un groupe professionnel ou d'un groupe d'intérêt particulier voire les deux. La formation peut se faire en cours d'emploi, un nouvel employé se voyant enseigner les rouages au cours de plusieurs jours de travail, ou dans le cadre d'un groupe constitué pour l'apprentissage et le soutien.

Ces deux formules ne font pas le tour des possibilités de formation; d'autres options pourront être mises à profit en partenariat avec des organismes communautaires, ce qui inclut les stages d'apprentissage, l'enseignement par les anciens, la formation des formateurs et des séminaires ou des ateliers. (On trouvera dans la publication, *Ready, Willing and Able*, une liste plus exhaustive des options.)

Comme c'est le cas pour tous les services d'emploi, il convient d'accorder de l'attention aux mesures de soutien après l'emploi. Étant donné que les employeurs ont généralement recours à une période d'essai de trois mois, il ne fait aucun doute que ces services de soutien devraient durer au minimum trois mois après la fin de la formation et le placement du participant.

### ***Avantages***

À l'évidence, les programmes de formation personnalisés ont pour avantage d'être mieux centrés sur des résultats précis et ciblés que les programmes uniformisés ouverts à tous. De plus, ces programmes peuvent parfois s'avérer plus rentables que les cours types.

### ***Principales difficultés***

- Il ne fait aucun doute que l'adaptation de la formation à des groupes cibles précis ou à des emplois ou des problèmes d'emploi donnés est coûteuse. Le travail de conception n'est que l'une des dépenses initiales. D'habitude, la formation personnalisée nécessite une contribution plus importante des formateurs que la formation normalisée. Cela confère plus d'importance à la recherche de façons de réduire les coûts de manière à demeurer dans les limites des ressources disponibles tout en continuant à produire les résultats importants qui sont prévus.
- Souvent, même le terme « formation » lui-même peut ne pas s'avérer très motivant pour le groupe cible choisi, étant donné qu'il évoque d'autres expériences de « formation » qui ne se sont pas avérées utiles. (C'est malheureusement fréquent dans le domaine de la formation à l'emploi.) Ou le terme évoque une attitude condescendante qui n'accorde aucune valeur à

l'expérience et aux connaissances des participants. Le langage lui-même devient donc un élément complémentaire à personnaliser pour certains groupes.

- La question de la définition du succès soulève des difficultés particulières. Certains financiers évaluent la réussite uniquement en termes de placement (ou parfois, l'accès à des études supérieures), mais les personnes marginalisées pourraient obtenir d'autres résultats passablement importants qui pourraient leur être utiles ultérieurement : le sentiment d'avoir un but et la capacité de prendre des mesures sur la voie de l'indépendance financière et de l'emploi. Ces résultats pourraient ne pas figurer sur les résultats d'un sondage postérieur à la formation, si le sondage cherche seulement à réunir des statistiques sur l'emploi.
- Les gestionnaires de programme vivent toujours un conflit : choisir les participants selon le critère de l'importance du besoin des candidats ou les choisir en fonction de leur probabilité de réussite.

#### ***Quelques mesures concrètes***

44. Réalisez l'enquête sur le marché du travail.
45. Faites-vous une idée précise de la population cible et de ses besoins, ses intérêts et ses obstacles particuliers.
46. À ce stade, il sera plus facile de recruter la bonne personne pour la gestion (et probablement même la conception) du programme. Il est préférable de faire appel au formateur de la qualité la plus élevée possible, une personne qui sait déjà quoi faire et comment le faire, et qui sera en mesure d'adapter ses connaissances et son expérience à votre contexte.
47. Ne commencez pas à zéro si vous n'avez pas à le faire, il y a déjà assez de difficultés à résoudre.
48. Essayez de mettre à profit la formule « formation du formateur », de manière à ce que dans la mesure du possible, les participants possèdent les outils requis pour transmettre leurs connaissances aux autres.

#### ***Organismes et personnes-ressources***

- Dans ce domaine comme pour la plupart des autres activités de développement des ressources humaines, la Learning Enrichment Foundation (116 rue Industry, Toronto, Ont. M6M 4L8) est une source essentielle d'information et de modèles. Consultez leur site Web ([www.lefca.org](http://www.lefca.org)), ou composez le 1-416-769-0830 ou le 1-416-769-9912 (télécopies).

- Youth Employment Project (Victoria, C.-B.) a connu une grande réussite sur le plan de l'obtention d'emploi pour les jeunes de la rue. Pour obtenir des précisions, communiquez avec Richard LeBlanc au 250-380-6593.
- Advocates for Community-Based Training and Education for Women (ACTEW) : organisme cadre qui représente plus de 60 organismes communautaires de l'Ontario qui offrent des services d'emploi et de formation aux femmes. Communiquez avec eux en composant le 416-599-3590 ou en consultant l'adresse Internet suivante ([www.actew.web.ca](http://www.actew.web.ca)).

### ***Publications***

- \*Étude de cas : « Tradeworks Works ». À Vancouver, Tradeworks Training Society utilise un éventail de services de formation et de soutien pour préparer les jeunes, les femmes et les adultes qui ont des besoins spéciaux au monde du travail.
- \*Étude de cas : « Principles of Customized Training ». Sherri Torjman décrit le processus systématique riche en information qui effectue l'appariement entre des emplois précis et des chercheurs d'emploi.
- Fred O'Regan and Maureen Conway, *From the Bottom Up: Toward a Strategy for Income and Employment Generation for the Disadvantaged* (Aspen Institute, tél. : 1-202-736-5800, ou consultez leur site Web à l'adresse : [www.aspeninst.org](http://www.aspeninst.org)).
- Flo Frank & Anne Smith, 1994, *Human Resource Planning: Getting People Ready, Willing, & Able to Revitalize Their Community*. Vous trouverez ce document sur l'« aile planification » du CED Bookshop à l'adresse [www.cedworks.com](http://www.cedworks.com) ou en composant le numéro sans frais 1-888-255-6779. Voir particulièrement les chapitres intitulés « Training in the '90s » et « Training Tool Chest ».
- Deux bonnes sources, entre autres, traitent les problèmes du travail pour ceux qui ont des antécédents psychiatriques : Kathryn Church dans *Because of Where We've Been* décrit les principes qui régissent ces entreprises et la façon dont elles sont loin de se limiter à la création d'emplois. Un bref formulaire est disponible auprès du Caledon Social Policy Institute (1-613-745-2665 ou sur leur site Web : [www.aledoninst.org](http://www.aledoninst.org)); pour l'ensemble du manuel, communiquez avec A-Way Express Courier Service (1-416-424-2266).
- Le film vidéo, *Working Like Crazy*, décrit trois entreprises prospères composées de survivants des services de psychiatrie. On peut se le procurer



auprès de l'Office national du film. Au Canada, composez le 1-800-267-7710 et aux États-Unis, le 1-800-542-2164; ou utilisez le site Web de l'ONF à l'adresse ([www.onf.ca](http://www.onf.ca)).

---

## Services d'emploi autonome

Si la création d'emplois est une des pierres angulaires des efforts de tout ODÉC, les efforts de tout résident de la collectivité qui cherche à créer son propre emploi sont d'un grand intérêt. De tels efforts sont pratiquement exclusivement axés sur le démarrage d'une entreprise (plutôt que sur les efforts visant à persuader une entreprise ou un organisme existants de créer un poste qu'ils seraient susceptibles de combler). Aussi, l'emploi autonome est concrètement une stratégie de création d'entreprise qui peut avoir une orientation DÉC dans une collectivité où l'esprit d'entreprise est une caractéristique dominante. L'emploi autonome, il convient de le souligner, a tendance à supposer qu'il s'agit de micro-entreprise et non d'une entreprise censée employer de nombreuses personnes hormis l'entrepreneur lui-même et, éventuellement, les membres de sa famille. Pour d'autres détails sur les micro-entreprises, voir la rubrique [Fonds de prêts aux micro-entreprises](#).

À noter que ce ne sont pas toutes les collectivités qui font la promotion de l'esprit d'entreprise auprès de leurs citoyens, pour divers motifs culturels. Un ODÉC sera conscient de son contexte culturel et donc, choisira de manière judicieuse le type d'activités de développement d'entreprises sur lequel il se concentrera. La promotion de l'emploi autonome pourrait ne pas constituer l'une des techniques prioritaire de DÉC dans certains contextes.

Dans toutes ces circonstances, il serait opportun de dresser la liste des outils de cette catégorie sous la rubrique « Conserver et créer des emplois » (grâce au développement d'entreprise). Toutefois, il est également vrai que la nécessité fondamentale d'une formation du candidat entrepreneur à tous les aspects de la création et de la gestion d'une entreprise est au cœur de l'emploi autonome. Aussi, le perfectionnement des ressources humaines est essentiel du point de vue de l'emploi autonome. Pour ce motif, nous avons décidé d'examiner les outils concernant l'emploi autonome sous la rubrique « Développement des ressources humaines ».

Dans cette sous-rubrique, deux outils sont mis en valeur. Tout d'abord, la formation de base que suppose l'emploi autonome. Et en second lieu, le tri parmi ses propres valeurs, besoins et motivations, qui constitue en bout de ligne une technique d'épanouissement personnel pour l'entrepreneur, technique sur laquelle l'ODÉC devra mettre l'accent.

## **Formation et soutien des travailleurs autonomes**

### *Description*

La transition entre le statut de titulaire d'un emploi et la création de son propre travail, c'est-à-dire le démarrage d'une entreprise, nécessite un changement radical de mentalité. Un outil soigneusement conçu pour faciliter ce changement peut constituer un volet utile de tout effort de DEC, tant pour le développement des entreprises en général que pour les services de ressources humaines offerts aux résidents à faible revenu et autres résidents marginalisés. Les recherches semblent indiquer qu'un mélange de travail en groupe, de counselling individuel, de counselling des pairs et de mentorat pourrait s'avérer la combinaison idéale pour assurer la réussite de l'entrepreneur. Parfois négligée, il y a la nécessité de permettre à certains participants de prendre conscience que l'entrepreneuriat n'est pas pour eux, et donc de leur fournir les appuis nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie de repli vers d'autres emplois.

Ainsi, l'outil lui-même est composé d'une série de procédures systématiques pour fournir les services et la formation nécessaires qui (a) favoriseront le changement d'auto-identification de la personne employée de manière à ce qu'elle se dise homme ou femme entrepreneur, (b) atténueront l'anxiété associée aux profonds changements personnels et à l'échec potentiel d'une nouvelle entreprise, et (c) fourniront une orientation aux nouvelles compétences requises. Toutes ces activités se renforcent. Par exemple, la mise en valeur de la capacité de faire preuve de persistance dans les visites de vente, en dépit des rejets inévitables et des réactions émotives que cela ne manque pas de susciter est l'un des volets de l'acquisition de la capacité à la fois de comprendre, de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie de marketing, ainsi que de se voir comme un entrepreneur indépendant.

La conception du système de soutien et de formation dépendra de la clientèle prévue. Certains programmes s'adresseront aux personnes qui quittent l'aide

sociale et possèdent peu de réussites dans leur feuille de route professionnelle; un autre programme pourra s'adresser aux personnes qui viennent d'être mises à pied après avoir occupé un ou plusieurs emplois stables durant de nombreuses années. Sera également différent le programme qui s'adresse de manière personnalisée à chaque individu, plutôt que collectivement à des groupes de clients.

Dans la plupart des cas, toutefois, l'un des éléments essentiels de tout concept sera de faciliter le soutien des pairs qui traversent ou ont traversé le même processus de changement. Aussi, même lorsque le programme est conçu de manière à travailler auprès des candidats entrepreneurs individuels, il est vraisemblablement essentiel que les participants aient la possibilité d'établir des liens les uns avec les autres (voir également **Facilitation des réseaux d'entrepreneurs**). Ce processus de groupe revêt une telle importance du point de vue du soutien et de l'auto-identification, que la plupart des programmes seront généralement plus productifs s'ils sont prévus pour des groupes de clients qui franchissent ensemble l'ensemble des procédures.

Pour clarifier les choses, prenons des exemples de programmes différents consacrés à des clientèles différentes. Lutherwood-CODA de la région Cambridge-Waterloo-Guelph en Ontario a à sa fiche un programme couronné d'un grand succès qui se consacre aux bénéficiaires d'aide sociale (BAS). Au début des années 1990, le programme a lancé un projet de quatre ans visant à produire des résultats au sein de 17 quartiers distincts. Il a mis à profit un système de soutien et de formation intégré et exhaustif, combiné à la levée temporaire des restrictions visant l'acquisition de biens par les BAS, de manière à permettre aux bénéficiaires de créer leur propre entreprise ou d'acquérir un nouvel emploi. Une évaluation indépendante a fait la preuve d'un rendement net pour la province en contrepartie des dépenses consacrées à ce programme pilote, mais sa réussite incontestable ne s'est pas encore traduite par un changement des restrictions visant l'aide sociale. Toutefois, Lutherwood-CODA a commercialisé son matériel de formation auprès de nombreux autres programmes.

Une clientèle différente (les chômeurs récents, admissibles à des prestations de DRHC) est desservie par le Westcoast Community Enterprises de Vancouver depuis 1995. En commençant avec le matériel du CODA, profondément remanié pour une clientèle différente et en mettant sur pied un programme fortement structuré de sept à huit semaines de formation, Westcoast affiche un

dossier de réussite très éloquent, en comparaison de la demi-douzaine d'autres programmes d'emploi autonome de la région de Vancouver. Il s'agit d'un processus de groupe, qui met l'accent sur le principe de répartition de l'ensemble des tâches et des objectifs en éléments à court terme plus modestes et tout à fait gérables, qui peuvent être combinés à long terme. L'organisme assure que ces diplômés participent à des « équipes de réussite » (petits groupes de pairs, qui se rencontrent régulièrement pour échanger de l'information et s'appuyer mutuellement) une fois qu'ils ont terminé le programme et que l'entreprise est lancée.

Une clientèle également différente est desservie par Women and Rural Economic Development (WRED), qui bien entendu met l'accent sur les besoins des femmes entrepreneurs. Par opposition aux deux autres cas, WRED non seulement offre des services de soutien divers et de formation, mais l'organisme gère également un programme de garanties de prêt qui offre du crédit aux personnes qui suivent la formation et qui ont lancé ou lancent leur propre entreprise. (Voir [Programme de garanties de prêt](#).) En fait, l'approche de WRED est vraisemblablement la plus efficace de toutes, parce qu'elle inclut une source de crédit. (Voir également [Fonds de prêts aux micro-entreprises](#).) L'expérience de WRED semble indiquer que tous les programmes d'emploi autonome connaîtraient plus de réussite, s'ils englobaient des services s'adressant à chaque étape du processus de création et de gestion d'une entreprise.

### ***Avantages***

Comme nous l'avons indiqué, le principal résultat positif de cet outil correspond à la création de nouvelles entreprises dans la collectivité. Ces entreprises ont tendance à mettre à la disposition de la collectivité un éventail élargi de biens et de services, ainsi qu'à générer un effet multiplicateur. Et, bien entendu, elles fournissent des revenus aux nouveaux entrepreneurs et à leurs nouveaux employés, ce qui est particulièrement important lorsque le programme d'emploi autonome s'adresse à ceux qui ne possèdent pas déjà un emploi. Toutefois, tous les programmes ont révélé que l'un des avantages essentiels correspond à la propre découverte individuelle (ce qui inclut la ratification par l'extérieur) des talents et des capacités de chaque personne, qui n'ont pas été reconnus adéquatement auparavant. Ainsi, même pour ceux qui participent à un programme sans toutefois jamais finir par créer une entreprise, le résultat en termes de ressources humaines peut s'avérer important.

### *Principales difficultés*

La mise sur pied d'un programme d'emploi autonome peut ne pas sembler très difficile, particulièrement lorsque le commanditaire (comme un programme de collège communautaire ou de formation à l'emploi) possède déjà une expérience du domaine de la formation. Toutefois, le défi essentiel pour le programme consiste en bout de ligne à produire le résultat essentiel, c'est-à-dire des entreprises viables; et parmi les programmes disponibles dans tout le Canada, il existe des écarts importants entre les taux de réussite de ces entreprises. Certains de ces écarts pourraient être dus aux variations de la clientèle, mais ils révèlent vraisemblablement essentiellement la capacité des programmes eux-mêmes.

Même si les programmes de formation et techniques de soutien sont déjà passablement difficiles à concevoir (et inévitablement doivent être continuellement améliorés), le recrutement du type adéquat de personnel de mentorat s'avère peut-être encore plus difficile. Le personnel de l'équipe doit combiner la compréhension et l'expérience concrètes du démarrage et de la gestion d'une entreprise, avec la capacité d'expliquer et d'enseigner ce que cela signifie et ce que le client doit savoir pour avoir une chance de succès raisonnable. De plus, le personnel de mentorat doit également exceller dans les relations de personne à personne (toujours nécessaires avec chaque client), ainsi que dans les relations avec un groupe, lorsque la formation se fait dans un tel cadre. Et étant donné qu'il existe toujours les échecs de clients entrepreneurs auxquels on a consacré beaucoup de temps, le personnel doit être également en mesure de survivre aux conclusions malheureuses de ses efforts. Globalement, donc, le recrutement de personnel compétent dans tous ces aspects peut s'avérer une tâche difficile.

Enfin, chaque ODÉC doit vérifier si l'emploi autonome est un modèle culturel suffisamment convaincant au sein de sa collectivité pour que des ressources soient consacrées à sa promotion plutôt qu'à d'autres moyens de création ou de facilitation de l'emploi. Peut-être que les politiques de l'entrepreneuriat ne sont pas suffisamment solides à l'échelon local et qu'il serait une erreur de tenter de monter un programme coûteux sur cette base.

### *Quelques mesures concrètes*

49. Il vaut la peine de souligner à nouveau que le succès d'un programme par la détermination précise de l'identité de sa clientèle, étant donné que c'est ce facteur qui déterminera quelle forme revêtira le programme.
50. Il convient ensuite de créer concrètement (voire de mettre à l'essai) les procédures et les programmes de formation qui vont être utilisés. C'est au cours de cette étape qu'il convient de recruter le personnel, de manière à ce que ses compétences et son engagement puissent être mis à profit pour la conception du programme.
51. Une fois les questions de fond traitées, il conviendra de bien penser les détails passablement intimes et ordinaires des politiques et procédures, comme par exemple, l'autorisation pour les clients d'utiliser le photocopieur du programme sans frais ou moyennant quels coûts.
52. Vient enfin l'étape de la mise en œuvre; toutefois, la mise en œuvre du programme n'est que le début d'un processus d'amélioration et de révision répétées, étant donné que le personnel du programme apprend son propre travail dans la réalité concrète du processus.

### *Organismes et personnes-ressources*

Les principaux organismes ressources sont ceux qui ont mis en œuvre leurs programmes avec réussite. Au nombre de ceux-ci, ceux que nous avons cités précédemment (p. ex., communiquez avec Valerie Lockyer à Westcoast, en composant le 604-685-5058), ainsi qu'un autre programme de Vancouver basé dans un collège local : le Douglas College Self-Employment Program (Graham Hill au 1-604-527-5847). WRED, bien entendu, est une ressource de première importance pour les programmes consacrés aux femmes (1-519-273-5017).

### *Publications*

- **\*Étude de cas :** « Microentreprise Best Practice ». Les bonnes pratiques sont une bonne chose, leur amélioration doit être basée sur des chiffres. L'un des directeurs d'Opportunities 2000 recommande deux documents de recherche pour l'évaluation des programmes de micro-entreprise.
- Même si le matériel de la CODA pourrait fort bien devoir être adapté à vos programmes, il constitue un bon point de départ (téléphone : 1-519-623-9380).
- Un vaste recueil de matériel a été préparé par Diane Meyerhoff, « Starting a Micro-Business Program: Background Materials and Planning Kit »

(1998-1999). Publié par le Center for Community Futures, B.P. 5309, Berkeley, CA 94705. Ou commandez sur leur site Web (cencomfut.com). Leur matériel d'évaluation de programme est particulièrement intéressant.

## **Auto-évaluation de la capacité d'entrepreneuriat**

### *Description*

Les ODÉC sont à la recherche de personnes qui pourraient démarrer une entreprise locale, et ils sont prêts à les aider, mais il est essentiel que les personnes qu'on encourage ainsi soient vraiment prêtes à cette tâche exigeante. Même si l'ODÉC pourrait, de lui-même, effectuer une évaluation du degré de préparation du candidat entrepreneur qu'il prévoit aider, les améliorations les plus importantes devront être faites par l'entrepreneur potentiel lui-même. L'ODÉC devrait faciliter cette option, plutôt que de dépendre de sa propre évaluation. En fait, telle est l'aide initiale importante que l'ODÉC pourrait offrir.

L'auto-évaluation de la capacité d'entrepreneuriat consiste ensuite pour le candidat entrepreneur à analyser les grandes questions auxquelles il doit répondre avant de commencer le processus de création d'une entreprise. Parmi les questions cruciales auxquelles il doit répondre figurent en premier lieu la question suivante : Cette période de ma vie est-elle indiquée pour que je m'investisse à fond dans ce projet? Même si la réponse à cette question pourrait être particulièrement révélatrice pour les deux extrémités de l'échelle des âges (soit les jeunes et les personnes âgées), toutes les tranches d'âges intermédiaires doivent examiner si la période de l'existence où ils se situent est le bon temps pour relever les défis d'une entreprise. Il pourra exister, par exemple, des tensions familiales ou des problèmes de santé personnels à résoudre dans un premier temps, de sorte que la réalisation d'un projet d'entreprise devra au minimum être reportée.

La seconde question par ordre d'importance est la suivante : Suis-je prêt à consacrer l'engagement personnel nécessaire? Le travail d'un entrepreneur n'est pas un travail de 9 à 5; les risques financiers peuvent être intimidants; le détournement de la famille ou d'autres intérêts est immense; et généralement, le rendement en termes de revenu est très limité durant une longue période. Tous ces facteurs doivent être évalués soigneusement, et la réponse finale pourrait

être, par exemple, que la personne apprécie trop ses relations familiales pour les reléguer au second plan.

La troisième grande question est la suivante : Existe-t-il de meilleures options pour résoudre le problème que le démarrage d'une entreprise est censé régler? La personne a peut-être été mise en disponibilité sans possibilité de retour et elle envisage donc de créer une entreprise pour gagner sa vie; toutefois, en fait, une autre option pourrait être plus indiquée dans ce cas. Par exemple, la personne devrait envisager de déménager ailleurs où pourraient être directement disponible un emploi adéquat; ou peut-être devrait-elle se demander s'il n'est pas concrètement acceptable de réduire ses propres besoins de revenu (et travailler seulement occasionnellement ou à temps partiel, ou prendre carrément sa retraite). Ou, dans d'autres cas, la dite réforme de l'aide sociale pourrait pousser un bénéficiaire d'aide sociale à se créer un emploi autonome, alors que concrètement, un emploi plus conventionnel serait une meilleure solution; aussi, une stratégie de formation et de préparation radicalement différente devrait être envisagée.

À la fin des années 1970, des membres du département de gestion du University College of Cape Breton se sont structurés en organisme baptisé Venture Concepts et mis sur pied un cours de dix semaines (une fois par semaine) pour les candidats entrepreneurs, dont les premières séances étaient consacrées à l'auto-évaluation. Venture Concepts a fini par utiliser une sorte de test d'aptitudes qui est auto-administré. Même si Venture Concepts de Cape Breton n'est plus en activités, la technique d'évaluation était l'un des volets essentiels de ce programme. Quoi qu'il en soit, une façon systématique de réaliser l'auto-évaluation est essentielle.

### ***Avantages***

L'auto-évaluation a pour résultat élémentaire que si la réponse s'avère négative, la personne a économisé tant pour elle-même que pour toutes les autres personnes susceptibles de l'avoir aidée (financièrement ou autrement) beaucoup de temps et d'argent. En fait, ce résultat est celui qui attend une forte proportion de ceux qui envisagent la carrière d'entrepreneur mais prennent le temps de prendre du recul pour effectuer une auto-évaluation. Et un grand nombre de gens ont remercié ceux qui les ont encouragés à attendre et à réfléchir dans un premier temps.



Par contre, si l'évaluation donne lieu à une réponse positive, la personne est plus solidement préparée à faire face aux réalités de cette carrière. Et elle est mieux en mesure de préparer les associés et les membres de la famille aux épreuves à venir.

### ***Principales difficultés***

L'ODÉC peut résoudre la difficulté qui constitue vraisemblablement le seul défi important dans cette approche : assurer que la personne est en mesure d'effectuer une évaluation adéquate, et de consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour réaliser une évaluation approfondie. Il est utile de demander à une personne neutre de jouer le rôle de public ou d'interlocuteur, de manière à faciliter le processus d'auto-examen. Ou peut-être que tous les candidats devraient utiliser un processus normalisé qui a déjà été mis à l'essai.

### ***Quelques mesures concrètes***

53. Informez le candidat entrepreneur des avantages de l'auto-évaluation et des types de questions à se poser.
54. Offrez les aides quelle qu'en soit la forme (formulaires, fiches de consignation, interlocuteurs) que la personne pourra utiliser.
55. Examinez les résultats de l'évaluation avec le candidat entrepreneur.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Alan MacDonald (Venture Concepts, 902-539-7143) se tient disponible pour offrir des services d'orientation concernant l'auto-évaluation. Westcoast Community Enterprises (604-685-5058), une division du Centre for Community Enterprise, a créé un processus d'auto-évaluation pour appuyer son programme de formation pour micro-entreprise.
- The North Okanagan Community Futures Development Corporation (#302 – 3105 33<sup>rd</sup> Street, Vernon, C.-B. V1T 9P7, tél. 1-250-545-2215) possède un programme d'évaluation de la capacité d'entrepreneuriat exhaustif d'une période de deux semaines, qui traite les problèmes de viabilité tant à l'échelon personnel qu'à l'échelon de l'entreprise.

### ***Publications***

- L'*Entrepreneurial Style and Success Indicator* est un outil utilisé par le North Okanagan CFDC, qu'on peut commander auprès de Consulting

Resource Group International, Inc., en composant le 1-604-852-0566, ou par courriel à l'adresse [crgi@crgleader.com](mailto:crgi@crgleader.com).

- Une autre technique d'auto-évaluation est étudiée par Jeffrey Timmons, Leonard Smollen et Alexander Dingee, dans *New Venture Creation* (Irwin, Homewood, IL, 1985, 2<sup>e</sup> édition).
- La technique utilisée par le groupe Cape Breton a été intitulée « Venture Focus », mais cette technique n'est plus publiée, même si on peut obtenir un exemplaire auprès d'Alan MacDonald.



## *Conservation et création d'emplois (par voie de développement des entreprises)*

**L**a tâche vraisemblablement la plus cruciale concernant la revitalisation de la collectivité et la réalisation concrète du DÉC en général consiste à maintenir ou à créer des possibilités d'emploi locales. Toute collectivité confrontée à des risques pour sa viabilité reconnaîtra généralement que la disponibilité des emplois locaux est cruciale et elle recherchera donc des façons d'augmenter le nombre et la diversité des emplois.

Une stratégie exhaustive de développement économique communautaire peut être conçue de manière à inclure toutes sortes de méthodes pour faciliter la croissance du nombre des emplois, ce qui inclut des moyens indirects comme l'amélioration des installations récréatives dans la région pour rendre la localité plus attirante pour les employeurs et les employés. Toutefois, plus directement, la stratégie pourra mettre l'accent sur des nouvelles possibilités d'emploi précises. Étant donné que de loin, c'est le secteur privé qui constitue la principale source de nouveaux emplois dans la plupart des collectivités, les outils les plus puissants mettront l'accent sur les entreprises plutôt que sur les activités publiques ou gouvernementales pour créer des emplois. Sans nier l'utilité éventuelle d'une stratégie qui crée de nouveaux emplois dans le secteur public, les outils de DÉC présentés dans cette section sont tous consacrés à des activités qui assurent des emplois dans le secteur des entreprises. Bien entendu, les techniques de financement de ces entreprises peuvent s'avérer des outils essentiels. Toutefois, le financement en tant que tel est traité dans un autre chapitre, intitulé **Comblé les besoins financiers**. De plus, les macro-entreprises ne font pas partie de l'outil de développement des entreprises sous le thème « Conserver et créer des emplois ». Aussi, une rubrique sur le prêt aux micro-entreprises est prévue sous le thème du comblement des besoins financiers et d'autres rubriques connexes sur l'emploi autonome (qui pourrait fort bien être inclus dans un outil de **développement des entreprises**) sont également traités ailleurs, sous le thème **Développement des ressources humaines** à la rubrique

« Services d'emploi autonome ». (Vérifiez dans la table des matières l'emplacement des rubriques en question.)

La présente section inclut trois sous-titres sur lesquels les outils techniques de DÉC servant à maintenir ou à créer des emplois ont été répartis. La première rubrique, Conserver les emplois, traite des façons pour la collectivité de se protéger contre la perte des emplois. Les deux sous-sections suivantes, Services de soutien aux entreprises ou aux entrepreneurs et Formation d'entreprise, traitent des nouveaux emplois.

---

## **CONSERVER LES EMPLOIS (prévenir les pertes d'emploi)**

### **Visite/encadrement des entreprises**

#### *Description*

Les propriétaires de petites entreprises pourraient être prêts à utiliser une aide éventuelle pour résoudre leurs problèmes de gestion mais (a) ne pas être très conscients de l'existence d'un besoin ou d'un problème important, ou (b) ne pas savoir exactement où obtenir une aide pour résoudre ce qu'elles considèrent déjà comme une nécessité. Le type de besoin variera considérablement, depuis trouver des employés possédant les compétences nécessaires pour desservir de nouveaux marchés, jusqu'à l'amélioration du système comptable en passant par des fournisseurs compréhensifs. Un programme de visite et d'encadrement des entreprises peut constituer une solution permettant de renforcer voire de sauver certaines entreprises locales. Un programme de visite est étroitement relié à un système de détection anticipée, qui permet de déceler les menaces les plus graves et imminentes de fermeture, de réinstallation ou de réduction importante des effectifs. Un village du centre du Dakota du Sud, de 230 habitants, a décidé d'effectuer une enquête auprès des entreprises locales et découvert de manière fortuite que trois d'entre elles étaient sur le point de fermer en raison des départs à la retraite prévus de leurs propriétaires. En effectuant un recrutement à l'échelon local, l'entreprise a trouvé des locaux prêts à racheter les entreprises. Ce fut aussi simple que cela et pour une localité aussi petite, c'était particulièrement important.

Le programme ne doit pas nécessairement être très détaillé; il doit simplement avoir suffisamment de réputation ou de crédibilité à l'échelle locale pour que des entreprises puissent être approchées afin de leur faire part d'un intérêt bienveillant, ce qui ouvrira les portes. Dans le nord-ouest du Colorado, cinq comtés ont uni leurs efforts pour faire visiter toutes les entreprises par des chefs de file communautaires de manière à s'informer de leurs besoins éventuels. Les recommandations concrètes que les chefs de file ont faites en bout de ligne allaient de la stimulation de la construction de logements à prix abordable pour les nouveaux employés à la création d'un poste d'ombudsman des petites entreprises chargé de résoudre les problèmes et d'assurer la liaison entre les entreprises et les autorités du comté.

La préoccupation qu'affiche de longue date l'ODÉC pour la santé de l'économie locale peut, tout au moins initialement, lui donner la crédibilité nécessaire. Naturellement, l'ODÉC doit compter sur les services d'une personne possédant les compétences nécessaires pour communiquer adéquatement avec un propriétaire de manière à s'informer de ses problèmes éventuels ou de lui fournir une aide, voir de le recommander à une source d'aide.

### ***Avantages***

Un programme de visite offre la possibilité pour la collectivité de détecter les problèmes cachés des entreprises locales suffisamment tôt, avant qu'ils ne deviennent trop graves, ne menacent la viabilité des entreprises et ne risquent d'entraîner la perte des emplois et des produits ou services fournis. Le programme peut également améliorer la réputation de l'ODÉC, à savoir qu'il est sincèrement préoccupé par les besoins des entreprises locales. Et, parfois, le programme de visite permet concrètement de réunir de l'information et des indications sur des questions générales qui devraient influencer sur l'élaboration de la stratégie de développement de l'ODÉC pour la collectivité.

### ***Principales difficultés***

Il ne suffit pas de poser une pancarte « Aide aux entreprises disponible ici ». Il convient de rechercher de manière proactive des possibilités d'être utile. Toutefois, bien entendu, les propriétaires ont très à cœur la propriété de l'entreprise et il est donc naturel qu'ils ne soient pas portés à accorder facilement un accès à leur situation. L'un des enjeux importants à ce stade correspond à la façon de créer une approche valable qui, par exemple, offre une

aide initiale sans suggérer aucune critique et qui, incontestablement, assure la confidentialité.

Peut-être pourra-t-on utiliser un sondage qui offre aux propriétaires la possibilité d'obtenir une publicité utile ou de publier des nouvelles sur son entreprise, comme les plans préparatoires concernant de nouveaux produits ou services qui intéresseront la collectivité. Peu importe la stratégie retenue, l'ODÉC doit reconnaître que l'hésitation à révéler certains problèmes peut être le lot de tout le monde. Parallèlement, il est plus facile de parler de certains types de problèmes, car ils peuvent permettre de se rendre utile pour l'entreprise et pour la collectivité, et ainsi d'établir des liens solides de manière à accomplir des tâches plus difficiles.

### *Quelques mesures concrètes*

56. Recrutez la bonne personne pour travailler auprès des petites entreprises locales.
57. Confiez-lui le mandat de réaliser une enquête qui lui donnera naturellement l'occasion de parler à un choix d'entreprises (voir la totalité d'entre elles) et simultanément réunir pour l'ODÉC de l'information utile sur l'économie locale.
58. Fournissez au mentor le soutien et la supervision nécessaires pour l'aider à faire preuve d'efficacité.
59. Lorsque cela est pertinent, publicisez le type d'aide offerte et mise à profit, de manière à susciter l'intérêt des autres à cet égard.

### *Organismes et personnes-ressources*

BC Hydro possède un programme de « BusinessCare » (soins aux entreprises) qui offre un éventail élargi de soutiens techniques pour les groupes qui veulent réaliser des projets d'aide aux entreprises. Toute collectivité de C.-B. peut tirer profit de ce programme. Melinda Entwistle est directrice du développement économique communautaire pour BC Hydro. On peut lui écrire à l'adresse suivante : BC Hydro, 6911 Southpoint Drive, Burnaby, C.-B. V3N 4X8, ou utiliser son site Web : [melinda.entwistle@bchydro.com](mailto:melinda.entwistle@bchydro.com).

### *Publications*

- BC Hydro possède également de nombreux documents (voir plus haut).
- En Ontario, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales offre également du matériel. S'adresser aux services de Maintien et

expansion des entreprises, 1 Stone Road, West, Guelph, Ont. N1G 4Y2. Site Web : [www.gov.on.ca/OMAFRA/english/french/BRandE/brochure.htm](http://www.gov.on.ca/OMAFRA/english/french/BRandE/brochure.htm).

## **Système de détection anticipée (pour la détection des déménagements, des réductions d'effectifs ou des fermetures possibles)**

### *Description*

Le système de détection anticipée utilisé pour découvrir les fermetures, les réductions d'effectifs ou les déménagements potentiels d'entreprises locales est une technique de DÉC qui donne des dividendes en évitant que la collectivité soit désagréablement surprise par des décisions imprévues d'entreprises. Les fermetures et les déménagements ont une raison et si la collectivité a le temps de traiter le motif pour lequel l'entreprise envisage ces mesures, il est possible concrètement qu'elle les évite. Même s'il n'est pas toujours possible d'éviter la perte d'emploi, il sera peut-être possible d'en réduire les effets.

L'objectif du système consiste à mettre sur pied une série de procédures qui permettent de réunir l'information nécessaire pour comprendre précisément la situation d'une entreprise et la raison pour laquelle elle pourrait envisager une fermeture, la réduction des effectifs ou un déménagement. Ce type de « renseignement » nécessite une diversité de sources d'information possibles, en commençant bien entendu par les décideurs de l'entreprise eux-mêmes. L'ODÉC doit avant tout établir avec les entreprises locales les liens qui lui permettront d'en apprendre suffisamment pour aider ces entreprises avant que des difficultés éventuelles ne deviennent trop graves.

Bien entendu, des circonstances qui pourraient s'avérer difficiles pour la collectivité ne pourront pas être considérées comme aussi graves par l'entreprise concernée. Par exemple, une entreprise connaît peut-être un tel succès qu'il lui faut de la place pour s'agrandir, et qu'elle n'a pas trouvé de place dans la collectivité; elle cherche donc des locaux ou des installations ailleurs pour répondre aux besoins créés par sa réussite. Informé de ce besoin d'expansion, l'ODÉC pourrait être en mesure de trouver une solution créative qui soit d'un intérêt à la fois de l'entreprise et de la collectivité. Soit l'entreprise pourrait envisager des progrès technologiques qui réduiront le nombre de travailleurs nécessaires, ou nécessiteront des travailleurs possédant des compétences différentes de ceux qui y travaillent à l'heure actuelle. Une fois de plus, plutôt que de s'opposer purement et simplement aux plans de

l'entreprise, dans ce cas, le groupe du DÉC pourrait trouver une solution créative qui atténue les répercussions en instaurant des programmes de recyclage.

Il faut plus que de bonnes relations suivies avec les entreprises locales pour que fonctionne un système ou réseau de détection anticipée. (Ou il est possible que l'ODÉC n'ait pas été en mesure d'instaurer des relations suffisamment bonnes avec certaines entreprises importantes.) Des sources de remplacement et supplémentaires d'information doivent toujours être accessibles. Il pourra s'agir d'autres chefs d'entreprise (ce qui inclut les banquiers) qui sont informés des soucis d'un collègue, ou d'intervenants extérieurs au secteur des entreprises, comme des chefs syndicaux, des travailleurs de l'entreprise elle-même ou des spécialistes qui étudient les tendances de l'industrie.

Pour demeurer informé des enjeux qui touchent les entreprises locales, l'ODÉC doit s'affirmer comme une source favorable de soutien et non comme un adversaire des producteurs d'emploi de la collectivité. Il doit convaincre qu'il est intéressé par les problèmes du secteur des entreprises et de la collectivité. Ainsi, il pourra accéder automatiquement à de l'information importante.

Le RESO, un CDC du sud-ouest de Montréal, a tissé des liens de si bonne qualité avec le monde des entreprises, qu'il a été en mesure de créer un système de détection anticipée efficace. Le RESO a dressé une liste de toutes les entreprises de fabrication (environ 200) dans son domaine et amené les syndicats, les pouvoirs publics, ainsi que les entreprises à regrouper leurs renseignements sur diverses entreprises et industries. Il s'est avéré que la plupart des entreprises étaient considérées comme stressées et le RESO a donc commencé à les appeler systématiquement pour leur offrir une aide. Bien entendu, certaines entreprises ont répondu avec fermeté « ça ne vous concerne pas » ou nié avoir des problèmes ou simplement rejeté la responsabilité sur leurs employés. Toutefois, d'autres ont accueilli favorablement l'enquête, qui était prise en charge par le directeur du développement commercial du RESO, un ingénieur. Les problèmes soumis étaient très diversifiés, mais le RESO a souvent été en mesure de se rendre utile. Dans un cas, l'entreprise dépendait trop de ses deux clients uniques, et le RESO a été en mesure de proposer une source gouvernementale de fonds pour effectuer une étude permettant de trouver de nouvelles possibilités de clientèle pour l'entreprise. Dans un autre cas, les travailleurs semblaient résister à la modernisation, mais il s'est avéré que c'est leur manque d'instruction qui les faisait craindre pour leur emploi.



Les syndicats, l'entreprise et le RESO ont mis sur pied un programme d'alphabétisation afin de fournir aux travailleurs les compétences requises pour exploiter les nouvelles technologies. Les résultats ont été si probants tant en termes de relations de travail que de productivité, que le propriétaire a décidé de réinvestir dans l'usine locale, mais s'il fermait des établissements ailleurs. Et le programme d'alphabétisation a été étendu à l'échelle de la province par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.

### *Avantages*

À l'évidence, le principal avantage d'un système ou réseau de détection anticipée correspond à la disponibilité d'information à jour pour la collectivité, de manière à éviter les pertes redoutées. Même s'il est possible d'éviter une fermeture ou un déménagement, plus on a de temps disponible, plus il est possible de concevoir d'autres stratégies pour atténuer la perte. Par exemple, une nouvelle entreprise pourrait être mise sur pied plus rapidement de manière à occuper les locaux vacants et à fournir des emplois de remplacement. De plus, même si on ne peut éviter la perte au moyen d'une activité de substitution quelconque, le réseau constitue une stratégie efficace pour réfléchir aux façons d'agir plus efficacement à l'avenir.

### *Principales difficultés*

Un grand nombre de collectivités ont souffert de décisions unilatérales et sans compassion d'entreprises puissantes. Et, dans les faits, les décisions de fermeture et de déménagement sont souvent cachées à la collectivité, de toute façon, jusqu'à la dernière minute, censément pour ne pas nuire aux intérêts de l'entreprise, même s'il peut n'y avoir aucune justification visible de ces craintes. En soi, ce type de contexte constitue un défi de taille.

Les décisions de ce type prises dans le passé ont également amené fréquemment les activistes du DÉC à adopter une position générale sans compromis à l'égard du secteur privé. Cette position peut handicaper tous les efforts visant à réagir avec efficacité aux risques qui pèsent sur la collectivité du fait des décisions prises par des entreprises. L'ODÉC doit réussir d'une manière ou d'une autre à éviter une telle stratégie autodestructrice. Le défi consiste à maintenir une position et une stratégie de conservation des emplois claires sans se mettre obligatoirement à dos ceux qui pourraient être en mesure de fournir des renseignements clés ou de collaborer avec les stratèges du DÉC au renforcement des ressources économiques.

### *Quelques mesures concrètes*

60. Inévitablement, l'ODÉC doit créer un répertoire de qualité des employeurs clés.
61. Recrutez un groupe de travail qui met l'accent sur la clarification et la concrétisation des objectifs et des procédures d'un système de détection anticipée. Ce groupe sera généralement composé d'un échantillon représentatif de travailleurs ordinaires des grands employeurs, de chefs syndicaux, de représentants des groupes communautaires (comme les groupes professionnels ou les organismes sociaux) et, bien entendu, les entreprises elles-mêmes (particulièrement, celles qui dépendent des salaires des principaux employeurs).
62. Établissez des relations axées sur la technique de détection anticipée avec les bureaux de développement économique des pouvoirs publics pertinents.
63. Réunissez de l'information sur la situation actuelle des employeurs clés afin de mettre en évidence des menaces potentielles pour eux ou pour le maintien de leur présence dans la collectivité. À cet égard, les travailleurs, faute de participation des gestionnaires, des principales entreprises employeuses seront des sources particulièrement importantes d'information.
64. Organisez un processus de mise à jour périodique de manière à tenir le groupe informé des changements des tendances dans l'industrie et de la situation des entreprises locales.
65. Dans tous les cas d'indices de problème possible, redoublez d'effort pour instaurer une relation efficace avec l'entreprise concernée, dans le but de l'aider à résoudre ses problèmes et à négocier les dilemmes éventuels.
66. Lorsqu'aucune solution ne semble possible, réfléchissez à toutes les façons possibles de compenser la perte d'emplois : rachat par les travailleurs de l'entreprise ou des installations abandonnées; recyclage; aide au déplacement; nouvelles entreprises; etc.

### *Organismes et personnes-ressources*

- Communiquez avec la commission de protection des emplois (Job Protection Commission) de C.-B. au 604-775-0168 ou des organismes similaires de votre propre province.
- De plus, les activités de détection anticipée font partie du programme BusinessCARE de BC Hydro et du programme de Maintien et expansion des entreprises de l'Ontario, qui sont tous deux cités dans la rubrique [Visite/encadrement des entreprises](#).

### ***Publications***

- \*Étude de cas : « RESO: Developing Montreal's Southwest District ». Le RESO et ses partenaires combinent des mesures de conservation des postes à des services de formation des entrepreneurs et de préparation à l'emploi dans le cadre de mesures polyvalentes et très efficaces de lutte contre le déclin de la collectivité.
- Greg LeRoy, *Early Warning/Business Development Manual* (Chicago, IL: Midwest Center for Labor Research), 1988.
- Également du Midwest Center: « Saving Manufacturing », *Labor Research Review*, (n° 19, 1992).
- John E. Lynch, ed., *Plant Closures and Community Recovery* (Washington, DC: National Council for Urban Economic Development, 1990). Répertoire de qualité variable qui présente toutefois nombre de cas et de stratégies intéressants dans l'éventualité où l'usine ferme en dépit de tous les efforts.

## **Planification de la succession**

### ***Description***

La planification de la succession vise à influencer sur le transfert de la propriété des entreprises ou installations locales afin d'assurer le résultat le plus bénéfique possible pour la collectivité. Le scénario le plus habituel de recours à cette stratégie survient lorsque le propriétaire de longue date d'une entreprise locale prend sa retraite (ou tombe malade). L'entreprise (et ses employés) peuvent alors être menacés, du point de vue de la collectivité. L'entreprise peut être liquidée parce que d'autres membres de la famille ne veulent pas continuer ou, ce n'est pas mieux, parce qu'un nouveau propriétaire pourrait fort bien la déménager ailleurs. Ces entreprises ont souvent constitué un pilier important de l'économie sociale locale à de nombreux égards, non seulement en raison des emplois et des produits ou services créés, mais également parce que les propriétaires ont été des membres actifs et généreux de la collectivité. Même les entreprises de petite ou de moyenne tailles peuvent avoir joué un rôle important à l'égard du tissu social global de la collectivité. La localité de Midland, dans le sud du Dakota, décrite à la rubrique [Visite/encadrement des entreprises](#), illustre l'importance de la planification de la succession dans une petite collectivité.

La menace inhérente au changement de dirigeants ou de propriétaires peut être considérable pour la collectivité d'implantation et donc, nombre d'intervenants préviennent les collectivités de faire les efforts qu'il faut pour assurer la mise sur pied d'un processus selon laquelle la succession de la propriété est prévue au profit du meilleur résultat possible. Essentiellement, le problème à résoudre concerne la façon de transférer la propriété et la gestion de manière à minimiser les dommages pour l'économie locale et éventuellement engendrer des retombées positives majeures.

Il n'est pas rare que les propriétaires d'origine aient à cœur le problème que pose pour la collectivité leur départ à la retraite et qu'ils soient prêts à faire les efforts supplémentaires qui permettront d'effectuer le changement de la manière la plus utile. L'ODÉC qui maintient de bonnes relations avec les entreprises locales sera en mesure de cerner cette bonne volonté et d'en tirer profit à l'avantage de l'économie locale.

Il existe un second scénario de succession qui constitue une menace pour une collectivité. C'est le cas lorsqu'un propriétaire d'entreprise locale ou éloignée décide dans le cadre de ses activités courantes de vendre à un autre propriétaire qui ne fait pas partie de la collectivité, ou éventuellement dont la réputation est mauvaise. Les propriétaires nouveaux et distants font rarement de bons citoyens de la localité, tout au moins en l'absence d'efforts assidus des dirigeants de la collectivité pour leur faire la cour et en assurer le suivi. Toutefois, il peut être pratiquement impossible d'influer sur ces transferts, sauf lorsque la réglementation leur impose des restrictions. C'est-à-dire que certaines industries (comme le secteur des médias ou des ressources) pourront devoir obtenir une permission réglementaire pour transférer la propriété d'installations ou d'autres actifs. Lorsque la collectivité abrite une ou plusieurs de ces industries, elle pourra envisager une stratégie de planification de la succession basée sur ces stratégies réglementaires. Toutefois, c'est de loin le scénario le plus improbable concernant les problèmes de succession et nous n'en parlerons pas en détail dans ce document. (Voir, toutefois, en annexe A l'histoire de la Revelstoke Community Forest.)

### ***Avantages***

La planification de la succession de qualité a pour grand avantage potentiel le maintien des emplois et l'engagement à l'égard de l'ensemble du tissu social de la collectivité que représentent des propriétaires- résidents à long terme. De plus, une planification de la succession adéquate permet aux entreprises

d'éviter l'affaiblissement naturel qui découle du fait qu'un propriétaire qui vieillit ou qui est malade diminue progressivement son niveau d'effort et d'attention, de sorte que lorsque le transfert a lieu, l'entreprise est encore solide. Et enfin, le nouveau capital pourra être disséminé dans la collectivité, rendant ainsi l'entreprise encore plus solidaire de celle-ci. Cela est possible lorsqu'il y a rachat par les travailleurs ou vente d'actions aux résidents.

### *Principales difficultés*

Le temps est parfois crucial, particulièrement lorsqu'un courtier commercial intervient et que le propriétaire envisage de vendre à un acheteur ou une entreprise de l'extérieur. L'ODÉC est mieux préparé lorsque, grâce à un **système de détection anticipée**, il est en mesure de prévoir les risques possibles que soulève le transfert de propriété.

De plus, il est tout à fait naturel qu'un propriétaire qui a peut-être créé lui-même l'entreprise soit réticent à confronter la réalité de son âge et de sa santé et la nécessité de planifier (comme nous hésitons tous à faire un testament). Ainsi, il pourrait s'avérer délicat d'approcher un tel propriétaire, et pour cette tâche, il faudra choisir soigneusement la ou les personnes qui conviennent parfaitement au lancement des discussions.

### *Quelques mesures concrètes*

67. Créez une équipe ou un comité de travail qui assume la responsabilité des questions de planification de la succession.
68. Instaurez un système qui permette de sonder et d'analyser les entreprises locales afin de déceler les problèmes de succession possibles. Ce système devrait être intégré au **système de détection anticipée** de l'ODÉC, s'il en existe un. Selon la taille de la collectivité, la mise en évidence des problèmes possibles peut être relativement informelle ou revêtir la forme d'une enquête soigneusement conçue auprès de toutes les entreprises locales. (Pour obtenir une copie gratuite d'un exemple de sondage et de méthodologie, communiquez avec Commonworks, 821 Euclid Avenue, Syracuse, NY 13210.)
69. Lorsque vous adoptez une enquête officielle, mettez-la à profit pour faire savoir que l'ODÉC souhaite offrir ses services de planification de la succession; et présentez de l'information d'introduction au cours d'assemblées organisées spécialement. L'ODÉC pourra découvrir certains

propriétaires, qui approcheront le groupe spontanément de leur propre initiative.

70. Recensez la ou les entreprises avec lesquelles il conviendrait de communiquer pour leur offrir une planification de la succession.
71. Choisissez les représentants pertinents pour commencer les contacts avec les entreprises en question.
72. Vérifiez dans la mesure du possible si le ou les propriétaires envisagent concrètement de renoncer à la propriété fondamentale. (Certains propriétaires pourraient également envisager une propriété partielle, dans la mesure où ils n'ont aucune responsabilité en matière de gestion.)
73. Offrez une aide explicite concernant la planification de la succession, soyez sincère quant aux motivations de l'ODÉC. Cette aide variera selon la situation afin d'inclure des présentations à des spécialistes (avocats, comptables, courtiers d'entreprise, etc.), l'élaboration des grandes lignes de scénario de transfert possible (achat par les employés, coentreprise avec l'ODÉC, etc.), la localisation d'acheteurs locaux potentiels, l'aide au calcul d'une valeur exacte raisonnable de l'entreprise, et la conception du plan de transfert précis.
74. Tout au long du processus, prenez les mesures nécessaires pour tenir la collectivité et les travailleurs de l'entreprise convenablement informés du déroulement des événements.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Certaines provinces, comme la Colombie-Britannique, ont des programmes de soutien (ce qui inclut des crédits d'impôt) de la succession qui suivent certaines normes provinciales. Dans le cas de la Colombie-Britannique, la Job Protection Commission de la province pourrait être essentielle (1-604-775-0168).
- Pour examiner un programme type de courtage et d'aide au transfert de la succession, consultez Chicago Focus, un groupe sans but lucratif qui a des liens confessionnels en composant le 1-312-332-5100.
- Pour les collectivités confrontées à un transfert dans le domaine de la foresterie, l'Enterprise Centre (Revelstoke) est l'organisme clé (Doug Weir au 1-250-837-5345).
- Le Employee Share Ownership Program de la province de la Colombie-Britannique (George Kennedy au 1-604-660-1045) traite de crédits d'impôt sur la succession pour les rachats par les travailleurs.

### ***Publications***

*Intervening with Aging Owners to Save Industrial Jobs* (1989). Publié par Midwest Center for Labor Research, 3411 West Diversey Avenue, Chicago, IL 60647.

## **Rachat par les travailleurs**

### ***Description***

Le rachat par les travailleurs a lieu lorsqu'une entreprise établie (ou un établissement d'une entreprise établie) est vendue aux employés dans le but précis de maintenir les emplois de ces personnes. Cette stratégie convient aux cas dans lesquels la menace pour la collectivité revêt la forme d'une fermeture ou d'une fermeture potentielle d'une entreprise ou d'un établissement commercial. Toutefois, cette fermeture est parfois associée à une faillite possible ou à une forte diminution de la rentabilité; aussi, le rachat des travailleurs ne constitue une option valable que lorsqu'on a des raisons de croire qu'une rentabilité suffisante est possible. Par exemple, l'entreprise peut planifier la fermeture d'un établissement essentiellement parce que le taux de rentabilité, disons 8 %, n'atteint pas les objectifs pour ce type d'entreprise, soit 15 % par exemple, et on ne prévoit pas qu'il augmente. Toutefois, dans le cas du scénario de rachat par les travailleurs, le même taux de 8 % serait suffisant pour maintenir l'établissement, les emplois étant le critère essentiel plutôt que la maximisation des profits. Dans cette situation, les travailleurs et la collectivité auront avantage à envisager d'acheter l'établissement et de l'exploiter de manière indépendante.

Il existe deux types de structures qui peuvent être utilisées pour le rachat par les travailleurs. Tout d'abord, le régime d'actionnariat des employés, qui permet aux travailleurs d'acheter des quantités diverses d'actions de l'entreprise; il y a ensuite la forme générale de coopérative de travailleurs, en vertu de laquelle chaque travailleur actionnaire achète une part égale. Ces deux formules possèdent leurs propres avantages d'un point de vue financier. Selon la première formule dans le contexte de la C.-B., le travailleur peut recevoir un crédit d'impôt annuel correspondant à 20 % de l'investissement, jusqu'à concurrence de 10 000 \$ par année, et un maximum de 50 000 \$ au total. Quant à l'approche coopérative, les dividendes aux travailleurs ne sont pas imposés à l'échelon de l'organisation.

Les rachats par les travailleurs peuvent se faire sous la pression de la collectivité ou de sources de travailleurs, ou se faire simplement dans le cadre d'une offre courante faite par un propriétaire qui prend sa retraite, voire être motivés par l'importance qu'un propriétaire qui prend sa retraite accorde à sa collectivité et à ses travailleurs. Ce fut le cas de Hugh Hamilton Ltd. de North Vancouver, qui vendait des services de consultation et de cartographie en foresterie. Même si le propriétaire avait reçu d'autres offres, il a collaboré avec un comité négociateur d'employés à leur projet de reprise lorsqu'il prendrait sa retraite. Aujourd'hui, l'entreprise est plus grosse que jamais.

### *Avantages*

En complément des résultats importants de la conservation des emplois dans la localité, les rachats par les travailleurs peuvent avoir pour avantage d'accroître la productivité en mobilisant l'engagement et l'énergie des employés lorsque ceux-ci estiment qu'ils ont vraiment le contrôle de l'initiative. Il est fréquent que même le rendement financier s'améliore au sein d'une entreprise établie qui passe aux mains de ses travailleurs. De plus, comme nous l'avons mentionné, il existe des avantages fiscaux provinciaux et fédéraux qui s'adressent aux coopératives et aux autres entreprises possédées par les travailleurs.

Deux exposés de cas illustrent de manière convaincante les avantages du rachat par les employés. L'un correspond à la formule des coopératives, l'autre à la formule de l'actionnariat des travailleurs. L'exposé détaillé de ces cas facilitera également la clarification du modèle de rachat par les travailleurs lui-même.

Parmi les coopératives prospères qui sont nées du rachat par les travailleurs figure un centre de services à l'automobile de Moncton, N.-B., que les six employés ont acheté lorsque le propriétaire (une coopérative elle-même, de manière ironique) a décidé, au bout de quelques années de fonctionnement non rentable, qu'il devait fermer. Tous ces employés acheteurs possédaient une grande expérience, deux d'entre eux ayant plus de 60 ans, y compris le gérant qui avait déjà possédé sa propre entreprise dans ce domaine. Avec l'aide technique du propriétaire de la coopérative original et d'un groupe de consultation en aide technique aux coopératives, ils conçurent un plan d'entreprise, ainsi qu'un plan de financement (par la coopérative de crédit locale et au moyen de leurs propres capitaux) en deux mois à partir du moment où ils furent avertis de la fermeture prévue; puis ils commencèrent des activités qui furent rentables lors de la première année. Aujourd'hui, la nouvelle



coopérative termine sa seconde année d'activité rentable, après avoir connu une expansion et acheté de nouveaux équipements. Un autre employé à temps plein a été embauché comme mécanicien, avec l'option de devenir un propriétaire à part égale. Une femme commis à temps plein et des travailleurs à temps partiel occasionnels ont également été embauchés pour l'atelier.

Particulièrement au début, les nouveaux propriétaires ont dû effectuer de longs horaires. « Si ce n'avait pas été notre propre entreprise, nous n'aurions jamais effectué autant d'heures », a déclaré le gérant. Il a ajouté que les deux autres ingrédients clés de la réussite étaient la gestion sans craindre de faire appliquer les politiques convenues, même si les collègues sont des amis; et l'instauration de directives de base claires sur le travail de chaque poste. Workers Coop Auto Centre, 7 Foundry Street, Moncton, N.-B. (David Longaphee, directeur).

Au nombre des rachats par actionnariat des employés figure le cas d'Algoma Steel, principale industrie de Sault Ste. Marie, en Ontario. Dans ce cas, le propriétaire prévoyait en 1991 une réduction majeure des effectifs pour une usine dont l'histoire avait été marquée par de mauvaises relations de travail, ce qui inclut des grèves, des lockouts, des mises à pied et des débrayages. Le syndicat proposa un projet d'actionnariat des employés et produisit un plan d'entreprise. Malgré l'opposition initiale du propriétaire de l'entreprise et des banques, l'aide financière fédérale et provinciale et le ferme soutien de la collectivité facilitèrent la passation d'un accord en moins d'un an et demi. Les employés obtinrent 57 % des actions et un système leur permettant une participation élargie à la gestion de l'entreprise, ce qui inclut une représentation au sein du conseil d'administration. Pour maximiser le nombre des emplois conservés, les travailleurs acceptèrent une réduction de 14,5 % de leurs salaires ainsi qu'une réduction des vacances et un gel des primes. La formation des travailleurs en vue du changement de propriété donna lieu à la création d'un programme de formation permanent d'une valeur annuelle de 7 millions de dollars. L'entreprise devint la plus rentable de son genre en Amérique du Nord. Tous les travailleurs ayant droit de rappel furent réembauchés et les réductions des salaires et des avantages sociaux furent compensées, alors que la satisfaction professionnelle et la productivité ne cessaient d'augmenter. Trois ans plus tard, le besoin de capitaux amena les employés à réduire leurs avoirs à 30 %, mais cela fut accompagné d'un renforcement de leur participation aux décisions de l'entreprise.

### *Principales difficultés*

Le processus de rachat par les travailleurs est difficile et complexe, et pour ces motifs, il est pratiquement certain que le groupe de travailleurs devra avoir accès à une aide technique externe spécialisée ainsi qu'à d'autres formes de soutien pour accomplir ses objectifs. L'ODÉC local pourra offrir une partie de ce soutien, tout comme des groupes techniques nationaux et régionaux spécialisés rompus à l'aide des projets d'actionnariat des travailleurs.

De plus, la structure possédée par les travailleurs (qu'il s'agisse d'une société ou d'une coopérative) accorde une importance particulière aux aptitudes et aux capacités des travailleurs de collaborer aux décisions de gestion, ce qui inclut la délégation éventuelle de responsabilités de gestion à un sous-groupe ou à une personne en particulier. Pour réussir, il est essentiel, en dehors des questions conventionnelles auxquelles toute entreprise est confrontée, de dispenser une formation initiale au groupe organisateur de travailleurs, de manière à ce qu'il reçoive une orientation à la vision et aux tâches des propriétaires et des gestionnaires du groupe. De plus, un programme de formation suivie doit être maintenu pour les travailleurs qui restent et les nouveaux.

Pour la plupart des projets de rachat, une autre grande difficulté correspond à la nécessité de reconnaître rapidement les tâches associées à la reprise de l'entreprise. Plus fréquemment, le contexte de l'entreprise (ou de l'établissement) qui est sur le point de fermer ne laisse pas beaucoup de temps à ses travailleurs, à ses gestionnaires et aux propriétaires existants pour résoudre tous les problèmes nécessaires de transfert de la propriété. Aussi, l'intervention rapide d'une aide technique adéquate pour répondre aux besoins des travailleurs aura de l'importance.

Et enfin, il est malheureusement vrai que dans un trop grand nombre de cas, l'entreprise établie qui ferme une installation dans la collectivité et prévoit poursuivre ses activités ailleurs manifestera des réticences (pour de bonnes ou de mauvaises raisons) à entamer des négociations avec les travailleurs (ou d'autres) qui sont intéressés par un rachat. La simple tâche de faire accepter l'éventualité d'un rachat pourra nécessiter des négociations prolongées et difficiles, sans parler des conditions même de ce rachat. C'est pour ce processus qu'un soutien communautaire élargi sera crucial.

### ***Quelques mesures concrètes***

75. Les employés doivent s'organiser afin d'examiner et de décider s'il convient de tenter un rachat.
76. Ils auront besoin d'organismes d'aide technique qui ont une expérience du processus du rachat par les travailleurs; et ils auront généralement besoin d'obtenir l'aide ou le parrainage bienveillant d'organismes communautaires, de syndicats, voire de personnalités politiques.
77. Il convient de communiquer avec les propriétaires du moment pour vérifier leur degré d'ouverture à la négociation; et, dans la mesure du possible, les propriétaires doivent être amenés à s'engager publiquement au minimum à envisager un rachat possible.
78. Une étude de faisabilité formelle doit être réalisée pour déterminer si l'entreprise peut connaître le succès en cas de rachat par ses travailleurs; et un plan d'entreprise devra être conçu à partir des résultats de l'analyse de faisabilité.
79. Dans le cadre de l'effort de faisabilité et de planification, il sera nécessaire d'examiner la disponibilité du financement, au-delà de celui que peuvent fournir les travailleurs eux-mêmes.
80. Tout au long du processus, les travailleurs devront apprendre eux-mêmes, avec l'aide de consultants techniques, tous les rouages de l'entreprise et de ses tâches de gestion.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- On peut obtenir des services de consultation concernant précisément le lancement d'un projet de rachat, ainsi que sur les problèmes de gestion ultérieurs auprès de l'Employee Ownership and Incentives Association (EOIA) à Vancouver (numéro sans frais : 1-877-387-3767). L'organisme offre également du matériel utile comme des modèles juridiques et des publications de base. L'EOIA est affiliée à un groupe similaire de l'Ontario ainsi qu'au National Center for Employee Ownership, 1736 Franklin St, 8th Floor, Oakland, CA 94612-3445 (tél. : 1-510-208-1300; télécopieur : 1-510-272-9510, courriel : [nceo@nceo.org](mailto:nceo@nceo.org), site Web : [www.nceo.org](http://www.nceo.org)).

Il existe entre autres également les ressources suivantes pour les cas de structuration en société :

- Pour les projets de C.-B., le Employee Share Ownership Program (George Kennedy au 1-604-660-1045); Employee Share Ownership and Investment Association (Julia Markus au 1-604-687-3767);
- The Niagara Enterprise Agency (Glenn Stansfield au 1-905-687-8327).
- On peut également obtenir une aide générale auprès de l'organisme sans but lucratif Worker Ownership Resource Centre en composant le 1-604-520-3341.

Pour les cas de structuration en coopérative :

- Canadian Co-operative Association (CCA), région de C.-B. (John Restakis au 1-604-662-3906).
- Diane Fitzgerald, Atlantic Cooperative CED Institute, P.O. Box 1872, Truro, N.-É. B2N 6C7 (tél. : 1-902-899-0070; télécopieur : 1-902-893-0109).

#### ***Publications***

- L'EOIA (ci-dessus) possède de nombreuses publications utiles, particulièrement l'*Employee Buyout Handbook*.
- *Employee Ownership: An Ontario Perspective* (Niagara Enterprise Agency, voir ci-dessus).
- Frank T. Adams et Gary B. Hansen, *Putting Democracy to Work* (Barrett-Koehler Publishers, 155 Montgomery Street, San Francisco, CA 94104), 2<sup>e</sup> édition, 1993.
- Pour les coopératives de travailleurs potentielles, CCA/BC (adresse ci-dessus) possède un choix de matériel.

---

## **SERVICES DE SOUTIEN DES ENTREPRISES OU DES ENTREPRENEURS**

### **Incubateur d'entreprise**

#### ***Description***

Contrairement à une idée répandue, un incubateur d'entreprise est un programme et non un édifice. Le programme (sous des formes variables)

*Outils et techniques pour la renaissance et  
le renouvellement communautaires (1<sup>re</sup> édition)*

favorise le démarrage, l'évolution, la croissance et la viabilité en bout de ligne des nouvelles entreprises (ou qui en sont vraiment à leurs débuts). Il est vrai que ce service sera souvent implanté dans un édifice de la collectivité et que cet édifice pourra abriter à l'origine un grand nombre, voire la totalité des entreprises clientes du programme. Toutefois, c'est la combinaison de services de développement des entreprises (ce qui inclut la fourniture de locaux) qui fait la grande efficacité de l'incubateur. Ainsi, l'objectif global consiste à offrir une série de services utiles à des entrepreneurs locaux. Tous ces services, même la fourniture d'espace, peuvent être offerts dépendamment d'un incubateur et c'est parfois le cas. Mais les incubateurs les plus efficaces intègrent tous les outils nécessaires au sein d'un même programme.

L'incubateur qui connaît la réussite, comme toutes les autres initiatives couronnées de succès, possédera un objectif clairement défini ainsi qu'une stratégie explicite pour accomplir cet objectif. Pour un programme d'incubateur d'entreprise, cela signifie préciser clairement *quels sont les types d'entreprises qu'on aidera, et de quelle façon, pour ajouter quels types d'atouts pour la collectivité*. La réponse soignée à cette question multiple se traduit par des incubateurs qui varient selon la collectivité, compte tenu des lacunes mises en évidence à l'échelon local que pourraient combler de nouvelles entreprises de manière à démarrer du bon pas dans la collectivité. En bref, le programme d'incubation est adapté aux besoins de développement d'entreprises de la collectivité et ces besoins sont précisément évalués et pas simplement supposés. Toutefois, en mettant l'accent seulement sur les entreprises, même les programmes d'incubation les plus exhaustifs ne sont à l'évidence que l'un des volets d'un système de développement économique communautaire global.

Parmi les nombreuses différentes stratégies que pourra choisir un incubateur comme pierre angulaire de son programme figure la concentration sur une spécialité industrielle unique, peut-être reliée aux principales ressources locales ou à une tradition existante de spécialisation dans une activité commerciale ou industrielle précise. L'objet du programme d'incubation pourra inclure la promotion explicite d'un réseau de fabrication souple composé de nombreuses entreprises indépendantes mais solidaires dans le secteur choisi, ou dans d'autres secteurs. Ou il pourra décider simplement de se préparer à répondre aux besoins de tout entrepreneur qui semble avoir une idée raisonnablement intéressante, peu importe le secteur concerné.

Comme nous l'avons souligné, les types de services qui s'adressent au marché d'entrepreneurs choisis peuvent varier. Par exemple, ils peuvent inclure une aide à la réalisation d'**études de faisabilité** ou simplement la recommandation d'un consultant à l'entrepreneur. Un **fonds de prêts renouvelables aux collectivités** pourra faire partie des services disponibles ou le personnel du programme d'incubation pourra simplement promouvoir les entrepreneurs auprès des sources de crédit conventionnelles. Une fois de plus, le choix dépendra de l'analyse des besoins réels des entrepreneurs locaux, de manière à créer des entreprises qui renforceront l'économie de la collectivité. Pratiquement toujours, l'incubateur offre un éventail de services administratifs communs comme des services de réceptionniste, un photocopieur ou un télécopieur commun. Généralement, le loyer facturé pour le local commercial est inférieur au taux du marché à l'origine, et il augmente au fur et à mesure que les entreprises grandissent ou vieillissent.

Dans ce contexte d'objectifs et d'un choix de services, le processus d'incubation lui-même appliqué à chaque entreprise ou entrepreneur évoluera constamment entre une attitude de soutien et une attitude critique, de manière à encourager chaque entreprise à adopter la position la plus prometteuse. Et cela dépendra également de l'analyse des besoins et des atouts dans chaque cas.

### ***Avantages***

Les avantages potentiels d'un programme d'incubation correspondent à l'augmentation du taux local de formation d'entreprise; à l'augmentation du taux de survie des nouvelles entreprises; à l'augmentation du taux de croissance des entreprises, voire à l'augmentation de la redistribution efficace des biens des entreprises qui ont échoué. Dans cette veine, on pourra par exemple encourager un entrepreneur prometteur mais qui a échoué à réessayer ou, dans un cas moins prometteur, l'encourager à se chercher un emploi plutôt qu'à tenter de posséder son entreprise.

### ***Principales difficultés***

La principale difficulté liée à la *mise sur pied* d'un programme d'incubation consiste à réaliser une analyse adéquate des besoins réels de la *collectivité*, plutôt qu'à simplement supposer quel est le besoin principal, par exemple, de vastes locaux commerciaux à bon marché pour les nouvelles entreprises. La principale difficulté liée à la *réalisation* d'un programme d'incubation consiste à analyser quels sont les besoins réels de chaque *entrepreneur* existant. Dans

les deux cas, on sera tenté de se contenter de ce qui est directement apparent, alors qu'en fait un besoin qui semble réel n'existe pas, ou qu'un autre besoin pourrait être plus important. Par exemple, pratiquement tous les entrepreneurs affirmeront qu'ils ont besoin de financement, mais cela ne signifie pas que l'incubateur devrait créer une branche de crédit ou de placement dans des actions. Une diversité de stratégies de financement pourront être concrètement disponibles à l'échelle locale, mais les entreprises ignorent peut-être celles qui leur conviennent, ou ne pas être en mesure de faire valoir leur dossier efficacement. Il s'agit de questions passablement différentes, et elles doivent régir le processus d'incubation qui ne doit pas être basé sur une décision prématurée de création d'un fonds de prêt.

Lorsque l'incubateur évalue la situation locale, il pourrait conclure que la conclusion de partenariats avec d'autres services sera la solution la plus efficace. L'Enterprise Centre de Dawson Creek, en C.-B., parrainé par le club Kiwanis local, illustre ce concept. En activité depuis 13 ans, il a commencé avec pour objectif de promouvoir les entreprises en tant que telles, mais le Centre se considère aujourd'hui plutôt comme assurant un rôle de promoteur systématique de la culture d'entrepreneuriat ce qui, en bout de ligne, aura pour résultat des entreprises locales en plus grand nombre et plus fortes et, pour cela, il a tissé des liens étroits avec l'école secondaire locale. Les étudiants sont inscrits à un cours de deux ans dans le propre immeuble du centre, qui les amène à commencer le processus de réflexion relatif à leurs propres entreprises (voir [Jeunes entrepreneurs](#)).

Les cours au niveau du secondaire sont offerts en parallèle avec d'autres types de formations, ouvertes à tous les citoyens de la collectivité. Le Centre loue également des locaux aux entreprises et à des organismes comme la Société d'aide au développement des collectivités régionale, qui offre elle-même un éventail de services aux entreprises. Le Centre est une institution qui subvient à ses besoins, vivant des recettes tirées de la fourniture de services et de locaux et des contrats de fourniture de services de formation en gestion à des organismes gouvernementaux. Il s'agit d'un organisme sans but lucratif, totalement indépendant de toute autre organisation, ce qui inclut son proche partenaire, la commission scolaire locale, et le club Kiwanis promoteur original du projet. Son conseil d'administration est présidé par le directeur de l'école secondaire, mais presque tous les autres membres du conseil proviennent de la communauté des affaires. Il s'agit à n'en pas douter d'un incubateur très

singulier, mais alors, ils le sont tous, car ils doivent tous être adaptés aux contextes individuels de chaque collectivité.

### ***Quelques mesures concrètes***

81. Comme nous l'avons souligné, la tâche initiale consiste à évaluer la situation de la collectivité. Il est possible, en fait, qu'un programme d'incubation se retrouve loin sur la liste des priorités concernant la revitalisation de la collectivité. En fait, peut-être que la formation d'entreprise elle-même n'est pas aussi importante pour l'instant que la conservation des entreprises existantes.
82. Répondez ensuite à la question suivante : De quelle ou de quelles lacunes précises l'incubateur doit-il viser le comblement?
83. En ayant une idée claire des objectifs précis, il sera ensuite possible de mettre au point une stratégie qui utilisera adéquatement la technique d'incubation.
84. Étant donné qu'un programme d'incubation est une entreprise comme une autre, il doit être également en mesure de subvenir à ses besoins. Aussi, l'étape suivante consiste à déterminer si l'idée est ou non véritablement faisable. Peut-elle être financée? Un directeur d'incubation compétent peut-il être recruté? Ce n'est que lorsqu'ils auront répondu de manière approfondie à ces types de questions que les ODÉC devraient aller de l'avant et mettre en œuvre et à l'essai leur plan.

### ***Organismes et personnes-ressources***

L'une des conférences annuelles les plus récentes de la National Business Incubation Association (É.-U.) était axée sur le lancement d'un nouvel incubateur; on peut communiquer avec l'association au 20 E. Circle Dr., Athens, OH 45701, tél. 1-614-593-4331. N'oubliez pas de consulter leur site Web à l'adresse : [www.nbia.org](http://www.nbia.org) qui inclut une liste très utile de 50 thèmes sur lesquels vous pourrez obtenir des précisions.

### ***Publications***

G. A. Lichtenstein et Thomas S. Lyons, *Incubating New Enterprises: A Guide to Successful Practice*, publié par le Rural Economic Policy Program d'Aspen Institute, Washington, DC (tél. 1-202-736-5804). Une ressource essentielle.



## Soutien des études de faisabilité

### *Description*

Tant les ODÉC que les entrepreneurs locaux pourront avoir des idées en apparence bonnes d'entreprise viable, mais il conviendra d'abord de vérifier la pertinence de ces idées avant d'y investir un volume important de temps, d'efforts et d'argent. Les études de faisabilité consistent en ce type de vérification. S'il est habituel de concevoir le processus d'étude de faisabilité comme une simple vérification approfondie de l'idée de l'entreprise, il englobe parfois une série de vérifications, dont chacune est plus exigeante que la précédente.

Malheureusement, ceux qui ont une idée d'entreprise qui semble bonne (pour eux) pourront éprouver des difficultés à soumettre leur idée à des vérifications suffisamment rigoureuses. C'est dans ce contexte que l'entrepreneur ou le commanditaire aura besoin d'une aide pour être en mesure de réaliser toutes les études de faisabilité nécessaires. De plus, les résultats des vérifications devront être exposés en détail de manière que d'autres intervenants pertinents (par exemple un responsable des prêts) puissent les évaluer. Il est sensé d'investir du temps dans l'analyse et la déclaration des faits relatifs à une idée d'entreprise avant de consacrer le temps et les fonds nécessaires pour élaborer un plan exhaustif de démarrage de cette entreprise.

Certains promoteurs de l'idée d'entreprise auront besoin seulement d'encadrement modeste, peut-être simplement quelques suggestions de formats ou de procédures viables pour réaliser leur propre processus de vérification; toutefois, ils auront tous besoin de faire examiner leurs résultats par une personne qui pourra poser toutes les questions d'approfondissement nécessaires. C'est ce service que les ODÉC pourront se proposer de fournir. Au minimum, l'ODÉC doit être en mesure de réaliser des études de faisabilité pour ses propres projets (ou collaborer soigneusement avec un consultant en faisabilité).

### *Avantages*

Les études de faisabilité permettent d'assurer que les ressources sont consacrées efficacement aux tâches de mise en valeur de chaque projet d'entreprise. De plus, l'ODÉC qui offre des services aux entreprises doit être

considéré comme sérieusement intéressé par les faits et les chiffres et non seulement par les rêves de nouvelles entreprises.

### *Principales difficultés*

Comme nous l'avons laissé entendre précédemment, il pourrait s'avérer difficile d'amener le promoteur d'une idée d'entreprise à effectuer la difficile tâche de vérification que son idée a un mérite réel et n'est pas simplement bonne en apparence. C'est peut-être le cas lorsque le promoteur est soit candidat entrepreneur soit un employé ou un membre du conseil de l'ODÉC qui pousse l'ODÉC à adopter le projet d'entreprise. De plus, la tâche de réalisation des études nécessaires est exigeante, et elle doit être effectuée de manière systématique. Heureusement, il existe des guides qui permettent d'en faire une tâche réalisable. Ceci étant, il vaut probablement la peine de souligner que bien faites, les études de faisabilité qui révèlent des résultats positifs et fiables ne garantissent pas pour autant que l'entreprise ou un autre projet de développement est une bonne idée. L'étude de faisabilité peut, toutefois, s'avérer une source utile d'information pour renforcer l'entreprise et préciser où résident les risques et problèmes inévitables.

### *Quelques mesures concrètes*

85. Tout comme les services d'*aide à la planification d'entreprise*, ces services doivent faire partie de la panoplie plus vaste des activités de développement d'entreprises de l'ODÉC, et il est nécessaire de déterminer quelle est l'importance du point de vue de ces activités sur le plan global d'offrir une aide à la réalisation d'études de faisabilité plutôt que de consacrer les ressources de l'ODÉC à d'autres dépenses. Quoi qu'il en soit, le personnel de l'ODÉC doit être conscient de la prégnance des études de faisabilité pour le démarrage d'entreprise et en faire part à tout entrepreneur qui l'approche.
86. L'aide systématique elle-même peut être fournie aux entrepreneurs par l'intermédiaire d'autres prestataires ou, lorsqu'une enquête auprès de la collectivité le justifie, par le propre personnel de l'ODÉC. Incidemment, on pourra obtenir parfois que l'aide soit fournie gratuitement par un entrepreneur local.
87. Dans tous les cas, l'ODÉC doit bien préciser que l'étude doit être faite dans la mesure du possible par l'entrepreneur et non simplement par un consultant, pour que celle-ci ait une crédibilité pour l'entrepreneur et accroître sa capacité de créer et de gérer l'entreprise.

88. Dans les cas où l'étude concerne le propre projet de l'ODÉC, il demeure nécessaire de déléguer clairement les responsabilités au membre du personnel qui est l'instigateur du projet.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- S'il existe une société d'aide au développement des collectivités, ou un Centre d'aide aux entreprises à proximité, ils constitueront vraisemblablement une source d'aide pour les projets proposés situés dans la zone qu'ils desservent. Bien entendu, l'ODÉC doit avoir déjà établi de bonnes relations de travail avec le CAE éventuel.
- Vous pouvez vérifier quels sont les programmes provinciaux (souvent limités) offerts par le Centre d'information pour les entreprises Canada/C.-B. (au 1-800-667-2272) ou des organismes similaires de votre gouvernement provincial.

### ***Publications***

- « The First Stage Analysis of a Product or Service Venture », annexe du document de Stewart E. Perry, *Developing a Business Venture: A Manual for Community Groups* (télécopieur : 1-617-497-7614). Fournit un format de réalisation d'une étude de faisabilité de manière à dévoiler les « failles fatales » possibles.
- La plupart des bibliothèques locales possèdent une série de manuels. CED Bookshop (numéro sans frais 1-888-255-6779) a également du matériel à proposer aux ODÉC.

## **Aide à la planification d'entreprise**

### ***Description***

L'entrepreneur pourra avoir une excellente idée de la façon de créer l'entreprise, et il pourra échafauder d'excellents projets de plan, sans toutefois être en mesure de les rédiger convenablement sur papier. Pourtant, ce processus est essentiel sur le plan de la communication de l'intérêt de l'idée d'entreprise aux financiers potentiels. De plus, un plan bien pensé peut être crucial du point de vue de la réussite du démarrage de l'entreprise, de sa faisabilité et de l'efficacité de sa gestion.

L'aide à la planification d'entreprise est passablement accessible dans les grandes collectivités, mais pas dans les petites collectivités, essentiellement parce qu'elle n'est pas suffisamment souvent sollicitée. Aussi, l'ODÉC (ou un partenaire de l'ODÉC) pourrait s'affirmer comme source d'organisation d'une telle aide, même s'il n'en assure pas lui-même la prestation.

Aussi important que soit le plan, il ne peut être la seule priorité d'une stratégie de développement des entreprises d'un ODÉC. Il existe un trop grand nombre d'autres services possibles d'aide aux entreprises qu'il est nécessaire d'examiner. Et l'aide à la planification d'entreprise doit être un simple volet à part entière du processus global.

Nombre de sociétés d'aide au développement des collectivités et leurs centres d'aide aux entreprises sont spécialisés dans l'offre de nombreux services différents, ce qui inclut des prêts pouvant atteindre 75 000 \$. Certaines SADC peuvent intervenir concrètement de manière importante pour aider les clients à préparer leurs plans et trouver des capitaux; d'autres pourront limiter leur aide technique à l'explication du fonctionnement de leur propre programme de prêt.

La SADC de Central Island (Nanaimo, C.-B.) est la plus ancienne et une des plus prospères des SADC qui travaillent auprès des entreprises; elle s'est donnée pour priorité les entrepreneurs qui ont des besoins spéciaux – femmes, jeunes, handicapés, chômeurs de longue date, et autres groupes similaires. Au cours d'un mois, les analystes en gestion reçoivent en moyenne 80 demandes, dont environ 20 sont retenues pour un examen détaillé, puis une sélection de ces candidats obtiennent finalement l'aide de l'analyste et il arrive même que les membres du conseil d'administration leur préparent un plan d'affaires complet.

Même si la planification d'entreprise est décrite ici sous l'angle de sa pertinence pour les candidats entrepreneurs, les mêmes éléments peuvent s'appliquer à la planification effectuée par les ODÉC pour leurs propres projets d'entreprise. Par exemple, Kitsaki Development Corporation, un CAE de Saskatchewan, recherche systématiquement des possibilités d'entreprise (généralement sous forme de coentreprises), effectue des études de faisabilité puis produit un plan d'affaires détaillé avant d'investir ses fonds dans le projet.

### *Avantages*

Dans les localités où les succursales bancaires n'offrent généralement pas de services bancaires sur mesure, les banques accordent généralement plus

d'importance aux formalités administratives. Aussi, l'offre d'une aide à la planification d'entreprise contribue à faciliter l'utilisation des mécanismes de financement disponibles comme les sources de crédit. Et, bien entendu, l'ODÉC en général souhaite la réussite des entreprises locales et une bonne planification d'entreprise constitue une façon d'y contribuer. Une fois de plus, les mêmes exigences s'appliquent aux propres projets d'entreprise de l'ODÉC.

### ***Principales difficultés***

Le fait que le plan soit rédigé sur papier n'en fait pas pour autant un outil utile pour l'entrepreneur. Trop souvent, un consultant rédige un plan qui paraît bien, et présente par exemple tous les mouvements de trésorerie, mais il a très peu d'utilité pour la personne qui va concrètement gérer l'entreprise. L'engagement à l'égard du plan, ainsi que la compréhension approfondie de ses limites et de ses pièges potentiels, sont essentiels si l'on veut qu'il ait une quelconque utilité. La grande difficulté de la rédaction du plan sur papier consiste à assurer qu'il concorde avec les idées et, certes, les sentiments du propriétaire ou gestionnaire de l'entreprise. Les services de planification d'entreprise doivent créer une relation étroite d'échanges mutuels avec l'entrepreneur et l'associé (et ses partenaires éventuels) à tous les éléments du plan. L'entrepreneur doit parfaitement comprendre les détails, particulièrement les éléments dont il n'a pas été la source initiale.

### ***Quelques mesures concrètes***

89. Évaluez si l'aide technique à la planification d'entreprise constitue un besoin important du point de vue des priorités de la collectivité en matière de création d'entreprises. Il conviendra de réaliser des entrevues auprès des agents de prêt des banques et des gens d'affaires.
90. Selon la taille du marché de ces services, recherchez des consultants ou des groupes de consultants qui sont facilement accessibles et prêts à desservir les entrepreneurs de votre collectivité. Vérifiez soigneusement les références (clients précédents et les banques qui ont examiné les plans de ces clients).
91. Ou, lorsque le marché local le justifie, recrutez un conseiller en planification/spécialiste des entreprises pour faire partie de l'équipe de l'ODÉC et offrir également d'autres types d'aide aux entreprises.
92. En bref, faites de cette forme très limitée d'aide technique l'un des volets de votre système global d'aide aux entreprises locales, selon les résultats de votre analyse du contexte local. Et à chaque fois que l'ODÉC participe

lui-même au lancement de nouvelles entreprises, le spécialiste sera en mesure de répondre aux besoins de l'organisation tout comme des entrepreneurs locaux.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Étant donné que généralement, l'ODÉC fera la promotion de ce service dans le cadre d'un éventail élargi de services de soutien des entreprises, il trouvera peut-être une aide auprès des organismes d'aide technique qui desservent les ODÉC. Ainsi, en particulier, les sociétés d'aide au développement des collectivités.
- On pourra accéder à d'autres organismes par l'intermédiaire du Réseau canadien de DÉC (numéro sans frais 1-877-202-2268).
- Le Centre de services aux entreprises Canada/C.-B. (1-800-667-2272) pourrait également être utile. Chacune des quatre provinces de l'Ouest offre ce type de guichet unique des services gouvernementaux.

### ***Publications***

- Le document *The Business Builders Manual* de John Olsen, (CED Bookshop, numéro sans frais 888-255-1922) constitue un exemple d'application d'une stratégie compatible avec l'optique du DÉC.
- *Developing a Business Venture: A Manual for Community Groups* de Stewart E. Perry (télécopieur : 1-617-497-7614) constitue une aide qui a été largement utilisée; elle inclut une annexe de 28 pages, « How to Prepare a Business Plan For Product or Service Ventures ».
- Le document « Effective Promotion for Small Business » (Manitoba Women's Enterprise Centre : 1-204-988-1860) constitue une présentation de qualité sur la planification axée sur le marketing.

## **Facilitation des réseaux d'entrepreneurs**

### ***Description***

Les gens d'affaires ont rarement suffisamment de temps pour se structurer sous forme de réseaux ou de regroupements spéciaux qui aillent au-delà des clubs Rotary, Kiwanis et autres clubs de service, même lorsqu'ils reconnaissent qu'il pourrait leur être profitable de se réunir pour un motif professionnel ou un autre. Aussi, les ODÉC peuvent prendre l'initiative et se rendre utiles en consacrant temps et énergie à ce type de tâche. Ces réseaux sont prévus pour

répondre à un objectif passablement précis, par opposition aux regroupements d'entreprises plus conventionnels et généraux, comme les chambres de commerce. C'est-à-dire que les membres du réseau potentiel partageront des points communs plus précis, comme le fait qu'ils démarrent juste une entreprise.

Dans le cas de ces entrepreneurs, il sera généralement passablement simple pour l'ODÉC de les réunir, lorsque l'objectif est clair et susceptible d'être utile. Toutefois, il sera également possible de réaliser un type de tâche plus complexe, à savoir la facilitation d'un réseau de fabrication flexible (RFF) pour desservir les entreprises d'un domaine très spécialisé. Ce type de réseau réunit des entreprises ou des entrepreneurs dans le but de coordonner la production d'un bien ou d'un service qui possède de nombreux éléments, dont chacun (mais pas l'ensemble du produit final) peut être produit par l'un des membres du réseau. Une fois de plus dans ce cas, l'ODÉC peut assumer un rôle de leadership crucial en aidant les entrepreneurs à examiner s'il convient de s'associer sous forme de RFF et comment le faire.

Le Kiwanis Enterprise Centre de Dawson Creek, C.-B. (voir [Incubateurs d'entreprise](#)) a fait la promotion de deux réseaux qui s'orientent vers les activités de RFF, ainsi que d'autres moins ambitieux. Il a délibérément choisi de mettre l'accent sur les relations axées sur les deux grands produits à base de ressource locaux, de manière à faciliter l'amélioration de la rentabilité économique des exportations. Il existe une Value-Added Food and Agriculture Association (Association de l'alimentation et de l'agriculture à valeur ajoutée) qui se consacre à la création d'un centre de transformation des aliments qui répondra à de strictes normes de santé de manière à permettre aux membres de produire pour les marchés commerciaux des États-Unis, ainsi qu'à l'échelle de la province. La Value-Added Wood Products Association travaille sur un concept de four commun qui effectuerait le processus de séchage spécialisé du bois de feuillus, le produit de foresterie local le plus important.

### ***Avantages***

Les entrepreneurs sont souvent isolés, confrontés aux urgences et aux exigences de leurs entreprises et ils ont besoin de pouvoir partager les problèmes, le sentiment d'accomplissement et les expériences générales de leur monde. Ce partage facilite l'atténuation de l'isolement et du stress que génère la responsabilité de l'entreprise qu'ils sont seuls à assumer, et souvent, il peut

donner naissance à de nouvelles idées qui peuvent être directement utiles. Dans le cas de réseaux comme le RFF, les membres y trouvent essentiellement un sentiment de camaraderie, que vraisemblablement ne peuvent offrir même les membres de la famille.

Si, comme c'est le cas des jeunes ou des femmes entrepreneurs, un certain statut social rend la carrière encore plus enthousiasmante, ces réseaux peuvent s'avérer particulièrement utiles à la découverte de problèmes et de solutions en commun. Dans l'ouest de l'Ontario, Women and Rural Economic Development (WRED) fait la promotion du réseautage comme l'un des éléments essentiels de son programme de promotion des nouvelles entreprises créées par des femmes. L'organisme a constaté que cette activité constituait un soutien de premier plan pour les propriétaires d'entreprise qui sont le reste du temps passablement isolées dans leur cadre rural; le réseautage est crucial pour la survie des entreprises, étant donné qu'il donne également lieu au partage d'information sur le marketing et la production.

Dans le cas des RFF, les entrepreneurs profitent d'un avantage encore supérieur. C'est-à-dire qu'ils peuvent être en mesure de connaître une expansion ou de faire face à l'évolution de la demande du marché plus facilement que s'ils pouvaient intégrer leurs activités à celles d'autres entreprises. Le RFF peut concrètement créer toute une série de nouvelles entreprises, les entrepreneurs se répartissant la production d'un produit nouveau (au moins pour eux).

### *Principales difficultés*

Le RFF semble une idée passablement simple, mais à de nombreux égards, il peut, dans les faits, aller à l'encontre de la culture habituelle des entreprises. C'est-à-dire qu'il amène les membres du RFF à renoncer en partie à leur indépendance, en intégrant entre autres leur production, leurs ventes, leurs prix, de manière à ce que le processus qui mène au produit final conjoint soit le plus harmonieux possible. Étant donné que la plupart des entrepreneurs sont en affaires parce qu'ils apprécient particulièrement leur indépendance, ce type de coordination avec d'autres intervenants peut s'avérer un réel défi. De plus, il faut pour cela que les entrepreneurs valorisent la collaboration plutôt que les attitudes compétitives habituelles.

Dans le cas des réseaux qui visent essentiellement à partager information et expérience, le défi se limite vraisemblablement à maintenir soigneusement les



conditions qui permettent la poursuite de la communication. C'est-à-dire que la tâche principale consiste à prendre en charge l'organisation courante qui assure qu'il est pratique pour les membres de se réunir régulièrement et de manière productive, sans devoir abandonner trop longtemps leur entreprise.

### ***Quelques mesures concrètes***

93. L'ODÉC doit sonder une série d'entreprises pour vérifier s'il existe un intérêt ou un besoin suffisants pour ce type de réseautage.
94. Un conseil d'entrepreneurs largement respectés doit être créé pour promouvoir l'idée du réseau et déterminer les objectifs précis auxquels il doit être consacré.
95. Les assemblées initiales offriront des possibilités élargies de préciser les buts et les activités du réseau.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- La Niagara Enterprise Agency (NEA) de St. Catharines, Ont. (1-905-687-8327) offre des services de création de réseaux et d'organismes de soutien.
- De plus, le personnel des deux organismes cités peut offrir de l'information de premier plan : Kiwanis Enterprise Centre (1-250-782-5745); WRED (1-519-273-5017).
- À la University of Georgia, le D<sup>r</sup> Mary Anne Alabanza Akers est spécialisé dans les réseaux d'entreprises flexibles (1-706-542-3350).

### ***Publications***

- \*Étude de cas : « Flexible Business Networks ». Un consultant de premier plan étudie la façon de créer et de maintenir un RES communautaire efficace, et particulièrement, la façon de choisir le toujours important conseiller du réseau.
- \*Étude de cas : « New Directions for Microentreprise ». L'expérience d'ACENET dans les Appalaches illustre la façon dont les réseaux de soutien de micro-entrepreneurs axés sur le marché peuvent constituer un outil pour amener les institutions communautaires traditionnelles à contribuer à la revitalisation économique.
- *Flexible Manufacturing Networks for Microenterprises* (publié par le National Congress for Community Economic Development, tél. 1-202-234-5009).

- C. Richard Hatch, « The Power of Manufacturing Networks », p. 33-40 dans R. Scott Fosler, éd., *Local Economic Development: Strategies for a Changing Economy* (Washington, DC: International City Management Association, 1991).

---

## FORMATION D'ENTREPRISES

### **Développement d'entreprises appartenant à la collectivité**

#### *Description*

À titre d'option pour remplacer un programme qui met uniquement l'accent sur les entreprises privées locales traditionnelles, l'ODÉC pourra décider de créer ses propres entreprises. L'ODÉC devient l'entrepreneur et comme tout entrepreneur, il réalise l'intégralité du processus de lancement d'une entreprise. On parle dans ce cas d'une entreprise appartenant en totalité à l'ODÉC, par opposition à une coentreprise avec un partenaire (voir [Coentreprise](#)) ou une entreprise dont toutes les actions initiales sont vendues à des résidents de la collectivité. Comme nous l'avons mentionné lors de l'examen des divers services de développement d'entreprise, l'ODÉC qui se consacre à la création de ses propres entreprises doit réaliser les mêmes processus de développement de l'entreprise que tout autre entrepreneur.

Les entreprises lancées par la Human Resources Development Association (HRDA) de Halifax, en Nouvelle-Écosse, constituent peut-être les meilleurs exemples connus de ce type d'initiative de DÉC. Cette organisation a trouvé son capital original sous forme de subventions des services d'aide sociale municipaux qui accordaient des fonds à la condition que les bénéficiaires d'aide sociale soient engagés pour travailler dans les entreprises. Cette forme de financement innovatrice fut un ingrédient essentiel de la constitution du capital, mais hormis ce fait, les entreprises constituent des exemples remarquables d'entreprises lancées et possédées par un ODÉC. Plus de 15 entreprises ont été lancées depuis la fondation de la HRDA en 1978. Toutes n'ont pas réussi. Certaines ont fermé simplement parce qu'elles perdaient trop d'argent; d'autres ont été venues compte tenu des faibles probabilités qu'elles

croissent suffisamment. Mais dans l'ensemble, la rentabilité a été suffisante pour démarrer de nouvelles entreprises, sans subventions en capital.

### ***Avantages***

Plutôt que de devoir se fier à la création incertaine d'entreprises par des particuliers, l'ODÉC peut favoriser la création d'emplois locaux en démarrant lui-même des entreprises. En dehors du nombre et de la qualité des emplois créés, les entreprises peuvent constituer une façon de générer des recettes futures pour l'ODÉC. En règle générale, toutefois, ces recettes ne seront pas dégagées dans l'immédiat, car à l'origine, les surplus devront être réinvestis et financer l'expansion de l'entreprise elle-même.

Parmi les autres avantages possibles pour l'ODÉC figure une visibilité favorable dans la collectivité et un statut favorable du point de vue des relations avec les banques sur d'autres projets. Pour la collectivité elle-même, l'entreprise peut représenter la création d'un nouveau type d'industrie (diversification); l'élargissement de l'assiette fiscale; l'augmentation de la diversité ou de l'éventail des prix et de la qualité des biens et services fournis à l'échelon local; l'effet de levier et la concurrence avec des entreprises qui ont besoin d'améliorer leur présence sociale; etc. De plus, chaque entreprise de l'ODÉC peut stimuler les entrepreneurs privés dans leurs propres projets ou les inciter à connaître de l'expansion, éventuellement pour desservir ou compléter l'entreprise de l'ODÉC. Aussi, l'entreprise de la collectivité peut donner un élan au processus privé de développement des entreprises locales. Enfin, cet outil de DÉC a pour autre avantage le fait que les entreprises peuvent être lancées et gérées conformément aux valeurs et aux besoins locaux, par exemple, concernant les préoccupations environnementales ou l'emploi de personnes handicapées. L'ODÉC rendra les décisions, et non une personne qui se soucie simplement de réaliser un profit.

### ***Principales difficultés***

Comme c'est le cas des entreprises conventionnelles, les entreprises appartenant à l'ODÉC doivent relever le défi crucial de la viabilité, c'est-à-dire ne pas se limiter à faire leurs frais mais produire des surplus qui permettront de renforcer et d'agrandir l'entreprise et de la faire durer. S'il était si facile de démarrer et de gérer une entreprise rentable, il y en aurait beaucoup plus sur le marché.

Par opposition aux entreprises du secteur privé, l'ODÉC a un autre défi à relever, du fait qu'il doit s'affirmer sur le marché privé comme étant une entreprise comme une autre, c'est-à-dire qui paie des taxes, qui respecte les lois, par exemple, même si le lancement et la gestion de l'entreprise sont axés sur le maintien d'objectifs sociaux. Trop souvent, les entreprises appartenant à la collectivité sont critiquées injustement sous prétexte qu'elles constituent une concurrence injuste pour les entreprises conventionnelles. Cela découle souvent de l'hypothèse erronée qui veut que l'ODÉC est d'une certaine façon appuyé par les pouvoirs publics, parce que (souvent) il a reçu des subventions gouvernementales à un moment donné de son existence. En dépit du fait que des soutiens gouvernementaux de toutes sortes (ce qui inclut même des subventions à l'occasion) sont accordés aux entreprises privées, les critiques peuvent dénoncer l'ODÉC comme bénéficiant d'un traitement de faveur. Ce type de critique erronée mais potentiellement dangereuse doit être confronté, dès le départ.

Enfin, comme c'est le cas de tout autre entrepreneur, l'ODÉC peut réellement faire une fixation sur une idée d'entreprise précise et poursuivre cette idée aveuglément même lorsque des signaux ont déjà indiqué qu'il était nécessaire de la rejeter.

### *Quelques mesures concrètes*

96. L'ODÉC doit fixer ses critères de sélection des idées d'entreprise qui seront approfondies. Il existe de nombreux critères possibles qui peuvent régir la sélection des projets, ce qui inclut le degré de risque, le capital nécessaire, le type d'emplois créés, le secteur d'industrie en rapport avec l'industrie locale existante, et les propres ressources de gestion de l'ODÉC, etc. L'importance relative de tous ces critères pour l'ODÉC, ses objectifs et sa collectivité doivent être pondérés, de manière à élaborer un ensemble de critères de sélection utiles.
97. Une fois le choix effectué, la responsabilité de la recherche et du développement de l'entreprise doit être clairement attribuée. Les comités ne font pas de bons créateurs d'entreprise. Aussi, généralement, il convient de désigner un responsable principal, même s'il doit avoir accès à l'aide d'autres intervenants, et même si l'identité de ce principal responsable peut changer en cours de route, et si le conseil de l'ODÉC doit toujours assumer la responsabilité organisationnelle en bout de ligne.
98. C'est alors que débute le processus de faisabilité.

99. Lorsque les étapes clés de l'activité de vérification de la faisabilité sont franchis, un examen à grande échelle qui donne lieu à la production d'un plan d'affaires est entrepris.
100. Étant donné qu'il est rare que l'ODÉC puisse effectuer la totalité de l'investissement nécessaire à même ses propres ressources, on sollicitera la participation d'autres intervenants.
101. Un accord final est négocié et en bout de ligne approuvé par le conseil de l'ODÉC.

### ***Organismes et personnes-ressources***

C'est le type de projet qui indiquera le type d'expertise auquel il conviendra de recourir. Lorsque le projet est un centre commercial, il existe des spécialistes dans ce domaine; c'est la même chose pour une scierie. Dans tous les cas, toutefois, les spécialistes ont l'habitude de travailler avec des entreprises privées, et non des ODÉC. Pour ce motif, il est utile de rechercher des groupes d'aide technique qui travaillent avec des ODÉC, qui joueront un rôle de généralistes à l'égard du processus, des spécialistes étant recrutés dans certains domaines selon la structure de l'industrie et du projet. Le Réseau canadien de DÉC offre un accès à pratiquement tous les groupes d'aide technique pertinents (numéro sans frais : 1-877-202-2268.)

### ***Publications***

- Stewart E. Perry, *Developing a Business Venture: A Manual for Community Groups* (télécopieur : 1-617-497-7614). Une introduction écrite dans un langage accessible et qui est largement utilisée.
- \*Étude de cas : « HRDA Enterprises, Ltd ». En utilisant des fonds d'aide sociale pour constituer le capital, en dix ans, la Human Resources Development Association a aidé plus de 1 400 résidents de Halifax à quitter l'aide sociale pour travailler. La HRDA constitue un bon exemple du pouvoir du capital géré par un organisme centré sur la collectivité et guidé par une mission. (On peut également obtenir un vaste éventail d'autres publications pertinentes auprès de la CED Bookshop, au numéro sans frais 1-888-255-6779.)
- \*Étude de cas : « Crafting Sustainable Development ». L'utilisation de filtres du développement d'entreprises pour assurer des avantages communautaires précis (dans ce cas, les entreprises sont viables sur les plans social,

économique et environnemental) a été bien démontrée par Coastal Enterprises, Inc. du Maine.

## **Programme de coopératives d'employés**

### *Description*

Dans un sens, le Co-operative Employee Partnership Program (programme de coopératives d'employés) est un programme de création d'entreprise très spécialisé qui repose sur un partenariat complexe entre le Department of Community Services de la Nouvelle-Écosse, des coopératives, le Credit Union Central of Nova Scotia, le Regional Cooperative Development Center (RCDC), d'autres ministères provinciaux et d'autres acteurs du monde coopératif. Toutefois, même si sa structure en Nouvelle-Écosse dépend de l'aide du gouvernement provincial, le principe général ne nécessite pas un partenariat avec les pouvoirs publics. Nous avons donc présenté ce modèle dans le document à titre d'outil de DÉC qui peut être déployé dans tout autre contexte. Essentiellement, il consiste à faire parrainer par une coopérative prospère une entreprise totalement nouvelle qui est organisée, dotée en effectifs et possédée essentiellement par d'anciens bénéficiaires d'aide sociale et d'autres résidents à la recherche d'emploi.

Selon le modèle de la Nouvelle-Écosse, la coopérative qui parraine met en évidence une possibilité d'entreprise, fait réaliser une étude de faisabilité par un consultant externe et le Credit Union Central (sous forme de contribution en nature à l'entreprise), et recommande cette entreprise à un groupe d'acheteurs potentiels qui ont été présélectionnés par le Department of Community Services. La coopérative qui parraine offre également des services de gestion initiaux à la nouvelle entreprise (moyennant une commission plafonnée à 10 % des ventes, ainsi qu'un pourcentage des profits, tel que convenu par le conseil de la nouvelle entreprise).

Le Department of Community Services fournit à chaque travailleur actionnaire un capital de 20 000 \$, remboursable à même les bénéfices de l'entreprise. Lorsque l'entreprise a besoin de plus de capital, elle est constituée en coentreprise avec d'autres détenteurs d'actions. RCDC gère l'ensemble du processus et rend la décision finale concernant la mise en œuvre de la nouvelle entreprise.

La coopérative qui parraine gère le contrat de gestion avec la nouvelle entreprise jusqu'à ce que les travailleurs aient remboursé leur allocation en capital au Department of Community Services; elle peut poursuivre sa gestion par la suite, mais seulement dans le cadre d'une nouvelle entente avec les désormais propriétaires à part entière de la nouvelle coopérative. Le programme de formation initiale aux opérations et à la gestion dispensée aux travailleurs et par la suite un complément de 50 heures de formation individuelle représentent une autre forme de soutien crucial et suivi de l'entreprise.

Les éléments fondamentaux de ce processus de création d'entreprise sont :

- une entreprise/un commanditaire possédant une grande expérience (une coopérative prospère) examine en détail la nouvelle possibilité d'entreprise et convient de la gérer au cours des premières étapes de son existence moyennant un coût raisonnable;
- un programme de financement qui offre des actions aux travailleurs, selon le principe du remboursement;
- un programme de présélection et de formation soigneux; et
- une coordination et une orientation efficaces de tous les éléments jusqu'au lancement de l'entreprise.

### ***Avantages***

Ce processus de création d'emplois et de financement inventif a pour principale retombée l'emploi de personnes qui ont éprouvé de tels problèmes d'emploi qu'elles se sont retrouvées sur l'aide sociale. L'intégralité des avantages indirects sont mis à profit par la collectivité lorsque celle-ci abrite une nouvelle entreprise qui est soigneusement lancée et lorsque les personnes auparavant sans emploi commencent à dépenser le revenu supérieur qu'elles tirent de leur emploi.

### ***Principales difficultés***

L'utilisation de cette technique pour créer des emplois nécessite des partenaires qui sont prêts à faire une contribution importante à cette création. Cela suppose un leadership et une collaboration à un haut niveau durant l'ensemble du processus. Une stratégie de création d'entreprise passablement similaire a été inventée en 1978, avec capitalisation au moyen de l'aide sociale par la municipalité de Halifax, grâce à un leadership et une collaboration soutenus et

innovateurs (voir Développement d'entreprises appartenant à la collectivité). Cette histoire, ainsi que le Co-op Partnership Program, font incontestablement la preuve que le leadership est le principal ingrédient de ce type d'activité ambitieuse.

### *Quelques mesures concrètes*

102. Rassemblez un groupe de représentants qui peuvent contribuer à un ou plusieurs des éléments de base, énoncés précédemment.
103. Lorsqu'il s'avère que des contributions potentielles à tous les éléments ne seront pas incluses (par exemple, aucun organisme n'est prêt à fournir le capital initial), la tâche suivante consiste à recruter un tel organisme, en utilisant les engagements de tous les autres partenaires comme argument essentiel en faveur de l'adhésion.
104. La coopérative potentielle et son commanditaire doivent être sélectionnés et le processus d'analyse commencé.
105. Lorsqu'il s'avère que ce projet est en fait une bonne idée, les propriétaires potentiels peuvent être sélectionnés et introduits au projet ainsi qu'à la possibilité d'emplois.
106. La formation des nouveaux propriétaires est dispensée et les diverses décisions financières et juridiques sont prises.
107. Le projet lui-même est lancé sous la direction du commanditaire, alors que la formation se poursuit.

### *Organismes et personnes-ressources*

Diane Fitzgerald est la personne clé concernant ce modèle. On peut la rejoindre au Nova Scotia Cooperative Council, P.O. Box 1872, Truro, N.-É. B2N 6C7 (tél. : 1-902-893-8966; télécopieur : 1-902-895-0109). Le conseil est actuellement le promoteur de ce projet et d'autres similaires, étant donné que le Regional Cooperative Development Center n'est plus actif dans ce domaine.

### *Publications*

\*Étude de cas : « Co-operativism at Its Best ». Introduction au CEPP, le programme d'emploi autonome de la Nouvelle-Écosse, qui lutte contre le chômage chronique en combinant les fonds gouvernementaux à l'esprit d'entreprise et communautaire des coopératives régionales.



## Coentreprises

### *Description*

Dans ce contexte, les coentreprises sont des entreprises commerciales locales (dans n'importe quel domaine) que l'ODÉC crée avec un ou plusieurs entrepreneurs ou entreprises du secteur privé. (Ou l'ODÉC pourra se joindre à une formule commerciale semblable à celle qui est décrite dans le **Programme d'actionnariat coopératif**, à titre de partenaire investisseur.) La structure de l'entente pourra varier à de nombreux égards (p. ex., l'entreprise elle-même pourrait être un partenariat ou une société commerciale; les revenus générés pourront provenir de plus d'un type d'activité). Toutefois, en règle générale, le projet est structuré de manière à être géré par le participant du secteur privé, qui est familiarisé généralement avec le domaine commercial concerné, alors que l'ODÉC est souvent néophyte dans ce domaine. Il peut s'agir d'un enjeu crucial et cela doit être compris dès le début des travaux relatifs au projet.

La coentreprise a pour justification fondamentale que chacune des parties y amène ce dont l'autre partie a besoin pour assurer la réussite. D'habitude, ce que l'autre apporte ne se limite pas à un apport de capital, ce qui représenterait un simple placement; l'autre apporte plutôt un autre avantage, comme l'accès à des ressources naturelles ou à une influence politique, à un marché spécial ou à de l'expérience cruciale dans le domaine.

Dans le cas de la participation de l'ODÉC à une coentreprise, l'ODÉC apporte généralement à son partenaire du secteur privé un accès spécial aux ressources de la collectivité (ce qui inclut un accès de la collectivité à certains capitaux gouvernementaux) et une certaine crédibilité en tant qu'acteur de la collectivité, sans lesquels l'entreprise ne pourrait vraisemblablement démarrer. Pour l'ODÉC, le partenaire restitue ces avantages en apportant un degré élevé d'expertise ainsi que l'accès à des capitaux du secteur privé ou autres pour financer l'entreprise. Parfois, l'ODÉC apporte ses propres capitaux, même si généralement, ils sont pauvres sur ce plan. À l'occasion, un ODÉC pourra apporter l'accès de l'entreprise à une main-d'œuvre ou à des compétences en relation avec cette main-d'œuvre, compétences dont le partenaire est dépourvu. Par exemple, l'ODÉC pourrait être en mesure de sélectionner les demandes d'emplois locaux mieux que le partenaire.

Pour les deux, il y a partage des risques d'une entreprise et donc, tous deux investissent dans la réussite du projet; toutefois, la réussite peut avoir des significations différentes, au-delà de la simple poursuite des activités, selon la façon dont l'entente est conçue. Dans le cas d'une coentreprise, les modalités de l'entente sont cruciales.

### *Avantages*

Hormis la participation au revenu généré par l'entreprise, l'ODÉC peut profiter d'un certain nombre d'avantages communautaires importants : possibilités d'emploi dans les opérations et la gestion; accès à de nouvelles compétences; prestige en tant que partenaire commercial d'un grand projet; et, selon le secteur, un marché pour des produits ou services locaux ou d'autres échanges économiques interreliés.

### *Principales difficultés*

Pour toute coentreprise, le gros problème consiste à trouver, à choisir et à analyser le partenaire. Même si cela est aussi vrai pour le partenaire du secteur privé que l'ODÉC, il est probable que l'ODÉC ait moins d'expérience en la matière. Cela signifie que la tâche est plus difficile et généralement qu'il lui faudra une aide de consultants d'expérience.

La seconde tâche importante consiste à négocier l'entente, pour laquelle, une fois de plus, des conseils seront pratiquement toujours nécessaires. En troisième lieu, il convient de surveiller le rendement de l'entreprise et l'entente elle-même. Comme une coentreprise est plus complexe qu'une entreprise à part entière, le volume d'efforts requis est supérieur. Et enfin, il y a l'engagement humain ou psychologique et la confiance nécessaire. Lorsque vous hésitez à faire confiance à vos partenaires, vous devriez éviter à tout prix de vous lancer dans une entreprise avec eux; d'autre part, si vous avez décidé d'être partenaire, le projet mérite une relation de respect et de confiance mutuels. Parallèlement, cette confiance ne vous exonère pas de votre responsabilité de tout vérifier, absolument tout, avant la signature de l'entente et d'attendre et d'exiger le type de rapport suivi que l'entente requiert.

Ces quatre défis pourront suffisamment impressionner nombre de groupes communautaires pour que ceux-ci renoncent à cette technique. Toutefois, la coentreprise est une façon extrêmement utile d'accroître la portée d'une stratégie de DÉC.

### ***Quelques mesures concrètes***

108. Il vous faut considérer l'entreprise comme une entreprise commerciale et rien d'autre. Quelles sont les probabilités qu'elle soit rentable, qu'elle soit viable? Tous ces critères de faisabilité sont-ils remplis?
109. Vous lanceriez-vous dans ce type d'entreprise si vous pouviez le faire seul? En d'autres termes, vous devrez déterminer si l'entreprise elle-même concorde avec la stratégie globale de DÉC. Peu importe la qualité de l'entente possible, si vous perdez le sens des priorités qui guide votre stratégie, vous pourriez être en difficultés. Ceci étant, peut-être avez-vous là une possibilité qui ne se représentera jamais. La décision pourrait être difficile.
110. Commencez le processus d'analyse de votre partenaire. Ce n'est pas un processus ponctuel qu'on fait une fois pour toute; il pourrait nécessiter des enquêtes répétées sur toutes sortes d'enjeux, depuis les dossiers financiers jusqu'aux inspections des équipements en passant par les vérifications des références, et enfin la signature concrète du document d'entente final.
111. Budgétisez les coûts à prévoir pour l'ensemble des recherches et des négociations.
112. Demandez une aide tout à fait compétente pour les questions juridiques et la négociation. Vérifiez bien la compétence des gens concernés.
113. À partir de ce moment-là, le processus devient technique, mais vous aurez besoin d'une équipe de soutien de la collectivité qui travaillera avec vos négociateurs et vos avocats.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Le Centre for Community Enterprise (tél. : 1-250-723-1139) possède une expérience importante de coentreprises réussies avec des groupes des Premières nations en tant que ODÉC.
- Il n'existe vraisemblablement aucun autre groupe de ressources canadien qui possède une expérience des coentreprises en DÉC. Toutefois, vous pourrez rechercher des avocats et des négociateurs du secteur privé pertinent qui ont une expérience du domaine des coentreprises, en passant par votre banque ou conseiller juridique de votre ODÉC.

### ***Publications***

- Mike Lewis and William J. Hatton, *Aboriginal Coentreprises: Negotiating Successful Partnerships* (CED Bookshop, numéro sans frais 1-888-255-

6779). Même si le document est axé sur les Premières nations, il constitue la meilleure source d'information, qui peut être adaptée à d'autres contextes.

- **\*Étude de cas :** « Anatomy of a Coentreprise ». Explication détaillée de la façon dont une Première nation du Yukon a mis à profit le processus décrit dans le document Aboriginal Coentreprises pour négocier une coentreprise avec une petite société aurifère.
- **\*Étude de cas :** « From Theory to Practice ». Dans le cadre d'une coentreprise complexe avec une société multinationale, les cinq Premières nations de l'île de Vancouver ont lancé une société de développement chargée à la fois d'assurer la mise en valeur et la gérance de la baie Clayoquot.

## Coopératives de nouvelle génération

### *Description*

L'agriculture, la sylviculture, la pêche – secteurs industriels basés sur les ressources naturelles – ont été fortement touchés au cours des dernières années par les changements de la façon dont les marchandises sont produites, transformées et mises en marché. Dans leur lutte pour la survie, les producteurs de ces marchandises recherchent des modèles organisationnels différents pour améliorer le contrôle qu'ils exercent sur leurs coûts et leurs parts de marché. Pour les ODÉC basés sur des collectivités dépendantes des ressources naturelles, les coopératives de nouvelle génération (CNG) constituent un modèle vers lequel elles peuvent se tourner pour promouvoir des activités à valeur ajoutée qui seront profitables à la collectivité.

La valeur ajoutée est le terme clé de ce thème. Les CNG luttent pour assurer une intégration verticale des producteurs de marchandises au sein de la chaîne des processus jusqu'au consommateur final, de manière à ce que le producteur original puisse s'approprier une plus grande part des profits générés par cette chaîne. Pour les besoins de cette rubrique, le secteur agricole servira d'illustration. Ainsi, par exemple, la CNG pourrait transformer dans une usine de conserverie des pois produit par ses membres et commercialiser les conserves auprès de distributeurs ou de points de vente au détail.

La taille de la CNG peut être grande ou petite, selon l'industrie et le nombre de membres et d'investisseurs concernés. Elle conserve l'éthique collective de l'ancienne structure des coopératives, dans la mesure où les producteurs

mettent en commun des ressources pour combler un besoin commun de manière plus efficace que s'ils le faisaient seuls et chaque membre a seulement un vote, peu importe l'importance du capital qu'il peut avoir investi. Toutefois, la structure ajoute un volet entrepreneurial (si non égalitaire) de manière à permettre l'obtention du capital et du volume requis pour rendre l'entreprise viable.

La coopérative de producteurs traditionnelle est un organisme volontaire ouvert à toutes les personnes qui sont en mesure d'utiliser ses services. L'adhésion à la CNG est restreinte à ceux qui peuvent fournir le produit désigné à un niveau de qualité précis; toutefois, les non-membres peuvent également acheter des actions, participer comme propriétaires partiels mais non comme membres producteurs. Le conseil d'administration de la coopérative traditionnelle est élu par les membres. Dans le cas de la CNG, les actionnaires non membres peuvent également élire des membres du conseil.

La coopérative de producteurs traditionnelle est limitée au marketing et aux achats conjoints, mais les producteurs de la CNG ajoutent également de la valeur à leur produit collectivement. Voici d'autres caractéristiques de la CNG :

- L'adhésion restreinte assure la stabilité pour les producteurs et l'usine de transformation.
- La qualité du produit est la priorité des producteurs et de la coopérative.
- Un réservoir important et constant de produits de qualité facilite pour la coopérative la mise en valeur des marchés.

Le capital est une caractéristique particulièrement singulière. Dans le cas de la coopérative traditionnelle, les membres achètent des actions ou paient des droits d'adhésion ou offrent des prêts aux membres pour le versement du capital initial. Les excédents des recettes tirées des services ou produits constituent la seule autre source de capitaux, à moins que la coopérative n'emprunte à des gens de l'extérieur ou constitue une coentreprise. En complément de ces formules, dans le cas de la CNG, on peut également obtenir du capital en vendant divers autres types d'actions autant à des non-membres qu'à des membres. La CNG peut émettre des actions ordinaires ou privilégiées, ainsi qu'une catégorie spéciale d'action privilégiée réservée aux membres seulement et appelée « action réservée aux membres ». Cette action oblige le producteur à fournir et à recevoir un bien ou un service à et de la coopérative. Alors que dans le cas de la plupart des coopératives traditionnelles, la valeur

des actions ne peut augmenter, il n'est pas rare que les détenteurs d'actions des CNG réalisent des gains en capital.

Le prix initial des actions peut être basé sur le montant du capital nécessaire divisé par le nombre d'unités de produit qui peuvent être transformées dans l'établissement. Les CNG ont besoin d'un investissement en actions plus important de leurs membres que les coopératives traditionnelles. En règle générale, les CNG ont réuni 30 % à 50 % de leur capital en offrant des actions à des membres et à des non-membres.

Les CNG tentent de susciter un engagement solide de leurs producteurs de leur fournir un approvisionnement constant en produits de qualité. Pour ce faire, les CNG utilisent un contrat de livraison unique passé entre le producteur et la coopérative.

Essentiellement, les membres de la CNG effectuent un investissement en capital en termes de « droits de livraison ». Les producteurs achètent des actions réservées aux membres pour obtenir le droit de livrer une quantité donnée de produits à la coopérative. Pour sa part, la coopérative convient d'acheter un volume de produits déterminé à l'avance à chacun des membres en tenant compte du nombre d'actions réservées aux membres que le producteur achète. Toutefois, le contrat avec le producteur inclut également des dispositions qui régissent les cas dans lesquels le producteur est incapable de livrer, ainsi que les cas dans lesquels les fluctuations du marché obligent l'usine de transformation à réduire ses activités. La coopérative n'est pas tenue d'accepter des produits de mauvaise qualité ou un volume supérieur aux droits de livraison du producteur. Les producteurs qui ne livrent pas le produit tel que prévu dans leur contrat peuvent ne pas recevoir de dividendes.

Pour que tout cela fonctionne, à l'évidence, la coopérative doit avoir une excellente idée du nombre d'unités de produit requis pour assurer sa viabilité financière, et vendre le nombre d'actions nécessaire. Les produits supplémentaires que les membres ne peuvent fournir peuvent également être achetés par la coopérative auprès de non-membres.

### ***Avantages***

Lorsque les producteurs sont passablement en mesure d'obtenir l'achat garanti de leurs marchandises et de plus, de participer aux profits générés par la seconde étape du processus de la chaîne alimentaire (éventuellement aux étapes suivantes), les avantages pour eux sautent aux yeux. Pour la collectivité, la

CNG canalise un flux de revenu (et de nouveaux emplois) qui sinon lui échapperait. De plus, étant donné que les résidents participent au fonctionnement de la CNG et de ses installations, l'activité économique de la collectivité est plus susceptible d'être stable.

### ***Principales difficultés***

Tout comme les autres coopératives, la réussite ou l'échec dépendent fortement de la capacité des membres de travailler ensemble, de communiquer de manière ouverte et honnête, et de trouver en leur sein le leadership requis pour amener le projet à terme et continuer à confronter les problèmes inévitables de la coopérative de manière créative. De plus, la structure innovatrice n'atténue en rien les exigences du marché et les exigences fondamentales de faisabilité et de planification d'entreprise.

### ***Quelques mesures concrètes***

114. Les provinces possèdent des structures juridiques et financières différentes qui précisent, par exemple, la façon dont le capital peut être réuni, et il convient donc de connaître parfaitement la législation provinciale et nationale pertinente. Même si les consultants juridiques et commerciaux sont légion, il est essentiel de commencer par une personne qui est parfaitement familiarisée avec les concepts et l'expérience des coopératives.
115. Même si les membres potentiels peuvent avoir une idée générale de la façon dont ils espèrent ajouter de la valeur à leurs marchandises, ils doivent consacrer le temps requis pour préciser clairement leurs objectifs et les mesures qu'ils prévoient prendre pour les accomplir.
116. Étant donné que le nombre de membres potentiels peut être plus élevé que le nombre de ceux qui peuvent gérer concrètement l'organisation, un comité de direction ou de coordination devra vraisemblablement être créé et un budget conçu pour les dépenses d'organisation.
117. Les procédures habituelles d'étude de faisabilité et de planification d'entreprise doivent être suivies. Il convient d'accorder une attention particulière à la question du capital initial et de la vente des actions.
118. Peu importe les fonds que les membres pourraient réunir par vente d'actions à des membres et à des non-membres, il est probable qu'on doive également faire appel aux institutions financières pour obtenir un crédit ou des capitaux de complément.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Il existe au moins trois organismes qui ont mis l'accent sur les CNG et leurs enjeux particuliers :

- The University of Wisconsin Center for Co-operatives. Site Web : [www.wisc.edu/uwcc](http://www.wisc.edu/uwcc)
- The Canada Saskatchewan Business Service Centre. Site Web : [www.cbcs.org/sask](http://www.cbcs.org/sask)
- The Centre for the Study of Co-operatives de la University of Saskatchewan. Site Web : [coop-studies.usask.ca](http://coop-studies.usask.ca)

### ***Publications***

Voici certaines des ressources disponibles auprès des organismes ressources et ailleurs :

- \*Étude de cas : « New Generation Co-operatives for Value-Added Projects ». En faisant référence à un certain nombre d'expériences de l'Ouest canadien, cet article explique la façon dont les CNG peuvent injecter du capital, et susciter esprit d'innovation et engagement des membres dans le secteur de la transformation des marchandises.
- Robert Crop, « New Generation Co-operatives Defined » (Univ. of Wisc. Center for Co-operatives, Madison, WI, 1996).
- W. Patrie, *Creating "Co-op Fever": A Rural Developer's Guide to Forming Co-operatives* (U.S. Dept. of Agriculture, Rural Business-Co-operative Center, Service Report 54, juillet 1998).
- Brenda Stephanson et al., *New Generation Co-operatives: Rebuilding Rural Economies* (Centre for the Study of Co-operatives, Univ. of Sask., Saskatoon, Sask., 1995).
- Cindy Thyfault, « Developing New Generation Co-operatives », *Rural Co-operatives* (1996) 63, 4.

## **Création d'entreprises sans but lucratif**

### ***Description***

L'appellation même est presque contradictoire – presque mais pas totalement. Une entreprise sans but lucratif est bien une entreprise, même si elle vise essentiellement à fournir un avantage social. En tant qu'entreprise, elle doit gérer le montant des entrées et des sorties d'argent. En bref, même si le profit



n'est pas un but, la viabilité de manière à fournir l'avantage social l'est; et cela signifie que des excédents doivent être produits (un nom qui peut remplacer utilement les profits dans le cas d'un groupe sans but lucratif). Ces surplus sont requis comme assurance contre les pertes temporaires occasionnelles ou comme source de capital pour réinvestir dans l'entreprise (ce qui inclut des volets comme l'augmentation de la publicité) de manière à pouvoir améliorer l'efficacité et la portée de la fourniture de l'avantage social.

Les sources d'excédent varieront individuellement. Dans un cas, les recettes tirées de la vente de produits ou services commercialisés dans l'entreprise sans but lucratif pourront être la seule ou la principale source du revenu supplémentaire qui n'est pas immédiatement requis pour les dépenses opérationnelles et le remboursement des prêts. Dans un autre cas, cadeaux et subventions pourront constituer la principale source de capital pour les urgences ou l'expansion, mais cette source ne pourra jamais remplacer en totalité ou à long terme les recettes courantes qui devront être produites pour acquitter les coûts permanents.

L'importance des surplus variera également selon les cas, essentiellement en fonction du degré de réussite de la commercialisation du produit ou du service. Toutefois, le caractère non lucratif des activités fait que l'entreprise pourrait se voir passer à la loupe sur le plan fiscal si les excédents sont très importants, même s'ils sont clairement destinés aux deux fins déjà mentionnées. Une fois de plus, si les excédents sont trop minces, l'entreprise est très menacée.

Pratiquement tout produit ou service commercialisable est possible. D'un point de vue général, les entreprises se situent dans des secteurs où les salaires sont relativement bas, et où il est probable de recruter des travailleurs relativement peu qualifiés qui sinon ne se trouveraient pas d'emploi. Traditionnellement, les entreprises sans but lucratif ont offert une grande diversité de produits et services. Elles ont fabriqué du pain, réparé des bicyclettes, géré des services informatiques, fabriqué des meubles, construit des logements, exploité des services de nettoyage, repeint des navires commerciaux, etc. Le choix sera fait au cas par cas en tenant compte à la fois de ce qui est faisable et de ce qui correspond mieux aux objectifs sociaux ou aux avantages à produire. Il est clair qu'il n'y a aucune raison d'entrer sur un marché qui ne permettra à l'entreprise de survivre. Mais parallèlement, certains services ou produits lucratifs (par exemple, un magasin d'alcools pour lesquels il existe une demande mais pas de

concurrence) ne seront tout simplement pas tolérables pour l'ODÉC ou un autre commanditaire.

Les avantages sociaux choisis varieront également largement, selon les objectifs des organisateurs et les besoins de la collectivité. Toutefois, ils sont généralement axés sur l'emploi et la formation des personnes marginalisées sur les marchés de l'emploi traditionnels.

Pour un ODÉC, la création d'une ou de plusieurs entreprises de ce type n'est fondamentalement pas différente de la création d'une entreprise à but lucratif. Les mêmes études de faisabilité et la même planification d'entreprise sont requises, et il conviendra également de recourir à l'expertise pertinente, aux qualités d'entrepreneuriat et au capital initial; et il sera également nécessaire d'assurer le suivi de l'entreprise en croissance. La principale différence est peut-être que les retombées sociales sont susceptibles d'être plus spécifiques et précises, particulièrement en termes de catégorie d'employés potentiels (par exemple, les jeunes contrevenants) ou d'autres bénéficiaires à faible revenu.

Il est opportun de souligner que l'entreprise sans but lucratif n'est pas nécessairement un élément d'une stratégie de DÉC. La formule peut être plutôt exploitée par un autre type d'organisme essentiellement afin d'aider une catégorie très spécialisée de résidents dans le besoin – par exemple, clients du système de santé mentale. Aussi, les organismes sociaux qui se consacrent à une telle clientèle spécialisée pourraient être les plus susceptibles d'envisager de créer une entreprise sans but lucratif pour la desservir.

Du point de vue des solutions aux problèmes d'une population non qualifiée ou dépendante de l'aide sociale, toutefois, l'ODÉC peut avoir des retombées importantes du point de vue de la revitalisation de la collectivité en créant une entreprise sans but lucratif qui dessert ce groupe. D'habitude, les retombées ne proviennent pas tant directement de l'entreprise elle-même ou des emplois produits, que de l'amélioration des chances de ses travailleurs de se trouver un emploi ailleurs grâce à l'expérience qu'ils auront acquise dans l'entreprise sans but lucratif.

### ***Avantages***

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'entreprise sans but lucratif a l'avantage d'accorder une attention plus précise au groupe cible des employés potentiels dans le besoin qui ont des antécédents précis. Même si toutes les entreprises de DÉC combinent des objectifs économiques et des objectifs

sociaux, l'entreprise sans but lucratif accorde clairement la priorité aux retombées sociales, même si des surplus peuvent également être générés. À ce titre, elle peut obtenir un soutien spécial de ceux qui ont une raison personnelle ou institutionnelle de se préoccuper de ce groupe cible particulier.

### *Principales difficultés*

Les groupes promoteurs, qui ont un intérêt spécial et solide pour une clientèle particulière, représentent généralement une tradition qui minimise la démarche commerciale. Aussi, le maintien d'un engagement de générer des excédents de recettes s'avère généralement très difficile. Il est si facile de se dire que d'autres devraient accorder un certain soutien financier à l'entreprise (en achetant celle-ci ou en l'appuyant sous une autre forme) lorsqu'elle est à l'évidence si utile sur le plan social; et les gestionnaires pourront fonctionner selon ce principe plutôt que sur le principe de la production rentable de recettes de manière rigoureuse. Il est intéressant de constater que même certains financiers pourraient ne pas être suffisamment sensibilisés à cette dimension de la création d'une telle entreprise.

Une autre source de difficultés découle du fait que le simple maintien de l'entreprise en tant que telle est souvent insuffisant pour desservir la clientèle ciblée. Les personnes marginalisées sur le marché de l'emploi éprouvent généralement des problèmes multiples et le simple fait de décrocher un travail ne peut suffire à leur être utile. Aussi, les gestionnaires d'une entreprise sans but lucratif doivent offrir un ensemble complet de services de soutien conçus pour les problèmes communs au groupe cible, ou y avoir accès. Sans accorder de l'attention à tous les problèmes de l'existence connexes, l'entreprise ne peut réussir à accomplir son principal objectif social. Or, ces services de soutien ont également leurs propres coûts. Comment vont-ils être assumés? Cela peut constituer un défi de taille.

D'une part, sans se définir comme à but lucratif, très souvent l'entreprise éprouvera des difficultés accrues à trouver du capital pour assumer les coûts d'études préliminaires et de démarrage. D'autre part, cela peut être compensé par l'intérêt suscité par l'entreprise auprès des pouvoirs publics et d'autres formes de soutien financier compte tenu des objectifs choisis.

Enfin, les entreprises sans but lucratif se heurtent souvent à des préjugés du secteur privé traditionnel. C'est-à-dire que les entreprises conventionnelles dans le même domaine se plaignent souvent de « subventions » ou de

traitements de faveur, qu'elles estiment représenter une concurrence injuste. Si, dans les faits, l'entreprise sans but lucratif reçoit une forme de subvention ou de traitement particuliers, il devrait être facile à faire le lien entre ce soutien et les coûts spéciaux que celle-ci accepte d'assumer, contrairement aux entreprises conventionnelles. Toutefois, il n'est pas nécessairement facile d'établir ces preuves et dans certains cas, des entreprises sans but lucratif ont été contraintes de cesser leurs activités pour ces motifs inacceptables.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Le National Center for Social Entrepreneurship (1-612-831-5506) offre des ateliers, des services de consultation et d'autres ressources.
- Le Réseau canadien de DÉC peut orienter les groupes vers des sources d'aide technique (numéro sans frais : 1-877-202-2268).

### ***Publications***

- *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lesson of Non-Profit Enterprise Creation*, publié par le Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund (1-415-561-6533). Cette ressource essentielle fait 400 pages et elle inclut même une liste d'enregistrements sur CD recommandés à écouter lorsque vous travaillez sur le projet. Il existe également des recommandations de lectures complémentaires utiles.
- **\*Étude de cas :** « The Struggle for Sustainability ». Un directeur du projet Opportunities 2000 de la région de l'Ontario à Waterloo réfléchit sur les stratégies de la génération de revenu et d'autres stratégies financières pour les organismes communautaires sans but lucratif. Certains sont moins exotiques que d'autres, mais tous nécessitent des capacités précises à l'échelle interne. (Tous les numéros du printemps 2000 de *Making Waves* sont consacrés aux entreprises sans but lucratif.)

## **Recrutement d'entreprises ou d'entrepreneurs de l'extérieur**

### ***Description***

C'est la stratégie classique pour améliorer l'économie locale : rechercher des entreprises de l'extérieur prêtes à déménager ou à ouvrir un établissement local; ou encourager un entrepreneur à venir vivre dans la collectivité et y créer une entreprise. L'utilisation de cette technique a été fortement critiquée depuis

quelques années en tant que solution non créative de développement économique – le simple déplacement d’installations ou d’entreprises d’un lieu à un autre. De plus, la « chasse aux usines » se traduit par une compétition improductive, et également par l’arrivée d’entreprises non fiables et volages, qui peuvent partir en laissant derrière elles des dettes importantes à financer, comme le coût des nouvelles infrastructures fournies par la collectivité. Même si la simple construction d’un immeuble-enveloppe qui peut servir à réinstaller une ou plusieurs entreprises peut s’avérer un facteur important d’incitation, elle soulève des risques et des défis tant du point de vue des coûts de construction que la mise en marché des locaux.

Toutefois, toute collectivité qui ne se penche pas sur sa capacité d’attirer des entreprises de l’extérieur ou d’offrir au minimum un service d’orientation aux entreprises ou aux entrepreneurs qui pourraient chercher un nouveau lieu pour s’implanter se handicape elle-même. Cela ne signifie pas que la collectivité doive offrir des incitatifs financiers (une tactique douteuse qui comporte des coûts évidents mais également des coûts cachés et imprévus), mais il est clair qu’elle devrait chercher à accroître les attraits qu’elle offre et à en faire la publicité.

Le recrutement d’industries ou d’autres entreprises est généralement la responsabilité de la municipalité et des autres pouvoirs publics, mais les ODÉC (et d’autres regroupements d’entreprise locaux) devraient examiner de près ce qui se fait et contribuer à mettre sur pied des efforts de recrutement qui soient adaptés aux besoins de la collectivité. Ce n’est donc pas tant la technique de recrutement elle-même que nous décrivons ici, mais ce que pourraient faire les organismes communautaires pour contribuer à cette technique de leurs points de vue. (Lorsque les ODÉC recrutent directement des entreprises de l’extérieur, c’est généralement avec en tête une idée de coentreprise (voir [Coentreprises](#)).)

### ***Avantages***

S’intéresser aux efforts de recrutement des ministères gouvernementaux (ou d’autres) contribuera à assurer que l’argent des contribuables est mieux dépensé et que les entreprises qui sont recrutées concordent avec la vision qu’a la collectivité pour elle-même.

### *Principales difficultés*

Naturellement, lorsque des mesures sont prises par d'autres entités, il existe seulement la possibilité d'influer sur ces interventions, et non de les diriger. Aussi, le grand défi consiste à instaurer de bonnes relations de travail avec ceux qui s'occupent du recrutement pour assurer que la stratégie conventionnelle est convenablement harmonisée avec les besoins de la collectivité.

### *Quelques mesures concrètes*

119. L'étape préliminaire la plus importante pour l'ODÉC consiste à examiner le recrutement dans le contexte de sa stratégie globale de développement des entreprises. C'est-à-dire quelle priorité représente cette technique, à la différence des autres techniques à utiliser? Il se pourrait fort bien que l'ODÉC doive conclure pour un certain nombre de motifs que les efforts de recrutement ne présentent qu'un intérêt minime, en comparaison d'autres types d'activités de développement des entreprises. Et cela donnera une indication du niveau de ressource qui devrait être consacré au travail auprès des responsables du recrutement.
120. Au minimum, toutefois, l'ODÉC devra considérer les responsables du recrutement comme des partenaires d'un effort local de revitalisation de la collectivité et donc, devrait consacrer le temps qu'il faut pour s'informer de la campagne de recrutement réalisée à l'échelon local et la comprendre.
121. De manière plus proactive, l'ODÉC pourra instaurer son propre plan (ou plus précisément, son propre sous-plan s'inscrivant dans les plans de développement des entreprises d'ensemble) pour contribuer au processus de recrutement. Cela pourra inclure la présentation aux entreprises candidates des propres travaux de l'ODÉC et d'aspects positifs de la collectivité qui pourraient sinon être négligés. Ou, cela pourra même inclure des efforts de constitution de **coentreprises** avec ces entrepreneurs ou entreprises de l'extérieur.

### *Organismes et personnes-ressources*

- Association canadienne de développement économique (ACDE), Mississauga, Ont., tél. 1-905-891-8771.
- Association canadienne de développement économique, 7 Innovation Drive, Flamborough, Ont. L9H 7H9 (tél. : 1-905-689-8771; télécopieur : 1-905-689-5925; courriel : edac@bigwave.ca; site Web : [www.edac.ca](http://www.edac.ca)).  
Personne-ressource : Penny Gardner. Sur leur site Web, vous pouvez joindre

les associations provinciales pour l'Alberta, la Colombie-Britannique, l'Ontario et la Saskatchewan.

- National Association of Development Organizations, 400 North Capitol Street, NW, Washington, D.C. 20001 (tél. : 1-202-624-7806; télécopieur : 1-202-624-8813; site Web : [www.nado.org](http://www.nado.org); courriel : [info@nado.org](mailto:info@nado.org)). C'est le regroupement professionnel des organismes du développement régional pour les districts ruraux et les petites zones métropolitaines. Offre des services de formation et des publications.

### ***Publications***

- Pour des indications sur le facteur attractif des immeubles-enveloppes, voir Heinz Stuck, « Shell Buildings as Development Tools », *Economic Development Review* (1998) 16:55-58.
- Cal Clark, *135 Great Ideas on Economic Development* (Kansas City, MO: UtiliCorp United, 1999). On peut obtenir des copies au coût de 12,95 \$US auprès d'UtiliCorp, P.O. Box 11739, Kansas City, MO 64138-1800. Même s'il n'est pas particulièrement utile pour le DÉC dans un sens large, ce livre de 138 pages inclut plusieurs courts (très) chapitres mais très utiles sur le thème du recrutement : chapitres 8, 10, 13 et 14.
- Edward J. Blakeley, *Planning Local Economic Development*, 2<sup>e</sup> éd. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994), voir chapitre 7, « Locality Development ».

## **Femmes entrepreneurs**

### ***Description***

Traditionnellement, les femmes ont éprouvé des problèmes particuliers en tant qu'entrepreneurs ou candidats entrepreneurs. Il est vraisemblablement encore vrai à certains endroits que les femmes ne peuvent obtenir de prêts commerciaux sans la cosignature de leur mari ou de leur père. Pour ce type de raison, les programmes spécialement conçus pour les femmes peuvent s'avérer importants, en permettant à la collectivité de tirer pleinement profit de ce secteur important du développement des entreprises, mis à part les questions d'équité.

Les programmes d'entrepreneuriat pour les femmes peuvent également desservir les hommes, mais ce n'est généralement pas le cas, même si une

grande partie du contenu de ces programmes ne serait pas différent s'ils étaient organisés pour un groupe d'hommes. Par exemple, il n'y a bien entendu aucune différence entre les sexes du point de vue des études de faisabilité ou des analyses du marché. Toutefois, en mettant l'accent, par exemple, sur la constitution de réseaux réservés aux femmes entrepreneurs, on contribue fortement au partage des expériences concernant les obstacles reliés au sexe et les techniques qui permettent de les surmonter. De plus, les séminaires et autres séances de formation réservés aux femmes offrent vraisemblablement aux participantes de plus grandes possibilités d'apprentissage profitable que dans le cadre habituel des interactions dominées par les hommes à l'école ou dans d'autres cadres de formation.

Dans les collectivités rurales, les familles vivant sur les exploitations doivent trouver un revenu supplémentaire et la femme qui envisage une entreprise d'appoint est une candidate particulièrement intéressante pour un programme d'entrepreneuriat. De manière similaire, les femmes qui dépendent de compléments d'aide sociale constituent une autre base de clientèle possible lorsqu'elles recherchent des moyens d'emploi autonome sur un marché de l'emploi très restreint.

Le programme d'entrepreneuriat des femmes ne doit pas se limiter à travailler auprès de personnes ou de groupes de femmes entrepreneurs. L'une des fonctions importantes d'un tel programme consiste à faire la promotion des femmes en affaires au sein de la collectivité ou à une échelle plus large, ce qui inclut la province et la nation. Par exemple, l'organisme WRED (Women and Rural Economic Development) a été particulièrement actif pour la défense des femmes à l'échelon provincial et national. L'organisme a également résolu le problème du crédit pour les entreprises de femmes en amenant une coopérative de crédit à créer un programme de prêt. Dans ce cas, WRED a proposé de garantir les prêts de manière à inciter la coopérative à participer. (Voir [Programme de garanties de prêt.](#)) Grâce aux efforts de plaidoyer de WRED, les prêteurs effectuent également une contribution financière en offrant des prêts à des taux minimes.

### ***Avantages***

Trop souvent, les idées, l'énergie et l'effort des femmes ont été rejetés ou tenus à l'écart des activités de développement des entreprises des collectivités. Ce handicap coûteux peut être surmonté par les techniques examinées dans ces pages. Ainsi, la tendance nationale actuelle qui veut que la plupart des



nouvelles entreprises soient lancées par des femmes peut être mise à profit en déployant une stratégie de DÉC qui fait la promotion de l'entrepreneuriat des femmes.

### ***Principales difficultés***

Le besoin d'offrir un éventail complet de programmes, particulièrement dans les secteurs ruraux, constitue la principale difficulté. Il ne suffit pas d'encourager les femmes à démarrer leurs entreprises; elles auront besoin d'une diversité de services de soutien pour maintenir leurs entreprises, ce qui inclut l'accès au capital. Et vraisemblablement plus important encore, l'accès à une consultation suivie au fur et à mesure qu'elles tentent de développer leurs entreprises. Ce sont là bien entendu les besoins de toutes les nouvelles entreprises, mais dans les secteurs ruraux, l'infrastructure de soutien est très éparse. Aussi, pour une efficacité optimale, le programme d'entrepreneuriat des femmes doit s'atteler à une diversité de tâches qui sont prises en charge dans un cadre urbain par d'autres organismes ou groupes – p. ex., alphabétisation et apprentissage du calcul de base. Sinon, le programme devra restreindre ses clients à ceux qui n'ont pas besoin de l'intégralité des services de soutien et de la formation de préparation. Dans ce cas, le programme néglige ceux qui ont le plus besoin d'aide pour se trouver un emploi autonome, et ce particulièrement alors qu'ils sont les moins en mesure d'accéder aux programmes gouvernementaux.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- WRED (1-519-273-5017) offre des services de consultation aux groupes locaux qui veulent lancer leurs propres fonds de prêts ou programmes d'entrepreneuriat des femmes.
- Le Manitoba Women's Enterprise Centre (Winnipeg) (1-204-988-1860) n'offre pas de services de consultation mais propose généreusement publications et matériel de formation.

### ***Publications***

- Diversification de l'économie de l'Ouest a publié « Services to Women Entrepreneurs: The Western Canadian Case ». (Composez le 1-780-495-4164 ou consultez leur site : [www.wd.gc.ca](http://www.wd.gc.ca).)
- \*Étude de cas : « Local But Strategic ». Dans le sud-ouest de l'Ontario, Women and Rural Economic Development (WRED) utilise des réseaux

d'entreprises pour regrouper l'énergie de base des femmes micro-entrepreneurs selon des orientations stratégiques.

- Rapport d'étude de Barbara Orser, *Growth Intentions of Women Business Owners: Implications for Policy and Training*. Disponible auprès du Manitoba Women's Enterprise Centre : 1-204-988-1860. Offre des indications sur les programmes d'orientation des femmes entrepreneurs ou qui veulent le devenir, en matière de croissance de l'entreprise.

## **Entreprise de travailleurs (pour les nouvelles entreprises)**

### *Description*

L'entreprise de travailleurs désigne une entreprise qui appartient en majorité ou en totalité à la plupart ou à tous ses employés, même s'il s'agit d'une structure de société par action ou d'une structure de coopérative. [Une entreprise individuelle ou un partenariat dans lequel le capital appartient également à ceux qui travaillent dans l'entreprise (généralement les membres de la famille ou des amis proches) n'est pas généralement considéré comme un cas d'entreprise de travailleurs.] Le terme comporte implicitement la notion de souci d'un lieu de travail démocratique où les employés contribuent de manière importante aux décisions d'affaires; c'est particulièrement le cas des coopératives. Toutefois, nombre de structures de sociétés de travailleurs ne permettent pas un contrôle et une gestion par les travailleurs à part entière – par exemple, particulièrement, lorsqu'une quantité importante d'actions appartient également à des non-travailleurs ou à des tiers comme une fiducie ou lorsque seul un nombre limité d'employés, généralement essentiellement des gestionnaires, possède la plupart de ces actions.

Les entreprises appartenant aux travailleurs peuvent servir à accomplir des projets de conservation des emplois (par exemple sauver une entreprise qui serait sinon liquidée ou qui licencierait massivement, voir [Rachat par les travailleurs](#)) ou créer de nouveaux postes localement (création d'une entreprise tout à fait nouvelle que les employés possèdent). La création de nouveaux postes est traitée dans le cas suivant : l'employé investit dans l'entreprise et s'attend ainsi à créer un emploi pour lui-même.

Le processus d'accès à la propriété des travailleurs (soit pour des rachats soit pour créer de nouvelles entreprises) est difficile et complexe, et pour ce motif, il est pratiquement inévitable que le groupe de travailleurs nécessite une aide

technique ou d'autres formes de soutien externe pour accomplir ses objectifs. Les organismes de développement économique communautaire locaux peuvent offrir ce soutien, tout comme de nombreux groupes d'aide technique spécialisés nationaux ou régionaux.

### *Avantages*

En complément du résultat important de l'augmentation du nombre des emplois dans la localité, l'entreprise de travailleurs peut avoir pour avantage de susciter un engagement et un investissement sans réserve des employés, lorsqu'ils estiment qu'ils dirigent vraiment l'entreprise. Cela peut signifier une amélioration du rendement financier dans certaines coopératives, comme les études l'ont prouvé en comparant les coopératives appartenant à des travailleurs aux entreprises conventionnelles dans la même industrie. Le rendement financier est également susceptible de s'améliorer dans une entreprise établie qui passe sous le contrôle des travailleurs, selon d'autres études. De plus, il existe des avantages fiscaux fédéraux et provinciaux accessibles aux coopératives et aux autres entreprises appartenant aux travailleurs. Par exemple, la Colombie-Britannique offre un avantage fiscal unique (un crédit d'impôt correspondant à 20 % de l'investissement, jusqu'à concurrence de 10 000 \$ par année et 50 000 \$ au total), pour les employés investisseurs propriétaires. (On trouvera également un autre modèle d'aide à l'actionnariat des travailleurs à la rubrique **Coopérative d'employés.**)

### *Principales difficultés*

La structure appartenant aux travailleurs (qu'il s'agisse d'une société ou d'une coopérative) accorde la priorité aux aptitudes et capacités des travailleurs de collaborer aux décisions de gestion, ce qui inclut toute délégation des responsabilités de gestion à un sous-groupe ou à une personne. Ainsi, en dehors de la résolution des problèmes conventionnels auxquels toute entreprise peut être confrontée, la formation initiale du groupe organisateur de travailleurs est essentielle à la réussite, de manière à ce que ceux-ci soient orientés au contexte et aux tâches de la propriété et de la gestion du groupe. De plus, un programme de formation suivie doit être maintenu tant pour les travailleurs existants que nouveaux. Un problème spécial est soulevé par le fait que la structure de coopérative ne permet pas aux propriétaires d'accéder aux exemptions pour gains en capital offertes aux actionnaires ordinaires, même si un processus est actuellement en cours pour changer cette législation à divers endroits.

### ***Quelques mesures concrètes***

122. Une personne doit recruter et réunir le groupe de personnes qui souhaitent étudier le projet de démarrage d'une entreprise pour créer leurs propres emplois et partager les décisions avec les autres titulaires d'emploi potentiels.
123. Même si la composition du groupe peut changer au fil du temps et ce sera souvent le cas, celui-ci doit s'organiser de manière à assurer la poursuite des réunions.
124. Une décision doit être prise quant au domaine général ou secteur industriel où l'entreprise sera créée, et quant à la structure qui convient le mieux à la philosophie des membres du groupe et au processus probable qu'ils vont adopter, à savoir une coopérative ou une société par action.
125. Ensuite le groupe doit prendre une décision précise sur ce que sera l'entreprise.
126. À partir de ces décisions, le groupe doit sélectionner un organisme d'aide technique qui l'aidera à démarrer la société ou la coopérative et planifiera et facilitera la formation nécessaire pour l'actionnariat des travailleurs. Plus d'un prestataire d'aide pourra être sélectionné, par exemple un organisme communautaire local et un cabinet de consultation qui travaille auprès de cet organisme.
127. Les études de faisabilité et la planification d'entreprise doivent être réalisées, et ce, avec la participation directe des organisateurs plutôt qu'une délégation intégrale aux prestataires d'aide technique.
128. Dans le cadre du processus d'étude de faisabilité et de planification d'entreprise, les sources possibles d'aide financière doivent être examinées, la structure de gestion doit être conçue et l'organisation juridique doit être arrêtée définitivement.
129. Une fois le plan terminé, le groupe voudra vraisemblablement présenter le plan à un ou plusieurs experts sympathiques à sa cause (en dehors des conseils techniques) pour qu'ils le critiquent, puis effectuer des ajustements en conséquence.
130. Enfin, le groupe devra réunir tous les ingrédients nécessaires en matière de financement, de structure de gestion, de locaux, de soutien professionnel (juridique, comptable, bancaire), etc., afin de lancer l'entreprise.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Pour les entreprises de travailleurs de type coopératives :

- Canadian Co-operative Association, région de la C.-B. (John Restakis, tél. 1-604-662-3906).
- Co-operative Development Program du gouvernement de la Colombie-Britannique (tél. 1-800-988-8289).
- Regional Cooperative Development Center, Moncton, N.-B. (tél. 1-506-858-6041).
- National Center for Employee Ownership, 1736 Franklin Street, 8th Floor, Oakland, CA 94612 (tél. : 1-510-208-1300; télécopieur : 1-510-272-9510). L'organisme principal dans le domaine; son fondateur et directeur, Corey Rosen, offre des services d'aide en consultation au Canada. Ils ont un site Web ([www.nceo.org](http://www.nceo.org)).
- ICA Group, Inc. (Newell Lessell, tél. 1-617-338-0010), un organisme américain qui a aidé à lancer de nombreuses coopératives de travailleurs pour des personnes auparavant sans emploi ou à faible revenu, et il a été le pionnier d'une structure de coopérative de type Mondragon qui traite les problèmes de conservation du capital et de revente qui affectent souvent même les coopératives prospères.

Pour entreprises de travailleurs de type sociétés par action :

- Employee Ownership and Investment Association Canada (EOIA), qui a des bureaux à Vancouver, C.-B. (Julia Markus, numéro sans frais : 1-877-687-3767), est une source de premier plan d'aide pour les ODÉC ainsi que les groupes d'employés.
- L'Employee Share Ownership Program du gouvernement de la Colombie-Britannique (George Kennedy au 1-604-660-1045) offre un vaste éventail d'aides et d'information sur les crédits d'impôt aux projets d'actionnariat des travailleurs.
- Consultez également le Worker Ownership Resource Centre : 1-604-520-3341).

### ***Publications***

- Du gouvernement de la C.-B. (ci-dessus) : *B.C. Business Co-operatives*. une liste longue et utile d'organismes ressources.
- *Model Incorporation Documents for Worker Co-operatives in British Columbia*. De la Fédération canadienne des coopératives du travail, région de la C.-B. et de la Canadian Co-operative Association (252 rue Bloor Ouest, Toronto, Ont. M5S 1V6, tél. 1-416-923-6641)

- *Starting a Worker Co-operative: An Introduction*. De la Worker Ownership Development Foundation (357 rue College, Toronto, Ont. M5T 1S5, tél. 1-416-928-9568) et de la Canadian Co-operative Association (ci-dessus).
- EOIA Canada possède nombre de publications utiles, ce qui inclut « Employee Ownership for Small Business ».

## **Entrepreneuriat des jeunes**

### *Description*

Investir dans un programme qui fait la promotion de l'étude du processus de création d'entreprise chez les jeunes (généralement d'âge précollégial) constitue essentiellement une façon pour la collectivité de constituer des ressources d'entrepreneuriat pour l'avenir, plutôt que de produire de nouvelles entreprises concrètement. Même si cela pourrait à l'occasion se traduire par le lancement de certains projets d'entreprise viables et importants par les participants durant le programme, le perfectionnement individuel des participants est généralement le principal résultat le plus probable. Toutefois, la North Okanagan Community Futures Development Corporation a récemment découvert que 15 % à 20 % des jeunes inscrits à son programme en 1999-2000 demeuraient associés à des entreprises prospères.

Les programmes d'entrepreneuriat des jeunes sont généralement coparrainés par des groupes d'entreprises, des écoles ou des clubs de service et donc, leurs coûts peuvent fréquemment être minimisés pour l'ODÉC qui souhaite démarrer ce type d'activité. En fait, ce genre de programme peut être cédé relativement facilement aux autres commanditaires, une fois qu'il a fait la preuve de ses possibilités.

Le contenu du programme vise à encourager les participants à réfléchir à leurs motifs, à leurs possibilités et à leurs compétences. La formation aux outils de base de la comptabilité, des études de faisabilité et de la planification sera incluse. L'accès à l'information relative aux idées d'entreprise et aux outils d'analyse des entreprises ainsi qu'à des conseils et à une aide concernant les études de marché sera nécessaire. De plus, les participants auront besoin d'accéder à des capitaux, même si leurs besoins seront généralement relativement limités.

Le Kiwanis Enterprise Centre de Dawson Creek a compilé une feuille de route intéressante en travaillant auprès des jeunes. Même si le Centre est, en fait, un

incubateur d'entreprise efficace pour tous les entrepreneurs locaux ou les entrepreneurs potentiels, il a commencé en tant que programme pour les jeunes, coparrainé par une école secondaire, sur les terrains de laquelle le Centre a fini par construire ses bureaux et ses centres de service. Le programme Club des millionnaires de Kiwanis fait partie intégrante de l'activité pour les jeunes du KEC.

Les entreprises de jeunes se lancent généralement dans des activités qu'on pourrait estimer prévisibles : production de friandises, tonte des pelouses, etc. Il s'agit d'un programme de deux ans, qui commence en 11<sup>e</sup> année. Avant la fin de cette année scolaire, les participants auront produit des plans d'affaires, qui sont jugés par un jury du club Rotary. Les plans d'affaires sont des documents d'une page simplifiés, et on ne s'attend pas à ce que la capitalisation dépasse les 100 \$.

Selon un modèle de mise sur pied d'un projet de 4-H, les entrepreneurs créent ensuite leurs entreprises et, au besoin, montent un kiosque au salon professionnel local ou commercialisent leurs produits et services sous une autre forme. On ne s'attend pas à ce que les entreprises soient viables au moment de l'obtention du diplôme, mais plutôt, qu'essentiellement, l'expérience permette aux participants d'améliorer leur confiance en soi et leur autonomie. (Toutefois, un diplômé du programme a fini par démarrer une société informatique prospère.) Un grand nombre passeront directement au programme d'emploi autonome qui est commandité par la SADC locale, la SADC de Peace-Liard (tél. : 1-250-782-8748). Tout comme ce programme et d'autres activités similaires d'emploi autonome, le programme de KEC est vraisemblablement avant tout efficace sur le plan de l'aide à la recherche et à la conservation d'un emploi initial à long terme par les jeunes participants.

### ***Avantages***

Pour la plupart des collectivités qui ont décidé de mettre en œuvre une stratégie de DÉC, le risque qu'un trop grand nombre de jeunes quittent la région ou doivent la quitter pour se trouver de bons emplois constitue un facteur de stimulation important. Un programme d'entrepreneuriat offre aux jeunes une autre forme d'espoir, une autre option, une expérience de création de leur propre emploi et une occasion de se constituer une feuille de route qu'apprécieront les employeurs.

### *Principales difficultés*

Pour que ce type de programme fonctionne efficacement, les mentors devront consacrer beaucoup de temps au travail individuel avec chaque participant. Il est vrai que les activités de groupe peuvent constituer des expériences d'apprentissage importantes, mais en bout de ligne, il s'agit généralement qu'un participant en particulier trouve une idée de projet et tente de bâtir une entreprise sur cette base. Et les jeunes auront besoin de services de mentorat individuels tout au long du processus. Le principal défi pour ce programme consiste à trouver des gens qui sont prêts à consacrer du temps et en mesure de le faire et, en même temps, puissent accorder aux jeunes entrepreneurs suffisamment de liberté pour qu'ils puissent s'épanouir.

### *Quelques mesures concrètes*

131. Faites des recherches dans la collectivité pour trouver le type de soutien dont vous avez besoin auprès d'autres organismes, comme le système scolaire, les groupes de services aux entreprises, les agences pour les jeunes, les ministères gouvernementaux, les collèges, les banques et ainsi de suite. Vérifiez le degré d'intérêt pour un tel programme et en même temps, faites-en la promotion. Naturellement, s'il existe déjà un centre d'entrepreneuriat, il pourrait être opportun d'établir des liens avec celui-ci.
132. Réunissez l'équipe de partenaires qui coparraineront le programme. Tous les partenaires ne pourront fournir un soutien financier; ils pourront fournir une autre forme d'aide.
133. Avec l'équipe, créez un plan avec les objectifs à court et à long termes auxquels pourra adhérer l'ensemble de la collectivité. La stratégie la plus profitable ne sera pas axée tant sur la production de nouveaux projets que sur la création d'une culture d'entrepreneuriat à laquelle puissent adhérer les jeunes. Ne basez pas vos indicateurs de réussite simplement sur le nombre de lancements d'entreprise de jeunes. En fait, le centre des jeunes pourrait devenir un lieu pour engendrer un climat d'entrepreneuriat au profit du reste de la collectivité également, et même éventuellement devenir un incubateur d'autres entrepreneurs.
134. S'il n'existe pas déjà un chef de projet, cette personne doit être sélectionnée sur les critères de passion et d'engagement, ainsi qu'en fonction de sa feuille de route professionnelle et de sa capacité de travailler auprès des jeunes.



135. À partir de là, le plan et son programme peuvent être conçus et lancés, avec l'ensemble des locaux et des équipements nécessaires à la création des entreprises – télécopieur, accès à Internet, locaux à bureaux, voire une salle du conseil, etc. Le degré de perfectionnement du programme à l'origine, incluant, par exemple, un fonds de prêt, dépendra du plan, mais on peut s'attendre à ce que le centre change et grandisse au fil du temps.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- La Canada Youth Business Foundation (40 rue Dundas Ouest, bureau 323, B.P. 44, Toronto, Ont. M5G 2C2, tél. 1-416-408-2923) fait la promotion de programmes de prêt locaux pour le démarrage d'entreprises de jeunes, qui peuvent être fondés par un personne ou par un groupe. Les entreprises admissibles incluent également les projets d'organismes sans but lucratif qui offrent à des jeunes des emplois et peut-être une expérience en gestion, mais pas de participation au capital. L'ODÉC peut communiquer avec la fondation dans le but de constituer un partenariat pour offrir des prêts et des services de mentorat. Le bureau régional pour les provinces de l'Ouest est situé à Calgary (tél. : 1-403-240-5561).
- SADC de North Okanagan, #302 - 3105 33<sup>rd</sup> Street, Vernon. C.-B. V1T 9P7 (tél. 1-250-545-2215).

### ***Publications***

- Publié en 1998, *A Study to Identify Gaps in Youth Entrepreneurship Development in British Columbia* est disponible auprès de Whalebone, bureau 1607, 1166 Alberni Street, Vancouver, C.-B. V6E 3Z3 (tél. : 1-604-688-2424). C'est également le bureau de l'association provinciale des SADC de la C.-B.
- *Supporting Youth Entrepreneurship in Your Community: an action planning handbook* est disponible auprès du Venture Development Centre, 555 Seymour Street, Vancouver, C.-B. V6B 3H6 (tél. : 1-604-432-8372).
- « I Was a Teenage Capitalist », *Canadian Business* (décembre 1994), p. 58-63.



entreprises privées locales. La mobilisation des partenaires auprès de l'organisation conjointe d'une telle source de capitaux pourra s'avérer nécessaire; et, en fait, un ODÉC pourrait, avec d'autres entités, créer un ou plusieurs fonds indépendants. Même si ces fonds doivent toujours fonctionner judicieusement et avec prudence pour survivre, ils offriront un accès facile de manière à ce que l'ODÉC n'ait pas à réapprocher sans cesse des sources externes ou moins bien disposées.

Ces stratégies de recherche du capital et d'autres décrites ici varieront selon la tâche particulière à laquelle les destine l'ODÉC. Certains ODÉC pourront posséder plus d'un fond; d'autres une seule priorité et donc un seul type de fonds d'investissement.

Pratiquement toutes les stratégies de financement en capital du DÉC seront axées sur les tâches de développement des entreprises, même si certaines pourraient être adaptées au développement immobilier également. Toutefois, même un fonds de développement d'entreprise ciblé peut varier de manière notable, selon les objectifs qui lui sont fixés et les techniques utilisées pour accomplir ces objectifs. Aussi, la première étape que doit prendre tout ODÉC qui envisage d'utiliser l'une de ces stratégies consiste à mettre précisément le doigt sur le ou les objectifs exacts à accomplir.

À noter particulièrement que le financement ne sera pas toujours nécessairement le principal problème concernant les projets d'un ODÉC. Par exemple, il pourrait s'avérer plus important pour celui-ci d'être en mesure de concevoir et d'analyser ses projets potentiels, de manière à ce qu'il puisse concrètement être admissible à une aide en capital conventionnelle. Lorsque l'ODÉC n'est pas très versé dans les *études de faisabilité* ou la *planification d'entreprise*, il ne pourra jamais obtenir le financement nécessaire. De manière similaire, les entreprises privées pourraient ne pas être aussi pauvres en capitaux étant donné qu'elles sont limitées par leurs propres pratiques commerciales.

Les outils de financement décrits dans cette section ont été sélectionnés essentiellement pour illustrer ce qui peut être accompli sans participation du gouvernement (ou à une échelle minime). Il ne fait aucun doute que les pouvoirs publics de tous les niveaux peuvent jouer et jouent souvent un rôle important sur le plan de la facilitation de la disponibilité du capital, voire la fourniture concrète de capitaux aux projets d'investissement communautaires.

Aussi, il pourrait être utile de documenter tous les programmes fédéraux ou provinciaux existants dont les groupes de DÉC pourraient tirer profit. Par exemple, certains d'entre eux englobent des dispositions en matière de crédits d'impôt (comme les incitatifs de la C.-B. aux programmes d'actionnariat des travailleurs ou les incitatifs des fonds d'investissement communautaires de la Nouvelle-Écosse). Toutefois, la diversité et le nombre de ces programmes dépassent la portée de cette publication même si, dans les faits, certains incitatifs fiscaux ont été abordés dans quatre rubriques, **Programme de coopérative d'employés**, **Entreprise de travailleurs**, **Rachat par les travailleurs** et dans la présente section, **Fonds d'investissement communautaire**.

D'autres interventions gouvernementales qui fournissent directement du capital ne sont pas directement accessibles aux groupes communautaires ou ne nécessitent pas des interventions communautaires organisées (comme le crédit disponible auprès de la Banque de développement du Canada) ou consistent essentiellement en des investissements municipaux dans les infrastructures (ce qui inclut les parcs industriels). Il existe des modèles intéressants et utiles de programmes mis sur pied dans certaines provinces qui peuvent être répétés dans d'autres provinces, mais à l'évidence, ils supposent une législation future et d'autres mesures similaires, étant donné que *Outils et techniques* est conçu pour être utilisé immédiatement par tous les groupes de DÉC, ces modèles ont été omis.

## **Fonds de prêts au développement communautaire**

### ***Description***

Il s'agit généralement de sources de crédit sans but lucratif privées à capitalisation locale et basées à l'échelle locale pour des projets communautaires, généralement pour des logements à prix abordable mais dans certains cas pour d'autres activités, comme les petites entreprises qui emploient des résidents locaux. Le FPDC pourra être organisé par un ODÉC ou par un groupe informel de citoyens locaux.

D'ordinaire, les FPDC offrent seulement du crédit, mais certains ont étendu leurs activités de manière à inclure les placements dans des actions, voire des services de gestion financière. (Au lieu de s'appeler fonds de prêt, ils peuvent utiliser un autre terme, comme fonds d'immobilisations communautaires.) Les

fonds canadiens similaires à ces fonds sont inclus dans les **fonds d'investissement communautaire**.

La communauté desservie par un FPDC est généralement plus régionale que locale, par exemple l'ensemble d'une zone métropolitaine plutôt qu'un quartier, essentiellement parce qu'une échelle d'activités raisonnable nécessite une zone cible plus étendue. Cela s'avérera être le cas même lorsque le FPDC commence par un projet de quartier. Aussi, les FPDC d'une petite ville ou d'un secteur rural seront vraisemblablement prévus pour desservir une région beaucoup plus importante que la localité immédiate.

Les activités de base du FPDC consistent à reprêter les capitaux qui lui ont été précisément prêtés par (essentiellement) des sources privées pour combler certains des besoins en capitaux des projets de logements sociaux ou d'autres projets communautaires. Dans l'ensemble, les emprunteurs auprès des FPDC versent généralement une prime d'intérêt de 2 % ou 3 % sur l'intérêt que le FPDC doit payer à ses propres prêteurs. Cette marge sert à acquitter les coûts d'administration ou de transaction associés aux opérations de prêt à la collectivité.

Même si la capitalisation provient généralement de sources privées, certains FPDC ont également fini par obtenir des capitaux des pouvoirs publics. Quel que soit le cas, les capitaux sont prêtés (ou pour certaines sources, donnés ou accordés) selon des conditions privilégiées qui permettent au FPDC de consentir des prêts à des projets qui ne seraient pas admissibles au financement traditionnel ou qui ne peuvent rembourser des prêts selon les conditions habituelles. Les prêts à la collectivité pourront ou non être consentis à des taux inférieurs aux taux du marché, mais ils offriront souvent d'autres avantages (comme un moratoire initial sur le calendrier de remboursement).

L'Association communautaire d'emprunt de Montréal (ACEM) créée en 1990 fut le premier FPDC organisé au Canada. Comme nombre de ses homologues américains, il a bénéficié de l'aide technique de l'Institute for Community Economics (Springfield, MA), qui a été l'initiateur de la conception du FPDC. (L'ICE a également été l'un des premiers promoteurs et l'une des premières sources d'aide technique d'une **fiducie foncière communautaire** qu'on proposait à l'origine, en fait, de financer au moyen des FPDC.) L'ACEM effectuait à l'origine la promotion de deux cercles de prêt prospères auprès des personnes bénéficiaires de l'aide sociale voulant créer des micro-entreprises comme

sources d'emploi autonome. Par la suite, l'organisme a également offert un financement provisoire aux groupes communautaires handicapés par les délais de versement des subventions gouvernementales déjà engagées.

Par opposition à la plupart des FPDC américains, l'ACEM s'est concentrée sur le financement d'entreprises ayant une vocation sociale plutôt que sur les logements à prix abordable. L'un de ses premiers prêts fut accordé à une école de musique communautaire qui, grâce à son dossier de remboursement de son prêt de l'ACEM, fut ensuite en mesure d'obtenir des prêts bancaires. L'école offre des concerts gratuits et des classes à coût modeste et elle met l'accent sur la musique locale multiculturelle. D'autres prêts ont été accordés à un restaurant à prix modeste qui forme des jeunes ainsi qu'à une coopérative qui produit des couches écologiques. L'ACEM a été sérieusement handicapée par la grande faiblesse des fonds d'immobilisations dont elle dispose, mais elle s'est affirmée comme outil financier efficace sur le plan social.

Les FPDC comme l'ACEM sont gérés en visant l'autonomie financière, mais passablement souvent, même avec des capitaux consentis à des conditions de faveur et la marge sur les frais d'intérêt, ils ne peuvent couvrir leurs frais d'administration sans subventions. Cela est dû au fait que leur niveau d'activité (échelle de capitalisation) est simplement trop faible. L'Institute for Community Economics a estimé qu'avec un million de dollars de capitaux, un FPDC peut tout au plus gagner 3 % (30 000 \$) pour défrayer les frais d'administration, ce qui à l'évidence ne suffit pas à couvrir les coûts de base.

Le dossier de rendement des FPDC est excellent. Selon une étude d'activité aux États-Unis de 1975 à 1993, les pertes cumulées de tous les FPDC ont été inférieures à 1 % de leurs portefeuilles (environ 190 millions de dollars). Cela pourrait être dû au fait que leurs portefeuilles ont été fortement axés sur les hypothèques immobilières et sont donc généralement bien garantis. Toutefois, ce dossier est bien meilleur que celui du modèle des **fonds de prêts renouvelables aux collectivités (FPRC)**, qui se consacrent essentiellement au financement des entreprises. Les FPRC sont généralement financés au moyen de subventions gouvernementales non remboursables, alors que les FPDC sont généralement financés essentiellement par des prêts privés qui doivent être remboursés.

### *Avantages*

En tant qu'institutions privées sans but lucratif, les FPDC n'ont pas à se plier à la réglementation gouvernementale à laquelle les institutions de dépôt comme les banques ou les coopératives de crédit doivent se conformer. Cela leur permet de consentir des ententes que les institutions financières traditionnelles ne peuvent généralement pas accorder, même si la plupart des transactions ne diffèrent pas tant du point de vue des conditions pratiquées par les banques traditionnelles, que du point de vue du type de clientèle. En bref, les FPDC peuvent desservir des clients communautaires qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas desservis par les institutions financières conventionnelles; de plus, les FPDC n'ont pas à réaliser des profits pour les actionnaires. Ainsi, les politiques peuvent être axées purement et simplement sur la viabilité et le service à la collectivité.

### *Principales difficultés*

Comme toute autre institution financière qui se consacre au développement communautaire, la principale difficulté consiste à gérer prudemment de manière à assurer la viabilité de l'institution tout en répondant aux besoins communautaires non comblés par les services financiers traditionnels. Ainsi, les FPDC ont comme grand défi d'assurer qu'ils trouvent une façon de couvrir les frais de transaction inévitables de leurs prêts; cela nécessite soit des subventions soit une échelle d'opérations nettement supérieure à l'échelle habituelle pour un FPDC.

Une autre difficulté consiste à faire concorder les conditions des prêts consentis sur leur capital avec les conditions des prêts accordés aux clients. Par exemple, les prêteurs pourront exiger un remboursement intérimaire, alors qu'un projet de construction de logements plurifamiliaux pourrait nécessiter des ententes de remboursement à long terme. Jongler avec ces conditions contradictoires constitue l'un des grands défis pour la direction.

### *Quelques mesures concrètes*

136. La création d'un FPDC repose sur l'hypothèse qu'un besoin de crédit particulier a été mis en évidence dans la collectivité; et que des sources privées sont prêtes à fournir les capitaux à des taux de faveur pour combler cette lacune. En bref, les financiers privés des FPDC (généralement des églises et leurs fonds de retraite, des citoyens locaux qui peuvent se

permettre des taux de rendement inférieurs à ceux du marché, fonds de responsabilité sociale des entreprises, etc.) devront être mobilisés; et ils doivent partager avec les organisateurs un consensus sur la nature des besoins de crédit cruciaux de la collectivité. Ce n'est qu'à ces conditions qu'il est opportun de lancer le processus officiel d'organisation du FPDC.

137. Étant donné que ce type de capital privé est rarement disponible en quantité suffisante (particulièrement aux premières étapes des activités du FPDC), les organisateurs devront concevoir un plan d'affaires basé sur des hypothèses réalistes de subventions pour couvrir les frais de transaction à divers niveaux d'activité. Les subventions pourront être accordées en espèces ou sous forme de services essentiels disponibles de manière réaliste (par exemple, services juridiques bénévoles consentis à des niveaux d'effort donnés). De plus, il sera généralement opportun pour le FPDC de prendre pour hypothèse un fonctionnement initial à un niveau d'activité très faible, qui n'augmentera que lentement au fil du temps.

138. Destinés à se joindre aux représentants initiaux de la collectivité, les membres du conseil et du comité d'examen des prêts devront être recrutés particulièrement auprès de ceux qui fournissent les capitaux ainsi que de ceux qui possèdent les compétences techniques nécessaires pour gérer le fonds.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Le principal groupe d'aide technique est l'Institute for Community Economics (ICE) précédemment mentionné, 57 School Street, Springfield, MA 01105.
- L'ancien chef de longue date de ce groupe est également une personne-ressource, aujourd'hui comme consultant indépendant : Chuck Matthei, RFD #1, Box 430, Voluntown, CN 06384.
- L'ACEM elle-même peut s'avérer une source importante de conseils et le Réseau canadien de DÉC pourrait avoir des suggestions d'autres personnes-ressources (numéro sans frais : 1-877-202-2268).
- Aux États-Unis, la National Community Capital Association est l'association professionnelle des FPDC (924 Cherry Street, Philadelphie, PA 19107).

### ***Publications***

- *Community Economics* est le bulletin de l'Institute for Community Economics (tél. : 1-413-746-8660).



- Operations Guide for Community Development Loan Funds (Philadelphie, PA: National Community Capital Association, 1996). Document qui fait environ 440 pages, à un prix de 200 \$ pour les non-membres; toutefois, les différents chapitres (16 à 28 pages) peuvent être achetés séparément.
- \*Étude de cas : « Making a Significant Impact with a Community Loan Fund ». L'Association communautaire d'emprunt de Montréal (ACEM) démontre comment une institution financière communautaire peut intégrer les objectifs de développement d'entreprise et du service social sans dépendre des fonds du gouvernement.

## Fonds d'investissement communautaire

### *Description*

Dans certains cas, aux États-Unis, des FPDC ont créé une filiale d'investissement, mais la Nouvelle-Écosse est la seule région du Canada où des fonds communautaires ont été structurés de manière à inclure des fonctions d'investissement communautaire. C'est à l'île du Cap Breton qu'un groupe indépendant a commencé de lui-même à réunir des fonds uniquement privés d'une valeur de 500 000 \$ en 1990.

BCA Holdings Ltd., c'est son nom, fut constitué en société sans but lucratif par un groupe de citoyens de la localité, dont la plupart avaient été associés avec New Dawn Enterprises, le premier CDC au Canada. (Depuis nombre d'années, New Dawn examinait les possibilités de créer un fonds d'investissement local.) Même s'il a le statut juridique d'entité sans but lucratif, l'organisme offre bien entendu un rendement aux investisseurs qui fournissent ses capitaux.

BCA a également reçu un soutien important d'investisseurs de DÉC reliés à des groupes confessionnels. Il avait obtenu des raisons de croire qu'un prêt de 500 000 \$ d'un organisme fédéral lui serait consenti une fois les capitaux privés réunis; toutefois, il a fallu en bout de ligne des négociations intenses sur une durée de trois ans pour obtenir les capitaux complémentaires. BCA s'oppose aux autres groupes d'investissement communautaire créés plus récemment en Nouvelle-Écosse, du fait qu'il s'agit d'un organisme sans but lucratif réservé aux services à la collectivité. De plus, il n'a pas dépendu de la contribution du gouvernement à ses débuts. Et il n'a jamais eu de soutien gouvernemental pour couvrir ses frais d'opérations. BCA réussit à fonctionner sans subvention financière directe en appliquant des contrôles stricts des coûts et en confiant la

plupart de ses activités d'analyse et de négociation de prêts à des bénévoles. Son indépendance à l'égard des subventions est prisée par ses organisateurs.

D'autres groupes d'investissement communautaire ont fait leur apparition en Nouvelle-Écosse à la suite de l'entrée en vigueur en 1998 d'une loi provinciale qui offre un crédit d'impôt, une garantie partielle et le statut d'admissibilité aux REER/FERR aux placements effectués par des particuliers. Dans le programme provincial, ils sont appelés fonds d'investissement dans le DÉC (FIDÉC). Il s'agit d'entités à but lucratif, qui sont habilitées seulement à effectuer des investissements en capital, et non à consentir des prêts (sauf sous forme de dette de second rang).

Il existe deux types de FIDÉC aux termes du programme : un fonds de type coopératif, et l'autre sous forme de société. Il existe également un autre programme en Nouvelle-Écosse qui offre un financement par action (remboursable) aux bénéficiaires d'aide sociale qui veulent démarrer leur propre entreprise, selon une entente spécialisée conclue avec une coopérative commanditaire dans leur collectivité. (Voir [Programme de coopératives d'employés.](#))

À l'heure actuelle, BCA tente de tirer profit des dispositions en matière de crédit d'impôt, qui amélioreraient sa capacité de réunir des capitaux. À cette fin, il crée une filiale à but lucratif pour laquelle il a réuni environ 800 000 \$ en fonds privés. Toutefois, étant donné qu'il a commencé sans aide du gouvernement, il demeure un modèle convaincant pour les investisseurs qui ont à cœur la collectivité, et montre que la participation du gouvernement n'est pas nécessaire, même si la possibilité d'une contribution ultérieure des pouvoirs publics demeure une forte motivation à réunir des fonds privés.

À l'origine, BCA a été stimulé par l'histoire d'entreprises de l'île du Cap Breton qui, lors du départ à la retraite de leur propriétaire ou en raison de difficultés financières, avaient été vendues à des investisseurs de l'extérieur qui avaient ensuite déménagé l'entreprise à l'extérieur de l'île. Les organisateurs de BCA estimaient que ces pertes d'emplois et d'activités économiques pouvaient, au moins dans certains cas, être évitées si un groupe achetait les actifs et les gardait sur l'île, au moins jusqu'à ce qu'on puisse trouver un entrepreneur résident à qui les céder. (En fait, sous forme d'une sorte de version pilote du modèle, l'un des organisateurs avait déjà souhaité personnellement sauver une entreprise établie de longue date, qu'il avait rachetée lui-même, non pas tant pour réaliser des profits que pour protéger un actif de la collectivité.) Aussi, le

« financement des actifs de la collectivité » (*banking community assets*) fut le thème qui motiva la création de BCA Holdings, d'où le sigle.

BCA Holdings est aujourd'hui la société parapluie d'un certain nombre de filiales, certaines à but lucratif, d'autres sans but lucratif, dont la base d'immobilisations se chiffre à environ 1,3 million de dollars (ce qui n'inclut pas les nouveaux capitaux reliés aux incitatifs fiscaux). Il met à profit à la fois le financement par action et les instruments de crédit. L'organisme a investi dans la création des entités suivantes : un centre commercial qui a appuyé la première coopérative de prêts de la région de l'Atlantique et fournit à cette coopérative de nouveaux locaux nécessaires et attractifs; une usine de cordage aujourd'hui très prospère et qui possède une succursale sur la côte Ouest des États-Unis; un hôtel; un centre de ski; une usine de blocs de ciment; et une station de radio. Dans chaque cas, l'organisme a mobilisé une expertise des partenaires de l'extérieur. À l'heure actuelle, la plupart de ses capitaux sont engagés, aussi, il recherche de nouvelles sources de capitaux auprès des particuliers qui seraient intéressés par les crédits d'impôts.

Les caractéristiques essentielles du FIC, en vertu du modèle, sont les suivantes :

- Il est constitué en société sans but lucratif, ce qui le protège contre les investisseurs de l'extérieur et assure qu'il sera toujours en mesure de se concentrer sur les possibilités financières locales.
- Il minimise les dépenses opérationnelles en ayant fortement recours à des bénévoles possédant une expertise en matière financière et commerciale, qui constituent généralement le personnel de son conseil d'administration ou de celui d'une filiale.
- Il met l'accent sur les partenariats avec des particuliers ou des entreprises spécialisés dans le domaine précis d'investissement, plutôt que se spécialiser dans un domaine en particulier, comme c'est le cas pour la plupart des sociétés de capital de risque. Ainsi, il peut répondre à toutes les possibilités et faire face aux menaces posées par une diversité de fermetures ou de transferts à l'échelon local, tout en faisant la promotion des nouveaux projets.

Ces caractéristiques se combinent, bien entendu, au souci habituel pour les compétences générales en gestion, la rigueur des contrôles financiers, entre autres, comme il convient à toute entreprise ou institution financière viables.

### *Avantages*

Le FIC offre la souplesse liée à l'utilisation de la formule capital-actions qui est plus efficace que le crédit pour la création d'entreprises et donc, la création et la conservation d'emplois. Sans un nouvel investissement en capital, il est impossible d'aider nombre d'entreprises à traverser un problème temporaire, ou de réaliser une expansion à un tournant crucial, ou d'éviter leur fermeture.

### *Principales difficultés*

Les investissements dans les actions sont par nature beaucoup plus risqués que les ententes de crédit. Aussi, il est beaucoup plus difficile de réunir ce type de capital, particulièrement pour une entité sans but lucratif. De plus, comme tout autre outil financier de développement, il soulève un problème essentiel de conciliation des avantages communautaires avec la viabilité du programme de capitalisation lui-même.

Si, comme c'est le cas de BCA, le fonds se donne comme portée tous les secteurs d'entreprise, il doit relever le défi de trouver des compétences et une expertise dans tous les secteurs sur lesquels il intervient. En tant qu'institution communautaire, il peut accepter d'assumer une aussi vaste responsabilité, mais il s'agit certainement d'un défi qu'aucun groupe de capital de risque conventionnel n'accepterait.

### *Quelques mesures concrètes*

La façon dont une collectivité peut procéder pour constituer un FIC dépendra en partie des ressources existantes. Avec un FPDC ou d'autres fonds de crédit déjà en activité, il pourrait fort bien s'agir de la meilleure stratégie pour commencer sur ces bases. BCA a commencé de manière indépendante, mais il a été mis sur pied grâce à la collaboration utile d'institutions (comme New Dawn et l'University College of Cape Breton), qui étaient déjà actives sur la scène du DÉC local. Un FIC sera, en bref, plus susceptible d'être le fruit d'une tradition locale de DÉC, mettant à profit le leadership de ceux qui possèdent une réputation établie en matière de réalisation de DÉC.

### *Organismes et personnes-ressources*

BCA en soi et son principal organisateur, Greg MacLeod, constituent vraisemblablement les meilleures sources d'orientation sur cette stratégie (tél. 1-902-539-1777).

### ***Publications***

- BCA lui-même est décrit par Greg MacLeod dans « Breaking the Rules », *Making Waves* (automne 1998) 9, 3:20-22 (tél. 1-888-255-6779); et de manière plus détaillée par Harvey Johnstone, « Financing Ventures in a Depleted Community », chapitre 5, dans Gertrude MacIntyre, éd., *Perspectives on Communities: A Community Economic Development Roundtable* (Sydney, N.-É. : University College of Cape Breton Press, 1998).
- La seconde édition du *Guide to Community Economic Development Investment Funds*, dans le cadre du programme Nova Scotia Equity Tax Credit, Nova Scotia Economic Development and Tourism, peut être obtenue en composant le 1-902-424-1259.

## **Fondation communautaire**

### ***Description***

Les fondations communautaires sont des fondations de bienfaisance ou sans but lucratif qui sont restreintes au soutien des projets dans une collectivité ou une région précises. Dans le cas des villes plus petites et des secteurs ruraux, il s'agit d'un processus à très long terme qui consiste à créer et à développer un instrument d'octroi de subvention doté de fortes capacités, et les organisateurs doivent donc relever le défi de réunir un certain nombre de collectivités partenaires pour accroître à la fois ses ressources financières potentielles et sa portée régionale. L'objectif, bien entendu, consiste à créer une source permanente de fonds pour les besoins communautaires. Les subventions (ou d'autres formes de soutien financier, comme des prêts ou des investissements reliés à un programme), sont généralement consenties uniquement à même les revenus de la fondation, sans toucher au principal.

La fonction financière de la fondation communautaire peut être complétée par son parrainage de conférences ou d'autres réunions consacrées à des enjeux communautaires, par la publication de documents ou par l'offre de possibilités de formation en leadership dans la collectivité. La fondation pourra également fournir une aide technique aux groupes communautaires. En tant qu'organisme, la fondation peut avoir des membres adhérents, mais pas nécessairement. Elle peut être gérée par un conseil de bénévoles qui effectue tout le travail requis en l'absence de personnel. Toutefois, une fondation sera en mesure de croître plus

vite s'il existe au moins une personne qui se consacre à plein temps à son développement. La transparence totale des activités et un conseil très compétent et respecté sont essentiels à sa réputation.

Les sources de la fondation sont généralement des particuliers et des familles aisés locaux ou des entreprises locales. Toutefois, les municipalités ou d'autres organismes gouvernementaux peuvent, en de rares occasions, compléter les fonds privés; et les syndicats, les entreprises privées ou les banques qui ont des succursales locales constituent des sources complémentaires. Il arrive que d'autres fondations nationales contribuent à la création d'une fondation communautaire.

Nombre de fondations communautaires agissent plus ou moins comme un gestionnaire pour les fondations d'autres groupes de bienfaisance, et la plupart acceptent des fonds réservés à des fins précises. Dans tous les cas, toutefois, la réglementation fiscale exige que les fonds soient versés uniquement à d'autres organismes de bienfaisance. Les changements de sa réglementation récemment envisagés par Revenu Canada concernant le DÉC pourraient faciliter l'utilisation des fonds caritatifs pour un éventail élargi d'objectifs de DÉC.

### ***Avantages***

La fondation offre une possibilité directe pour les membres de la collectivité de rendre à celle-ci de manière permanente et à la collectivité d'appuyer des projets à haut risque ou autres qui pourraient ne pas être admissibles à d'autres sources de financement. Même une fondation modeste pourra constituer une source efficace de financement initial ou de financement de départ, qui permettra au projet d'attirer d'autres sources de financement. Une fondation dynamique peut constituer un centre de leadership communautaire en comblant les besoins de la collectivité.

### ***Principales difficultés***

L'accumulation de fonds pour créer une fondation d'envergure raisonnable pourrait s'avérer particulièrement lente et difficile, à moins qu'il existe des familles ou des entreprises intéressées qui ont une richesse considérable pour démarrer le processus. Toutefois, la fondation doit être considérée comme une entreprise à l'échelle de la collectivité et non simplement comme le jouet d'un petit groupe. Aussi, tous les citoyens doivent être incités à y contribuer. De plus, un processus d'évaluation respecté sera nécessaire pour consentir les appuis financiers, le tout avec un degré élevé de transparence, de manière à ce

que les résidents soient sûrs que tous les projets sont évalués de manière équitable.

### *Quelques mesures concrètes*

139. Les fondateurs doivent élaborer un plan qui énonce le statut juridique et les objectifs de l'organisme à terme, ainsi que les buts de l'utilisation des fonds.
140. Au moins un conseil préliminaire doit être constitué pour encourager et orienter la collecte de fonds.
141. Il serait vraisemblablement utile de solliciter l'aide d'une ou de plusieurs fondations communautaires, à titre de mentors de l'ensemble du processus.
142. Les principaux donateurs doivent être identifiés puis on doit solliciter leur participation.
143. Une fois lancée, la fondation peut suivre son plan de croissance et de contribution à la revitalisation de la collectivité.

### *Organismes et personnes-ressources*

Fondations communautaires du Canada, 301-75 rue Albert., Ottawa, Ont. K1P 5E7 (tél. 1-613-236-2664; site Web : [www.community-fdn.ca](http://www.community-fdn.ca)) publie un bulletin occasionnel, des manuels, etc.

Les conseils les plus rapides et les plus accessibles devraient être fournis par les fondations communautaires voisines. Dans la province de la Colombie-Britannique seule, il existe 20 groupes de ce type, dont certains sont situés dans des petites villes, par exemple :

- Vernon (Vernon and District Foundation, 1-250-542-7503);
- Port Alberni (Alberni Valley Community Foundation, 1-250-724-4503);
- Kamloops (Kamloops Foundation, 1-250-554-5072);
- La Revelstoke Community Foundation (1-250-837-5345) récemment mise sur pied peut être considérée comme particulièrement pertinente dans son contexte de DÉC.

À Vancouver, il existe deux fondations :

- La VanCity Community Foundation (1-604-877-7553), une succursale du VanCity Credit Union, est particulièrement active dans les projets de DÉC. Elle se concentre sur la grande région de Vancouver. Ses fonds ont été passablement limités aux contributions de VanCity et de ses membres. À

noter que la fondation a accordé des subventions, des prêts et une aide technique à des groupes sans but lucratif, des projets de logement social et des entreprises sans but lucratif communautaires.

- La Vancouver Foundation (1-604-688-4170) se concentre bien entendu sur la ville, mais elle offre des subventions à l'échelle de la province et elle est vraisemblablement plus active dans le domaine de DÉC que les petites fondations.

### *Publications*

Karin E. Tice, « Community Foundations Serving Rural Areas », *Rural Research Report* (1996) vol. 8, n° 1. Publié par l'Illinois Institute for Rural Affairs, Western Illinois University, Macomb, IL 61455.

## **Fonds de prêts renouvelables communautaires**

### *Description*

Dans un sens, pratiquement tous les fonds de prêts sont des fonds de prêts renouvelables. C'est-à-dire qu'une fois les montants prêtés remboursés au fonds, ils seront utilisés pour reprêter à nouveau. Toutefois, pour les collectivités qui recherchent un approvisionnement régulier en financement pour les entreprises locales, il est important d'insister sur l'aspect renouvelable, en écartant l'idée de dégager des profits des activités du fonds. De plus, peu importe la source originale des capitaux du fonds, l'adjectif renouvelable donne également à penser que le capital n'est jamais restitué mais demeure utilisé dans la collectivité. Cela pourrait signifier que le capital a été une subvention ou un cadeau plutôt qu'un prêt.

La non-planification de la restitution du capital à ses financiers est l'une des caractéristiques qui distingue le fonds de prêts renouvelables du **fonds de prêts au développement communautaire**, dont le capital est généralement remboursable, même à des conditions très privilégiées.

L'objectif central du FPRC consiste à répondre aux besoins de financement des entreprises de la collectivité qui ne sont pas comblés par les institutions financières conventionnelles comme les banques. Les fonds de prêts renouvelables communautaires peuvent être constitués de manière à être indépendants, ou ils peuvent être administrés à titre de partie intégrante du programme de développement d'entreprise ou de création d'emplois de



l'ODÉC. Cette dernière formule est habituelle pour le groupe Community Futures. Quel que soit le cas, une définition précise du secteur ciblé fournit le critère initial d'admissibilité au fonds. D'autres critères de sélection pourront être fixés pour, par exemple, limiter les clients à une industrie précise, aux micro-entrepreneurs ou aux jeunes. Ensuite, dans la catégorie de ces personnes admissibles, les clients sont choisis en suivant des politiques en matière de risque ou de rendement du FPRC. Le FPRC peut commencer par un objectif général de financement des entreprises locales ou d'orientation précise unique (par exemple, entreprises reliées à la foresterie). Par la suite, il peut croître de manière à créer un ou plusieurs autres fonds spécialisés (par exemple, un fonds d'entrepreneuriat des jeunes). De plus, le FPRC peut se voir confier l'administration de fonds spécialisés pour le compte d'organismes gouvernementaux ou privés.

Vraisemblablement le FPRC le plus ancien au Canada, le Colville Investment Corporation de Nanaimo, C.-B., était une filiale constituée séparément d'un ODÉC créé en 1975 grâce à une subvention de l'organisme fédéral qui a précédé DRHC. Maintenant constitué en tant que société d'aide au développement des collectivités de Central Island, il administre également d'autres fonds, l'un en partenariat avec Nanaimo Credit Union. Un FPRC rural très spécialisé a été créé par un ODÉC dans le Maine : Coastal Enterprises, Inc., a constitué un fonds d'une valeur de 1,4 million de dollars pour financer les centres de garderie, en mettant à profit les subventions de la Fondation Ford ainsi que des organismes gouvernementaux des États et du fédéral. Coastal Enterprises, Inc., exploite également d'autres fonds plus généraux, ce qui inclut une société de capital de risque. La société d'aide au développement des collectivités de Strathcona (C.-B.) administre deux de ses propres fonds et quatre autres fonds en vertu d'un contrat, l'un pour le Working Opportunities Fund parrainé par les syndicats et trois autres pour des organismes gouvernementaux, à la fois provinciaux et fédéraux.

L'échelle des activités et des prêts du FPRC peut varier considérablement, et à moins qu'il ait un portefeuille voisin de 3 millions de dollars, il aura besoin de subventions pour couvrir ses frais de fonctionnement. Par exemple, les corporations de développement des entreprises des petites villes ou des zones rurales, telles que financées à l'origine par le gouvernement fédéral, ont reçu jusqu'à 1,5 million de dollars, mais également des subventions d'exploitation.

Toute capitalisation initiale du FPRC peut ou non être augmentée à tout moment au moyen de capitaux fournis par la même source ou d'autres sources. On s'attend généralement à ce que les gains couvrent les pertes, de manière à ce que le fonds puisse demeurer en activité, mais lorsqu'on ne s'attend pas à ce que ces gains couvrent (ou que ce n'est pas le cas concrètement) les frais administratifs, alors on s'attend généralement à ce que ces coûts soient assumés par le promoteur du fonds. En bref, le rendement financier prévu (ainsi que réel) des activités peut varier d'un fonds à l'autre.

La SADC de Strathcona mentionnée précédemment a attaqué le problème du déclin des fonds fédéraux pour les prêts à ses petites entreprises en réunissant des capitaux auprès du Working Opportunities Fund de C.-B. (un fonds de placement parrainé par les syndicats). Ainsi, l'échelle d'activités de Strathcona a augmenté avec une augmentation parallèle des gains. WOF avait des capitaux excédentaires à faire fructifier et offert jusqu'à 1 million de dollars à Strathcona pour ses prêts aux petites entreprises (qui sont généralement accordés au taux préférentiel plus 3 %). L'organisme fédéral Diversification de l'économie de l'Ouest a contribué en offrant un compte de réserve pour pertes sur prêt de 200 000 \$ à Strathcona, les intérêts perçus sur ce compte étant susceptibles de compenser la plupart des pertes (une hypothèse réaliste étant donné que la SADC a un dossier historique de taux de perte sur prêt de 3 % à 5 %). Strathcona percevra 40 % de tous les intérêts qu'elle facture sur le million de dollars, les 60 % restants étant versés à WOF.

### ***Avantages***

La collectivité conserve une source de financement qui vise directement à combler les besoins de ses entreprises. Les conditions et critères d'admissibilité peuvent être ajustés aux besoins locaux, plutôt que fixés selon les exigences traditionnelles de profits, de gestion à faible risque ou d'admissibilité du public sans réserve. Aussi, ces fonds n'ont pas à se conformer à toutes sortes de règlements qui visent les banques, les coopératives de crédit et les autres institutions similaires. En bref, à part la prudence nécessaire pour assurer la viabilité, le FPRC peut faire pratiquement tout ce qui lui semble indiqué pour fournir du crédit aux entreprises locales.

### ***Principales difficultés***

La grande difficulté pour tous les FPRC est la même que pour toute autre institution de financement du développement, à savoir concilier sa propre

viabilité en tant qu'institution avec sa mission de comblement des lacunes du financement de la collectivité. Aux États-Unis, le dossier des FPRC est très mitigé, certains fonds n'ayant à l'évidence pas été en mesure de se gérer sans subir des pertes qui remettent en question la poursuite des activités. Pourtant, d'autres fonds réussissent à obtenir les mêmes ratios de pertes sur prêts que les banques ordinaires. La question une fois de plus est la suivante : le FPRC qui affiche un ratio de pertes sur prêts similaire à celui des banques comble-t-il concrètement des lacunes en matière de financement, ou se contente-t-il de consentir des prêts qui pourraient l'être par n'importe quelle banque?

Les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) administrent une version canadienne spécialisée du FPRC, qui est sujette aux mêmes erreurs possibles. Toutefois, une étude d'évaluation de leur rendement indique qu'au moins dans l'esprit des clients de leurs prêts, ils ont essentiellement consenti des prêts que les banques n'auraient pas accordés. Cela et d'autres études semblent indiquer que les FPRC qui connaissent les meilleurs résultats vont être ceux qui sont associés à un programme exhaustif de développement économique communautaire, c'est-à-dire en bref, à un ODÉC efficace. Ainsi, les FPRC autonomes auront plus de difficultés à survivre et à continuer à être efficaces.

### *Quelques mesures concrètes*

144. Les ODÉC et les autres parrains d'un FPRC doivent tout d'abord déterminer soigneusement exactement quelle est la mission en termes de développement du fonds qu'ils projettent. Il ne suffit pas de se contenter d'assumer qu'il comblera une lacune en matière de prêts aux entreprises. Les promoteurs du fonds doivent également avoir une idée très claire des lacunes qui apparaissent sur la scène locale de l'activité de prêt et dans quelles circonstances, puis déterminer lesquelles parmi ces lacunes seront les objectifs prioritaires du FPRC. Cette clarté est essentielle au rendement du FPRC. De plus, le choix des cibles pourra être relié à l'accessibilité des capitaux pour le FPRC. C'est-à-dire que certaines sources pourront fournir le capital à certaines conditions, par exemple que le FPRC desserve uniquement les micro-entrepreneurs. D'autres sources de capitaux vont même avoir des exigences encore plus strictes, une tendance en bout de ligne à superviser toutes les décisions de prêt.
145. Une fois effectué l'appariement entre les capitaux probables et le cadre de politique général du FPRC, l'ODÉC devra aborder la conception et

l'organisation globales du FPRC de la même façon que l'ODÉC pourrait aborder toute entreprise dont il projette le lancement (voir **Développement d'entreprises communautaires**). C'est-à-dire qu'il doit recruter l'administrateur en chef ou les administrateurs, réaliser des études de faisabilité strictes et préparer en bout de ligne un plan d'affaires détaillé pour le FPRC.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Les SADC et leur centre de développement des entreprises possèdent leurs propres associations provinciales, qui sont des sources probables d'information et d'indication sur les tâches des FPRC. En C.-B. : Community Futures Development Association of B.C., #1607 – 1166 Alberni Street, Vancouver, C.-B., V6E 3Z3 (tél. 1-604-681-7130, Ron Trepanier, directeur général).

### ***Publications***

- \***Étude de cas** : « Capital, Community, and Jobs ». Aperçu d'une diversité des acteurs et des stratégies (ce qui inclut les FPRC) qui sont adoptés pour accroître les capitaux disponibles pour le développement économique communautaire au Canada. Pour une description plus détaillée, consultez la source de cet article, *Capital, Community and Jobs: Local Solutions for Financing Investments in a New Economy* (Centre canadien du marché du travail et de la productivité, 55 rue Metcalfe, Ottawa, Ont. K1P 6L5, téléphone : 1-613-234-0505).
- La Corporation for Enterprise Development possède un rapport détaillé sur tous les fonds de prêts renouvelables en Ohio, qui est vraisemblablement représentatif de l'expérience des fonds extérieurs aux États-Unis. Le rapport est disponible sur leur site Web à l'adresse : [www.cfed.org](http://www.cfed.org).
- Un extrait de l'étude du CfED est disponible par courrier électronique en tant que ?? of the newsletter publié par le Community Extension Service, à l'University of Wisconsin : CENewsletter, n° 270, avril 1999. Ce n'est que l'un des très nombreux autres documents utiles disponibles sur le site Web : [www1.uwex.edu/pubs/ni/ni.cfm](http://www1.uwex.edu/pubs/ni/ni.cfm)

## **Institution financière polyvalente**

### *Description*

Il s'agit de la stratégie la plus ambitieuse qui peut être envisagée concernant l'offre de capitaux : la création d'une institution financière multifonctionnelle en mesure d'assurer l'intégralité des services financiers et des services de fourniture de capitaux qui peuvent être requis dans la collectivité et sa région. On parle à l'évidence dans ce cas de besoins de plusieurs millions de dollars. Aussi, on comprendra facilement qu'il est rare que de tels projets soient envisagés puis menés à terme. Il en existe seulement deux aux États-Unis et aucun pour l'instant au Canada. (Toutefois, la Banque des Premières nations du Canada offre à l'échelle nationale des services aux collectivités autochtones et un groupe de coopératives de crédit a envisagé de fonder une banque axée sur le DÉC pour desservir l'ensemble du Canada.) Les modèles sont passablement différents dans chaque cas, mais il est pratique de les regrouper et de les résumer à la catégorie de la présente rubrique, soit des IFP.

La première IFP mettait l'accent sur la revitalisation des collectivités (Shorebank dans le district délabré du South Shore à Chicago), en dépit d'années de lents progrès et de difficultés, a contribué de manière remarquable à son secteur cible, aux logements, aux entreprises et aux particuliers. Sa feuille de route, en fait, a mené à la fondation du second modèle américain, qui cible la région rurale du delta de l'Arkansas/Mississippi.

Plutôt que de commencer avec l'objectif de créer une IFP à partir de rien comme ces modèles, la plupart des collectivités sont vraisemblablement plus susceptibles d'étudier de quelle manière une institution financière communautaire pourrait être agrandie et remaniée pour assumer plus ou moins ce rôle polyvalent, et s'il convient de le faire. Par exemple, une coopérative de crédit locale pourra être la priorité de ces efforts, de manière à créer des entités ou des filiales connexes qui rempliront les fonctions nécessaires que les coopératives de crédit habituelles évitent ou que la loi ne leur permet d'assurer.

La VanCity Savings Credit Union a dans les faits évolué pour offrir des services financiers de plus en plus diversifiés à la collectivité qu'elle dessert. Jusqu'ici, elle a connu la réussite en raison de la grande taille et de la grande activité du marché sur lequel elle se concentre. À l'évidence, un tel programme polyvalent ne peut survivre sur le marché limité que constitue une petite ville

voire une région de deux ou trois petites villes. C'est précisément ce problème d'échelle qui handicape les petites villes et les régions moins peuplées dans le domaine des capitaux et des services financiers. Aussi, le scénario de création d'une institution de financement et de développement multifonctionnelle sera attirant s'il est possible de concevoir une entité pour un marché suffisamment grand qui puisse inclure un grand nombre de petits centres qui ne sont pas desservis adéquatement.

Aux États-Unis, certains ODÉC ont acheté ou mis sur pied une banque (commerciale, d'épargne ou de prêt) dans le cadre de leurs programmes de développement d'ensemble. Dans certains cas, d'autres mécanismes de financement du développement comme un fonds de prêts renouvelables communautaire (FPRC) pourraient parallèlement faire partie des activités de l'ODÉC. Aussi, l'ODÉC lui-même pourra être conçu comme une IFP, qui organise et gère une diversité de filiales de financement du développement. Cela pourrait être considéré comme une stratégie ou une formule de rechange pour la création d'une IFP.

### *Avantages*

L'IFP (quelle qu'en soit la forme) a pour grand avantage de pouvoir offrir une gamme complète de services d'investissement, et les collectivités peuvent donc envisager et planifier toute une série de projets, ce qui inclut des projets de développement passablement grands. On saura qu'il existe une possibilité raisonnable que tous les éléments d'un dossier financier puissent être réunis avec l'aide de l'IFP, particulièrement lorsque l'IFP a instauré des partenariats efficaces avec les institutions financières traditionnelles. Ainsi, un programme de DÉC ambitieux et de vaste portée, qui fait appel à la collaboration de nombre de partenaires communautaires à l'échelle d'une région, peut s'avérer réalisable dans ces circonstances. De plus, en tant qu'institution plus puissante et plus évoluée, l'IFP a de meilleures chances de mettre sur pied des nouveaux partenariats avec d'autres organismes plus conventionnels, comme les banques commerciales, ce qui accroît sa portée au nom des collectivités.

De plus, du fait que les fonctions de l'IFP sont interreliées et s'appuient mutuellement, l'institution est plus forte. Lorsqu'un organisme de financement communautaire se concentre seulement sur une fonction, comme c'est le cas du **fonds de prêts renouvelables communautaire**, il est plus ou moins laissé à lui-même et il est donc en partie vulnérable parce qu'il n'évolue pas au sein d'un cadre d'institutions partenaires qui le soutiennent. C'est pour cette raison

qu'elle devrait au moins avoir des liens avec un ODÉC, pour assurer un rendement optimal. Bien entendu, toute coopérative qui tente de fonctionner indépendamment, sans le soutien d'autres institutions coopératives qui partagent ses valeurs et ses objectifs, est confrontée précisément aux mêmes défis. L'IFP ne connaît pas ce problème parce que, par définition, elle est constituée d'un ensemble de nombreux services financiers qui se soutiennent mutuellement. Il est probablement vrai, toutefois, que même l'IFP puissante bénéficie sur le plan de l'efficacité des alliances avec un ou plusieurs ODÉC.

### *Principales difficultés*

Il existe deux types de grandes difficultés. Le premier type concerne l'étape de l'organisation. Il est plus facile de trouver des capitaux pour des programmes de financement du développement limités comme un FPRC pour une institution de financement du développement polyvalent – essentiellement parce que le volume de capitaux requis pour une IFP est, bien entendu, beaucoup plus important et en partie parce que l'idée est si ambitieuse. Une IFP suppose une capitalisation d'une telle ampleur qu'il ne devient pertinent de songer à mettre sur pied une telle institution que si, pour une raison inhabituelle, les organisateurs ont déjà une bonne idée d'où proviendra une partie cruciale des fonds. C'est l'histoire des modèles américains existants.

De plus, l'échelle et la complexité des activités sont telles que les IFP doivent attirer les meilleurs et les plus affûtés des talents en matière de financement du développement, car du fait que le domaine est si spécialisé et nouveau, le réservoir de ces talents est extrêmement limité. Le personnel de l'IFP doit également être prêt à demeurer dans l'institution pour de nombreuses années, de manière à stabiliser celle-ci.

Le second type de difficultés a trait à la principale tâche de gestion, c'est-à-dire concilier la simple quête de survie et les risques inévitables du financement du développement. Il convient de répondre à six questions :

- Comment cibler les placements pour en optimiser l'impact, c'est-à-dire utiliser les capitaux disponibles pour générer les effets sociaux économiques les plus importants – p. ex., en élaborant soigneusement le plan stratégique, en ciblant efficacement un marché précis (type de placement), etc.
- Comment réduire le risque lié à un placement – p. ex., en le structurant soigneusement de manière à ce que le projet puisse justifier le prix de l'investissement, en assurant un contrôle rigoureux, en fournissant ou en

organisant une aide technique, en partageant l'investissement avec d'autres financiers, etc.

- Comment accroître le rendement de l'investissement – p. ex., en assurant qu'il n'est pas sous-évalué, en assumant le rôle de promoteur de projet le cas échéant, etc.
- Comment réduire les coûts d'opération reliés à la réalisation des investissements – p. ex., en accédant à des subventions, en imputant les coûts de transaction aux projets des clients lorsque cela est possible, etc.
- Comment diminuer concrètement les frais de transaction ou d'opération – p. ex., en conservant du personnel compétent, en assurant une formation suivie du personnel, en se spécialisant dans des types précis d'investissement, etc.
- Comment accéder à du capital complémentaire – p. ex., en augmentant le rendement pour les investisseurs, en augmentant les efforts de recherche de capitaux ainsi que les dépenses nécessaires, etc.

### *Quelques mesures concrètes*

Comme nous l'avons laissé entendre précédemment, les organisateurs potentiels de l'IFP devront commencer par une idée passablement précise de la source des millions de capital initial nécessaires. Cela semble indiquer qu'il est plus pratique d'envisager un processus à long terme de reconception ou d'élargissement de la portée d'une institution existante bien capitalisée, comme une coopérative de crédit importante, plutôt que de créer une institution totalement nouvelle. La réorientation de la vision d'une coopérative de crédit conventionnelle signifie que les membres actuels doivent être préparés à cette nouvelle vision de leur institution bancaire; aussi, une condition préliminaire essentielle est d'organiser l'élection par les membres d'un conseil qui se consacre à cet objectif. Ces activités d'organisation seront basées sur une vision raisonnable d'une stratégie du financement du développement efficace; et une façon raisonnable d'élaborer cette vision consistera à utiliser les résultats de la consultation des personnes qui ont été les instigatrices du modèle.

### *Organismes et personnes-ressources*

- Shorebank Corporation, 7054 S Jeffery Boulevard, Chicago IL 60649, tél. : 1-312-753-4702.
- Southern Development Bancorporation, 605 Main Street, Arkadelphia AR 71923, tél. : 1-870-246-3945.



## ***Publications***

- \*Étude de cas : « Moving The Mountain ». Le rôle que les banques doivent jouer à l'égard de la vie et de la santé des petites villes est essentiel et non accessoire. Au cours des dix dernières années, Southern Development Bancorporation acquiert et réoriente des banques et d'autres actifs dans le but de les consacrer à l'« avant-garde » d'une initiative de premier plan de revitalisation des régions rurales de l'Arkansas et de certaines parties du Mississippi.
- Brian Kelley, « Rebuilding Rural America: The Southern Development Bancorporation », *Annals of American Academy of Political and Social Science* (septembre 1993, vol. 529, p. 113-127). Il s'agit d'une description moins récente mais plus analytique de la stratégie de cette organisation.
- Richard P. Taub, *Community Capitalism: Banking Strategies and Economic Development* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1988). Étude de cas sur la Shorebank de Chicago.
- *Community Development Finance: Tools and Techniques for National Banks* (Washington, DC: US Controller of the Currency, 1989). Il s'agit d'un aperçu de ce qu'ont fait les banques conventionnelles pour contribuer à faciliter la revitalisation communautaire et donc, on y trouve des suggestions conservatrices en matière de conception de l'IFP.

## **Placement de capitaux**

### ***Description***

Cet outil consiste à réaliser une série d'investissements importants (vraisemblablement 100 000 \$ et plus) dans les entreprises locales, en trouvant des sources de capitaux possibles et en assurant un service d'intermédiaires pour l'échange de l'information entre ces sources et les entreprises locales qui ont besoin de capitaux. Il convient au début d'assumer une responsabilité notable en aidant une entreprise locale à s'analyser et à se présenter de manière rigoureuse et compétente, de manière à offrir une possibilité immédiate qui suscite l'intérêt des investisseurs. Lorsque l'ODÉC effectue essentiellement une enquête de « diligence raisonnable », il peut ensuite faire la promotion du projet auprès des investisseurs potentiels.

On recherche des investisseurs auprès des institutions habituelles comme les grandes banques et les sociétés de capital de risque régionales, mais l'un des

ingrédients clés du succès correspond justement à l'expertise que peut avoir acquise un ODÉC, à savoir les contacts avec des investisseurs privés potentiels dans la région. Les investisseurs institutionnels, particulièrement ceux qui sont situés à distance, attendront généralement qu'un investisseur privé de la collectivité soit dans le portrait, tout simplement parce que les résidents auront une meilleure idée du potentiel et des risques d'un projet local. De plus, une fois un investisseur privé convaincu de l'intérêt d'un projet que lui a présenté l'ODÉC, cet investisseur amènera avec lui d'autres membres de son propre réseau personnel lors des négociations ultérieures. Convenablement muni de l'information nécessaire sur les programmes gouvernementaux, l'ODÉC aidera les investisseurs privés à accéder aux incitatifs gouvernementaux éventuels pour investir dans le projet local. Ces programmes d'incitatifs peuvent parfois s'avérer très utiles pour un investisseur.

Il existe à l'heure actuelle environ 20 organismes d'assortiment des capitaux communautaires officiels en activité au Canada, partiellement financés aux termes d'un programme de 1996 d'Industrie Canada. Il s'agit des programmes de développement communautaire du Canada ou PDCC. L'ODÉC d'une région ciblée par un PDCC pourrait être en mesure d'utiliser l'un de ces programmes plutôt que de créer son propre programme de mise en liaison. En Colombie-Britannique, trois SADC d'Okanagan (basées à Penticton, Kelowna et Vernon) ont parrainé un PDCC elles-mêmes.

### *Avantages*

La plupart des entreprises ou des entrepreneurs de la collectivité ont des capacités limitées de communiquer avec les investisseurs potentiels et de convenablement faire leur promotion pour obtenir les fonds de placement nécessaires pour l'expansion ou le démarrage. Même les entreprises très prospères qui pourraient passer à une nouvelle étape supérieure avec l'aide d'investisseurs de l'extérieur ignorent généralement comment procéder pour ce faire. Lorsque l'ODÉC peut les accompagner dans ce processus, il peut contribuer de manière importante à renforcer l'économie locale.

### *Principales difficultés*

Cet outil convient essentiellement aux grands investissements et, à ce titre, il nécessite des efforts laborieux d'analyse et de présentation de la possibilité d'investissement. Trop souvent, les entrepreneurs et gestionnaires clés ne sont pas en mesure d'effectuer le travail requis pour rendre leur entreprise prête pour

un investissement ou ne sont pas prêts à le faire et, de plus, ils rechignent souvent à accepter ou même à reconnaître les ajustements qu'ils doivent effectuer pour obtenir les capitaux externes dont ils ont besoin. Par exemple, ils pourraient ne pas être prêts à offrir une participation au capital ou à la gestion aux investisseurs. L'ODÉC constatera parfois que la partie la plus difficile de son travail consiste à composer avec l'entreprise, et non à trouver des investisseurs potentiels.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Le PDCC parrainé par les trois SADC est Venture B.C. (tél. 1-250-860-9515); directeur général, Ray Strafehl.
- La Niagara Enterprise Agency à St. Catherines, Ont., qui exploite un PDCC sur place, est particulièrement informée des besoins de l'ODÉC, et il pourrait être utile pour les ODÉC de communiquer avec son directeur général, Glenn Stansfield, pour obtenir des conseils (1-905-687-8327).

### ***Publications***

Il existe un site Web de Venture BC ([www.venturebc.com](http://www.venturebc.com)), et, en suivant le lien d'Industrie Canada, on peut obtenir de l'information générale sur les PDCC (recherche PDCC).

## **Compte de développement individuel**

### ***Description***

Un programme de CDI est très simple : il fait la promotion de l'épargne (particulièrement pour la constitution d'actifs) chez les gens à faible revenu en leur versant des montants de contrepartie sur les montants qu'ils épargnent, tout en les aidant à comprendre les problèmes et les pratiques de l'épargne. Cette stratégie est basée sur le fait que les gouvernements ont adopté des politiques (comme les REER au Canada ou l'IRA aux États-Unis) qui encouragent l'accumulation d'avoirs chez les classes moyennes et supérieures, mais qu'il n'existe aucune politique visant à encourager de manière similaire la population à faible revenu. (En fait, tout à fait le contraire; lorsque vous êtes sur l'aide sociale, vos épargnes sont pénalisées.)

Pourtant, en augmentant leurs avoirs, les familles à revenu modeste auraient de meilleures chances d'améliorer de manière permanente leur situation

économique. Aussi, cette stratégie est essentiellement un effort anti-pauvreté, qui cible des personnes précises participant au programme de CDI. Ces programmes ont pour résultat en bout de ligne d'aider les citoyens à se constituer une capacité d'épargne à long terme. Pour ce faire, un programme de CDI doit assurer une formation adéquate à ce qu'on peut qualifier d'alphabétisation financière, pour les familles qui n'ont jamais eu de chance réelle d'acquérir de telles aptitudes.

La stratégie du CDI a obtenu beaucoup d'appuis et généré beaucoup d'activités aux États-Unis. Au Canada, un projet pilote est sur le point de débiter; il consiste à vérifier si un programme de CDI peut connaître la réussite et donc entraîner des propositions législatives de soutien fédéral et de changement de politiques connexes. Toutefois, le soutien du gouvernement n'est pas une exigence pour déployer cette stratégie à l'heure actuelle. En fait, l'un des sites témoins pour les recherches prévues est celui de Calgary, où le Mennonite Central Committee a déjà créé un programme de CDI, des fonds de contrepartie étant obtenus d'un donateur anonyme grâce à Centraide.

Aussi, l'élément essentiel, ces fonds de contrepartie, peut provenir autant de sources privées que de fonds gouvernementaux. En fait, les banques pourraient participer par pur intérêt personnel, en fournissant des contributions pour les fonds de contrepartie qui encouragent les familles à faible revenu à ouvrir un compte d'épargne qui permet éventuellement d'accumuler le montant nécessaire à un dépôt initial sur l'achat d'une maison pour laquelle la banque consentira l'hypothèque. Ainsi, toute collectivité, si elle est en mesure de mobiliser le soutien des banques (ou d'autres entreprises privées) sous forme de fonds de contrepartie, peut lancer un programme de CDI.

Toutefois, l'objectif de cette constitution d'avoirs par les familles ne doit pas nécessairement être un investissement matériel dans une maison ou dans des équipements de bureau. L'objectif peut être de financer un programme d'éducation prolongée, qui bien entendu peut paver la voie à une amélioration des perspectives de revenu à long terme. En fait, l'épargne destinée à un objectif peut être susceptible d'améliorer de manière notable la situation économique de la famille. Cela peut même inclure (selon la conception du programme) consacrer les fonds à une urgence familiale plutôt que, par exemple, réaliser l'objectif initial d'investissement dans une entreprise.

### *Avantages*

En complément des changements économiques au niveau personnel, il existe des changements positifs connexes au niveau de la perception de soi et des espoirs et plans d'avenir. Les programmes efficaces et dont on a effectué une bonne publicité peuvent également stimuler l'optimisme au sein de la collectivité en général à l'égard de l'avenir. Plus généralement encore, le changement des conditions économiques que vivent les gens à faible revenu qui trouvent de nouvelles possibilités d'emploi, de revenu et de contribution positive à leur collectivité constituent une retombée positive globale importante pour l'économie – p. ex., en évitant un recours aux prestations d'aide sociale ou de chômage ou à d'autres programmes gouvernementaux. En bref, le ratio coûts/avantages pour la société est susceptible d'être très favorable. Dans une étude réalisée aux États-Unis, on a estimé en fait que chaque dollar investi par le gouvernement fédéral (hypothèse) dans les CDI générerait 2,71 \$ de revenu; et l'État et les autorités locales où sont situés les comptes individuels perçoivent 4,79 \$.

### *Principales difficultés*

Tout le monde ne peut épargner; certaines familles n'ont simplement pas la capacité de participer efficacement à ce type de programme. De plus, la perspective de l'épargne est difficile à envisager pour les gens à faible revenu de manière générale, aussi la promotion des CDI n'est pas une entreprise réussie d'avance. Il peut s'écouler des mois voire plus avant qu'on réunisse suffisamment de clients pour un programme. En fait, il est possible, paradoxalement, qu'il soit plus facile de susciter de l'intérêt chez ceux qui sont prêts à fournir les fonds de contrepartie.

Bien entendu, trouver les fonds de contrepartie peut s'avérer une tâche particulièrement difficile lorsqu'il n'existe aucun programme local réussi en cours pour illustrer l'utilisation positive des contributions. Le démarrage sera difficile quoi qu'il en soit. Étant donné que le peu d'expérience canadienne et le faible nombre de personnes qui ont travaillé sur ces problèmes, les tâches techniques du lancement pourront s'avérer énormes. Il est probable que cela change avec le temps.

L'expérience de Lutherwood CODA à l'égard de deux programmes en bout de ligne parallèles illustre la complexité du lancement et de la conception d'un programme. Le premier programme a été lancé en avril 1999 et le second en

août. Le programme d'avril s'adresse à 14 mères chefs de famille qui visent une épargne mensuelle de 21 \$, avec des fonds de contrepartie à raison de 3 pour 1 de The Cooperators (société d'assurance). La majorité des participants ont un objectif éducatif (dans certains pas très précis), ce qui inclut des compétences en matière d'emploi autonome.

Le second programme s'adresse à 19 familles qui visent une épargne mensuelle de 30 \$ à 40 \$ par mois, explicitement pour acheter des ordinateurs (1 700 \$ complètement équipés); il a été ajusté en fonction des résultats initiaux du groupe d'avril. À l'origine, le premier groupe n'a pas été particulièrement efficace (mauvais résultat en termes d'épargne, assistance irrégulière aux réunions, perfectionnement insuffisant des compétences financières). Le CODA a ensuite restructuré les réunions de groupe en tenant compte des suggestions des participants (réunions à l'heure des repas, services de garderie, aide aux transports, ralentissement du rythme des réunions, devenues hebdomadaires plutôt que bihebdomadaires). Les choses ont alors commencé à changer. Aussi, le groupe d'août a commencé avec ces nouvelles caractéristiques.

L'une des autres leçons apprises par le CODA correspond au domaine du recrutement. Le CODA a tenté de recruter suffisamment de participants par l'intermédiaire des services sociaux de l'organisation et vu l'échec de cette option, recherché d'autres participants qui n'utilisent pas les services. Quoiqu'il en soit, peu d'entre eux se connaissaient. Toutefois, en ce qui concerne le groupe d'août, le CODA a effectué le recrutement par l'intermédiaire d'un organisme communautaire possédant un centre informatique. En bref, le groupe avait des bases communautaires ainsi que familiales et l'objectif (plus précis) était partagé par tous les participants, la plupart d'entre eux s'étant connus au centre. De plus, des services de garderie ont été organisés dès le début.

Comme le démontre cet épisode, la réussite des CDI est liée à un contexte complexe de pressions et de relations. Une autre difficulté à laquelle a été confronté le CODA consistait à obtenir une exemption à la réglementation sur l'aide sociale qui pénalise les participants qui épargnent, en réduisant leurs prestations. En dépit de la réussite de cette exonération et de l'amélioration de la situation des participants, les restrictions en Ontario n'ont pas encore été changées de manière permanente. Il est probable que la démonstration de la réussite du projet en cours de réalisation à l'échelon national aura une certaine influence sur d'autres provinces, si ce n'est pas le cas de l'Ontario.

### *Quelques mesures concrètes*

146. Naturellement, la première étape consiste à découvrir une source probable de fonds de contrepartie. Même si on pourrait ne pas avoir de réponses précises sur ce plan avant de passer aux autres étapes, il est clair que les contributions de contrepartie sont un facteur déterminant.
147. Étant donné que les tâches de conception sont complexes (comme le prouve l'expérience de CODA), il sera particulièrement indiqué de réunir des conseils techniques, vraisemblablement auprès de l'un des programmes de CDI existants.
148. Malgré tout, il conviendra de consacrer un volume notable d'énergie à la conception du programme. Cela inclura un plan de marketing et un programme d'études, pour ainsi dire, pour l'alphabétisation financière.

### *Organismes et personnes-ressources*

- Peter Nares au Self-Employment Development Initiatives (1-416-665-2828, poste 29) a été très actif du point de vue de l'introduction de l'idée des CDI au Canada; il gère le projet pilote national.
- Le directeur du projet de Calgary est Rod Myers (1-403-272-9323).
- Le directeur du projet Lutherwood CODA est Donna Buchan (1-519-749-0977, poste 239).

### *Publications*

- On trouvera le meilleur matériel de lecture sur les sites Internet des groupes mentionnés : [www.sedi.org](http://www.sedi.org) et [www.mcca-ed.org](http://www.mcca-ed.org) et pour l'expérience américaine, [www.cfed.org](http://www.cfed.org).
- Michael Sherraden, *Assets and the Poor* (Armonk, NY: M.E. Sharpe, 1991). Ce livre est le premier à étudier le problème sous-jacent de la pauvreté et l'accumulation des avoirs.
- \*Étude de cas : « Assets and Savings of Poor, Working Poor, and Unemployed Canadians ». Introduction aux principes et à la pratique des comptes de développement individuel, avec mention spéciale du Opportunities Development Account créé par Opportunities 2000 dans le sud-ouest de l'Ontario.

## Programme de garanties de prêt

### *Description*

Les programmes de garanties de prêt sont une façon d'accorder du crédit commercial aux entreprises locales sans consentir et administrer concrètement les prêts. C'est-à-dire qu'au lieu de prêter directement les fonds, l'ODÉC recommande qu'un prêt soit consenti par une institution de prêt conventionnelle, une banque ou une coopérative de crédit, et supprime le risque lié au prêt en garantissant son remboursement. La garantie revêt la forme d'un dépôt effectué par l'ODÉC dans l'institution de prêt. Cette technique sert essentiellement pour les prêts à court ou à moyen termes d'un montant relativement modeste accordés à des particuliers ou à des groupes de pairs. Pour les contextes ruraux ou régionaux, le format du prêt individuel est plus pratique que le format à des groupes de pairs (voir [Fonds de prêts aux micro-entreprises](#)), simplement en raison des distances qui séparent les emprunteurs.

L'ODÉC effectue tout le travail préliminaire de vérification de l'admissibilité de l'emprunteur et de son entreprise, en utilisant les procédures de présélection et de demande qu'il juge pertinentes. Ces procédures varient généralement de manière notable d'un programme de prêt à l'autre. Dans certains cas, il peut n'y avoir aucune demande officielle, à part la présentation d'un court plan d'entreprise. Dans d'autres cas, le programme pourra inclure une consultation préliminaire approfondie du personnel ou des consultants de programme; enfin, dans d'autres cas, il peut n'y avoir aucune procédure avant l'entrevue finale auprès du comité de prêt de l'ODÉC qui doit déterminer l'admissibilité.

Une fois les emprunteurs approuvés, ils sont orientés vers la banque, la coopérative de crédit ou l'autre prêteur avec lequel l'ODÉC travaille, pour obtenir le prêt et conclure l'entente de remboursement de l'institution, selon le calendrier approuvé par l'ODÉC. En bref, le prêteur joue le rôle d'agent de l'ODÉC, mais il n'effectue pas le travail d'analyse du prêt pour déterminer si le prêt devrait être consenti ou fixer les conditions et les montants de ce prêt.

Ce sont les mesures préliminaires de réduction du risque (procédures de présélection) qui constituent le volet le plus coûteux de montage d'un prêt, et l'ODÉC absorbe ces coûts et réduit le risque pour le prêteur grâce à la garantie. Ces conditions sont essentielles pour obtenir des prêts qui ne seraient pas



consentis sinon. Le prêteur reçoit des paiements d'intérêts sur le prêt pour compenser la totalité ou une partie de ses propres coûts administratifs.

Les modalités réelles de l'entente conclue entre l'ODÉC et le prêteur peuvent varier considérablement. Par exemple, ceux-ci peuvent se partager différents pourcentages de l'intérêt payé par l'emprunteur. Ou la garantie type peut être seulement partielle, par exemple 80 % du prêt total, de sorte que le prêteur accepte 20 % du risque. Et il peut exister d'autres conditions variables dans le contrat passé entre l'ODÉC et le prêteur, par exemple, concernant le montant du dépôt qui doit être fait par l'ODÉC et l'intérêt éventuel que le prêteur doit verser sur ce montant. Dans de nombreux cas, les prêteurs offriront des conditions de faveur à l'ODÉC, simplement à titre de contribution à l'effort de DÉC de ce qui, après tout, constitue également leur collectivité.

Les six programmes de garantie distincts mis sur pied par WRED (Women and Rural Economic Development) dans sa région cible des petites villes et collectivités rurales de l'ouest de l'Ontario illustrent la diversité des modalités qui peuvent être mises sur pied. Deux des programmes font appel à des coopératives de crédit alors que les autres collaborent avec trois sociétés d'aide au développement des collectivités. Toutes les ententes conclues sont garanties à 100 %, mais les prêteurs peuvent accepter un nantissement de la part de l'emprunteur, de manière à réduire la garantie nécessaire. WRED a obtenu la plupart de ses fonds de garantie initiaux d'une coalition professionnelle (voir [Investissement relié à un programme](#)). Le programme affiche un ratio de perte de 3 %, le montant total des prêts avoisinant les 100 000 \$.

### ***Avantages***

Le principal avantage de cette technique est que l'ODÉC peut obtenir des prêts pour des personnes solvables qui ne pourraient sinon les obtenir. Et parfois, il peut obtenir que soient consentis des prêts de montants supérieurs à ceux qu'il serait en mesure d'accorder grâce au capital de prêts dont il dispose concrètement. C'est-à-dire, qu'en s'entendant avec le prêteur, l'ODÉC pourrait obtenir que son dépôt soit inférieur au montant total des prêts consentis à tout moment dans le cadre du programme. Bien entendu, ce raisonnement est basé sur le fait que même si un nombre limité de prêts s'avère de mauvaises créances, le prélèvement sur les dépôts fournis en garantie sera passablement faible. Par exemple, la plupart des programmes de garantie de prêt affichent un ratio de perte qui ne dépasse pas beaucoup (et qui est parfois inférieur) les taux

de perte habituels du prêteur sur les prêts aux entreprises. Et le levier financier du capital de l'ODÉC peut être même augmenté lorsque le prêteur qui collabore n'exige pas une garantie de 100 % sur ses prêts à l'ODÉC.

De plus, l'ODÉC évite les responsabilités en matière de comptabilité ou autres que suppose l'administration du prêt, ce qui inclut généralement les procédures habituelles de suivi des paiements en retard ou des défauts de paiement. Il peut consacrer plutôt son temps à aider ses emprunteurs à éviter ces manquements et à vérifier le dossier des nouveaux emprunteurs potentiels.

### *Principales difficultés*

Le grand défi pour l'ODÉC découle de la nature même de la plupart des emprunteurs potentiels ciblés par cette stratégie. À savoir qu'ils ne sont souvent pas tout à fait prêts à performer de manière optimale dans leur propre entreprise, c'est-à-dire qu'ils ont généralement besoin d'aide technique (et éventuellement d'une formation officielle) pour organiser ou remanier leurs projets de manière à ce qu'ils soient solvables, même selon les modalités privilégiées offertes par l'ODÉC. La simple rédaction d'un formulaire de demande pourrait être toute une difficulté pour l'emprunteur potentiel. Aussi, l'ODÉC devra sous une forme ou une autre fournir les services supplémentaires requis pour rendre les entrepreneurs admissibles. Il s'agit de services coûteux en temps et spécialisés. Il est tout à fait possible d'aider un nombre important d'entreprises à être viables, mais c'est coûteux. Bien entendu, si l'ODÉC n'est pas en mesure d'affecter des ressources à cette tâche, cela limitera le potentiel de création de nouvelles entreprises dans sa collectivité.

### *Quelques mesures concrètes*

149. Naturellement, la première tâche consiste à réunir les fonds qui seront placés en dépôt pour les besoins de la garantie. Le montant des fonds dépendra de la demande prévue. Une somme de 15 000 \$ minimum serait vraisemblablement un objectif raisonnable à moins qu'une demande plus forte ne soit découverte.

150. Parallèlement à la réunion des fonds, l'ODÉC devra instaurer ses lignes directrices et procédures pour déterminer l'admissibilité des emprunteurs.

151. Une fois réglée la question du fonds et les procédures, on pourra approcher officiellement un prêteur pour négocier une relation. Concrètement, l'ODÉC pourra déjà avoir effectué des démarches préliminaires auprès des prêteurs potentiels pour s'informer des possibilités.

152. Une fois une entente conclue avec le prêteur, le programme peut commencer à accepter des demandes de prêts. Que le programme cherche ou non activement des emprunteurs ou qu'il utilise simplement des recommandations, p. ex., du prêteur, cette décision dépendra de sa capacité et de la demande concrète pour ces prêts.

### ***Organismes et personnes-ressources***

Même s'il existe une association professionnelle des personnes qui se consacrent aux prêts aux micro-entreprises (type d'entreprises généralement associé aux programmes de garanties), la meilleure source de conseil sera vraisemblablement les groupes canadiens qui ont lancé avec succès un programme de garanties.

- WRED (personne-ressource : Julie Birch au 1-519-273-5017).
- La Calmeadow Foundation est réputée une innovatrice dans ce domaine (téléphone : 1-416-362-9670).

### ***Publications***

*Rural Enterprise Loan Fund Guidelines*, produit par WRED, (1-519-273-5017) met l'accent sur les modalités de garantie qui peuvent être utilisées à plus grande échelle pour les programmes de fonds de prêts directs.

## **Fonds de prêts aux micro-entreprises**

### ***Description***

Cette technique de prêt aux entreprises cible les projets les plus petits (micro-entreprises), qui nécessitent des montants très modestes en capital (disons, de 500 \$ à 5 000 \$). En règle générale, les sources habituelles de financement aux entreprises ne traitent pas ces prêts commerciaux de faible envergure, essentiellement parce que les coûts administratifs ne diminuent pas et qu'ils sont même parfois supérieurs à ceux des prêts importants et donc réduisent le rendement net pour le prêteur. Aussi, les ODÉC qui se soucient de ce secteur d'activité important, particulièrement dans les petites villes ou les zones rurales, mais également dans les quartiers des centres-villes, combleront la lacune financière en instaurant leurs propres programmes de financement des prêts pour ces entreprises. Ces programmes pourraient ne pas commencer avec suffisamment de capitaux (et de soutien technique) pour effectuer des prêts

directs et donc, à l'origine, pourraient simplement vérifier l'admissibilité des prêteurs et recommander et garantir les prêts consentis par une banque conventionnelle ou une coopérative de crédit avec laquelle ils collaborent (voir [Programme de garanties de prêt](#)).

Les prêts aux micro-entreprises étaient à l'origine une technique utilisée par des pays moins développés (dans un premier temps au Bangladesh avec la Grameen Bank), où les minuscules entreprises sont le mode de survie de nombre de citoyens démunis et où le coût du crédit pour ceux-ci (généralement consenti par des particuliers) est extrêmement élevé, les taux d'intérêt atteignant souvent plusieurs centaines de points de pourcentage. Dans ce contexte, des groupes de micro-emprunteurs ont été réunis pour s'appuyer mutuellement, effectuer la perception des paiements de leur prêt et effectuer le cautionnement réciproque de leurs prêts. Cette technique dite du crédit d'entraide a été tout d'abord adaptée au contexte canadien par la Calmeadow Foundation en 1985 et utilisée par les collectivités des Premières nations puis, ultérieurement, par d'autres collectivités. Le concept a été adopté et adapté par d'autres organismes dont les ODÉC. Toutefois, tous les prêts aux micro-entreprises ne sont pas consentis sous forme de prêt à un groupe de pairs. Dans le contexte rural, où les emprunteurs sont largement éparpillés, le prêt aux particuliers constitue la seule formule possible; et même dans les secteurs plus peuplés, la technique du crédit d'entraide n'est pas nécessairement utilisée.

Les prêts aux micro-entreprises nécessitent un système de soutien sous forme de préparation technique et de conseils tout au long du processus. Il ne suffit pas d'offrir du crédit aux micro-entrepreneurs, il faut reconnaître qu'ils ont presque tous besoin d'aide technique avant, durant et après le processus de prêt (voir [Formation à l'emploi autonome et services de soutien](#) et [Auto-évaluation de la capacité d'entrepreneuriat](#)). Et les techniques dans ce contexte incluent beaucoup de conseils et de soutiens psychologiques, au fur et à mesure que l'entrepreneur fait l'apprentissage d'une nouvelle identité et d'une nouvelle façon de travailler.

### ***Avantages***

Ce programme de prêt est essentiel au renforcement de ce qui constitue l'une des pierres angulaires de l'économie d'une petite collectivité, les très petites entreprises que créent les résidents pour assurer leur subsistance (souvent seulement une partie de leur revenu). Le crédit lui-même est sinon pratiquement inexistant, et le système de soutien qui doit l'accompagner

contribue à assurer que les avantages du crédit sont à long terme. Un programme de micro-entreprise d'une forme quelconque est absolument essentiel dans les petites collectivités pour que l'ODÉC contribue de manière valable à la création d'emplois.

### ***Principales difficultés***

Il existe trois obstacles importants au démarrage et au maintien d'un programme de prêt réussi. Le premier est à l'évidence le capital qu'il convient de réunir. Le second correspond à la mise sur pied rigoureuse d'un système de soutien pour accompagner le crédit. Et en troisième lieu, il s'agit de trouver et de conserver des employés qui soient en mesure de remplir la mission qui consiste d'une part à évaluer avec compétence les entreprises potentielles, et d'autre part à assurer un soutien technique axé sur des relations humaines affûtées et compréhensives.

### ***Quelques mesures concrètes***

153. Comme tout autre programme de financement, l'ODÉC doit à l'origine déterminer assez précisément quels types d'entreprises et d'entrepreneurs il cible.
154. Ces choix pourront déterminer les sources du capital qui seront accessibles. Quel que soit le taux, l'ODÉC doit ensuite démarrer le processus de rassemblement des capitaux, ou au moins évaluer de manière systématique la probabilité que suffisamment de capitaux seront disponibles.
155. Le programme de prêt peut être conçu selon les mêmes modalités que pour une entreprise sans but lucratif ou de services sociaux. C'est-à-dire qu'il ne doit pas nécessairement dégager des surplus, mais qu'il doit être structuré de manière à cibler les subventions nécessaires à sa viabilité. En bref, le fonds de prêts doit posséder le même plan d'entreprise rigoureux et rechercher des leaders adéquats que c'est le cas pour toute autre entreprise d'un ODÉC.
156. Comme il s'agit d'un projet de l'ODÉC, un plan d'évaluation doit être conçu pour traiter les résultats à la fois financiers et non financiers du programme.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- L'association professionnelle pour toutes les personnes qui s'intéressent aux micro-entreprises est l'Association for Enterprise Opportunity, 70 East Lake

Street – Suite 620, Chicago, IL 60601 – tél. 1-312-357-0177. Les conférences annuelles incluent la présentation de toutes sortes d’ateliers.

- La Calmeadow Foundation est située au 95 rue Wellington Ouest, Toronto, Ont. M5J 2N17 – tél. 1-416-362-9670.
- La Charles Stewart Mott Foundation consacre des ressources très importantes à son programme pour micro-entreprises : FIELD (Fund for Innovation, Effectiveness, Learning and Dissemination), 1200 Mott Foundation Building, Flint, MI 48502 – tél. 1-810-238-5651; numéro sans frais pour les publications : 1-800-645-1766.

### ***Publications***

- Concernant les fonds de prêts au développement de la collectivité ainsi que les micro-entreprises, il existe un volumineux répertoire de matériel préparé par Diane Meyerhoff, « Starting a Micro-Business Program: Background Materials and Planning Kit », publié en 1998-1999 par le Center for Community Futures (P.O. Box 5309, Berkeley, CA 94705 – commandez sur leur site Web : cencomfut.com). Leur matériel d’évaluation de programme est particulièrement instructif.
- Le document « Evaluating Microenterprise Programs: Issues and Lessons Learned », *Journal of Developmental Entrepreneurship* (1996) 1,2: 87-103, de Salome Raheim et al., constitue une analyse très utile de l’évaluation des programmes.
- \*Étude de cas : « Microenterprise Lending 101 ». Pour que les fonds de prêts aux micro-entreprises prospèrent, il convient de perfectionner (et non simplement de créer) des systèmes et procédures de remplacement pour prêter, réunir les capitaux et évaluer les projets. L’un des articles sur la stratégie des micro-entreprises publié dans *Making Waves* au fil des ans.
- *Rural Enterprise Loan Fund Guidelines*, produit par WRED, (1-519-273-5017) est axé sur leurs modalités de garanties de prêt, mais peut servir de manière plus générale aux programmes de fonds de prêts directs.

## **Investissement relié à un programme (par les groupes confessionnels, etc.)**

### ***Description***

Les investissements reliés à un programme sont réalisés par des groupes confessionnels, des fondations, des entreprises privées et d’autres organismes,

qui offrent du capital ou du crédit à des projets qui ont trait précisément à la mission de ces institutions. Ainsi, par exemple, lorsqu'une fondation est spécialisée dans des programmes pour les enfants, elle peut offrir un prêt au taux du marché (ou inférieur au taux du marché) à un ODÉC pour qu'il mette sur pied un programme de garderie; ce prêt sera l'un des volets des investissements de la fondation, qui ne se limitera pas à l'intervention de son personnel de programme. De manière similaire, une entreprise qui produit des brosses à dents pourrait, par exemple, offrir un investissement en capital pour acquérir une part des actions d'un ODÉC qui produit le plastique utilisé pour les manches des brosses à dents; et cet investissement pourrait constituer simplement l'un des volets des relations avec les fournisseurs de l'entreprise.

Les investissements reliés à des programmes s'opposent aux cadeaux et aux subventions qui répondent aux mêmes fins. Ces investissements *visent* à produire un rendement financier et à être remboursés voire éventuellement cédés selon les conditions de l'entente d'investissement originales. Dans le cas des fondations, des groupes confessionnels ou d'autres organismes sans but lucratif, les investissements reliés à un programme leur permettent d'utiliser certains fonds qui pourraient ne pas être disponibles pour des subventions. Par exemple, un fonds de retraite confessionnel n'est pas autorisé légalement à effectuer une subvention importante, mais pourrait consentir un prêt du même montant, sous réserve de prudence. Une fondation pourrait ne pas être autorisée à accorder une subvention à une entreprise de l'ODÉC, mais pourrait être autorisée à consacrer une partie de ses fonds à un investissement dans cette entreprise. Pour un investisseur susceptible de rechercher un profit (une entreprise privée ou une banque), le groupe qui investit, selon la politique, n'effectuerait pas une subvention importante, mais pourrait réaliser un investissement de taille, s'il s'agit d'une utilisation prudente et efficace des fonds du point de vue des intérêts des actionnaires.

Même si ce type d'investissement a été utilisé à grande échelle aux États-Unis pour financer les besoins de DÉC, il ne s'agit pas d'une technique familière au Canada. Toutefois, un groupe d'organismes catholiques canadiens a constitué une alliance d'investissement social au début des années 1980 : Canadian Alternative Investment Cooperative (CAIC). L'alliance accepte comme membres tous les organismes de bienfaisance, et elle compte à l'heure actuelle sur la participation de quelques groupes confessionnels protestants. Les organismes religieux investissent une partie de leurs fonds de fondation par

l'intermédiaire du CAIC, dans le but précis d'investir dans des projets utiles du point de vue social qui généreront un revenu (quoi qu'éventuellement inférieurs à certains rendements du marché). Ils possèdent quatre fonds distincts qui représentent des niveaux de risque différents : investissements immobiliers au taux commercial (qui pourraient être assurés par la SCHL); autres hypothèques immobilières; investissements dans le DÉC; et autres projets importants du point de vue social. À noter que ce genre de placement n'est pas effectué à l'abri des restrictions de Revenu Canada concernant les groupes caritatifs. L'un des placements les plus récents de CAIC correspond à Margaret's House, un projet de résidence pour les femmes qui ont survécu aux services psychiatriques, créé par Life\*Spin à London, en Ontario.

### *Avantages*

Comme nous l'avons indiqué, les investissements reliés à un programme fournissent des fonds qui sinon ne seraient pas disponibles pour les projets de l'ODÉC. Ce type de financement peut convenir particulièrement aux logement à prix abordable et à d'autres projets de construction de biens immobiliers.

### *Principales difficultés*

Étant donné que cet outil est mal connu au Canada, l'ODÉC pourrait devoir sensibiliser un candidat investisseur au potentiel d'un investissement relié à un programme, en soulignant que le fonds, non seulement générera un revenu, mais également un rendement pour l'investisseur. Bien entendu, il incombe à l'ODÉC de préparer ses plans de projet de manière à ce que les risques soient raisonnablement prévus en fonction des types de rendements offerts; et cela bien entendu peut s'avérer une tâche exigeante.

### *Quelques mesures concrètes*

L'étape cruciale de la recherche d'un investissement relié à un programme correspond, comme nous l'avons annoncé, à la conception du projet, de sorte qu'il soit judicieusement conçu et bien géré de manière à produire le rendement prévu. En bref, il doit être admissible à des investissements peu importe la source, mais, de par sa nature, il se veut particulièrement attractif pour l'investisseur qui se propose d'approcher l'ODÉC.

Même si l'ODÉC doit toujours éviter d'adapter les priorités de projet au financement possible, il est tout à fait indiqué de façonner le projet de manière à ce qu'il concorde avec les besoins de l'investisseur potentiel, dans la mesure où



les priorités de l'ODÉC sont respectées. À noter qu'un ODÉC peut entreprendre la planification relative à un projet sans avoir pour intention de le structurer de manière à ce qu'il soit attractif pour un investisseur. Ceci étant, après examen et analyse suivis, le projet peut être considéré comme un bon placement possible.

#### *Organismes et personnes-ressources*

- CAIC, 146 Laird Drive, Toronto, Ont. M4G 3V7 (tél. 1-416-467-7797).
- Centre canadien de philanthropie, 425 av. University, bureau 700, Toronto, Ont. M5G 1T6 – tél. 1-416-597-2293.

#### *Publications*

- Le CAIC publie un bulletin occasionnel. Voir le site Web de CAIC à l'adresse : [www.caic.ca](http://www.caic.ca).
- \*Étude de cas : « Investing for Social Change ». Aperçu de la Canadian Alternative Investment Co-operative et de la façon dont elle réussit à générer des retombées importantes avec un faible budget.

## **Financement basé sur les redevances**

### *Description*

Avec cet outil, un ODÉC reçoit des capitaux d'investisseurs pour un projet dont le rendement est remboursé au moyen de redevances (un pourcentage de recettes de chaque vente ou des recettes globales) durant le nombre d'années requis pour assurer le remboursement convenu de l'investisseur. Cette relation contractuelle permet de financer soit une entreprise qui démarre, soit une entreprise en expansion. Le financement basé sur les redevances convient à un projet qui s'avère extrêmement prometteur à long terme et qui annonce une marge élevée sur les ventes, mais qui n'annonce pas une croissance rapide ou une expansion à grande échelle, caractéristiques qui sont généralement requises pour les investissements en capital conventionnels.

Cette technique de capital de risque a en fait été utilisée plutôt rarement, même s'il semblerait qu'elle possède des avantages intéressants, tant pour les investisseurs que pour les propriétaires d'entreprise. Traditionnellement, c'est une technique qui a été utilisée pour les programmes de développement économique par quelques États américains. Étant donné que les pouvoirs publics sont généralement moins intéressés par les rendements financiers

importants et ne recherchent pas de rendements importants et rapides, le financement basé sur les redevances est plus facilement accepté dans le secteur public que dans le secteur privé. Au contraire, toutefois, lorsque le gouvernement ou que le climat économique changent, cette patience peut prendre fin; et les programmes les plus actifs ont concrètement disparus lors des difficultés économiques à la fin des années 1980 et au début des années 1990.

Les investisseurs des sociétés de capital de risque privés ont pratiquement ignoré cette technique. La Private Investment Firm américaine (capitalisation d'environ 3 millions de dollars) réputée pour sa spécialisation créative dans cette technique a réussi à réaliser un rendement cible de cinq fois son investissement original en cinq ans. C'est un résultat attractif, mais qui n'atteint pas le rendement qu'exigent les investisseurs en capital de risque conventionnels.

Pour l'investisseur, le montage financier se fera généralement sous forme de billets garantis seulement par une créance sur les recettes tirées des ventes jusqu'à ce qu'un multiple convenu à l'avance soit atteint. Le risque pour l'investisseur (en dehors de l'échec de l'entreprise) correspond à un allongement imprévu de la période de remboursement. Il existe de nombreux avantages pour les propriétaires, ce qui inclut le fait qu'ils n'ont pas à renoncer à leur part de propriété et que les paiements ne sont pas fixes mais fluctuent en fonction du niveau des ventes annuelles de l'entreprise. C'est-à-dire que les paiements dépendent du succès de l'entreprise. De plus, les conventions comptables permettent à l'entreprise de facturer comme dépenses une partie des paiements annuels et, en bout de ligne, tous les paiements qui dépassent le montant du principal original, c'est-à-dire de la même manière qu'un intérêt sur un prêt.

Si l'ODÉC peut rechercher ce type de financement au nom d'une entreprise locale, la notion convient particulièrement au financement des propres entreprises de l'ODÉC, si dans les faits, l'entreprise est susceptible de générer un volume de ventes qui rend l'entente intéressante pour un investisseur.

### *Avantages*

Cette technique a pour principal avantage de fournir de l'« argent patient », c'est-à-dire que le projet ne doit pas commencer à rembourser tant qu'il n'effectue pas des ventes rentables. C'est une aide notable pour les entreprises

qui démarrent ou en expansion et qui ont besoin de restreindre le drainage dû aux coûts initiaux. De plus, le fait qu'aucune perte de droit de propriété ne soit nécessaire peut s'avérer un excellent argument de vente pour les entreprises communautaires.

### ***Principales difficultés***

Étant donné que le financement à base de redevances n'est pas un outil fréquemment utilisé par les investisseurs, trouver une source de capitaux bien disposée qui soit familiarisée avec cette technique pourrait s'avérer la tâche la plus difficile. Toutefois, lorsque l'ODÉC a un accès général à des fonds patients potentiels, il peut suggérer le format des redevances à l'investisseur comme option. Une fois de plus, cette technique ne convient qu'aux produits ou services dont la marge de profit est élevée, ce qui est typique par exemple des nouveaux logiciels recherchés.

### ***Quelques mesures concrètes***

Il n'existe aucune mesure spécialisée précise pour ce type d'entente de financement, par opposition aux autres. L'entente suppose les mêmes types de négociation que tout accord d'investissement. Naturellement, l'accord sera fondé sur les atouts et les perspectives du projet ciblé, plus particulièrement une projection raisonnablement rigoureuse de l'ampleur et de la répartition dans le temps des ventes.

### ***Organismes et personnes-ressources***

L'entreprise privée qui a utilisé cette technique, Royalty Capital Fund, est située à Lexington, MA – tél. 1-781-861-8490. On peut obtenir des conseils du président, Arthur Fox, moyennant des honoraires.

### ***Publications***

- Le livre de Julia Ann Parzen et Michael Hall Kieschnick, *Credit Where It's Due* (Temple University Press, Philadelphia, PA, 1992), étudie le financement basé sur des redevances appliquées à un fonds de financement du développement économique. Toutefois, les mêmes principes s'appliquent à un investissement individuel.
- « Hidden Treasures », article par Eleena de Lisser dans le *Wall Street Journal*, 30 mars 1998, qui décrit les stratégies d'investissement innovatrices, ce qui inclut le Royalty Capital Fund.

---

## Ciblage de secteurs spéciaux

Selon la situation locale, l'ODÉC pourrait avoir des possibilités particulières de tirer profit des ressources et de l'histoire de la région en mettant l'accent sur des projets ou toutes autres activités importantes (comme les réseaux de fabrication flexibles) dans un secteur précis de l'économie. Ainsi, même si, par exemple, le secteur local de la foresterie est en dépression, il pourrait exister des possibilités pour certains produits et projets liés à foresterie qui sont passablement différents de ceux qui sont en déclin. Ou il peut exister un secteur qui nécessite particulièrement de l'attention, comme les services de santé pour personnes âgées qui s'avèrent particulièrement rares dans la collectivité. De plus, il existe certains secteurs qui ont été une cible utile pour un certain nombre d'ODÉC et qui semblent donc indiquer des possibilités similaires pour d'autres groupes communautaires. Les rubriques de cette section représentent un éventail de possibilités qui semblent les plus susceptibles d'être attirantes, selon l'expérience de certains ODÉC prospères. La pertinence de ces différents secteurs spéciaux du point de vue de votre propre stratégie de développement économique communautaire dépendra, bien entendu, de vos recherches et analyses ainsi que du plan stratégique qui en résultera.

### **Fiducie foncière communautaire**

#### *Description*

Une fiducie foncière communautaire (FFC) est une société sans but lucratif, créée pour détenir des titres de propriété du terrain à perpétuité, de manière à ce qu'une collectivité choisie ne perde jamais l'accès à ce terrain pour construire des maisons familiales (et, dans certains cas, pour des possibilités de revenu liées au travail de la terre). La FFC est régie par un conseil élu par la collectivité desservie et comme toute autre entreprise, elle possédera une charte qui décrit les objectifs et les pouvoirs ainsi qu'une série de règlements qui énoncent les procédures de gérance. La terre elle-même est généralement reçue en cadeau ou achetée à un prix inférieur au marché à des vendeurs qui partagent les valeurs de la FFC.

Le terme « fiducie » souligne les responsabilités de gérance de la collectivité et de ses citoyens marginalisés. L'un des volets essentiels de la vision de la FFC

veut que celle-ci est mieux en mesure de concilier les demandes légitimes mais parfois concurrentes des particuliers et de leur collectivité globalement, dans des ententes qui ne dépendent pas des forces du marché.

La FFC fournit des baux à vie à des résidents pour y construire des maisons, y faire de l'agriculture ou d'autres utilisations acceptables, assurant ainsi aux résidents une sécurité qui serait sinon impossible à acquérir et en assurant à la collectivité une stabilité qu'elle ne pourrait maintenir autrement. Les frais de location sont généralement basés sur la valeur d'usage du terrain et ils représenteront un rendement équitable pour la collectivité globalement de la part de ceux qui ont été autorisés à utiliser le terrain pour des fins précises.

Le bail peut généralement être transféré aux héritiers et toute amélioration réalisée par le détenteur du bail peut être vendue pour récupérer les coûts (avec les ajustements pour tenir compte de l'inflation, amortissement, etc.), selon les modalités réglementées par la FFC. Généralement, la FFC a la première option pour toute vente. Les règlements visent à assurer qu'aucun vendeur ne réalisera des profits non mérités, et que les acheteurs potentiels ciblés ne seront pas chassés du marché par la hausse des prix. En bref, toute plus-value est perçue par la fiducie elle-même. Cette plus-value pourra de plus servir à réduire les frais pour les résidents qui, selon les politiques de la FFC, pourraient avoir besoin de subventions.

À noter que la FFC n'est pas constituée tant pour une propriété commune que pour une propriété au nom du bien commun. Il s'agit généralement d'un instrument spécialisé qui permet de traiter les enjeux fondamentaux de l'affectation, de la continuité et de l'échange des biens fonciers, et les rémunérations connexes, domaines dans lesquels les personnes à faible revenu ne possèdent pas les capacités nécessaires.

On trouve des FFC dans les districts à la fois ruraux et urbains. Dans les districts urbains, le logement pour les résidents à faible revenu sera la principale préoccupation, avec la protection contre l'embourgeoisement, mais des installations créatives ou d'autres installations communes pourront également être concernées. Dans les secteurs à la fois urbains et ruraux, les processus de spéculation, d'embourgeoisement et de surdéveloppement sont contrôlés par les FFC. Toutefois, la FFC doit être distinguée des fiducies dites de protection, qui permettent de détenir des terres pour éviter la dégradation environnementale ou le développement.

L'existence des FFC en Amérique du Nord ne dépasse pas 40 ans; elles sont nées dans le cadre d'un mouvement de protection des droits des personnes à faible revenu qui perdaient généralement les maisons qu'elles avaient louées voire possédées, généralement en raison des forces du marché externes, mais parfois pour des raisons économiques ou du fait de la discrimination raciale. Aussi, la première FFC constituait en un effort de protection des droits des agriculteurs noirs en affermage du sud des États-Unis.

Toute FFC est le fruit d'un processus distinct. Elle est rarement une entité tout à fait nouvelle : généralement, une collectivité a réalisé un autre type de processus d'organisation et éventuellement de protestation sur d'autres enjeux et elle devient préoccupée par la stabilité et le problème de la propriété résidentielle. Il existe donc une base sociale sur laquelle la FFC est construite. Ainsi, un ODÉC pourrait consacrer son attention aux questions de la propriété foncière après avoir commencé à traiter d'autres enjeux du développement économique. Ce fut l'histoire de la FFC organisée par la West Bank CDC, à Minneapolis, pour détenir les titres de propriété des terres qu'elle espérait mettre en valeur au nom de la collectivité.

### *Avantages*

Les modèles habituels en matière de propriété, de plus-value et de transfert des terres privent fréquemment la collectivité de la valeur économique du terrain, qui est plutôt mise à profit par des gens de l'extérieur ou par un nombre limité de résidents privilégiés. La FFC conserve la valeur économique au sein de la collectivité. Toutefois, l'avantage le plus direct et visible de la FFC consiste en la possibilité d'accéder à la propriété d'une maison pour ceux qui ont rarement eu cette chance. Et toute collectivité est gagnante lorsque ses citoyens sont stables et attachés.

Étant donné que la FFC est probablement l'un des plus gros propriétaires fonciers dans la région, elle peut utiliser son influence pour promouvoir de bonnes politiques au-delà de ses frontières. La FFC devient donc un bon citoyen pour sa région.

### *Principales difficultés*

Même si c'est le cas pour tous les groupes communautaires, la FFC doit conserver une stratégie de gestion de ses revenus/dépenses comme toute entreprise. Les paiements d'hypothèque importante peuvent menacer la propriété des terres détenues par la FFC, et en fait, ils se sont avérés désastreux

pour la première FFC en Amérique du Nord, qui est aujourd'hui une pâle version de ce qu'elle fut jadis. Tout processus de développement réalisé sur la terre soulève ses propres risques financiers, comme des coûts imprévus des systèmes d'eau et d'égout. En bref, l'investissement en capital notable qui suppose une FFC soulève des exigences constantes et extrêmement coûteuses de contrôles financiers efficaces et efficaces.

### *Quelques mesures concrètes*

157. Toutes les FFC commencent par une coalition de leaders crédibles qui définissent les enjeux sous-jacents aux risques pour la stabilité et la propriété. Ce groupe fera appel à des alliés et mobilisera la collectivité sur les problèmes de propriété foncière.
158. Des études soigneuses devront étayer toute tentative de prise de contrôle des terrains visés. Quelles sont les parcelles concernées? À qui appartiennent-elles aujourd'hui? Quels sont les faits concernant les propriétaires et leur utilisation du terrain? D'autres propriétaires seraient-ils sympathiques à l'idée d'une FFC? Quelle est la situation en matière d'imposition et de taxation? Il conviendra de répondre à toutes ces questions et à de nombreuses autres pour planifier l'acquisition du terrain.
159. La FFC doit être constituée légalement, de manière à ce qu'elle puisse intervenir et, après tout, détenir les titres de propriété. La forme juridique doit également solidifier et promouvoir le contrôle communautaire de la FFC.
160. Dans l'hypothèse idéale, la FFC aura mis sur pied un plan financier (ce qui inclut les estimations des revenus et les sources de financement, les coûts d'avocats, etc.) avant de commencer le processus d'acquisition des terrains. Toutefois, certaines circonstances pourront inciter à procéder d'urgence sans prendre de telles précautions. Par exemple, un cadeau ou une possibilité d'achat à un très faible coût pourraient se présenter. Toutefois, la FFC doit prendre soin de ne pas acquérir de biens dont elle ne peut assumer les coûts.
161. Avant d'aller trop loin dans le processus d'acquisition, la FFC doit posséder des politiques établies pour les baux et la sélection des résidents.
162. Le processus d'acquisition des terres différera d'un nombre infini de façons dans les différentes collectivités, et cela favorisera la créativité et la recherche et l'analyse rigoureuse des faits. Les techniques varieront : achat pur et simple, vente pour raison fiscale, rachat à tempérament, don, location avec option d'achat, et ainsi de suite.

163. Lorsque des parcelles précises sont envisagées ou finalement acquises, il doit exister un plan d'utilisation du terrain, un plan de développement qui énonce non seulement ce qu'on fera des parcelles précises, mais également la façon dont elles seront gérées financièrement pour assurer leur viabilité. Lorsque des maisons sont déjà construites sur le terrain, sont-elles habitables ou quels travaux de reconstruction seront requis et comment seront-ils financés?

### ***Organismes et personnes-ressources***

- The Institute for Community Economics, 57 School Street, Springfield, MA 01105 (tél. 1-413-946-8660). L'institut possède une longue histoire de travaux dans ce domaine et constitue la principale source d'aide technique haut de gamme.
- Zedingle Ghebremusse, un travailleur social municipal, est spécialisé dans les questions de FFC : City of Edmonton Community Services, 10320 - 102 Avenue, Edmonton, AB T5J 2R7 (tél. : 1-780-495-5869; télécopieur : 1-780-496-2995; courriel : Zedingle\_Ghebremusse@gov.edmonton.ab.ca).
- Ecotrust Canada, 1226 Hamilton St, Suite 202, Vancouver, C.-B. V6B 2S8 (tél. 1-604-682-4141).

### ***Publications***

- *The Community Land Trust Handbook* (Institute for Community Economics, 1982). Il s'agit de la référence type; elle inclut une diversité d'études de cas détaillées, ainsi que des marches à suivre élémentaires.
- \*Étude de cas : « FFCs, Self-Determination and Power », *Land Trust Basics* et *Affordable Housing and the Community Land Trust*. Utilisation des fiducies foncières pour acquérir le pouvoir nécessaire pour permettre à la collectivité de prendre en charge la gérance des environnements naturel et social.

## **Tourisme communautaire**

### ***Description***

Au cours des années 1990, un grand nombre de collectivités modestes et rurales ont adopté le tourisme et les voyages comme solutions aux difficultés dans les secteurs des ressources. D'autres ont reconnu la valeur de la diversification de leur économie et de la production de nouveaux emplois dans les industries des



services en croissance. Toutefois, l'attrait pour le tourisme communautaire ne garantit pas en soi la réussite – pire, il est considéré comme une solution à court terme à un problème chronique dans la structure économique d'une région. Le tourisme est un secteur industriel comme un autre. Il nécessite un engagement à long terme, de bonnes pratiques commerciales, du professionnalisme, et des investissements et une éthique adéquats. Et le tourisme communautaire a pour caractéristique de base de reposer sur gestion et une propriété à l'échelon local.

### *Avantages*

Le tourisme utilise une main-d'œuvre importante et il offre des possibilités à ceux qui n'ont peut-être pas eu la possibilité de participer au marché du travail traditionnel – ce qui inclut les jeunes, les femmes sans emploi et les minorités. (Il est vrai, toutefois, qu'en Amérique du Nord, les salaires ne sont pas compétitifs avec ceux d'autres industries – par opposition aux destinations où le tourisme est considéré comme une profession, comme en France ou aux Bahamas.)

Le tourisme contribue à la diversification de l'économie locale, et étant donné qu'il continue à dépasser le taux de croissance économique général dans la plupart des pays, il est extrêmement résistant aux récessions et aux ralentissements économiques. Tous les indices semblent indiquer une poursuite de la croissance à un taux annuel dynamique de 4 % à 6 % dans un avenir prévisible. L'argent injecté dans la collectivité par les touristes est réparti entre pratiquement tous les secteurs de l'économie locale.

Le tourisme bien planifié possède peu des caractéristiques nuisibles pour l'environnement propres aux secteurs d'extraction des ressources qu'il remplace souvent. De plus, la croissance rapide de l'écotourisme et du tourisme culturel a permis à des collectivités d'offrir une diversité d'expériences touristiques axées sur la nature et le patrimoine, qui contribuent concrètement à la protection et à la restauration (voir [Tourisme culturel/patrimonial](#).)

Il existe divers autres avantages, parmi lesquels :

- possibilités pour les petites entreprises et les entrepreneurs de participer au secteur du tourisme ou de lui fournir un appui;
- stimulation de l'embellissement de la collectivité et de la réhabilitation de son patrimoine;
- promotion de la fierté communautaire; et

- maintien d'installations communautaires comme les restaurants et les équipements de loisirs grâce aux recettes du tourisme.

### *Principales difficultés*

La grande difficulté pour le développement touristique communautaire consiste à faire des choix pertinents dès le départ. L'industrie touristique est un secteur diversifié et de plus en plus complexe. Même si le tourisme communautaire doit être mû par les initiatives des résidents et des chefs de file locaux, les décisions qui doivent être prises par des personnes qui ont relativement peu d'expérience de cette industrie pourraient être coûteuses. Il y a de nombreuses questions graves qui nécessitent une réponse réfléchie et compétente, parmi lesquelles : sur quels créneaux voulons-nous nous placer, combien de personnes pouvons-nous attirer sur ces segments du marché, quels sont les meilleurs mécanismes de marketing, combien devrions-nous dépenser, ou allons-nous trouver l'argent? Toutefois, il est possible de répondre adéquatement à la plupart voire à la totalité de ces questions si l'activité touristique est planifiée, élaborée et exploitée de manière adéquate et exhaustive.

### *Quelques mesures concrètes*

La façon la plus pratique de relever le défi du développement touristique communautaire consiste à réaliser un processus de planification qui a fait ses preuves et est reconnu, comme le processus en dix étapes ECOPLAN:NAT (Economic Planning for NGO/Community Tourism Organizations). Les dix étapes sont les suivantes :

1. Constituez un comité directeur de résidents choisis, ce qui inclut les exploitants touristiques existants, le conseil du tourisme, le service de développement économique, les représentants touristiques de la province ou de l'État, et les médias.
2. Préparez un énoncé de mission avec des objectifs à court et à long terme.
3. Réalisez un inventaire ou une analyse des ressources, ce qui inclut une enquête auprès des résidents et déterminer les capacités. Une évaluation cruciale et analytique de toutes les ressources naturelles, culturelles et architecturales fournit aux planificateurs et au comité directeur un profil du potentiel touristique de la collectivité en tant que porte d'entrée ou de destination.
4. Réalisez études de marché et analyses.

5. Effectuez un assortiment de produits/marchés et concevez un thème. Faites le lien entre les diverses collectivités et les ressources des secteurs environnants d'une part et les marchés potentiels et existants les plus intéressants d'autre part. Déterminez un thème adéquat qui réponde à la demande du marché.
6. Déterminez le concept de développement global et sélectionnez des produits adéquats. Précisez les domaines de développement prioritaires pour les services aux visiteurs et les attractions ainsi que les liens de priorité entre les divers domaines de développement. Le concept du développement indiquera une diversité de possibilités de mise au point de produits ou de projets touristiques qui s'appuieront sur le thème et permettront d'attirer et de retenir les touristes.
7. Concevez les produits, c'est-à-dire élaborer un profil de chaque projet prioritaire qui inclura une analyse de faisabilité, les besoins de formation, etc.
8. Entrez les stratégies de marketing.
9. Créez une stratégie de mise en œuvre qui inclut la formation, les retombées économiques, les estimations des coûts et l'échéancier.
10. Lancez les produits. Créez un conseil qui soit directement responsable des activités ou des échéances énoncées dans la stratégie de mise en œuvre. Étant donné qu'une telle tâche est généralement trop exigeante pour un comité de bénévoles, envisagez d'embaucher un coordonnateur touristique communautaire et étoffez la description de poste de l'agent de développement économique.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Chaque gouvernement provincial possède son propre service du tourisme, par exemple, le British Columbia Ministry of Small Business, Tourism and Culture, où la division des services de gestion offre de l'information sur les programmes et services (voir le site Web à l'adresse : [www.gov.bc.ca/sbtc](http://www.gov.bc.ca/sbtc)). Et les organismes régionaux du gouvernement fédéral (comme Diversification de l'économie de l'Ouest) possèdent de l'information sur les fonds de prêt et d'autres aides.
- L'Institut canadien de recherche sur le tourisme, un centre du Conference Board du Canada, offre des services d'interprétation et de communication d'information d'études sur les voyages. Site Web à l'adresse : [www.conferenceboard.ca/ctri](http://www.conferenceboard.ca/ctri).

- L'Ecotourism Society fournit des données sur le marché, des documents de recherche, des liens et d'autres informations utiles sur l'application des principes de durabilité au tourisme. Site Web à l'adresse : [www.ecotourism.org](http://www.ecotourism.org).
- The Sustainable Tourism Research Interest Group (STRING) est un répertoire de ressources Internet sous forme de site Web : [www.yorku.ca/research/dkproj/string/rohr](http://www.yorku.ca/research/dkproj/string/rohr)

### ***Publications***

Norma Polovitz Nickerson et Paula Kerr, *Snapshots: An Introduction to Tourism* (Prentice-Hall Canada, 2000, 2<sup>e</sup> éd.).

## **Tourisme culturel/patrimonial**

### ***Description***

L'homme voyage depuis des milliers d'années pour faire l'expérience des caractéristiques uniques ou simplement différentes d'autres collectivités. On peut alléguer que tout tourisme est culturel; nous voyageons systématiquement pour nous rendre dans des endroits uniques à leur façon. Toutefois, au cours de la dernière décennie, le tourisme patrimonial communautaire est devenu un produit de voyage distinct de l'industrie du tourisme. Des centaines de collectivités à l'échelle de l'Amérique du Nord (et des milliers en Europe) ont mis au point des produits de tourisme culturel et patrimonial particuliers qui attirent de plus en plus de touristes chaque année.

Le tourisme culturel est un secteur imposant; et les études semblent indiquer qu'il peut être l'une des principales sources de recettes économiques pour la collectivité. L'étude réalisée en 1999 par la National Tour Association aux États-Unis a révélé que 20 % des recettes touristiques étaient basées sur le tourisme culturel. Lorsqu'on a demandé aux consommateurs de voyages canadiens quel type de voyage ils aimeraient effectuer dans l'avenir, plus de 60 % ont déclaré qu'ils étaient « très intéressés » ou « relativement intéressés » par un voyage patrimonial ou culturel. De manière similaire, alors que la plupart des Européens ont tendance à visiter le Canada pour son caractère naturel ou sauvage, les expériences culturelles demeurent relativement bien cotées.

Le tourisme patrimonial ou culturel *peut être défini comme un voyage effectué dans un but précis qui permet au voyageur d'apprendre l'histoire, le patrimoine et le style de vie d'autres collectivités tout en contribuant à la conservation et la restauration des ressources culturelles et au bien-être économique de cette collectivité.*

Le tourisme culturel communautaire nécessite l'intégration d'au moins trois composantes essentielles :

- Le désir d'une collectivité de *partager* son patrimoine culturel avec des touristes.
- Une *base de ressource culturelle* intacte qui peut constituer le fondement d'un produit patrimonial culturel communautaire.
- Un *marché du voyage* accessible qui manifeste un intérêt pour la visite des ressources patrimoniales de la collectivité.

### ***Avantages***

L'étude du département du Commerce américain a révélé que « chaque tranche de 44 019 \$ dépensée aux États-Unis pour les voyages et le tourisme, assure en moyenne un emploi direct ». C'est une statistique impressionnante pour toute collectivité qui possède une combinaison raisonnable d'attractions culturelles ou patrimoniales. Nombre de ces collectivités voient passer plusieurs centaines de milliers de touristes chaque année, mais ceux-ci ne s'arrêtent pas. En incitant une faible partie de ces visiteurs à demeurer plus d'une journée, il est possible de créer des douzaines d'emplois. Comme pour le **tourisme communautaire** en général, nombre de ces emplois seront accessibles à ceux qui sont généralement marginalisés par le marché du travail – jeunes, femmes, minorités. De plus, le tourisme culturel peut prolonger les activités touristiques existantes de la collectivité au cours de la saison intermédiaire, de manière à maintenir les emplois existants plus longtemps, étant donné que les attractions patrimoniales ne dépendent pas des conditions météorologiques.

Le tourisme culturel en tant que spécialité est tout à fait en mesure d'attirer des revenus et des profits parce qu'il offre une capacité supérieure de générer des séjours prolongés de plus d'une journée et des visites répétées. De plus, étant donné que le secteur du tourisme culturel est basé sur l'expérience plutôt que sur les installations (comme les centres touristiques de luxe ou les parcs thématiques), la plupart des dépenses des visiteurs demeurent dans la collectivité, sous forme de salaires des artistes de la scène ou autres, des

interprètes, des historiens, etc. Ces salaires locaux seront généralement réinvestis dans la collectivité pour créer d'autres emplois grâce à l'effet multiplicateur.

Une fois de plus, comme le tourisme communautaire en général, cet outil de revitalisation des collectivités offre une possibilité de diversification économique. Les collectivités qui ont une base touristique solide peuvent être attractives pour d'autres secteurs de service.

Le tourisme culturel a fait connaître de petites collectivités comme Taos, NM, Branson, MO, Stratford, Ont., Kimberly, C.-B., en en faisant des destinations populaires pour ceux qui cherchent à résider et à travailler à l'extérieur des grandes villes. Les enquêtes indiquent que les résidents des collectivités possédant une forte assise de tourisme culturel sont particulièrement fiers de leur ville d'appartenance.

Le tourisme culturel/patrimonial peut être un catalyseur de la conservation culturelle et de la mise en valeur des capacités. La collectivité peut bénéficier de l'amélioration de la préservation et de la restauration de l'architecture ou des paysages, grâce aux recettes générées par le tourisme ainsi qu'aux contributions des entreprises locales et des résidents intéressés. Ces activités de restauration peuvent ensuite fournir des possibilités d'apprentissage aux résidents.

### ***Principales difficultés***

Le développement d'un tourisme culturel et patrimonial communautaire soulève de nombreuses difficultés qui ne sont pas nécessairement rencontrées par les autres composantes de l'industrie. Il s'agit entre autres de :

- maintenir l'authenticité malgré les pressions exigeant la réduction des coûts;
- répondre aux attentes plus élevées du touriste culturel qui a tendance à être connaisseur; et
- respecter la capacité d'accueil physique et psychologique locale (ce qui inclut des activités routinières comme l'élimination des ordures).

### ***Quelques mesures concrètes***

164. Réalisez un inventaire, une classification et une analyse exhaustifs de *toutes* les ressources reliées à la culture.
165. Précisez un thème et une identité concernant le tourisme culturel.
166. Élaborez des produits qui sont appuyés par le thème et le mettent en valeur.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Voir les suggestions présentées pour le **tourisme communautaire**.
- Il existe, bien entendu, nombre de groupes spécialisés qui auront une utilité du point de vue de la culture ou du patrimoine précis que votre collectivité pourrait choisir de mettre en valeur. Prenons, par exemple, le cas de Storytellers Foundation, un organisme sans but lucratif basé à Hazelton, C.-B., qui promeut le tourisme culturel en tant qu'outil de développement de la capacité de la collectivité à exercer un contrôle sur les activités économiques réalisées sur les terres traditionnelles. Communiquez avec Doug Donaldson ou Anne Docharty au 1-250-847-6500. Ils ont une publication particulièrement utile : *Action 2000, A Journey into the Human and Economic Potential of the Upper Skeena*. Le document présente un exemple d'un processus de planification sociale et économique d'une collectivité qui considère le tourisme culturel comme une possibilité de développement économique, d'interaction culturelle et d'auto-analyse pour la collectivité.

### ***Publications***

- *Getting Started: How to Succeed in Heritage Tourism* est disponible auprès du National Trust for Historic Presentation (Californie). Met l'accent sur la recherche d'une activité touristique qui convienne à la collectivité de manière à appuyer l'authenticité, la qualité et la préservation des ressources naturelles. Site Web à l'adresse : [gocalif.ca.gov/research/order](http://gocalif.ca.gov/research/order).
- Martin Mowfurt et Ian Munt, *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World* (Routledge Press, 1998).
- Alf H. Walle, *Cultural Tourism: A Strategic Focus* (Boulder, CO: Westview Press, 1998). Texte qui illustre la façon dont les collectivités peuvent s'assurer que le tourisme leur est profitable.

## **Systemes d'énergie**

### ***Description***

La vie de la collectivité nord-américaine type repose sur une série impressionnante de services publics et de systèmes d'ingénierie, dont l'entretien constitue le principal poste de dépenses de l'argent des contribuables locaux. Pourtant, une fois qu'ils sont construits, ces investissements financiers

d'envergure ont peu d'avantages financiers pour la collectivité. Dans le cas de l'énergie, pour chaque dollar que la collectivité dépense, on estime que 70 à 90 cents quittent la collectivité et ne reviennent jamais. Toutefois, lorsque la collectivité adopte une stratégie élargie en matière énergétique, de manière à inclure les notions d'autonomie, de création de richesse et d'emploi local, et d'adaptabilité ou de durabilité à long terme, les fondements des décisions relatives à la forme, à la taille et à la nature inhérente de l'infrastructure énergétique changent fondamentalement.

Il existe nombre de types d'énergie différents qu'une collectivité peut envisager pour accroître la valeur qui lui revient :

- Énergie solaire : Peut compléter les systèmes existants et réduire de jusqu'à 75 % les coûts de production de chaleur et d'électricité.
- Énergie éolienne : Les turbines éoliennes constituent une solution idéale lorsqu'elles complètent les sources d'énergie existantes, mais leur coût est si faible qu'elles sont particulièrement indiquées pour augmenter l'approvisionnement local en énergie.
- Micro-centrale hydroélectrique : Installations hydroélectriques de petite taille qui peuvent être facilement construites et exploitées et peuvent rembourser l'investissement requis en quelques années.
- Production mixte : Récupération simple et utilisation de la chaleur résiduelle des centrales thermiques (ou d'autres installations industrielles) permettent normalement des économies importantes, particulièrement dans les climats froids, et permettent généralement de récupérer le coût d'investissement dans les équipements en quelques années.
- Systèmes de chauffage collectifs : Lorsqu'une collectivité dans un climat froid construit des immeubles rapprochés les uns des autres, comme les centres-villes, cette option est justifiée d'un point de vue économique. Au lieu que chaque immeuble possède sa propre installation de chauffage et d'approvisionnement en combustible, avec tous les coûts d'immobilisations connexes et les exigences sur le plan de l'entretien et de l'espace, une centrale très efficace fournit de la chaleur à plusieurs familles. Le chauffage collectif peut être combiné à la production mixte, particulièrement dans les collectivités éloignées où les immeubles sont situés à proximité les uns des autres. Dans les cas où l'industrie locale comme une usine ou une fonderie possède de la chaleur résiduelle, celle-ci peut être récupérée et distribuée pour le service public collectif de chauffage.



La collectivité qui met en évidence un intérêt pour la conservation d'énergie peut prendre de nombreuses mesures pour améliorer son rendement local. En trouvant des sources d'énergie qui conviennent aux besoins mis en évidence, puis en utilisant cette énergie le plus efficacement possible, des économies importantes sont possibles pour toutes les utilisations finales. L'argent libéré est disponible pour ajouter de la valeur en investissant dans l'économie. Une campagne communautaire de sensibilisation et de mobilisation sur le thème de l'efficacité énergétique constituera un point de départ.

### ***Avantages***

Mettre sur pied des pratiques durables du point de vue énergétique non seulement protège l'environnement mais s'avère une bonne chose pour l'économie locale. Avec un pourcentage aussi élevé de dépenses d'énergie traditionnelle qui quittent la collectivité, les pratiques des résidences, des quartiers, des milieux de travail, des centres commerciaux, des édifices publics et des systèmes de transport en termes de conservation d'énergie doivent être considérés comme des occasions pertinentes de stimuler l'économie locale. La production décentralisée d'énergie et les initiatives de conservation énergétique stimulent l'économie régionale et créent des emplois directs. Les entreprises locales peuvent être en mesure de fournir les biens et services requis pour appuyer le changement technologique et la conservation. De manière similaire, le transfert technologique et la conservation peuvent produire une expertise qui est une source de revenu. Par exemple, les conseils et les contrats dans le domaine de la conservation deviennent une activité très viable au fur et à mesure qu'augmentent les prix de l'énergie.

### ***Principales difficultés***

En dépit des avantages incroyables sur le plan environnemental et économique, des pratiques durables en matière énergétique, les collectivités qui souhaitent les adopter seront confrontées à un certain nombre de difficultés. Pour relever certains de ces défis nécessite un leadership de la part du gouvernement et des entreprises privées. Par exemple, le marché ne fournit pas toujours d'incitatifs adéquats à l'efficacité et il ne comptabilise pas l'intégralité des coûts environnementaux et sociaux.

De plus, il y a un refus de la part de certains services publics de remplacer la capacité de production existante par des équipements plus efficaces, et nombre d'administrations ne possèdent pas une vision officielle en matière d'énergie à

long terme. Les commissions des services publics et les organismes provinciaux sont des organismes de réglementation très puissants, particulièrement en ce qui a trait à la détermination du montant des droits qui peuvent être facturés et par qui. Même si des initiatives de restructuration des services publics sont en cours dans nombre de provinces canadiennes, il est probable que les collectivités soient confrontées à des obstacles importants du point de vue réglementaire et doivent contribuer aux efforts de changement des systèmes publics pour changer les choses. Pour la plupart des grands projets, cela nécessitera le recours à une expertise réglementaire externe.

D'autres difficultés sont beaucoup plus locales. Il est fréquent que les citoyens n'arrivent tout simplement pas à comprendre qu'il existe des possibilités d'économiser l'énergie. Les institutions, les organismes et les entreprises de la collectivité pourraient ne pas voir encore les avantages de la promotion ou de l'adoption de pratiques efficaces d'un point de vue énergétique.

### ***Quelques mesures concrètes***

*Le Community Energy Workbook* énonce un processus :

167. Constituer un comité directeur de l'énergie qui représente les différents intérêts locaux pour orienter le processus de planification et obtenir le parrainage initial par les groupes locaux.
168. Dresser le portrait local en matière énergétique et économique, ce qui inclut la quantité d'énergie que consomme la collectivité et ce que cela signifie pour l'économie et l'environnement.
169. Mobiliser la collectivité sur le thème de la planification énergétique au moyen d'une campagne d'éducation efficace.
170. Organiser une réunion municipale sur l'énergie qui attire une large couverture des médias, met l'énergie à l'ordre du jour de la collectivité et lance des ateliers de planification de l'énergie.
171. Créer des groupes de travail sur l'énergie qui couvrent les secteurs résidentiel, commercial/industriel et celui des transports.
172. Organiser des ateliers de groupes de travail pour préciser les atouts, les possibilités et les obstacles, du point de vue de l'amélioration de la consommation locale d'énergie et des liens entre ceux-ci; et sélectionner des idées de projets.
173. Regrouper le tout en créant un plan d'intervention communautaire.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- Canadian Wind Energy Association, Suite 100, 3553 31 Street NW, Calgary, AB T2L 2K7; tél. 1-800-922-6932. (site Web : [www.canwea.ca](http://www.canwea.ca)). Offre un bulletin, une aide technique, des produits, des services, une bibliothèque.
- Centre of Excellence for Sustainable Development (US Department of Energy), 1617 Cole Boulevard, Golden, Colorado, 80401; tél. 1-303-275-4826; site Web [www.sustainable.doe.gov](http://www.sustainable.doe.gov). Offre des manuels, des cahiers d'exercice, des bibliographies, des bases de données, des études de cas et des liens.
- Centre for Renewable Energy and Sustainable Technology (Crest); [www.solstice.crest.org](http://www.solstice.crest.org) (source d'information Internet sur l'énergie durable et information sur le développement).
- Société canadienne de l'énergie du sol, n° 1050-130 rue Slater, Ottawa, Ont. K1P 6E2; tél. 1-613-230-2232; [www.earthenergy.ca](http://www.earthenergy.ca) (information sur les avantages des systèmes de chauffage combinant l'énergie du sol).
- Société d'énergie solaire du Canada Inc., 116 rue Lisgar, bureau 702, Ottawa Ont., K2P 0C2; [www.solarenergysociety.ca](http://www.solarenergysociety.ca) (information technique, conférences, foires professionnelles, publications).
- Sustainable Communities Network ([www.sustainable.org](http://www.sustainable.org)) offre de l'information sur des organismes, des publications, des outils, des études de cas.

### ***Publications***

- Rocky Mountain Institute. *The Community Energy Workbook* (Boulder, CO: Rocky Mountain Institute, 1995) est disponible sur la CED Bookshop ([www.cedworks.com](http://www.cedworks.com)). A été qualifié de « recueil brillant et utile d'idées, de techniques et d'information qui peuvent améliorer de manière radicale nos villes, améliorer la sensibilisation des citoyens et transformer les politiques publiques ».
- Société d'énergie solaire du Canada, *The Canadian Renewable Energy Guide* (Burnstown, Ont.: General Store Publishing House, 1999, 2<sup>e</sup> éd.). Cette ressource exhaustive fournit de l'information sur les applications d'énergie renouvelable; des études de cas; et un répertoire d'associations, d'information en ligne, de publications, d'entreprises et de produits et services.

## Options en matière de soins de santé

### *Description*

Pour une diversité de raisons à long terme, les soins de santé ont été et demeureront un secteur en croissance de l'activité économique. Même si certains aspects du domaine sont, bien entendu, extrêmement techniques et ne semblent pas des options qui peuvent être immédiatement mises à profit pour la création d'entreprises ou de services par les ODÉC dans les collectivités en difficultés, d'autres semblent parfaitement conçues pour les besoins du développement local. Par exemple, il existe certains types de soins de santé à domicile qui nécessitent une formation spéciale mais minime et qui offrent donc des possibilités de carrière adéquates à ceux qui ont besoin d'emploi mais possèdent peu de qualifications à offrir. Les soins à domicile exigent souvent des qualités plus personnelles que des compétences précises, et ces qualités peuvent être enseignées relativement rapidement.

Le choix du projet, en dehors de sa compatibilité avec les critères de choix d'entreprise de l'ODÉC, peut être dicté par une condition spéciale locale, comme ce fut le cas pour Life\*Spin à London, en Ontario. La province y fermait un hôpital de soins psychiatriques, et il n'existait absolument aucune solution pour héberger les gens qu'on estimait ne plus avoir besoin d'être hospitalisés; et pourtant, ces personnes étaient clairement handicapées du point de vue de l'organisation adéquate de leur hébergement. Aussi, Life\*Spin mit sur pied un groupe ressource d'experts ainsi que d'anciens patients des établissements psychiatriques et de représentants de la collectivité, afin qu'ils élaborent le cadre le plus adéquat pour les femmes les plus à risque. Margaret's House, c'est ainsi qu'elle a été baptisée, a été conçue pour abriter plusieurs appartements de petite taille et elle inclut un immeuble adjacent pour le personnel ainsi qu'un programme de soutien convenablement organisé. Une partie du revenu nécessaire au projet proviendra de la location des espaces commerciaux situés au premier étage de l'immeuble que Life\*Spin a acheté. Le projet lui-même est géré par un conseil distinct qui louera l'ensemble des locaux à Life\*Spin.

L'éventail des possibilités dans le secteur de la santé est vaste, et l'expérience de New Dawn Enterprises, un ODÉC du Cap Breton, en Nouvelle-Écosse, démontre l'existence de plusieurs autres possibilités. L'un de ses tout premiers projets consistait à créer des cliniques dentaires dans un certain nombre de collectivités de la région, où les résidents n'avaient accès à aucun soin dentaire

et devaient effectuer un trajet de plusieurs centaines de kilomètres pour se faire soigner. Grâce à ses efforts, en utilisant un programme provincial de subvention pour financer les équipements et les locaux, l'organisme a commencé à changer radicalement la situation pour les patients, dont le besoin était crucial.

L'île du Cap Breton est un secteur dont la population âgée est importante, et elle a été le cadre d'un autre projet précoce (1970) de New Dawn; il s'agit d'une résidence pour personnes âgées, que New Dawn continue à exploiter aujourd'hui à partir d'un autre établissement amélioré. Dans le cadre d'un autre projet, New Dawn a utilisé de manière inventive une ressource spéciale (résidences en duplex de grande taille dans un établissement militaire désaffecté) pour créer un programme de soins à domicile dans un cadre de vie communautaire innovateur. Dans l'une des parties de chaque duplex se situe un appartement incluant plusieurs chambres à coucher pour trois ou quatre personnes âgées ou résidents légèrement handicapés, et dans l'unité voisine (avec une nouvelle porte reliant les deux) vit une famille d'employés prestataires de soins qui sont également disponibles, même 24 heures sur 24, pour répondre aux besoins des résidents de l'unité voisine.

New Dawn a également lancé un programme de visite à domicile pour le traitement des problèmes médicaux qui sinon nécessiteraient souvent une hospitalisation ou soulèveraient des risques sérieux pour les patients confinés à domicile. À l'origine, le projet était structuré sous forme de coopérative de travailleurs (formule qui a été adoptée avec succès ailleurs, dans des quartiers à faible revenu de Boston et de New York, par exemple), alors que New Dawn assurait la gestion financière. Toutefois, les travailleurs ont finalement conclu qu'ils ne voulaient pas effectuer les autres tâches de supervision et de gestion; ils voulaient simplement s'occuper de leurs patients. Aussi, New Dawn a fait de l'entreprise l'une de ses propres filiales et recruté un gestionnaire à plein temps pour s'en occuper.

Les types de projets de soins de santé qui peuvent être organisés par un ODÉC dépendent du marché des soins, tout comme tout autre type d'entreprise. Même s'il peut exister un besoin local pour un certain établissement, cela ne signifie pas qu'il existe un marché pour autant. Les clients potentiels pourraient ne pas être en mesure d'acquitter le coût des services et les gouvernements pourraient ne pas subventionner les activités. Les projets de soins de santé, comme toutes les autres entreprises, nécessitent une analyse de faisabilité et une planification

d'entreprise types, qui répondront aux questions relatives à la source des revenus et à la capacité de ces revenus d'assurer adéquatement la viabilité de l'entreprise. Ces entreprises peuvent être structurées comme des entreprises sans but lucratif, mais dans tous les cas, elles doivent être autonomes, exigence que fait appliquer strictement New Dawn, par exemple, en demandant aux gestionnaires de présenter des plans annuels qui énoncent les perspectives financières et de faire rapport tous les mois sur la situation financière ainsi que l'avancement important.

### ***Avantages***

Comme pour toute autre entreprise sociale, ce type d'entreprise a essentiellement des retombées sociales pour la collectivité, soit l'amélioration des services de santé. Toutefois, dans ce cas, il est probable qu'il y ait également des avantages importants du point de vue de la création d'emplois, ce qui, comme nous l'avons indiqué précédemment, peut profiter particulièrement aux personnes qui courent un risque élevé de ne pas obtenir d'emploi. De plus, étant donné que le secteur privé à but lucratif peut réaliser des profits sur les établissements de soins de santé, il n'existe aucune raison générale pour laquelle ces établissements ne pourraient générer un revenu pour l'ODÉC également. Cela dépendra des objectifs et des politiques de l'organisme, ainsi que la gestion de l'entreprise.

### ***Principales difficultés***

Essentiellement, les projets de soins de santé dépendront des paiements gouvernementaux pour les services rendus aux patients, et ces paiements seront d'habitude effectués en retard, vraisemblablement de nombreux mois de retard. Aussi, la gestion de la trésorerie sera un problème de premier plan constant. À part ce problème, l'entreprise de soins de santé aura généralement à relever les mêmes défis que toute autre entreprise.

### ***Quelques mesures concrètes***

174. Comme toujours, l'ODÉC devra tout d'abord vérifier que l'entreprise satisfait à ses critères de sélection initiaux.
175. Une ou des études de faisabilité devront être réalisées pour vérifier l'absence d'obstacles cachés concernant cette idée. Il sera particulièrement intéressant de déterminer si et sous quelle forme un autre organisme de la région assure des services similaires ou identiques, ou des services qui complètent le projet proposé et ont un lien avec ceux-ci.

176. Une fois la viabilité probable fondamentale du projet déterminée, l'ODÉC aura fortement intérêt à recruter un gestionnaire (ou un partenaire gestionnaire) qui préparera un plan d'entreprise qui pourra être soumis au conseil pour approbation et constituer une base pour toute proposition de subventions éventuelles, ou sinon, appuyer l'argumentation auprès des autres sources de capitaux.
177. Parmi les enjeux qu'il convient de traiter à ce stade figure la façon dont le groupe client potentiel participera à la définition du projet et de sa gestion, étant donné que le degré de réponse de la collectivité est à l'évidence l'une des valeurs directrices de l'ODÉC.

### *Organismes et personnes-ressources*

L'ODÉC devra rechercher d'autres groupes (avec ou sans but lucratif) qui exploitent un établissement similaire, particulièrement dans la même province. Les organismes provinciaux qui ont des liens avec l'installation pourront également s'avérer utiles (et ce, en signalant d'autres groupes).

### *Publications*

Étant donné qu'il existe de nombreux projet différents possibles dans ce secteur, aucune publication ou série de publications ne peut être citée. Une fois de plus, l'organisme provincial pertinent pourra s'avérer utile.

## **Système de bourse locale**

### *Description*

Une bourse locale offre une option de remplacement du système monétaire conventionnel, où l'argent conventionnel limite les possibilités de l'économie communautaire. Le volume d'argent conventionnel disponible dans une collectivité dépend des recettes tirées des exportations, des visiteurs, des revenus de placement et des dépenses du gouvernement. Réciproquement, il dépend également des montants qui sortent sous forme d'importations, de voyages, de dépenses de placement et de taxes. Même si le système conventionnel donne des résultats positifs à de nombreux égards, il peut rendre la collectivité vulnérable à des forces externes sur lesquelles elle possède une capacité d'influence limitée. Cela peut également signifier un approvisionnement limité en argent qui circule dans la collectivité. Étant donné que l'argent est un moyen d'échange, cette limitation de l'argent disponible se

traduit par une diminution des possibilités pour les résidents de la collectivité de faire le commerce des biens et services.

La bourse locale crée un réseau d'échange pour les résidents d'une collectivité donnée, qui utiliseront une devise interne en complément de l'argent conventionnel pour effectuer des échanges entre eux. Les utilisateurs gèrent leur propre approvisionnement en argent afin de mesurer la valeur relative des biens ou services vendus ou achetés. Cette devise locale ne peut quitter la collectivité et donc, elle continue à circuler à l'échelon interne. Étant donné qu'elle est mise en circulation par ceux qui l'utilisent, il en existe toujours suffisamment pour répondre aux besoins de la collectivité.

À titre d'exemple, examinons l'échange en trois volets suivant : George construit une nouvelle pièce pour un centre de garderie de John moyennant des frais convenus de 5 000 \$ locaux, qui sont transférés dans le compte de Georges du compte de John. John s'occupe des deux enfants de Suzanne moyennant 200 \$ locaux par semaine pour dix semaines, soit 2 000 \$ locaux. Suzanne effectue la comptabilité de Georges pour trois mois pour un montant de 1 500 \$ locaux. Si les trois étaient partis avec un solde nul et n'avaient pas effectué d'autres échanges durant cette période, Georges aurait aujourd'hui un solde positif de 3 500 \$ locaux; John aurait un solde négatif de 3 000 \$ locaux; et Suzanne un solde négatif de 500 \$ locaux. Ils seraient tout aussi libres de continuer d'échanger avec d'autres ou avec les mêmes personnes, de manière à modifier leur solde.

Une bourse locale peut être une réussite à une très petite échelle, avec seulement une poignée d'utilisateurs qui partagent une activité précise, par exemple, un échange de services de garderie. Elle peut également fonctionner comme système à l'échelle de l'ensemble de la collectivité avec des centaines d'utilisateurs. Dans le cas des systèmes à grande échelle, en règle générale, il existe un noyau d'utilisateurs actifs et nombre d'autres participants dont l'activité est sporadique. Un nombre passablement élevé d'utilisateurs est nécessaire pour créer des possibilités d'échange suffisantes pour les personnes qui ont des compétences très spécialisées.

Il existe à l'heure actuelle des centaines de bourses locales à l'échelle mondiale. Toutefois, la première bourse a été créée par Michael Linton en 1983 à Comox Valley de la Colombie-Britannique.



Les caractéristiques essentielles d'un système couronné de succès sont, entre autres :

178. Les coûts administratifs sont récupérés en fonction du coût des transactions dans chaque compte.
179. Chaque détenteur du compte possède le contrôle de son compte. Il n'existe aucune obligation de faire des échanges.
180. L'information relative au compte des participants est accessible pour tous les autres détenteurs de compte. Ainsi, les participants peuvent juger du degré d'engagement, de contribution ou d'activité de l'un des partenaires commerciaux potentiels.
181. Aucun intérêt n'est facturé.
182. La devise locale, dans la plupart des cas, est calculée en équivalent de la devise nationale.

### ***Avantages***

Les bourses locales offrent la possibilité d'encourager et d'appuyer le commerce local en complément des activités habituelles d'une économie conventionnelle communautaire. Étant donné que les personnes peuvent se livrer à des activités productives même si elles manquent de fonds, ces systèmes peuvent accroître la participation des personnes à faible revenu à la fois à la vie économique et sociale de la collectivité. L'entreprise peut réduire sa dépendance à l'égard des liquidités durant sa période de démarrage et même ultérieurement. Les collectivités peuvent bénéficier de l'augmentation des liens et des interactions entre leurs membres; de la hausse du niveau d'activité économique au diapason des besoins, des compétences et des valeurs de la collectivité; et de l'amélioration de l'esprit communautaire.

Étant donné que la devise locale ne peut être dépensée que dans le système, elle circule sans cesse encourageant le commerce complémentaire. Étant donné qu'aucun intérêt n'est facturé ou comptabilisé, les dépenses sont encouragées, étant donné que rien n'incite les participants à conserver un solde de compte positif. Parallèlement, les participants sont en mesure de réduire leur utilisation de l'argent conventionnel et de faire fructifier leur argent.

### ***Principales difficultés***

Le système de bourse locale est facile à comprendre et très attirant pour les personnes déçues du système monétaire conventionnel. À ce titre, la bourse

peut tenter des collectivités qui pourraient s'empresse de créer un tel système sans prêter suffisamment attention à la création d'une solide vision commune, à la mise sur pied d'un soutien communautaire et à l'élaboration d'une capacité organisationnelle de poursuivre l'administration du système au fil du temps.

De plus, la bourse locale, comme tout autre système, se prête à des abus. Il est possible pour un utilisateur de prélever un volume de biens et de services supérieur à sa contribution, puis de quitter le système. Il importe que ceux qui font des échanges assument la responsabilité de l'évaluation de la personnalité et des comptes de ceux avec lesquels ils font affaires. L'information sur les comptes doit être directement accessible pour un examen complet et des efforts doivent être déployés pour susciter un engagement commun des participants d'être vigilants à l'égard de ceux qui pourraient abuser du système.

Personne ou aucune institution n'est en mesure de fournir un service d'assurance qualité au nom de la bourse locale, étant donné qu'il s'agit d'un système d'information et non d'une entité juridique. Les personnes qui fournissent le bien ou le service peuvent assumer cette responsabilité seulement à l'égard de leur propre compte. C'est une question de « précaution de l'acheteur »; le consommateur doit assurer que le fournisseur est en mesure de respecter une norme acceptable.

Les participants aux bourses locales doivent également comprendre qu'il peut exister des répercussions du point de vue de l'imposition, des prestations d'aide au revenu et d'assurance-emploi. Il convient d'examiner à fond ces répercussions.

Jusqu'ici, la participation des entreprises établies aux bourses locales a été faible, en raison de leur tendance à être conservatrices et de leur souci d'éviter des complications perçues dans des domaines comme la comptabilité et l'imposition. Sans être essentielle, la participation des entreprises aidera à rendre le concept moins marginal et à accroître l'acceptation et la participation d'un vaste public. Pour surmonter cette difficulté, l'initiative Community Way en cours à Comox Valley de la Colombie-Britannique constitue une stratégie innovatrice. Les entreprises donnent des dollars Community Way (CW\$) pour appuyer des projets caritatifs et s'engagent à accepter les CW\$ en paiement partiel d'une vente. Puis les particuliers appuient ces projets en échangeant des devises régulières contre des CW\$, qui peuvent ensuite être utilisés pour effectuer des paiements partiels auprès des entreprises participantes ou pour acheter des biens et services auprès d'autres utilisateurs. Le système encourage

les entreprises à participer en offrant la possibilité d'effectuer des contributions à des œuvres caritatives de manière à accroître la fidélité des clients et les dépenses locales.

### *Quelques mesures concrètes*

183. Les promoteurs d'une bourse locale doivent commencer par préciser clairement leur vision du système d'échange. Il convient de s'entendre sur les grandes lignes des objectifs, de la portée et de la structure organisationnelle.
184. On peut confier à des personnes des tâches de recherche sur les expériences et les pratiques de systèmes de commerce alternatifs établis, sur des questions comme les devises, les ententes avec les détenteurs de compte, les inscriptions, les problèmes juridiques et les ressources. Les meilleures sources d'information semblent être Internet et les contacts personnels.
185. La vision initiale et une structure d'organisation et de fonctionnement de base doivent être rédigées de manière concise et claire, de manière à pouvoir être utilisées par le groupe des promoteurs initiaux pour susciter le soutien et la participation de la collectivité. Au fur et à mesure que croissent ce soutien et cette participation, il sera peut-être nécessaire d'effectuer des changements pour tenir compte des nouveaux points de vue et des nouvelles préoccupations, ainsi que pour susciter un sentiment élargi d'appartenance à l'égard du système. Toutefois, il sera important de concilier ces changements avec la nécessité de commencer par un système axé de manière conservatrice sur des pratiques qui ont fait la preuve de leur efficacité.
186. La création et l'administration initiale du système nécessiteront du temps et certains frais initiaux. Des fonds de démarrage permettront à une personne de consacrer le temps et les ressources nécessaires pour animer les assemblées organisationnelles, distribuer l'information et constituer les systèmes administratifs, comme le registre du système.
187. Un système clair d'administration suivie du système doit être mis sur pied. La plupart des systèmes qui connaissent la réussite rétribuent l'administrateur du système au moyen de devises locales provenant des comptes d'utilisateurs selon le volume de transactions réalisées.

### ***Organismes et personnes-ressources***

- LETSsystems – La page d'accueil ([www.gmlets.u-net.com](http://www.gmlets.u-net.com)) fournit d'excellents liens à des sites qui contiennent de l'information sur les enjeux, les logiciels d'administration, l'organisation et le matériel d'utilisateur.
- LETS Connect, 12 Leasowe Green Lightmoor, Telford, Shropshire, UK TF4 3QX ([www.gmlets.u-net.com/resources/letsconnect](http://www.gmlets.u-net.com/resources/letsconnect)) est un réseau d'information et de soutien.
- Econ-lets ([www.mailbase.ac.uk/lists-a-e/econ-lets](http://www.mailbase.ac.uk/lists-a-e/econ-lets)) se veut un site de discussion des enjeux reliés à la création d'une bourse locale. Adresse électronique : [econ-lets-request@mailbase.ac.uk](mailto:econ-lets-request@mailbase.ac.uk).
- LETSAssist Software, The Cyberclass Network, B.P. 9333, Ottawa, Ont. K1G 3V1, tél. 1-613-746-9702, offre des logiciels de soutien des bourses locales.
- John « The Engineer » Turmel ([www.cyberclass.net/turmel](http://www.cyberclass.net/turmel)) fournit une autre page d'accueil avec des liens vers des articles, des sites, des logiciels, des articles de presse et des comptes rendus de livres.
- LETS Vancouver, 617 Union Street, Vancouver, C.-B. V6A 2C1, tél. 1-604-3269 poste 9235, fournit un exemple de bourse locale. Leur site Web ([www.alternatives.com/lets](http://www.alternatives.com/lets)) inclut une entente avec un détenteur de compte, un répertoire des offres et des demandes, et des liens utiles.
- Michael Linton, Landsman Community Services Ltd., 1600 Embleton Crescent, Courtenay, C.-B. V9N 6N8, architecte initial de LETSsystem, peut également fournir une aide à la conception et à la mise sur pied d'un système organisationnel pour les systèmes bancaires à rayonnement local.
- Community Way ([www.communityway.org](http://www.communityway.org)) fournit un nouvel outil pour réunir des fonds pour les organismes de bienfaisance, lancer des devises communautaires et inciter les entreprises à participer au commerce local.

### ***Publications***

- Le *LETSsystem Design Manual* fournit de l'information pratique et théorique qui va des principes fondamentaux du système à l'administration et aux questions juridiques. Il peut être téléchargé de la page d'accueil de LETSsystems précisé ci-dessus.
- *Local Exchanges Trading Systems* par Sidonie Seron, qui figure dans la section ressources de la page d'accueil de LETSsystems ([www.gmlets.u-net.com/resources/sidonie](http://www.gmlets.u-net.com/resources/sidonie)), fournit une analyse utile des bourses locales; soulève certaines questions et fait des mises en garde importantes.

- *Frequently Asked Questions about LETSystems* disponible en s'adressant à LETSgo Manchester, 23 New Mount Street, Manchester, UK, M4 4DE ([www.gmlets.u-net.com/faq.html](http://www.gmlets.u-net.com/faq.html)).

# Annexes

## ANNEXE A : REVELSTOKE C.-B.

Située au cœur des Rocheuses en Colombie-Britannique, Revelstoke est l'exemple par excellence de la ville-champignon. Créée à l'origine pour exploiter les minéraux et le bois à l'échelon régional, et grâce à sa position stratégique sur le trajet de la voie du Canadien Pacifique, elle a profité au cours des années 70 et au début des années 80 de la réalisation de projets hydroélectriques majeurs sur le fleuve Columbia.

Dans la même veine, sa dépendance à l'égard des méga-projets sur lesquels les résidents n'avaient aucun contrôle, a eu un prix. La construction d'un barrage au cours des années 60, 70 et 80 a converti certaines des terres meilleures forestières et agricoles de la région en réservoirs. Avant l'achèvement du méga-projet final en 1985, le barrage de Revelstoke, la ville vivait déjà une grave récession. La dépendance à l'égard des employeurs de grande taille avait profondément et durement frappé l'économie. Le centre-ville délabré de Revelstoke en témoignait de manière éloquente.

Pourtant aujourd'hui, en ce début de siècle, Revelstoke a remonté le courant du déclin économique et social. Le chômage est à la baisse à 10 %. Il y a une demande soutenue dans l'immobilier. Là où existait jadis une « mentalité de boom » qui n'accordait d'importance qu'à la croissance économique, la cité s'est affirmée comme une collectivité de montagne dynamique possédant une économie locale diversifiée et viable.

Grâce à la revitalisation du centre-ville, Revelstoke a rallumé la fierté et la confiance à l'échelon local, et créé des possibilités pour une nouvelle génération de chefs de file de se faire connaître et de travailler ensemble.  
(Photo de Centre for Community Enterprise)



Il serait exagéré d'attribuer son succès à la planification et à l'intuition brillantes d'une personne en particulier. Les locaux seraient les premiers à le nier. Toutefois, il existe définitivement des éléments de bon sens, de loyauté, de courage, de confiance et de patience sur une base durable qui ont permis aux résidents de Revelstoke d'obtenir et de

*Outils et techniques pour la renaissance et le renouvellement communautaires (1<sup>re</sup> édition)*

conserver des leaders de haut calibre, le genre de chefs de file qui savent concrétiser les chances qui se présentent en possibilités que les gens de la localité sont prêts à saisir et sont en mesure de le faire.

Ces qualités se sont illustrées dans un certain nombre de réalisations organisationnelles : la rédaction et la révision régulière d'une stratégie exhaustive de changement local; la mise sur pied d'une capacité de recherche locale; une expertise dans des secteurs économiques choisis; la création d'un réseau d'organismes qui peuvent et savent collaborer à la mise en œuvre de projets qui s'inscrivent dans la stratégie de la collectivité.

## **Une pépinière de nouveaux chefs de file**

L'ampleur et la profondeur inhérentes au leadership à Revelstoke, et la volonté des chefs de file d'étendre cette capacité, sont l'un des faits saillants de l'histoire.

Au début des années 1980, avant la chute finale, débutait un processus de planification. En fait, il s'agissait d'une série d'entrevues auprès des entreprises et d'autres leaders communautaires qui se traduisent par deux grands axes d'intervention : embaucher un commissaire au développement économique municipal (1983) et élaborer une stratégie économique locale (1985, l'une des premières en C.-B.).

Fait important, le public conserva sa motivation de mener les plans à terme, même si la situation de la ville était devenue dramatique. Peut-être que la population sentait vraiment qu'elle avait le dos au mur : l'achèvement du barrage et la fermeture de la scierie et de la mine locales signifiaient la disparition de 2 500 emplois en l'espace de 24 mois. Même si le Canadien Pacifique demeura sur place, le nombre d'employés de ses installations d'entretien ne cessa de diminuer. Dès 1986, le chômage atteignait 25 %; et le tiers des maisons était à vendre.

À cette croisée des chemins, la commission du développement économique accorda officiellement l'approbation par la collectivité du principe (et du coût) de l'intervention municipale dans l'économie locale. La stratégie économique de la collectivité précisait des priorités d'intervention pour lutter contre la dépression : un effort coordonné de mise en marché de la ville auprès de

nouveaux investisseurs forestiers ou miniers, afin d'encourager les entrepreneurs locaux et de promouvoir le tourisme.

C'est le tourisme qui fit bouger les choses. Une stratégie touristique rigoureuse obligea les résidents à commencer à réfléchir à leur identité. Que signifiait réellement Revelstoke pour eux? Que signifiait la collectivité pour les gens de l'extérieur? La revitalisation du centre-ville avait été tentée au début des années 70. Toutefois, l'idée notion de rénover la vitrine des magasins pour leur donner une « façade alpine » n'accrocha jamais. En 1986, la situation fut différente. Cette fois, en tirant d'un profit d'un programme provincial de restauration du patrimoine, les contribuables approuvèrent un investissement de premier plan dans la rénovation des immeubles anciens plutôt que de les cacher. La restitution de la beauté authentique du centre-ville de Revelstoke « redonna littéralement une âme à la ville », et réunit les conditions nécessaires à la mobilisation d'une première génération de chefs de file qui unirent leurs efforts et connurent la réussite.

## **Capacité organisationnelle**

Les années 1987 à 1992 virent l'émergence d'un certain nombre d'organismes locaux qui devinrent des joueurs clés et des partenaires des décisions de développement.

Les efforts concertés déployés par la mairie, la commission du développement économique et le député local aboutirent à la désignation de Revelstoke comme société d'aide au développement des collectivités (Community Futures) en 1987. Ce fut l'une des premières localités du pays à recevoir cette désignation et à affirmer avec succès un mandat local plutôt que régional du programme. La SADC canalisa l'aide fédérale sous forme d'une stratégie polyvalente qui incluait un programme d'emploi autonome, divers projets de développement communautaire et un centre de développement des entreprises, qui gérait un petit fonds de prêts aux entreprises.

En 1988, la chambre de commerce, la Community Futures, le centre de développement des entreprises et la commission du développement économique choisirent une « co-implantation » dans le Revelstoke Enterprise Centre. D'une part, ce déménagement permettait simplement de réduire les frais généraux en permettant aux organismes de partager des bureaux, un service de réceptionniste, un photocopieur et une machine à café; d'autre part,



il permettait de constituer un guichet unique pour les entrepreneurs et les promoteurs, tout en améliorant la visibilité des quatre organismes.

Toutefois, le fait que la co-implantation facilitait l'établissement de liens étroits entre les initiatives de développement local constitua le fait le plus important et vraisemblablement le plus facile à passer sous silence. Tout le monde pouvait désormais avoir une idée précise de ce que faisaient les autres et compléter plutôt que répéter leurs programmes. L'Enterprise Centre lui-même commença en outre à faire une promotion active des projets des organismes membres et à leur communiquer des ressources et des possibilités complémentaires. Les quatre organismes commencèrent à se pencher sur le financement et la réalisation des études de faisabilité, comme l'exigeait le contexte. (« Jeter de l'argent sur les murs pour voir ce qui accroche » comme ils disaient.) L'Enterprise Centre illustre parfaitement la volonté des leaders de Revelstoke de planifier et de travailler en collaboration, plutôt que de se battre pour un territoire ou un crédit.

En 1990, les mêmes leaders commencèrent à faire siéger les membres de la caisse de crédit de Revelstoke au conseil. Tout d'abord comme simple membres, puis comme membres du conseil, les représentants de la caisse furent amenés à jouer un rôle plus actif dans la revitalisation locale. Un seuil fut franchi en 1996 avec la sélection d'un directeur qui était particulièrement versé dans les prêts commerciaux plutôt que dans les hypothèques résidentielles.

Cela contribua à combler certains des besoins de capitaux locaux. Pour réduire encore les besoins restants, une autre institution communautaire fut lancée en 1999. La fondation communautaire de Revelstoke jouera le rôle d'administrateur et de dispensateur des fonds caritatifs donnés par les résidents de la localité et d'autres sources. Son conseil de 12 bénévoles est appuyé opérationnellement par la société de développement économique des collectivités et la caisse de crédit. Les intérêts tirés des placements du fonds seront disponibles pour appuyer une diversité de projets désignés et discrétionnaires dans la ville.

## **Revelstoke Community Forest Corporation**

L'un des obstacles à la reprise de Revelstoke après 1986 était le nombre négligeable d'emplois locaux créés par les sociétés de coupe actives dans le secteur. La grande majorité du bois récolté était acheminé vers d'autres villes

pour la transformation. Cela devait changer. La ville commença à accumuler une expertise en matière de recherche et d'analyse de la l'industrie forestière, vérifiant le rendement des détenteurs de permis de coupe sur les terres locales et les comparant aux conditions de leurs permis. À plusieurs reprises au cours des années 1987-1992, la ville fut en mesure de critiquer les pratiques forestières des entreprises et de convaincre le gouvernement provincial de la nécessité d'une contribution locale à la planification de la gestion forestière. (Les droits de coupe d'un détenteur de permis furent actuellement suspendus sur la foi des arguments invoqués par la municipalité.)

Cette capacité interne fut mise à l'épreuve en 1992. Plus tard dans l'année, la mairie et la commission du développement économique intervinrent pour bloquer la vente d'une concession de ferme forestière voisine (CFF) à des intérêts extérieurs. Pourquoi les résidents de la localité devraient-ils demeurer « hors de circuit » lorsque des décisions relatives à l'utilisation des ressources locales sont prises? La ville fut en mesure de formuler une contre-proposition crédible pour la création d'une société forestière communautaire locale qui assumerait la gestion et la récolte d'une partie de la CFF. La ville et trois propriétaires de scierie locale devraient devenir partenaires du projet pour un investissement total de 4 millions de dollars (ce qui inclut un million de dollars en argent de la ville).

La province autorisa les rebelles à aller de l'avant, étant donné qu'ils avaient mobilisé les fonds et l'approbation publique nécessaires. La ville avait déjà fourni 200 000 \$, soit le coût d'élaboration d'un plan d'entreprise de qualité du niveau de complexité requis. Une campagne d'information publique à grande échelle fut lancée pour préparer la population au référendum, ce qui inclut des ateliers, des rencontres avec des organismes communautaires, des assemblées publiques télévisées, des brochures et des articles dans les journaux et un programme d'émissions radiophoniques de lignes ouvertes. Au lieu de se contenter d'une avalanche d'information, les activités facilitaient un débat ouvert sur les options réelles. Le référendum fut adopté à une majorité de 78 %. L'ensemble du processus, depuis le lancement de la proposition à la constitution en société

La transformation à valeur ajoutée du bois est l'un des moyens grâce auquel l'industrie locale a créé plus d'emplois reliés à la forêt que Revelstoke n'avait jamais réussi à le faire auparavant. (Photo de Selkirk Specialty Woods)



de la Revelstoke Community Forest Corporation (RCFC), dura environ 14 semaines. Les activités commerciales commencèrent à peine six semaines plus tard.

RCFC continue à offrir un rendement sur investissement intéressant, non seulement en termes de bénéfices mais en termes d'emplois locaux. Il existe à l'heure actuelle plus d'emplois reliés à la forêt qu'il n'y en avait à Revelstoke il y a dix ans. Cela témoigne à la fois de l'accent mis par la corporation sur la mise en valeur des talents locaux, ainsi que de l'engagement de ses partenaires d'investir localement. L'un d'entre eux emploie aujourd'hui 75 personnes dans une nouvelle entreprise de travail à valeur ajoutée du bois, Selkirk Specialty Woods.

## **Planification à l'échelle de l'ensemble de la collectivité**

Le tumulte qui entourait le lancement de la RCFC fut la source de perturbations mais il ne réussit pas à faire dérailler un autre processus de consultation locale. En 1991, un promoteur de l'extérieur projetait de convertir la localité voisine de Mount Mackenzie en une station de ski internationale. L'incidence que ce projet et certaines possibilités dans le secteur des communications pourraient avoir sur la qualité de la vie locale soulevaient une question épineuse. Quel est l'avenir que Revelstoke souhaitait pour sa population? Les initiatives prises au milieu des années 1980 avaient permis de réunir certaines idées de citoyens influents. Depuis lors, de nouveaux organismes et projets avaient fait augmenter de manière notable le nombre de chefs de file communautaires et de citoyens actifs.

Pour se faire une idée plus précise de l'avenir que se proposait Revelstoke pour elle-même, le maire constitua un comité spécial de 40 personnes. Un énoncé de vision fut rédigé et présenté lors d'assemblées publiques, mais la première crise forestière mit en veilleuse l'ensemble du processus. Ce n'est qu'à la fin des années 1993 que le processus de visualisation recommença. La distribution d'un questionnaire de plusieurs pages à chacun des 3 000 ménages de Revelstoke permit d'obtenir un taux de réponse d'un tiers – un déluge d'information sur les valeurs des résidents et leurs espoirs pour leur ville. Colligée et analysée, l'information facilita la rédaction d'un énoncé de vision collectif définitif, qui à son tour influa sur un second processus de première importance, un nouveau plan stratégique.

Ce n'est pas que le plan de 1985 n'avait pas été accompli. C'est juste que tant d'eau avait coulé sous les ponts en termes de mesures prises, de possibilités qui s'étaient présentées et d'objectifs clarifiés. De plus, il était nécessaire d'élargir la procédure de planification. À ce stade, 14 assemblées publiques furent tenues pour débattre des idées sur lesquelles les différents groupes et organismes souhaitaient mettre l'accent. Des articles dans les journaux et des publicités encouragèrent le public à largement participer.

Le plan final, « Revelstoke Community Economic Development Strategy 1995-2005 », présenta avec un degré de précision tout à fait nouveau le portrait que se faisait la ville de sa situation et de ses aspirations. En complément de la ventilation sectorielle des possibilités et des faiblesses figurait une analyse de la situation de Revelstoke en termes d'ingrédients de base d'une économie en santé : crédit et capitaux, planification et de recherche, promotion et courtage, et perfectionnement des ressources humaines.

Depuis lors, une réunion de planification annuelle a été introduite pour actualiser le plan stratégique. Lors de cette activité, le public reçoit des rapports de tous les grands organismes communautaires (ce qui inclut la Community Futures, la ville, la chambre, le centre des entreprises et RCFC), et ils peuvent examiner les priorités des interventions futures. Les réunions subséquentes permettent ensuite de déterminer qui devra intervenir et quelles mesures il doit prendre, procédure qui n'est pas difficile, étant donné que la planification stratégique est devenue pratique courante dans toutes les organisations. À l'évidence, la planification et la réflexion stratégiques sont devenues partie intégrante de la culture locale.

## **Préparation des effectifs**

L'augmentation du réservoir des talents est l'une des missions de plusieurs organismes de formation qui ont été créés au cours des dix dernières années.

Une grande partie du mérite en revient à la CF Society. À la fin des années 80, son parrainage et sa défense de la formation à l'employabilité eurent beaucoup de poids dans une localité qui, jusque là, n'avait eu aucun programme d'éducation pour adultes. Pour commencer à combler cette lacune, la Society négocia des partenariats tout d'abord avec la commission scolaire, puis avec le collège régional, et elle finit par réunir ces intervenants et d'autres citoyens intéressés au sein d'un conseil d'apprentissage des adultes. Lorsque les fonds

du programme provincial devinrent disponibles en 1996, le conseil était prêt à remplir le mandat de conseil d'administration du centre de compétences, un centre de coordination des programmes de formation à l'emploi offert par le collège, Forest Renewal British Columbia et la Society.

Avec le centre de compétences en place, Revelstoke ne fut pas prise par surprise lorsque Développement des ressources humaines Canada annonça en 1997 son intention de fermer le centre d'emploi local. Depuis des années, le centre se contentait d'un rôle de distributeur de l'assurance-emploi. Il avait là la possibilité d'une tâche « à valeur ajoutée » d'un type différent. Dans les mêmes locaux, avec la coopération sans réserve de DRHC, un centre de carrières fut créé qui, en complément des chèques de l'a.-e., orientait les clients vers des services de conseil et de perfectionnement des compétences, des possibilités d'emploi et d'autres enseignements en matière d'emploi et d'éducation disponibles auprès du centre de compétences. Le centre de carrières oriente également les candidats entrepreneurs vers le programme de formation à l'emploi autonome de la Community Futures.

Une base de données sur l'activité des entreprises locales destinée à compléter l'information de la ville, de la chambre et de Statistique Canada fut un autre projet de ressources humaines lancé en 1997. La Society embaucha un stagiaire chargé de réaliser des entrevues auprès de tous les gens d'affaires de la ville. De l'information fut réunie et colligée sur 600 entreprises. En complément de questions comme le revenu, le personnel et l'ancienneté de leurs activités, la base de données consigne les dépenses et les achats à l'échelon local.

Un profil des dépenses et des investissements des résidents de la localité commence donc à prendre forme. S'il est mis à jour et complété régulièrement par de l'information similaire sur les organismes communautaires, il pourrait aider les futurs planificateurs à concevoir des initiatives qui permettent de réinjecter les dollars locaux plus efficacement. Un répertoire d'information sur le marché du travail – les compétences des résidents et quelles compétences les employeurs locaux (ou prévoient exiger) – est également envisagé.

Il faut également souligner que les ressources de formation de Revelstoke ont récemment été co-implantées conformément à l'exemple du centre des entreprises. Le Community Learning Centre (centre d'apprentissage communautaire), tel qu'il a été baptisé, réunit sous un même toit les ressources de la commission scolaire, du centre des compétences et du collège régional de

manière à créer un service de guichet unique pour les personnes qui recherchent du travail et de la formation.

## Création d'un système de développement

Cette économie locale est-elle trop dépendante de sa municipalité? Certains pourraient l'affirmer, compte tenu du million de dollars que la ville a investi dans RCFC. Comme le maire le souligne, toutefois, la ville n'est intervenue que lorsque le secteur privé local n'a été en mesure de mettre sur pied aucune autre option (indépendamment du moins). Lorsqu'il s'agit de réaliser la stratégie économique communautaire, la règle empirique de la municipalité consiste à attendre que les bénévoles ou entrepreneurs locaux aient suffisamment d'engagement et de confiance pour adopter les initiatives proposées. Lorsque personne ne se présente, l'initiative est reportée à un « plan subséquent ».

De manière importante, même si certains problèmes politiques retardèrent l'approbation par la ville de la stratégie économique de 1995 jusqu'en 1996, cela n'avait pas vraiment d'importance. Étant donné que le commissaire au développement économique devait informer le conseil, son approbation n'était qu'une formalité de toute façon – les résidents avaient déjà entrepris nombre des projets énumérés.

Un bon exemple de cette application astucieuse des ressources municipales aux initiatives privées correspond au centre de ski de Mount Mackenzie mentionné plus haut. Le centre de ski a été vendu en 1990 à une société de développement de Toronto, mais la ville a annulé le contrat un an plus tard lorsque l'entreprise ne respecta pas ses clauses de rendement. On ne réussit à trouver à l'échelle

nationale ou internationale aucun nouveau candidat pour reprendre le projet et celui-ci continua à dormir jusqu'en 1998. Entre-temps, toutefois, certains gens d'affaires locaux connurent une grande réussite en effectuant le transport des skieurs par tracteur à chenilles jusqu'à mi-hauteur des pentes de la montagne. La ville et les exploitants des véhicules convinrent de devenir partenaires de la remise en valeur de la montagne pour les skieurs conventionnels. Une partie de l'obligation de

*Outils et techniques pour la renaissance et le renouvellement communautaires (1<sup>re</sup> édition)*

En tant que propriétaire de RCFC, Revelstoke a été en mesure de faire coïncider sa responsabilité à l'égard de son partenaire de Mount Mackenzie avec les intérêts du développement de l'industrie forestière locale. (Photo de : Revelstoke Community Forest Corporation)



la ville consistait à tracer une route de 850 000 \$ se rendant plus haut dans la montagne, ce que RCFC accomplit, et pour ce faire, d'abattre des arbres permettant ainsi de compenser le tiers des coûts de construction de la route. En appuyant stratégiquement l'entreprise privée, Revelstoke a créé un accès à des installations et des pentes de ski de première catégorie pour tous types de skieurs.

L'incubation, et non l'intervention, est la règle empirique à la mairie de Revelstoke. La CF Society (aujourd'hui Community Futures Development Corporation ou SADC) a longtemps suivi le même principe. Dans le cas du centre des compétences, Community Futures a pris pour habitude d'aider les citoyens à organiser les idées prometteuses. Puis, lorsqu'une possibilité se présente (financière ou autre), une structure organisationnelle est prête à intervenir rapidement. En 1989, par exemple, Community Futures a aidé un groupe de mordus du rail à planifier, étudier et structurer une organisation. En 1993, sous la bannière de la Revelstoke Heritage Railway Society, ces gens ont assumé la responsabilité de la conception et la gestion d'un musée ferroviaire remarquable en ville.

L'incubation de l'initiative et la responsabilité assumée par des citoyens ordinaires ont de nombreux avantages. D'une part, la ville peut intervenir rapidement et efficacement lorsque le temps est précieux. Lorsqu'une scierie d'un établissement voisin ferma en 1995, la réponse de Revelstoke fut pratiquement instantanée. Des assemblées communautaires furent organisées, la caisse de crédit mit sur pied des modalités de prêts d'urgence et des programmes de formation pour le recyclage des employés furent préparés. De manière ironique, les membres des collectivités voisines, touchés par la même fermeture, durent recourir aux services de Revelstoke, leurs propres institutions n'ayant pas réagi suffisamment rapidement.

Dans la même veine, les chefs de file élus et nommés de Revelstoke ont recours au « téléphone arabe ». Ils ne sont pas les seuls résidents de la ville qui sont sans cesse à l'écoute des nouvelles. Lorsque des changements désagréables des conditions d'exportation du bois de résineux aux États-Unis devinrent une possibilité en 1998, c'est un citoyen ordinaire qui saisit et transmet le communiqué de presse à la ville et au personnel de RCFC. Puis, ils organisèrent une contre-campagne pour contribuer à protéger les scieries locales. (Le Ministry of Forests a reçu 400 lettres de protestation de Revelstoke seulement.)

Revelstoke a donné naissance à un système de développement local plutôt qu'à une simple série de programmes. Tous les ingrédients requis pour le succès du développement économique sont présents :

- une stratégie de constitution de capitaux (RCFC);
- des sources localement responsables de crédit aux entreprises et de financement de projets (la SADC, la caisse de crédit et la fondation communautaire);
- une capacité de planifier et de mettre en œuvre des programmes de développement des ressources humaines;
- une capacité de planification et de recherche stratégiques;
- et enfin, mais non des moindres, un leadership qui peut effectuer un service de courtage des possibilités et coordonner les initiatives à la base.

Les petites mesures incroyables prises à Revelstoke ne sont pas imputées à des inconnus mystérieux. Les résidents parlent plutôt à la deuxième personne du pluriel.

---

## **ANNEXE B : MISE SUR PIED D'UN ORGANISME DE DÉC**

### **Tâches de l'étape de planification**

La liste de tâches suivantes énumère les éléments que la plupart des groupes doivent au moins envisager lorsqu'ils mettent sur pied un nouvel organisme de développement économique communautaire, un ODÉC. Le format le plus habituel est celui d'une société de développement communautaire ou SDC, et les tâches de planification énumérées ici sont basées sur ce format, même si pratiquement toutes les tâches seraient nécessaires si un autre format était choisi.

Ces tâches correspondent aux types de mesures qu'une collectivité déjà bien organisée (quartier d'une ville ou secteur rural) sera en mesure d'accomplir. C'est-à-dire que la liste suppose que :

- la collectivité a déjà constitué un groupe porte-parole efficace pour définir ses besoins;



- la collectivité, par l'intermédiaire du groupe, s'est constituée un dossier de réussite en matière de règlement ou de traitement d'un ou de plusieurs problèmes communautaires;
- après une vaste consultation des résidents de la collectivité, l'organisme et sa clientèle ont conclu qu'une SDC constitue la stratégie prioritaire qu'ils doivent mettre sur pied pour traiter les autres problèmes;
- ils possèdent les ressources financières ou autres nécessaires pour effectuer les tâches de planification initiales.

La liste des tâches présentée ici ne figure pas dans un ordre strict de priorité ou d'importance. Chaque collectivité possédera ses propres ressources, ses besoins et son histoire, qui pourront influencer sur l'importance et la nécessité d'une tâche précise, et l'ordre à respecter. Les tâches sélectionnées ici, toutefois, semblent dans la plupart des cas pertinentes et nous avons déployé des efforts pour présenter la liste dans un ordre instructif de réalisation probable. Il est à prévoir que les SDC ou leurs organismes parrains auront effectivement réalisé toutes ces tâches à un moment donné ou à un autre avant de lancer un programme exhaustif de développement économique local.

#### ***A. Volet juridique***

188. Rédiger les avis constitutifs et les examiner avec les citoyens représentatifs et d'autres intervenants avant l'adoption.
189. Enregistrer la société et ses articles, en effectuant toutes les procédures de constitution en société.
190. Rédiger, examiner avec d'autres intervenants pertinents et adopter les règlements qui assureront a) une libre adhésion de tous les résidents de la collectivité; et b) le contrôle par les membres résidents.

#### ***B. Structure organisationnelle et financière***

1. Constituer un conseil d'administration responsable et compétent, sélectionnant les membres conformément aux règlements.
2. Prévoir l'accès du conseil à un avocat général ou un cabinet de comptabilité accrédité ou agréé pour les services de vérification annuelle.
3. Constituer une liste de spécialistes commerciaux ou autres pour compléter au besoin les compétences des membres du conseil.
4. Recruter le directeur exécutif (directeur général, chef de la direction, ou peu importe le titre choisi et l'attribuer à ce poste).

5. Créer des comités et des procédures pour réaliser le travail du conseil : comité exécutif pour les jours intérimaires du conseil; comité d'investissement pour analyser et recommander les interventions du conseil concernant l'utilisation des fonds d'investissement; comité des programmes sociaux pour traiter les projets de développement communautaire qui appuient le programme d'investissement ou sont appuyés par celui-ci; procédures de contrôle des projets d'investissement ou de développement communautaire; procédures pour assurer la révision et la modification des plans du conseil, etc.
6. Instaurer les systèmes de tenue de livres et de comptabilité avec des contrôles financiers et des procédures de rapports adéquats, en obtenant l'approbation pour ce faire de l'entreprise comptable.
7. Obtenir l'aide du personnel nécessaire ou de consultants pour appuyer les activités de planification du conseil.
8. Instaurer les procédures générales du personnel (barème salarial provisoire, avantages sociaux, procédures de traitement des griefs, etc.) et rédiger un manuel destiné au personnel et au conseil.
9. Tenir des séances d'orientation pour les membres du conseil sur les droits, les responsabilités et les relations du conseil et du personnel, en utilisant une aide extérieure au besoin.
10. Instaurer et conserver des dossiers et des fichiers généraux, particulièrement les procès-verbaux des réunions du conseil et des audiences publiques réalisées par la SDC.

### ***C. Développement de programme***

1. Instaurer et réaliser les procédures à suivre pour faire participer un large éventail de résidents en tant que supporteurs ou que membres de la SDC – en se concentrant particulièrement sur la représentation de ceux qui sont sans emploi ou sous-employés.
2. Instaurer et réaliser des procédures pour faire participer une vaste gamme de membres et le public à la fixation des objectifs à court et à long termes de la SDC.
3. Instaurer et réaliser des procédures pour tenir les membres et le grand public convenablement informés du programme, des activités et des plans de la SDC.
4. Réunir et organiser toutes les données nécessaires à l'élaboration d'un programme général – obtenir l'accès aux données déjà réunies par d'autres.

5. Étudier et déterminer quelles sont les meilleures sources possibles de financement des activités de la SDC – avec quels organismes gouvernementaux ou fondations privées, par exemple, faut-il communiquer et effectuer des contacts initiaux pour obtenir des indications sur les propositions?
6. Sélectionner et rendre explicites les objectifs de développement économique communautaire en matière de création d'emplois, d'investissements en capital et de placements par emprunt dans les entreprises locales, et de création d'autres institutions communautaires qui accroîtront les ressources économiques et les possibilités d'emploi disponibles dans le secteur, ce qui inclut l'aide à d'autres groupes ou organismes.
7. Fixer un objectif précis en termes de nombre d'emplois à créer chaque année, en présentant une justification du caractère vraisemblable de ce chiffre; fixer des cibles explicites similaires pour d'autres types d'objectifs.
8. Formuler un plan préliminaire ou un programme provisoire pour atteindre les objectifs qui ont été sélectionnés par le conseil de la SDC, après consultation des résidents; inclure des plans pour améliorer la capacité et les compétences du conseil.
9. Examiner la façon dont les investissements pourraient être réalisés de manière à accomplir des objectifs multiples et quels compromis pourraient devoir être faits (c.-à-d. réduction des avantages concernant un objectif de manière à accomplir un autre objectif).
10. Effectuer une enquête préliminaire sur les projets d'investissement potentiel qui feront l'objet d'un examen et d'une étude plus détaillée.
11. Préparer un budget détaillé pour l'année 1 de la phase opérationnelle et des budgets provisoires pour les années 2 et 3; examiner avec les gens de l'extérieur pertinents avant de le présenter dans le cadre de la proposition de financement.
12. Préparer un relevé narratif des accomplissements, des échecs et des changements des plans qui se sont produits au cours de l'étape de planification.
13. Présenter une proposition officielle de financement d'un programme opérationnel.
14. Effectuer le suivi de cette proposition afin d'assurer qu'elle demeure active.

