



## Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire Profil de pratique efficace



## Affirmative Industries

### Contexte

C'était à la fin des années 1980, à Dartmouth, en Nouvelle-Écosse. Dans une unité de psychiatrie du Nova Scotia Hospital, un jeune psychologue avait comme tâche d'aider vingt patients à réintégrer leur communauté au moyen de méthodes traditionnelles d'intervention comportementale. Les résultats se sont avérés décevants : un très petit nombre de patients, pour ne pas dire aucun, sont parvenus à acquérir les aptitudes nécessaires pour pouvoir vivre à l'extérieur de l'établissement. Le D<sup>r</sup> Norman Greenberg y a vu un défi intéressant et a décidé

d'employer une nouvelle méthode. Il croyait que si l'hôpital mettait en place un cadre de travail offrant des ressources adéquates, les patients seraient en mesure de développer de nouvelles aptitudes dans un milieu non institutionnel, et que s'ils se sentaient à l'aise dans ce nouvel environnement, ils répondraient de façon positive à cette occasion d'apprentissage. Selon cette approche valorisant le travail, la création d'entreprise et l'acquisition de compétences, tous peuvent contribuer à la société si on leur offre les bonnes ressources et possibilités de développement.

Ce profil de pratique efficace figure parmi les quinze études de cas analysant la façon dont des initiatives communautaires novatrices tirent parti d'approches globales pour améliorer les conditions sociales et économiques à l'échelle locale.

Ces profils ont été créés dans le cadre d'une initiative du Réseau canadien de DÉC échelonnée sur deux ans et demi, qui vise à déterminer la façon dont le développement économique communautaire contribue à l'inclusion sociale.

Pour lire les autres profils, pour obtenir plus d'information sur cette initiative ou pour accéder à d'autres ressources sur l'inclusion sociale et le DÉC, veuillez vous reporter aux notes à la fin du présent document.

### Histoire

Après avoir lu le livre *The Affirmative Industry* de Lance Du Rand et invité ce dernier à donner une conférence en Nouvelle-Écosse, le D<sup>r</sup> Greenberg a lancé, en 1988, une

entreprise de préparation à l'emploi destinée aux patients souffrant de maladie mentale. Axée sur l'artisanat, cette entreprise se consacrait à la réalisation de maisons patrimoniales miniatures en argile. Une entreprise d'emballage de gravier a également été créée, et une autre d'emballage et de livraison de fournitures pour animaux domestiques – vendues aux États-Unis. Cette dernière a d'ailleurs donné naissance à Pet Stuff On the Go, entreprise qui aujourd'hui emballe, vend et livre des fournitures pour animaux domestiques dans la région d'Halifax.

En 1992, l'Affirmative Industry Association of Nova Scotia (AIANS) s'est constituée en société et a élu un conseil d'administration composé de membres du Nova Scotia Hospital. En 1998, l'organisme a mené une séance de planification stratégique et a élargi sa vision pour aider les personnes handicapées à accroître leur autonomie financière. Ainsi, sa nouvelle mission était de « faciliter l'autonomie financière des personnes handicapées en les aidant à trouver un emploi, à lancer une entreprise ou à faire l'acquisition d'une maison ». Pour réaliser cette mission, le conseil d'administration a recruté différents membres de la communauté, dont quatre personnes handicapées.

### Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Histoire** – Ancienne colonie micmaque, Halifax a été fondée par les Britanniques pour contrer la puissance des Français en Acadie. À l'origine une forteresse et une base militaire, la ville a pris de l'expansion après la guerre d'Indépendance des États-Unis : des milliers de Loyalistes britanniques des colonies américaines s'y établirent, ce qui explique la forte concentration d'Africains en Nouvelle-Écosse. Le quai 21 (*Pier 21*) est devenu célèbre pour avoir servi de point d'arrivée de milliers d'immigrants. Halifax est devenue le siège du gouvernement ainsi qu'un centre de service.

**Économie** – Halifax est la plus grande ville de la région de l'Atlantique. Son économie est diversifiée; elle abrite de nombreux collèges et universités, une base navale, une industrie pétrolière et gazière et une industrie culturelle dynamique. Elle est également le siège du gouvernement et le centre de service de la Nouvelle-Écosse.

**Besoin social** – Pour les personnes handicapées et les groupes qui les soutiennent, être des citoyens à part entière dans la société canadienne représente un défi énorme. Par exemple, le taux de chômage touchant les personnes handicapées est bien supérieur à la moyenne canadienne. Les bénéficiaires de services en santé mentale font face à d'importants problèmes en matière d'accès à un logement abordable et de soutien au démarrage d'entreprise.

**Distinction** – En 1917, la collision d'un navire de guerre dans le port a causé la plus grosse explosion d'origine humaine avant l'ère nucléaire. La quasi-totalité de la ville a été détruite et près de 2 000 personnes ont été tuées.

Parallèlement, Affirmative Industries a participé à la création de la Teamwork Cooperative et est devenue l'un des principaux partenaires de cette dernière. Cette coopérative accueille tous les organismes travaillant auprès de personnes handicapées, afin de mettre au point des solutions novatrices en matière d'emploi et d'éliminer les obstacles se dressant entre les personnes et les organismes.

Dans la foulée de leur plan stratégique, Affirmative Industries a fait l'acquisition, en 2002, du magasin Dollar Store, situé sur l'allée Novalea Drive, à Halifax. En 2004, l'organisme a créé le Fonds Andrew Peacock, qui offre des prêts aux personnes handicapées exploitant ou démarrant une entreprise.

En 2004, Affirmative Industries a lancé l'initiative « Bâtir pour l'autonomie », modèle qui permet aux personnes souffrant de maladie mentale d'accéder à un logement abordable et à des capitaux propres pour améliorer leur logement. Jusqu'à maintenant, l'organisme a recueilli 500 000 \$; il espère, d'ici à la fin de 2006, atteindre son objectif de 1,2 million de dollars pour mener à bien cette initiative.

## Activités

Affirmative Industries œuvre dans trois secteurs d'activité.

**Plateforme de préparation à l'emploi** – *Pet Stuff On the Go* et le magasin *Neighbourhood Dollar Store* sont des entreprises exploitées par Affirmative Industries, où travaillent notamment des personnes handicapées. Un coordonnateur supervise ces deux entreprises par l'entremise de formateurs en milieu de travail affectés à chacune d'elles. Les participants suivent une séance d'orientation professionnelle, puis sont dirigés vers l'une des entreprises pour y suivre une formation assistée de trois mois afin d'y acquérir des compétences, de s'adapter à un milieu de travail et à se réinsérer dans la société. L'objectif est de les aider à trouver un emploi sur le marché libre. Chaque année, ce programme assure la formation de 50 personnes handicapées et permet de réaliser des recettes d'environ 300 000 \$. Bien que les entreprises visent l'atteinte du seuil de rentabilité, elles bénéficient du soutien financier du gouvernement pour ce qui est de la rémunération du coordonnateur et du prospecteur d'emplois; ces derniers aident les participants à trouver du travail à la suite de leur formation.

**Fonds Andrew Peacock** – Créé grâce au soutien du Bureau de la condition des personnes handicapées (BCPH) du gouvernement fédéral, le Fonds Andrew Peacock offre des prêts aux entreprises et des capitaux propres aux personnes qui souhaitent se lancer en affaires. Il est géré conjointement avec le Nova Scotia Cooperative Council, qui administre celui-ci, et avec le Nova Scotia Department of Community Services, qui subventionne le poste de prospecteur d'emplois. Le prospecteur d'emplois examine les plans d'affaires et participe à leur élaboration, et joue le rôle de mentor auprès des participants.

Un fonds d'emprunt remboursable est également offert aux participants qui soumettent un plan d'affaires complet. L'approbation des demandes s'appuie sur les résultats de l'analyse du plan d'affaires et des compétences du client effectuée par l'agent d'évaluation. Les postulants doivent également accepter de suivre une formation en gestion et de recevoir un encadrement. Les fonds d'emprunt s'établissent de 10 000 \$ à 50 000 \$, et les modalités de remboursement s'échelonnent sur cinq à sept ans. Jusqu'à maintenant, des fonds totalisant 28 000 \$ ont été octroyés, et 40 000 \$ sont en cours de traitement.

**Bâtir pour l'autonomie** – Comme le suggère son nom, cette initiative a pour but de répondre aux besoins des personnes handicapées mentales en matière de logement et de capitaux propres. Ce modèle permettra à la fois aux malades dans un état stable et occupant déjà un emploi ou allant à l'école d'accéder à un logement adéquat et abordable, et d'économiser pour faire l'acquisition d'une maison ou pour atteindre d'autres objectifs significatifs. Dix unités d'habitation seront construites, dont deux unités de deux chambres à coucher, huit unités d'une chambre à coucher et une salle commune pour les réunions des locataires. Parmi les partenaires de cette initiative, mentionnons la Municipalité régionale d'Halifax, le ministère des Services communautaires et des Services de logement de la Nouvelle-Écosse (Nova Scotia Department of Community and Housing Services), le Programme de logement abordable du

### Affirmative Industries

Année de constitution – 1992

#### Activités

- Plateforme de préparation à l'emploi – *Pet Stuff on the Go* et magasin *Dollar Store*
- Fonds Andrew Peacock – Prêts aux entreprises
- Initiative future – Bâtir pour l'autonomie

#### Incidence annuelle

- Nombre de stagiaires : 50
- Chiffre d'affaires brut : 300 000 \$
- Valeur des fonds d'emprunt : 28 000 \$

gouvernement fédéral, la Société centrale d'hypothèques et de logement et le Programme d'assistance technique au développement économique communautaire de l'Université Carleton.

### Analyse globale

L'idée d'un milieu de travail s'efforçant d'inclure les personnes exclues du marché du travail a été le point de départ d'une nouvelle analyse. Le niveau de compréhension lié à la fusion des objectifs sociaux et économiques et à l'utilisation d'une perspective de développement économique communautaire a augmenté graduellement. Une place importante a été accordée à ces éléments dans le plan stratégique de 1998, et ces derniers ont également été pris en compte dans l'énoncé de vision subséquent, afin de favoriser l'autonomie financière des personnes handicapées vivant en Nouvelle-Écosse.

L'emploi assisté a été le premier modèle utilisé. Ce modèle a par la suite évolué; il englobe maintenant un modèle de développement économique communautaire qui reconnaît l'interrelation du logement, du transport, de l'emploi, du revenu et de l'accessibilité, ainsi que la nécessité d'établir des partenariats pour être plus global. C'est dans cet esprit qu'a été formée la Teamwork Cooperative, dont le but est de renforcer les capacités des membres de la communauté et des différents organismes. Cette initiative a mené à l'établissement d'un partenariat fructueux avec les services communautaires et gouvernementaux visant à offrir aux étudiants diplômés handicapés une école pour la transition sur le marché du travail.

### Analyse globale

L'emploi assisté a été le premier modèle utilisé. Ce modèle a par la suite évolué; il englobe maintenant un modèle de développement économique communautaire qui reconnaît l'interrelation du logement, du transport, de l'emploi, du revenu et de l'accessibilité.



*Affirmative Industries offre aux personnes handicapées comme Jonathan Muloloni une formation assistée de trois mois pour les aider à acquérir des compétences, à s'adapter à un milieu de travail et à se réinsérer dans la société.*

### Politique et soutien

Lors de la phase de démarrage d'Affirmative Industries et des entreprises exploitées par cette dernière, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a offert un soutien important aux formateurs en milieu de travail, aux coordonnateurs et aux prospecteurs d'emplois. Il est maintenant de plus en plus difficile d'innover avec les partenaires gouvernementaux, voire même d'obtenir un financement adéquat pour les éléments clés des programmes. Auparavant, ces programmes contribuaient à aider les personnes handicapées à s'intégrer dans la société, mais maintenant, « les politiques sont si liées à Ottawa que les agents de programmes régionaux et locaux n'ont plus la latitude de travailler auprès des communautés ou de participer aux initiatives novatrices menées dans ces dernières », explique le D<sup>r</sup> Greenberg.

### Facteurs de réussite et leçons apprises

Affirmative Industries doit surtout sa réussite et son expansion au leadership et à l'esprit d'entreprise du D<sup>r</sup> Greenberg. En

tant que personne-ressource clé occupant un poste clé, il a joué un rôle de premier plan dans le changement de la perception de la société à l'égard des personnes handicapées. Une autre personne-ressource, soit la coordonnatrice du programme d'emploi assisté, a aussi contribué de façon indubitable à la réussite d'Affirmative Industries, aux débuts de l'organisme jusqu'à aujourd'hui. N'oublions pas également le soutien de l'initiative par le Nova Scotia Hospital, qui fournit du personnel et un lieu d'exploitation. Enfin, lors des premières phases de l'élaboration des programmes, la souplesse et l'appui de partenaires gouvernementaux comme DRHC et le ministère des Services communautaires ont assurément aidé à établir les programmes et à acquérir les entreprises.

### Facteurs de réussite

- Le leadership et l'engagement du personnel clé et de l'hôpital, qui a servi d'organisme-cadre.
- Grâce à la souplesse du gouvernement, des programmes novateurs ont pu être mis en œuvre.

Au cours de cette grande aventure, le D<sup>r</sup> Greenberg a appris que les initiatives ne donnent pas des résultats immédiats et qu'il faut donc faire preuve de patience, qu'il est nécessaire de travailler de concert avec le gouvernement et qu'il importe de surmonter les obstacles qui se présentent. Parmi l'un des obstacles inattendus, mentionnons le désir de différentes personnes handicapées ou de groupes de demeurer exclues. Cette situation s'explique notamment par les voies de financement offertes aux organismes communautaires, qui soutiennent uniquement les projets, et non les activités de renforcement des capacités communautaires.

## Résultats et évaluation

La constitution en société d'Affirmative Industries et le fait que la communauté et les organismes partenaires reconnaissent que la plateforme de préparation à l'emploi est un partenaire communautaire sont des résultats majeurs, en témoignent les partenariats avec le ministère de l'Éducation, le Nova Scotia Community College, et l'Independent Living Resource Centre. « À nos débuts, tous nos patients vivaient en institution. Aujourd'hui, près de 95 % d'entre eux vivent dans la communauté. » La création du Fonds Andrew Peacock pour soutenir les entrepreneurs handicapés constitue également une réalisation importante d'Affirmative Industries.

Affirmative Industries a fait l'objet d'une évaluation interne et externe en 2002, 2003 et 2004. Le processus de planification stratégique établi en 1998 demeure la base de référence à partir de laquelle les évaluations sont menées. Le conseil d'administration d'Affirmative Industries a reconnu la nécessité d'élaborer, au cours de la prochaine année, un nouveau plan stratégique de cinq ans.

*Seth Asimakos*

*Seth Asimakos est le coordonnateur régional du Réseau canadien de DÉC pour la région de l'Atlantique. On peut le joindre par téléphone au (506) 636-8549 ou par courriel à [sasimakos@ccednet-rcdec.ca](mailto:sasimakos@ccednet-rcdec.ca).*

*Pour en savoir plus sur Affirmative Industries, visitez le site : <http://www.affirmativeindustries.ca/>*



Pour lire d'autres profils de pratiques efficaces et accéder à d'autres ressources sur l'inclusion sociale, visitez le site : <http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/pages/learningnetwork.asp>

Nous remercions Irene Mankovsky pour son aide à la mise en page de cette étude de cas.

## **Sources**

DU RAND, Lance. *The Affirmative Industry*, St. Paul, Minnesota Diversified Industries, 1978.

CARVER, John. *Boards That Make a Difference*, San Francisco, Jossey-Bass, 1997.

ANTHONY, W.A. *Community support systems: Lessons for managed care*, Boston, Boston University Center for Psychiatric Rehabilitation, 1996.

Ce projet est financé par la Direction du développement communautaire et des partenariats de Développement social Canada. Les opinions et les interprétations formulées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de Développement social Canada.

### **Document publié par**

© Le Réseau canadien de DÉC, 2005.  
211-620, View St., Victoria (C.-B.) V8W 1J6  
Téléphone : (250) 386-9980  
Sans frais : 1 877 202-2268  
Télécopieur : (250) 386-9984  
Site Web : <http://www.ccednet-rcdec.ca>

*This document is also  
available in English.*

La version électronique de ce document  
est publiée sur notre site Web.