



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



Community Opportunity and Innovation Network inc. (COIN)

Contexte

Située à une heure de route au nord-est de Toronto, la ville de Peterborough est la voie d'accès à la vaste « région de chalets » de Kawarthas, en Ontario. À la fin des années 1850, une importante activité de fabrication de canots a commencé à Peterborough et dans les environs; dans les années 1930, 25 pour cent de la main-d'œuvre canadienne du secteur de la fabrication de canots au Canada travaillait dans cette région, un sommet. Pionnière dans le secteur de l'hydroélectricité au Canada (même avant Niagara), Peterborough – surnommée « ville électrique » – a connu une croissance industrielle fulgurante. Des sociétés telles que la Edison General Electric Company (devenue la Générale électrique du Canada inc.) et la America Cereal Company (devenue la Compagnie Quaker Oats du Canada Ltée), s'y sont établies pour tirer parti de cette nouvelle ressource naturelle bon marché.

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.

La croissance de Peterborough comme centre manufacturier s'est prolongée jusqu'au début des années 1960; à ce moment, la ville affichait le niveau d'emploi par habitant le plus élevé en Amérique du Nord – 60 % – dans ce secteur d'activité. Des sociétés comme la Générale électrique et la Outboard Marine Corporation, qui offraient des salaires élevés, ont eu un impact majeur

Peterborough (Ontario)

Histoire – Les premiers habitants de la région sont arrivés à l'époque du retrait des glaciers, il y a 11 000 ans. Les Indiens nomades des bois ont vécu dans la région de 1000 ans avant J.-C. à 1000 ans après J.-C., suivis des Iroquois et des Mississaugas au XVIII^e siècle. En 1615, Samuel de Champlain s'est rendu dans la région et est demeuré brièvement au nord de Peterborough. En 1825, 2 000 immigrants irlandais de Cork se sont établis dans la région, dans le cadre d'un plan d'émigration expérimental visant à relocaliser les familles irlandaises pauvres dans le Haut-Canada. La ville de Peterborough a vu le jour en 1905. En 2001, la grande région métropolitaine comptait un peu plus de 100 000 habitants.

Économie – Le secteur manufacturier, moteur important de l'économie, a subi une grande restructuration en raison de la mondialisation et de l'ALENA. Le *Canadian Business Magazine* a tout de même classé Peterborough au premier rang des villes d'affaires de l'Ontario à la fin de 2004.

Besoin social – Le revenu annuel moyen des habitants de Peterborough est de 20 455 \$, par rapport à 24 816 \$ pour l'ensemble de l'Ontario.

Distinction – Plusieurs célébrités canadiennes ont vécu à Peterborough, dont les écrivains Margaret Laurence et Robertson Davies, le musicien Ronnie Hawkins, le joueur de hockey Bob Gainey, l'ingénieur et inventeur Sir Sandford Fleming et le premier ministre Lester B. Pearson (qui y a passé ses années de formation). La voie navigable Trent-Severn traverse Peterborough; on y trouve l'écluse-ascenseur de Peterborough, ouverte en 1904. Il s'agit de l'ascenseur à bateaux le plus gros et le plus haut du monde (65 pi ou 19,8 m).

sur la croissance de la ville tout au long de la première moitié du XX^e siècle, or cette croissance a été ralentie au cours des dernières décennies en raison du vieillissement des installations et des coûts de main-d'œuvre plus élevés que ceux des pays en voie de développement. Pour de nombreuses entreprises, les modèles de commerce et de fabrication ont grandement changé à la suite de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) intervenu au début des années 1990 et en raison des pressions subies pour produire des biens à encore meilleur marché. Depuis les années 1970, le secteur manufacturier a connu un déclin, Peterborough étant devenue un centre de service régional. Aujourd'hui, le centre régional de santé de Peterborough (Peterborough Regional Health Centre) est le principal employeur de la ville, suivi des conseils scolaires et du gouvernement local. Le secteur manufacturier demeure toutefois le plus important secteur à l'échelle locale, la Générale électrique et la Compagnie Quaker Oats y exerçant encore des activités considérables. Peterborough est également une « ville-dortoir » pour les ouvriers de la General Motors; la GM d'Oshawa est le principal employeur des citoyens de Peterborough dans le secteur manufacturier. Des coûts plus bas, une main-d'œuvre fiable et des établissements d'enseignement postsecondaire confèrent à Peterborough un avantage concurrentiel. Le *Canadian Business Magazine* l'a d'ailleurs classée au premier rang des villes d'affaires de l'Ontario à la fin de 2004.

Histoire

Le COIN a commencé ses activités en 1991, à la suite d'une étude sur la lutte contre la pauvreté et d'une série de rencontres communautaires menées par le Conseil de planification sociale de Peterborough (Peterborough Social Planning

Council), Peterborough and District United Way (Centraide) et d'autres partenaires. Cette étude et ces rencontres avaient examiné des solutions communautaires pratiques pouvant être mises en œuvre à l'échelle locale. Devant l'inaction des gouvernements provincial et fédéral, le développement économique communautaire a été défini comme une stratégie prometteuse

permettant aux personnes à faible revenu et aux communautés de relever les différents défis économiques et sociaux qui se présentent à elles.

Le COIN a d'abord mené une étude sur l'accès à l'apprentissage et les obstacles à l'emploi. À la suite de cette étude, il a créé, conjointement avec le collège communautaire local, un cours de préapprentissage pour aider les gens à accéder à de la formation dans le secteur culinaire.

Constitué en société en 1993, le COIN se consacre à l'entrepreneuriat collectif, à l'entreprise sociale et au renforcement des capacités communautaires. Dans la région du centre de l'Ontario, l'organisme a participé à un grand nombre d'initiatives de développement économique et social et a eu une incidence sur ces dernières.

Activités

Le COIN poursuit trois objectifs principaux : soutenir la création d'entreprises collectives, concevoir et mettre en œuvre des initiatives de perfectionnement de compétences pratiques et favoriser le développement de communautés durables par des activités de renforcement des capacités au niveau local.

Le COIN utilise une approche pratique pour mener à bien sa mission. Cette approche permet :

- de favoriser des idées, des plans et des programmes visant une viabilité financière à long terme;
- d'établir des partenariats renforçant la capacité des communautés à soutenir les nouvelles initiatives de développement;
- de créer de nouveaux débouchés tenant compte des intérêts sociaux et environnementaux;
- de faire en sorte que les communautés tirent le maximum de leurs talents et ressources locaux pour appuyer les nouvelles initiatives de DÉC;
- d'offrir un soutien au démarrage et à l'exploitation de nouvelles entreprises;
- de soutenir la création d'entreprises structurées selon une autre formule;

Community Opportunities and Innovation Network (COIN)

Année de constitution – 1993

Mission – Le COIN est un organisme communautaire qui prône l'égalité, le mieux-être et le renforcement de l'autonomie au moyen d'initiatives de développement économique novatrices et durables.

Mandat

- Soutenir la création de nouvelles entreprises collectives offrant des débouchés économiques aux personnes sans emploi ou sous-employées.
- Définir les secteurs où il y a une pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail régional, puis former et aider les personnes sans emploi à acquérir les compétences nécessaires à ces emplois.

Réalizations

- Création de centaines de nouvelles perspectives d'emploi pour les sans-emploi.
- Soutien à la création de dizaines de nouvelles entreprises, coopératives et organismes sans but lucratif.
- Partenariats ayant généré plus de 30 millions de dollars en nouvelles activités économiques et en investissements.
- Coordination du développement des réseaux des programmes d'accès communautaire de Peterborough et de Northumberland .
- Élaboration d'un programme d'enseignement coopératif avec l'Université Trent.
- Création de nombreuses entreprises sociales exploitées par le COIN visant à soutenir les personnes se heurtant à d'importants obstacles à l'emploi.

Community Opportunity and Innovation Network (COIN)

- de favoriser la recherche et le développement dans le domaine de la formation en DÉC.

Depuis sa fondation en 1993, le COIN a créé des centaines de nouvelles perspectives d'emploi pour les sans-emploi et a soutenu la création de dizaines de nouvelles entreprises, coopératives et organismes sans but lucratif. Voici quelques-unes des entreprises sociales exploitées par le COIN.

TEKdesk – Géré par le COIN en partenariat avec la Peterborough Public Library, le TEKdesk est un centre d'assistance à orientation client qui soutient les bibliothèques municipales et les sites publics d'accès à Internet.

reBoot Peterborough – Initiative conjointe de reBoot Canada et du COIN lancée en 2000, reBoot Peterborough remet à neuf et redistribue du matériel informatique à des organismes de bienfaisance et sans but lucratif, à l'échelle locale et par l'entremise d'un vaste réseau de revente.

Natural Blends Café – Cette initiative conjointe menée par le COIN, la Peterborough and District Association for Community Living (PDACL) et la Peterborough Public Library vise à offrir une formation en cours d'emploi aux personnes ayant un retard de développement, par la tenue d'un café à la Peterborough Public Library.

World 2 Go Foods – Initiative conjointe d'Intégration communautaire Peterborough, de la Trent Valley Literacy Association et du COIN, World 2 Go Foods emploie des personnes ayant un retard de développement. L'entreprise se spécialise en restauration du midi et offre une vaste gamme de sandwiches fins et de desserts.

Le COIN a également contribué à la réduction du fossé numérique dans la région grâce à la signature d'une entente à long terme avec une entreprise locale de services publics. Cette entente vise à offrir un accès à Internet sans fil aux sites d'accès communautaires, pour ainsi permettre aux résidents de ne pas être désavantagés sur le plan technologique.

Analyse participative et globale

Le COIN s'inspire du travail de Mike Lewis et de Stewart Perry, innovateurs en développement économique communautaire, qui ont étudié en profondeur les meilleures pratiques employées par les organismes de DÉC fructueux en Amérique du Nord. Selon les résultats de leur analyse, les organismes de DÉC les plus réussis sont multifonctionnels et offrent à leurs communautés un large éventail de services fondés sur un cadre global.

Depuis sa création, le COIN s'appuie sur cette philosophie multifonctionnelle. Grâce à cette approche, l'organisme peut non seulement se diversifier en matière de programmes et de possibilités de formation offerts à la communauté, mais aussi accéder plus facilement à différentes options de financement, tout en continuant à

Approche globale

- Les approches locales les plus efficaces sont multifonctionnelles et globales.
- La diversification des programmes, des possibilités de formation et des sources de financement contribue à l'établissement d'une approche souple et orientée client.
- Le modèle d'entreprise sociale est plus durable et davantage orienté sur le client.
- Une approche durable en matière d'établissement de programme implique des activités de renforcement des capacités communautaires : bénévolat et développement organisationnel.
- Les partenariats communautaires et la collaboration sont essentiels.



Voici quelques-unes des délicieuses assiettes préparées par World 2 Go Foods, entreprise sociale exploitée par le COIN, pour des petits déjeuners et déjeuners d'affaires.

répondre aux besoins des personnes et des communautés défavorisées.

Le COIN fait appel à une approche globale, qui considère les personnes, les familles et les organismes locaux comme le fondement des communautés – des communautés polyvalentes offrant de nombreuses possibilités. Selon le COIN, la force et la croissance des communautés s'appuient sur le développement de facteurs sociaux, économiques et environnementaux. Par exemple, le processus d'évaluation de l'organisme en matière de création d'entreprise comprend des critères de responsabilité sociale et environnementale.

À l'origine, les programmes du COIN prenaient fin lorsque le financement cessait. Par conséquent, l'organisme perdait des employés de talent et des programmes communautaires. De plus,

certain programmes de formation de durée déterminée ne reconnaissent pas le fait que des apprentis avaient acquis leurs compétences à leur propre rythme, et de ce fait ne favorisaient pas toujours un fort développement des compétences. C'est ainsi que le COIN a décidé de se concentrer davantage sur les entreprises sociales capables d'être autosuffisantes et d'offrir des programmes et des services plus axés sur le client que les programmes traditionnels parrainés par le gouvernement.

Ce changement de cap vers une approche plus durable d'établissement de programmes a impliqué que le COIN tienne compte des besoins des communautés avec lesquelles il travaillait. Ce type de travail de développement, utilisé pour dynamiser les communautés, nécessite un renforcement des capacités sur les plans du développement des bénévoles, du développement organisationnel et de l'établissement d'une infrastructure solide.

L'établissement de partenariats avec des membres et des organismes de la communauté a permis au COIN d'offrir des possibilités et des services définis comme sous-développés ou non développés à l'échelle locale. Par exemple, le nouveau partenariat du COIN avec un centre d'apprentissage et de loisirs pour adultes a permis de créer une cuisine de formation servant des personnes ayant une déficience intellectuelle pendant le jour et un lieu offrant des cours d'intérêt général aux adultes le soir.

En travaillant en collaboration avec d'autres organismes communautaires et en incitant des organismes à vocation sociale à adopter des approches alternatives pour répondre aux besoins de leur communauté, le COIN contribue à renforcer les capacités locales et à orienter les programmes communautaires vers un modèle d'autonomisation qui profite pleinement aux gens dans le besoin.

Community Opportunity and Innovation Network (COIN)

L'utilisation d'une approche globale et participative accroît les chances de réussite des programmes de COIN et permet à l'organisme de mieux s'intégrer aux autres organismes locaux et d'élargir son réseau de soutien. Selon Kevin Edwards, directeur général du COIN, « il y a beaucoup de besogne à abattre en DÉC. La charge de travail s'allège quand tous mettent la main à la pâte, et les partenariats, la collaboration, les alliances stratégiques et les réseaux donnent une structure et une forme à l'approche participative du COIN ».

Le COIN vise une approche juste et équitable en matière de race, de genre et d'ethnie dans le cadre des programmes et des possibilités qu'il offre à la communauté. Selon le recensement de 2001, la ville de Peterborough comptait 6 455 habitants nés à l'étranger, et de ce nombre, 14 pour cent sont arrivés entre 1991 et 2001. Le COIN veille à structurer ses partenariats et ses programmes selon les données actuelles relatives à la population canadienne de Peterborough. Récemment, il a établi un partenariat avec le Peterborough New Canadians Centre afin d'offrir des possibilités et un soutien aux nouveaux Canadiens de la région par l'entremise d'un programme permettant aux participants de recevoir une formation en milieu de travail dans une entreprise sociale locale ou aidant ces derniers dans leurs activités entrepreneuriales.

Résultats et évaluation

Les activités du COIN ont une incidence importante sur l'économie de Peterborough. Selon une analyse interne menée pour le COIN par un groupe d'étudiants de l'Université Trent, la valeur des initiatives de DÉC soutenues par le COIN est estimée à 30 millions de dollars de ressources exploitées, de nouveaux investissements et de partenariats.

Le développement de compétences pratiques constitue un secteur d'activité très important pour



Des dignitaires de Peterborough, dont le député Peter Adams, assistent au lancement du service Internet sans fil, reBOOT hiSPEED.

Community Opportunity and Innovation Network (COIN)

le COIN, pour les personnes ayant une déficience intellectuelle dans le secteur des services alimentaires, pour les jeunes entrepreneurs souhaitant apprendre les fondements des affaires ou pour les nouveaux diplômés voulant percer dans le secteur technologique.

Selon Kevin Edwards, la valeur de l'intégration est incontestable. « La vie des personnes handicapées est profondément transformée lorsque celles-ci participent à une entreprise sociale. L'intégration sociale est souvent plus importante que les débouchés économiques. Le simple fait d'être un membre dépendant de la société, d'avoir l'occasion de contribuer à celle-ci, même très modestement, revêt une grande importance. La documentation sur le secteur de la santé montre que si les personnes souffrant d'un handicap ou d'une maladie mentale sont intégrées à la communauté d'une manière productive et significative, elles ont immensément moins de chances de réintégrer le système. Au bout du compte, cela permet de réduire le fardeau fiscal des contribuables, ce qui fait des entreprises sociales un investissement très intéressant en matière de fonds publics. Pour un prestataire d'assistance sociale, le fait de travailler bénévolement pour nous dans une entreprise sociale puis d'être embauché comme employé a une énorme incidence sur sa qualité de vie et son estime personnelle. Sa vie peut changer du tout au tout. »

« Les programmes de formation traditionnels comportent de nombreux problèmes. Par exemple, une personne peut suivre une formation pendant six mois, puis soudainement le financement du programme cesse. Dans nos entreprises sociales, une assistance à long terme est offerte. Les entreprises sociales peuvent soutenir une personne aussi longtemps que celle-ci en a besoin. Nous pouvons ainsi adapter les plans d'apprentissage et de développement en fonction de chaque personne qui travaille bénévolement avec nos entreprises sociales ou qui contribue à celles-ci. Nous sommes en mesure de répondre aux besoins de la communauté et des gens. Si nous réalisons des recettes à d'autres endroits, nous pouvons embaucher

quelqu'un à temps partiel ou encore un bénévole pour répondre aux besoins individuels et soutenir le développement des personnes. Voilà l'essence de l'entreprise sociale. Bien entendu, à l'heure actuelle, l'approche axée sur l'entreprise sociale ne répond pas aux normes de bien des programmes de financement, mais nous espérons qu'avec l'initiative fédérale en matière d'économie sociale, cette situation changera. »

Toujours selon Kevin Edwards, il n'est pas toujours possible ou réaliste pour le COIN de satisfaire aux besoins de tout le monde. « Nous devons aussi nous associer avec d'autres organismes pour répondre aux besoins des personnes nécessiteuses. De cette façon, notre approche globale de développement des communautés s'applique également aux gens. »



Des diplômés du programme Youth Team Entrepreneurship du COIN se font prendre en photo lors d'un salon professionnel au Peterborough's Market Hall.

Le COIN a également joué un rôle de premier plan dans l'établissement du Programme d'accès communautaire (PAC) de Peterborough et de Northumberland, dans le cadre duquel un accès Internet est offert à des centaines de personnes par l'entremise d'un réseau de 30 sites PAC et de huit centres d'éducation permanente en milieu rural.

Conjointement avec l'Université Trent, le COIN a mis sur pied un programme enseignant aux étudiants les rudiments des mandats de recherche, et travaille auprès d'organismes communautaires locaux pour lancer de nouvelles activités de DÉC dans la communauté. En 2004 seulement, le Trent Centre for Community Based Education (TCCBE) a placé plus de 80 étudiants de deuxième et troisième cycles dans des groupes communautaires et appuyé plus de 40 initiatives de développement communautaire. Récemment, le COIN a constitué le TCCBE en organisme sans but lucratif distinct.

De 2001 à 2004, par l'entremise du programme Youth Team Entrepreneurship (YTEP), le COIN a offert un soutien au démarrage à 50 entreprises. La plupart de ces entreprises connaissent une grande réussite.

Facteurs de réussite

Entreprises sociales – Toutes les entreprises sociales du COIN sont dirigées par un comité de gestion, dont le mandat est d'exploiter l'entreprise selon les règles d'affaires. Ces comités sont formés de membres du conseil d'administration du COIN, de partenaires commerciaux et surtout de gens d'affaires qui connaissent le secteur dans lequel œuvre l'entreprise sociale.

Réseautage et partenariats – Le COIN fait appel à des partenariats pour établir et soutenir ses entreprises, principalement par des ententes de coentreprise. Le COIN peut évaluer sa réussite en examinant la façon dont les organismes fonctionnent ensemble. Par exemple, le COIN s'est récemment associé avec Class Connections pour créer une cuisine de formation servant des personnes ayant une déficience intellectuelle pendant le jour et un lieu offrant des cours d'intérêt général aux adultes le soir.

Enseignement par la pratique – Le COIN exploite différentes entreprises où les adultes peuvent acquérir de nouvelles compétences, enrichir leurs connaissances et améliorer leur aptitude au travail grâce à de la formation pratique. L'entreprise reBoot Peterborough embauche des personnes ayant reçu une formation en montage et en réparation d'ordinateurs. Le COIN Food Service aide des adultes handicapés à acquérir des compétences en restauration dans un environnement en temps réel, de la préparation d'aliments au service à la clientèle.

Base de bénévoles – Une riche base de bénévoles engagés témoigne de la réussite du COIN. De nombreux bénévoles de TEKdesk, de reBOOT et du Natural Blends Café démontrent le soutien de l'intégrité des programmes offerts par le COIN. Le COIN compte plus de 120 bénévoles actifs.

Politiques et leçons apprises

Comme la plupart des organismes sondés, le COIN est d'avis que les programmes les plus habilitants sont ceux qui offrent des subventions inconditionnelles souples. Étant donné que le gouvernement fédéral est le bailleur de fonds principal de la plupart des programmes du COIN, le nouveau cadre de projets pluriannuels offre un niveau de stabilité pour l'établissement des

Community Opportunity and Innovation Network (COIN)

programmes de l'organisme en matière de promotion, de structure et de prestation. Cette situation profite principalement aux prestataires des programmes du COIN, et permet à l'organisme de développer les programmes dont la communauté tirera le plus grand parti. Les ententes de financement fondées sur les résultats, plus souples et à plus long terme ont été très profitables pour le COIN.

Monique Beaudoin

Monique Beaudoin est la coordonnatrice du Réseau canadien de DÉC en Ontario. On peut la joindre au (705) 671-9983 ou à mbeaudoin@ccednet-rcdec.ca.

Pour en savoir plus sur le Community Opportunities and Innovation Network, visitez le site : <http://www.coin-ced.org>

Sources

Entrevues réalisées avec Kevin Edwards, directeur général du COIN, le 25 novembre 2004 et le 7 juillet 2005.

Site web officiel du Community Opportunity and Innovation Network (COIN) : <http://www.coin-ced.org> (en anglais)

Statistique Canada, profil de la collectivité de Peterborough, établi selon le recensement de 2001. Consulté le 6 août 2005 : <http://www.statcan.ca/>

Article sur la ville de Peterborough (Ontario), encyclopédie en ligne Wikipedia, 2006 : http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Peterborough,_Ontario&oldid=47723720 (en anglais)

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>

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

*This document is also
available in English.*

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