

1. Sommaire exécutif : Créer de la richesse communautaire, le projet de la Roue du développement

La Roue du développement (RD) a été élaborée à l'origine par le Centre pour les entreprises communautaires (CCE-CEC) en 1990 comme outil de diagnostique, de coaching et de planification pour les Premières nations. Elle a été utilisée comme structure pour le développement d'entreprises communautaires et pour la planification du développement économique communautaire. Elle est en soi une adaptation de travail préalable aux É.-U. où le développement d'entreprises par des corporations de développement communautaire était ciblé.

Le gouvernement fédéral, via le Secrétariat rural (SR), a approché le CEC afin de réfléchir à la possibilité de prendre un outil ou une stratégie existant qui avait un succès avéré et de l'adapter à un nouveau contexte via le Programme de modèles du Secrétariat rural. Le Programme de modèles a été élaboré à titre de programme de recherche participative dans le but de tester et d'apprendre de l'adaptation et de l'agrandissement de ces initiatives fructueuses, quoique souvent isolées. Un intérêt particulier de l'investissement du SR était ce qui pourrait être appris et pertinent aux politiques de développement rural. Comment adapter et faire croître « ce qui fonctionne » était d'intérêt tant pour le CEC que pour le Secrétariat rural.

Le Secrétariat rural a investi 690 000 \$ dans le projet. FedNor, l'agence fédérale de développement régional pour le Nord de l'Ontario a investi 124 000 \$. La Fondation Trillium de l'Ontario a investi 236 000 \$. Les participants provinciaux et régionaux ont investi près de 500 000 \$. L'investissement total était donc de plus de 1,5 \$ millions sur une période de 31 mois. Le projet a été mis en œuvre dans deux régions, la C.-B. et l'Ontario français.

Le modèle

Le modèle de la Roue du développement¹ débute avec une étape de pré-développement. Il a deux traits distinctifs. Premièrement, il y a une liste d'auto-évaluation organisationnelle des prérequis essentiels pour les organisations communautaires (OC) qui envisagent l'option du développement et de la propriété d'entreprise. Deuxièmement, plusieurs questions qui nécessitent de l'attention sont énumérées à l'étape de la pré-planification. Trois étapes importantes suivent.

- *Créer la base* fait référence à une batterie de tâches et de décisions qui préparent une organisation communautaire à s'impliquer dans le développement d'entreprise.
- *Choisir l'opportunité d'affaires* a trait aux étapes, tâches et à la planification impliqués dans la sélection d'une entreprise à développer.

¹ L'annexe A démontre de façon linéaire la Roue du développement tel que présentée dans *The Development Wheel: A Guide to Community Analysis and Development Planning, Native Edition* (Port Alberni, C.-B., Centre pour les entreprises communautaires, 1990). Ce document de 100 pages applique la Roue du développement au contexte des Premières nations. Il est disponible au CED Digital Bookshop à www.cedworks.com.

- *Développer l'entreprise* cible la préparation de l'OC à la gestion des étapes de planification et de financement du processus de mise en œuvre de l'entreprise sociale.

Chacune de ces étapes est divisée en quatre composantes majeures de tâches et de décisions :

- développement organisationnel;
- développement d'entreprise;
- participation communautaire et réseautage stratégique; et,
- appui technique.

Il y a des tâches de recherche, de planification et de prise de décision reliées aux trois étapes, chacune alimentant le processus global de préparation de l'organisation communautaire à entreprendre le développement d'entreprise comme une stratégie pour réaliser sa mission.

Le projet à définit l'entreprise sociale comme suit :

Une entreprise sociale est une entreprise qui génère des revenus avec des objectifs principalement sociaux qui réinvestis ses surplus pour ces raisons dans l'entreprise et/ou pour le bénéfice communautaire.

Le projet incluait des entreprises sociales sans but lucratif, à but lucratif appartenues par des organisations sans but lucratif et des coopératives. Les entreprises privées à but lucratif avec un objectif social n'ont pas été incluses.

Objectifs du projet

La soumission au Secrétariat rural mettait de l'avant trois principaux bénéfices de l'application efficace de la Roue du développement.²

1. Elle aide les OC à évaluer efficacement leur niveau de préparation pour entreprendre le développement d'entreprise comme moyen pour réaliser leur mission et l'intérêt communautaire;
2. Pour les OC déjà impliquées dans le développement d'entreprises sociales, elle offre un outil pour évaluer les forces et les faiblesses de leur approche globale; et,
3. Elle offre des conseils stratégiques pour la planification et la gestion du processus de croissance des capacités (au sein des organisations et des communautés) qui sous-tend le développement réussi d'entreprises sociales.

La proposition mise de l'avant par le CEC pour le test de la Roue du développement était à trois niveaux :

1. Comme outil de formation en diagnostique lié au renforcement des capacités, la RD rendrait le développement d'entreprises sociales plus efficace et efficient.

² Tiré de la soumission originale, page 1, 2004.

2. Les Comités d'orientation provinciaux créés pour guider le projet et co-analyser les résultats de recherche au cours des 31 mois aideraient à former et à accélérer l'évolution des relations stratégiques en appui à la croissance à long terme de l'économie sociale.
3. D'accroître la capacité des intermédiaires régionaux à appuyer les OC en développement d'entreprise sociale aidera les personnes à apprendre comment adapter et agrandir les innovations fructueuses.

Éléments principaux des composantes et du processus du projet

Les quatre principales sphères de travail entreprises par les participants au cours du projet de 31 mois étaient :

1. Élaboration du programme, développement du matériel et test du produit pour les documents écrits et les ateliers de formation qui permettent aux OC ou groupes de décider plus efficacement s'ils doivent ou non s'impliquer en entreprise sociale, et si oui, d'évaluer leur niveau de préparation pour celle-ci et les prochaines étapes à prendre, peu importe d'où ils démarrent.
2. Accroître la capacité des intermédiaires régionaux de donner la formation de la RD et améliorer l'appui technique (AT) aux entreprises sociales en développement. Il y a eu quatre intermédiaires régionaux d'impliqués pour la durée totale du projet (un en C.-B. et trois en Ontario). Le Centre pour les entreprises communautaires, le promoteur du projet, a offert des ateliers régionaux et de l'appui dans deux autres régions de la C.-B. (Voir le chapitre 2 pour plus de détails.)
3. Convocation, animation, organisation et documentation du travail des Comités d'orientation provinciaux et des divers sous-groupes qui ont émergé au cours du projet. Il y avait cinq organisations/réseaux en C.-B. et 12 en Ontario, excluant les employés du CEC. (Voir le chapitre 2 pour plus de détails.)
4. Recherche, analyse, dialogue, synthèse et formulation de stratégie pour tenir compte des résultats aux niveaux provincial, régional et communautaire était un élément majeur du projet. (Voir le chapitre 3 pour plus de détails sur la méthodologie.)

Un sommaire de la chronologie complète et de l'échéance au sein desquelles ces quatre éléments ont été mis en œuvre se trouve à la prochaine page.

1. Le style de mise en œuvre avait des éléments très structurés tout en étant très participatif et flexible à plusieurs niveaux.
 1. L'apprentissage était intégré comme un élément au centre de chaque niveau d'accroissement des capacités.
 2. Le programme a été testé et testé à nouveau, révisé et raffiné à chaque étape. Le cahier d'exercice, *Créer de la richesse communautaire*, a été révisé deux fois.
 3. Les employés du CEC ont formé et coaché les employés de nos partenaires régionaux en continu (et vice-versa) pour déterminer ce qui fonctionne ou pas.

4. Les COP se sont rencontrés régulièrement pour influencer et informer le programme de recherche au cours du temps. Ça a aussi créé un espace de réflexion sur ce qui fonctionnait, ce que ça voulait dire et comment ce pourrait être utilisé pour faire avancer l'évolution d'un système de développement d'entreprises sociales dans chaque province. Parce que les intermédiaires régionaux faisaient partie des COP, tant les perspectives locales que provinciales étaient continuellement confrontées.
5. À mesure que les apprentissages devenaient des résultats, ils étaient intégrés au dialogue entre les COP et le CEC, menant à des initiatives de recherche non-prévues. Celles-ci ont aidées à élargir considérablement l'intérêt et l'engagement face au projet.
6. Dernièrement, en C.-B. et moins en Ontario français, le projet a mené à l'implication d'une plus grande gamme d'organisations et de réseaux. Elles partagent maintenant un programme et une plate forme qui mène à de l'action au-delà du projet.

**TABLEAU 1 :
SOMMAIRE DE L'APPROCHE GLOBALE : Composantes principales**

Composante principale	Échéance	Commentaires
<p>Élaboration du programme, développement du matériel, test de produit.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Élaboration, rédaction de l'ébauche du programme. 2. Essais sur le terrain avec deux intermédiaires régionaux dans deux provinces. 3. Réviser, finaliser, afficher sur le site Internet. 	<p>octobre 05 à juillet 06</p> <p>octobre à janvier 06</p> <p>février 06 à juin 06</p> <p>juillet à septembre 06</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La troisième ébauche de <i>Créer de la richesse communautaire</i> est devenue le cahier de travail final pour les participants aux ateliers (80 pages). 2. Le programme a été révisé à huit reprises suite aux essais terrain et à la formation des formateurs (70 pages). 3. Plusieurs outils secondaires ont été créés pour la promotion et la présentation des ateliers; présentations PowerPoint sur mesure. 4. Tous les documents ont été testés en français et en anglais.
<p>Accroître la capacité des intermédiaires régionaux (IR)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formation et suivi des IR pour présenter des ateliers sur l'entreprise sociale. 2. Suivis des fournisseurs d'AT en entreprise sociale des IR. 3. Subventions d'AT (C.-B. 50 000 \$, Ontario 180 000 \$). 	<p>février 06 à janvier 08</p> <p>février 06 à novembre 07</p> <p>juin 06 à février 08</p> <p>juin 07 à mars 08</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La C.-B. n'a eu qu'un IR à partir de septembre 06. 2. L'Ontario français avait trois IR sur le territoire et beaucoup plus d'employés. 3. Les suivis ont été un processus continu. En Ontario français, ça a inclut de la formation spécifique sur certains aspects de l'offre d'AT. 4. Les subventions d'AT ont été évaluées par l'ENP et le CEC en C.-B. et les partenaires régionaux en Ontario français. Seulement ceux qui avaient suivis l'atelier étaient éligibles.
<p>Convocation, animation, organisation et documentation.</p> <p>Les Comités d'orientation provinciaux (COP) en C.-B. et en Ontario français se sont rencontrés régulièrement en personne et par conférences téléphoniques.</p> <p>En C.-B., de petits groupes additionnels ont pris forme, en particulier, dix gestionnaires de Sociétés d'aide au développement des collectivités se sont rencontrés trois fois.</p>	<p>septembre 06 à mars 08</p> <p>décembre 05 à mars 08</p> <p>juin 07 à mars 08</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il y a eu beaucoup de travail d'impliqué dans la convocation des COP, l'appui aux inscriptions et à l'organisation d'ateliers et d'ateliers spéciaux, de bulletins par courriel et de bulletins du projet. 2. La documentation, l'analyse continue de la recherche et autres discussions avec le COP ont mené à plusieurs initiatives de recherche spécialisée en C.-B. 3. La documentation pour la recherche était continue.
<p>Recherche, analyse, dialogue, synthèse et formulation de stratégie.</p> <p>Comités d'orientation provinciaux</p>	<p>Octobre 05 à mars 08</p> <p>Départ en novembre 05</p> <p>2^e novembre 06</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'élaboration de la recherche a débuté en octobre 05. Les données de base des COP ont été créés en novembre 06 en utilisant la structure d'indicateurs. 2. L'inscription et l'évaluation des ateliers étaient liées à la stratégie de recueil de données.

Organisations communautaires / entreprises sociales	3 ^e janvier 07 Premier sondage à la fin de 2006 2 ^e ronde en janvier 07	3. Des données étaient recueillies en entrevue des participants aux ateliers qui souhaitaient obtenir de l'AT afin de continuer. 4. Des rapports annuels ont été produits pour la recherche des COP. 5. La méthodologie de l'élaboration des entrevues pour le COP a été révisée à partir des résultats obtenus.
Projets de recherche spéciaux	juin 06 à mars 08	6. En C.-B., plusieurs rapports de recherche ont été complétés suite aux délibérations du COP. (Détails plus bas.)

Sommaire de l'implication et de l'investissement communautaire

Le contexte principal pour appliquer l'outil de la RD est des groupes et des organisations au niveau communautaire. L'atelier a été principalement promu auprès d'OSBL locales et à moindre échelle, auprès de groupes intéressés par le développement coopératif. L'atelier a été élaboré afin d'aider les personnes à dire « non » à l'entreprise sociale si elles ne sont pas prêtes. Pour celles qui souhaitaient entreprendre les prochaines étapes, l'atelier offrait des appuis de base, surtout sous la forme d'appui de la part des intermédiaires régionaux ou de subventions d'appui technique.

Vingt-sept ateliers ont eu lieu (9 en C.-B. et 18 en Ontario) qui ont attiré 495 personnes. La soumission originale prévoyait que 165 OC seraient impliquées dans le projet. Ce fut dépassé : 273 ont participé aux ateliers et 136 ont indiqué qu'ils continueraient d'évaluer l'ES. La soumission originale projetait que 46 ES seraient dans une étape de planification et de développement pendant le projet. En fait, il y en a eu 56. Il doit être noté que le rythme des ateliers de la RD continue de croître. Déjà en Ontario français, deux ateliers au mois de mars ont attiré 80 personnes et deux autres sont prévues en mars et plusieurs autres au cours de l'année qui vient.

Les organisations sans but lucratif étaient trois fois plus nombreuses que les coopératives dans les ateliers de la C.-B. et deux fois plus nombreuses dans les ateliers de l'Ontario français. Les organisations offrant du soutien à l'emploi et des services sociaux étaient les plus communes, quoique les arts et la culture, les soins de santé et des organisations aussi diverses que celles axées sur l'alimentation et le tourisme ont aussi participé. Les organisations qui ont décidé d'entreprendre les prochaines étapes avaient tendance à être celles qui ciblent des segments particuliers de la population – les handicapés, les jeunes, les prisonniers, les autochtones, les minorités visibles et les personnes âgées.

Les OC qui voulaient aller plus loin sur la route de l'entreprise sociale et qui voulaient être éligibles à l'AT, soit en provenance de l'intermédiaire régional ou d'une subvention d'AT devaient compléter le « questionnaire des prochaines étapes ». Les intermédiaires régionaux aidaient à la formation des conseils d'administration et des employés, à la préparation de demandes de subvention d'AT, à guider à diverses étapes, et avec des références vers d'autres sources d'aide. Dans certains cas, ils ont même réalisé des études de faisabilité. En Ontario français, 180 000 \$ était disponible pour des subventions d'AT. En C.-B., beaucoup moins de fonds régionaux ont fait que le projet n'avait que 50 000 \$ à offrir. Il a été canalisé via Enterprising Non-Profits (ENP), une organisation financée pour

offrir des subventions d'appui technique en ES. Le résultat positif fut que l'ENP a pu utiliser cet argent pour obtenir 78 420 \$ additionnels pour un total de 128 420 \$ qui ont été offerts à des projets affiliés à la RD en C.-B. rurale.

Il est intéressant de noter que le projet de la Roue du développement et les ressources créées intéressent une grande variété d'autres contextes : d'autres provinces canadiennes, trois pays en Afrique (Mali, Niger et Mozambique) et la Géorgie en Asie de l'Ouest. Plusieurs de ces derniers ont formé des formateurs pour donner l'atelier. En tout, 353 personnes de l'extérieur de la C.-B. et de l'Ontario français ont été impliquées, pour un grand total de 848. Une autre formation de formateurs est prévue à Winnipeg ce printemps ainsi qu'une formation et un programme d'AT avec une autre organisation francophone de l'Ontario.

Sommaire des changements les plus importants

Les impacts et les dynamiques du projet ont été suivis au sein de cinq grands domaines de changement :

- ✓ Changements dans la compréhension et la sensibilisation au développement d'entreprises sociales.
- ✓ Changements dans la pratique des entreprises sociales (outils, approches, stratégie, cible d'activités, relations).
- ✓ Changements dans le degré et la qualité des efforts de collaboration pour renforcer les appuis au développement d'entreprises sociales.
- ✓ Changements dans l'efficacité de l'approche que les organisations ou groupes communautaires prennent pour développer des entreprises sociales.
- ✓ Changements qui ont amélioré l'environnement du développement d'entreprises sociales.

Dans le cadre de l'évaluation finale du projet, nous avons interviewé 24 personnes à propos de chacun de ces domaines (9 en C.-B., 15 en Ontario français), incluant tous les membres des COP et des employés des intermédiaires régionaux. Dans le rapport complet, les découvertes clés des entrevues de 2006 et 2007 sont résumées par province ainsi que les données plus nombreuses de 2008 sur lesquelles ce sommaire exécutif est basé.

Il est à noter que les trois bureaux régionaux du RDÉE en Ontario semblent avoir appliqué plus constamment et intensivement la Roue du développement qu'en C.-B. L'application franco-ontarienne de la Roue pour la formation, les suivis continus, l'AT, ainsi que la planification et le contrôle a créé une expérience riche à partir de laquelle puiser tel que le résumé qui suit le démontre.

- ✓ *Changements dans la compréhension et la sensibilisation au développement d'entreprises sociales.*

Au niveau des OC

Les matériaux et ateliers ont aidé à créer un langage et une compréhension commune de l'entreprise sociale parmi les lecteurs et les participants. Les listes de vérification qui sous-

tendent les étapes et les composantes clés du développement d'entreprises sociales – le développement organisationnel, le développement d'entreprise, la participation communautaire ainsi que le réseautage stratégique et l'appui technique – ont eu un impact profond sur l'orientation générale des OC par rapport au développement d'entreprises sociales. Leurs efforts sont devenus beaucoup plus attentifs au contexte, ciblés, réalistes et centrés sur le résultat. Il y a aussi eu un changement d'attitude parmi certaines OC. Un répondant l'a exprimé comme le changement entre une attitude de « donnez-nous l'argent et nous le réaliserons » à « voici les résultats que nous croyons être un investissement valable et que nous tentons d'obtenir ». En résumé, les participants ont commencé à penser autrement à propos de ce qu'ils font; la Roue du développement est devenue un modèle pour une réflexion et des apprentissages continus.

Au niveau des IR

Les employés des IR ont rapporté que plusieurs bénéfices ont découlé de l'atelier de la Roue du développement ainsi que de la documentation de formation et de recherche générés par le projet :

- ✓ L'atelier est un outil puissant de formation et un guide qui a significativement amélioré la performance des IR pour appuyer les clients d'entreprises sociales. Elle mène à de meilleures décisions au niveau des OC et des IR à savoir comment investir temps et ressources.
- ✓ Les IR ont une bien meilleure compréhension du temps, du talent et des ressources requises pour faire fonctionner les entreprises sociales.
- ✓ La compréhension des IR par rapport aux groupes pour lesquels les entreprises sociales sont pertinentes s'est élargie des populations marginalisées vers tout groupe intéressé à une entreprise collective. De même, la Roue du développement s'applique aux deux.
- ✓ Le travail est devenu tant plus intéressant qu'efficace, stimulant le désir d'obtenir du développement professionnel continu.
- ✓ L'introduction d'un langage et d'une pratique commune a nettement amélioré la coopération et la coordination entre les IR de l'Ontario et parmi la gamme de partenaires communautaires, régionaux et financiers. L'entreprise sociale serait plus intégrée au mandat et au travail de plus d'organisations, surtout en Ontario.

Au niveau des COP

En C.-B., la conscientisation des membres du COP par rapport aux entreprises sociales était assez élevée dès le début du projet. Il a tout de même aidé à recadrer la façon dont les personnes pensent par rapport à l'importance de l'entreprise sociale dans certains secteurs (l'alimentation, par exemple) et certaines fonctions (en particulier, face au besoin d'améliorer la qualité et l'accès à l'appui technique à diverses étapes du développement d'entreprises sociales). Il y a aussi une indication d'un plus grand empressement à s'impliquer avec le secteur privé par rapport aux entreprises sociales.

En Ontario français, l'accroissement de la sensibilisation a mené à des efforts pour aligner les rôles et relations de travail pour que le développement d'entreprises sociales soit appuyé plus efficacement. La sélection stratégique des membres du COP a aidé à cette collaboration grandissante et a été un élément principal dans l'importance et la crédibilité

croissante des entreprises sociales. Le projet de la Roue du développement a été un élément clé de changement à cet égard.

Au niveau des partenaires financiers

En Ontario, la Fondation Trillium a noté que ceux qui ont étudié la Roue du développement sont beaucoup mieux informés par rapport aux entreprises sociales et ont des approches plus raffinées par rapport à son développement que ceux qui ne connaissent pas la méthodologie.

Le projet a donné comme résultat que le Secrétariat rural en C.-B. est beaucoup plus conscient de l'importance des entreprises sociales et il communique cette information à une population plus large via des bulletins et des listservs. Cela mène aussi à plus et de meilleures références.

En général

Dans les deux provinces, le projet a été l'un des nombreux facteurs menant à un intérêt accru dans l'environnement général.

En Ontario français, la Roue du développement est discutée dans des tables rondes, des rencontres de comités, au sein d'organisations et de réseaux francophones clés ainsi que dans divers SADC. L'emphase que les organisations ontariennes ont mis sur l'entreprise sociale en tant qu'outil pour « créer de la richesse communautaire » plutôt que seulement un outil pour les « marginalisés » a peut-être contribué à ceci. Ça a aussi aidé à élargir l'intérêt et l'appui pour le projet de la part des dirigeants et politiciens provinciaux et municipaux.

Il y a aussi des preuves en Ontario français que les ateliers sont à la base d'un stimulus pour une discussion plus large à savoir comment approcher l'économie différemment.

- ✓ *Changements dans la pratique des entreprises sociales (outils, approches, stratégie, objectif des activités, relations)*

Au niveau des OC

L'utilisation de la Roue du développement a eu des impacts importants sur les OC franco-ontariennes. Celles qui ont utilisé l'outil ont identifié de nouvelles questions ainsi qu'une meilleure compréhension de leur niveau de préparation pour le développement d'entreprises sociales. Parce qu'une grande partie de ce travail est une initiative collective des OC franco-ontariennes, le processus a créé une dynamique d'apprentissage. Cette dynamique a servi à clarifier le contexte dans lequel les OC opèrent en plus d'aviver leur compréhension des défis impliqués dans les entreprises sociales. Le processus a donc renforcé les OC et les groupes, renforçant leur autonomie et leur responsabilité. Ce qui a permis à d'autres partenaires, surtout les IR, de réaliser leur travail de soutien plus efficacement. Cette capacité accrue des OC s'est révélée à mesure que les entreprises sociales se sont développées.

Ce changement d'attitude se manifeste par une approche plus entrepreneuriale lors de réflexions à savoir comment répondre aux besoins de la communauté.

Là où l'atelier a été offert à un certain nombre d'organisations diverses dans une localité ou une région, un effet multiplicateur semble avoir pris place. Dans deux régions de l'Ontario, le processus a engendré des discussions parmi divers leaders et organisations francophones. Ce qui a mené à une définition plus efficace des priorités collectives en plus de créer de nouvelles synergies et actions. De la même façon, là où les ateliers ont impliqué plusieurs membres d'un même groupe ou organisation, il semble y avoir une cohésion accrue et un plus haut niveau de fonctionnement. L'outil semble donc bâtir sur les ressources existantes et aider à les renforcer.

Au niveau des IR

En Ontario français, où le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE) a trois bureaux régionaux qui couvrent la province en plus du bureau provincial, la Roue du développement a été un véhicule d'apprentissage continu. Les employés régionaux sont devenus plus efficaces et la capacité générale du RDÉE par rapport au développement d'entreprises sociales a cru. Du réseautage et des partenariats plus efficaces ont aussi été réalisés. Au niveau de la communauté, des liens plus efficaces avec les groupes communautaires ont été forgés.

Il y a des preuves considérables en Ontario français que les listes de vérification sont à être adaptées à une grande variété d'usages : développement économique communautaire, entreprises sociales, développement de projets et de programmes et pour l'auto-évaluation et la planification organisationnelle. Elles sont aussi en voie d'être adaptées à diverses populations (jeunes, aînés, immigrants et réfugiés) à divers contextes éducatifs et explorées dans certains contextes comme outil additionnel pour déterminer la capacité organisationnelle d'initiatives d'ES qui cherchent du financement (Fondation Trillium). De plus, les agents de développement et les OC utilisent tous deux la Roue du développement afin de contrôler les progrès.

Toutes ces adaptations et utilisations suggèrent que la Roue du développement à une grande variété d'utilités. Ceci est probablement dû à sa fonction de diagnostique combinée avec les conseils qu'elle fournit pour la planification et le contrôle. Ce n'est pas arrivé en C.-B. où l'outil a été peu utilisé à l'extérieur des ateliers. La majeure partie du coaching en C.-B. étaient pour des individus au sein de l'OC, et non pour un groupe élargi de partenaires de l'OC.

Là où l'approche basée sur un groupe a été utilisée en Ontario français, certains employés de l'IR suggèrent que ça a contribué à la cohésion et la solidarité avec le groupe ou l'organisation. La solidarité devient une ressource essentielle pour l'initiative complète, tant un intrant qu'un résultat du processus. Il a même été suggéré que même lorsque les autres ressources sont rares, la solidarité améliore de façon importante les chances de succès.

Au niveau des COP

En C.-B., le projet de la RD a :

- ✓ permis de tester une approche intégrée pour les ateliers d'une journée dans les régions où le CCE et ENP ont collaboré (l'Île de Vancouver, la région d'Abbotsford et de l'Okanagan).
- ✓ permis d'obtenir de nouvelles ressources dans les fonds de subvention d'AT d'ENP, aidant donc à accroître les fonds et leur disponibilité dans les régions rurales de la province.
- ✓ permis la création d'un groupe de 10 SADC qui sont engagées dans l'apprentissage et la discussion sur les entreprises sociales et sur le rôle des entreprises sociales dans la succession et la rétention des entreprises dans les communautés rurales.
- ✓ appuyé le rassemblement de plusieurs fournisseurs d'AT qui explorent comment faire avancer les efforts pour améliorer l'accessibilité et la qualité de l'AT.

En Ontario, le processus a généré des tensions à certains moments. Toutefois, le dialogue nécessaire pour trouver des solutions sert à améliorer les relations entre les partenaires du COP et les mène vers une plus grande collaboration plutôt que de la compétition. La base pour créer un système plus global d'appui au développement d'entreprises sociales devient un élément dont les personnes souhaitent parler.

Au niveau des partenaires financiers

En C.-B., le Secrétariat rural en a appris plus sur l'accroissement de la capacité organisationnelle, le développement de relations et l'élaboration d'outils de développement.

La Fondation Trillium de l'Ontario a noté que la qualité des soumissions s'améliore grâce à l'utilisation de la Roue du développement en Ontario. Les employés qui connaissent l'outil, l'utiliseront dans leur accompagnement avant l'application et comme outil d'évaluation pour réviser la soumission. Des références sont présentement faites pour de l'appui additionnel pour que les demandeurs puissent améliorer leur capacité avant de recevoir du financement. À plus long terme, cela mènera à des investissements plus efficaces et efficaces.

- ✓ *Changements dans le degré et la qualité des efforts de collaboration pour renforcer les appuis au développement d'entreprises sociales.*

Au niveau des OC

En Ontario français, la disponibilité de subventions d'AT et le suivi des IR auprès de ceux qui ont complété l'atelier de la Roue du développement a été stratégiquement important. De savoir qu'une organisation peut les accompagner et qu'une subvention d'AT est une possibilité accroît l'énergie et le sérieux avec lequel des groupes et organisations communautaires entreprennent le processus de développement d'entreprises sociales.

Dans certaines régions et communautés (p. ex. Niagara) le processus de planification du DÉC et maintenant le processus de la Roue du développement a refait le lien entre des personnes qui avaient cessé de se parler il y a bien longtemps. La communication est maintenant ouverte, il y a une vision de développement commune et une capacité d'établir des priorités et de collaborer pour les réaliser. D'avoir des outils tels que la Roue du

développement et d'apprendre comment les appliquer à créer une meilleure compréhension, une meilleure coordination et une façon respectueuse de travailler ensemble.

Au niveau des IR

Les subventions d'AT ont accru la collaboration régionale à cause de l'implication des régions du RDÉE et du CCO dans la prise de décision sur les subventions. Ça a aussi accéléré le développement et accru le nombre de groupes qu'un IR pouvait accompagner en-même temps. En C.-B. les IR ont remarqué la valeur de relations de travail avec des organisations provinciales pour améliorer la crédibilité et l'accès à des ressources.

Au niveau des COP

Tant en C.-B. qu'en Ontario, les tables des COP ont créé de la confiance, une analyse partagée, facilité l'apprentissage et mené à une coordination et une collaboration plus efficace aux et entre les paliers régional et provincial. En C.-B., le COP a stimulé plusieurs initiatives de recherche qui ont émané de la recherche du projet et du dialogue entre les membres du COP. D'autres signes de l'impact du projet sont l'évolution d'un groupe de dix SADC en C.-B. intéressées à explorer les entreprises sociales et l'établissement d'un groupe de travail sur l'AT pour améliorer l'accès à et la qualité de l'appui technique pour les entreprises sociales.

Il est important de noter qu'il y a une nervosité avérée par rapport au fait que la fin du projet de la Roue du développement créera un grand vide entre les attentes croissantes sur le terrain et un accès incertain aux ressources nécessaires pour agrandir (p. ex., des employés expérimentés, des fonds de déplacement pour les COP et d'autres réunions, des subventions d'AT). Ni en C.-B. ni en Ontario français y a-t-il des ressources additionnelles en place. La position de la C.-B. est toutefois meilleure en tenant compte du fait que l'ENP pourrait peut-être être en mesure de continuer de donner des subventions d'AT et d'appuyer l'évolution d'un système régional de coachs pour les entreprises sociales. Dans les deux provinces, les personnes sont convaincues qu'un investissement continu est justifié. Comment cet investissement pourrait prendre place et par qui n'est pas clair en date de février 2008.

- ✓ *Changements dans l'efficacité de l'approche que les organisations ou groupes communautaires prennent pour développer des entreprises sociales.*

Au niveau des OC

Plusieurs des mêmes points soulevés dans le deuxième domaine sont également pertinents ici. Parmi les personnes exposées à la Roue du développement, il y a une compréhension profondément plus réaliste des défis et du temps, de l'effort et de l'énergie que le développement d'entreprises sociales requiert. Les mêmes personnes ont aussi vécu une amélioration de leur motivation, de leur concentration et de la qualité de la planification et des décisions prises.

Plusieurs IR sont d'accord que la Roue du développement a été particulièrement bénéfique pour tous concernés (OC, IR et bailleurs de fonds) dans sa fonction d'aide à la prise de décisions pour enlever l'entreprise sociale de l'ordre du jour d'une OC. Ceci représente un

gain dans l'efficacité que les bailleurs de fonds en Ontario apprécient de façon évidente. Ils commencent à constater une amélioration dans la qualité des demandes d'OC qui ont été exposées à la RD.

Au niveau des IR

Plusieurs des mêmes points faits par rapport au premier et deuxième domaines s'appliquent ici.

La formation des employés des IR par rapport à la Roue du développement a eu un impact significatif sur la capacité de diagnostic des agents de développement. Lorsqu'on compare la pratique des OC avant d'être exposés à l'outil et maintenant, les agents de développement en Ontario français rapportent une plus grande capacité à aider les groupes à identifier les facteurs qui les bloquent. Les processus de développement qui se sont arrêtés reprennent la route beaucoup plus rapidement. Ce pouvoir de diagnostic rend aussi le contrôle plus efficace et il forme des interventions plus précises et aidantes. Le résultat est une plus grande confiance et un sentiment de progrès.

Au niveau des partenaires financiers

Dans son évaluation de demandes de projets, la Fondation Trillium fait des liens entre ce qui est proposé et les composantes et étapes à l'intérieur de la Roue du développement.

- ✓ *Changements qui ont amélioré l'environnement pour le développement d'entreprises sociales.*

Les répondants croient généralement que le projet de la Roue du développement a eu un impact positif sur l'environnement général pour les entreprises sociales. Les raisons sont diverses.

- ✓ La redéfinition de l'entreprise sociale comme une stratégie au bénéfice de toute la communauté – pour la richesse communautaire – accroît les fondements de l'appui.
- ✓ Les changements à l'environnement de financement (Trillium en Ontario et l'expansion d'ENP dans les régions rurales de la C.-B.) et l'amélioration de l'appui technique (incluant les subventions d'AT) améliorent l'environnement pour l'entreprise sociale au niveau communautaire.
- ✓ L'énorme quantité d'apprentissages engendrés par le projet de la Roue du développement accroît la qualité de la discussion, du débat et des décisions par rapport au positionnement général des entreprises sociales et des ressources requises par des initiatives spécifiques.
- ✓ Le changement d'attitude entre les droits acquis vers une pensée plus entrepreneuriale et créative contribue à une meilleure attitude dans certaines OC.
- ✓ La visibilité générale des entreprises sociales s'est accrue dans les médias de masse ainsi que dans une variété de réseaux.
- ✓ En Ontario français, un accroissement certain dans l'ouverture parmi les politiciens et dirigeants provinciaux et municipaux a eu lieu.

Comparaison des résultats avec les propositions du projet

La soumission originale avançait que la Roue du développement :

1. aiderait les OC à évaluer efficacement leur niveau de préparation pour l'entreprise sociale.
2. équiperait les promoteurs d'entreprises sociales pour évaluer les forces et les faiblesses de leurs approches respectives.
3. guiderait la planification et la gestion du processus d'accroissement des capacités aux niveaux organisationnel et communautaire.
4. rendrait le développement d'entreprises sociales plus efficace et efficient via ses aspects de diagnostique et de formation.
5. créerait des relations stratégiques entre les membres des COP qui ensemble créeraient la base pour une croissance à long terme de l'économie sociale.
6. engendrerait des apprentissages pertinents à la croissance des entreprises sociales en permettant aux IR d'appuyer le développement d'entreprises sociales.

Les preuves accumulées confirment généralement que les propositions de un à quatre ont été réalisées, plus en Ontario français qu'en C.-B.

Par rapport à la cinquième proposition, il y a énormément de preuves que beaucoup de progrès a été réalisé par rapport au travail sur le terrain pour ce qui pourrait devenir la capacité essentielle à la croissance à long terme de l'économie sociale. Toutefois, cela arrivera au delà du cadre temporel de ce projet.

Par rapport à la sixième proposition, les preuves indiquent que la valeur de l'apprentissage est importante au sein des IR qui ont participé. Toutefois, il est trop tôt pour dire si les intermédiaires régionaux conserveront leurs gains. S'ils sont pour être conservés, des ressources externes sont clairement importantes.

Sommaire des activités de recherche connexes

En C.-B., plusieurs initiatives additionnelles de recherche ont été stimulées par l'interaction des découvertes de recherche, des réflexions des employés du CEC et du COP et du désir de maximiser les impacts des ressources disponibles. Un résumé de certaines de celles-ci est fourni dans le rapport principal. Les rapports complets sont disponibles sur le site Internet www.cedworks.com.

The Fraser Valley Centre for Social Enterprise Case Study [Étude de cas du Fraser Valley Centre for Social Enterprise]

Cette étude de cas d'un IR de la Roue du développement révèle le niveau de temps et d'expertise bénévole nécessaires pour sensibiliser et appuyer les entreprises sociales dans un contexte régional. Du travail payé à la pièce peut contribuer, mais non soutenir l'investissement nécessaire pour élargir la base du développement d'entreprises sociales.

Feasibility of the TA Regional Coach Model [Faisabilité du modèle de coach regional d'AT]

L'AT est nécessaire pour que les entreprises sociales réussissent à croître. Le modèle de coach régional d'AT qui évolue présentement en C.-B. requiert que les fournisseurs d'AT

investissent beaucoup de temps non rémunéré. Toutefois, même si les appuis des employés du CEC, le déplacement et la recherche ont tous amélioré la qualité et l'accès à l'AT, après que le modèle perdra ces intrants, il ne pourra soutenir d'amélioration future.

Social Enterprise as a Tool for Business Succession and Retention [*L'Entreprise sociale comme outil pour la succession et la rétention d'entreprises*]

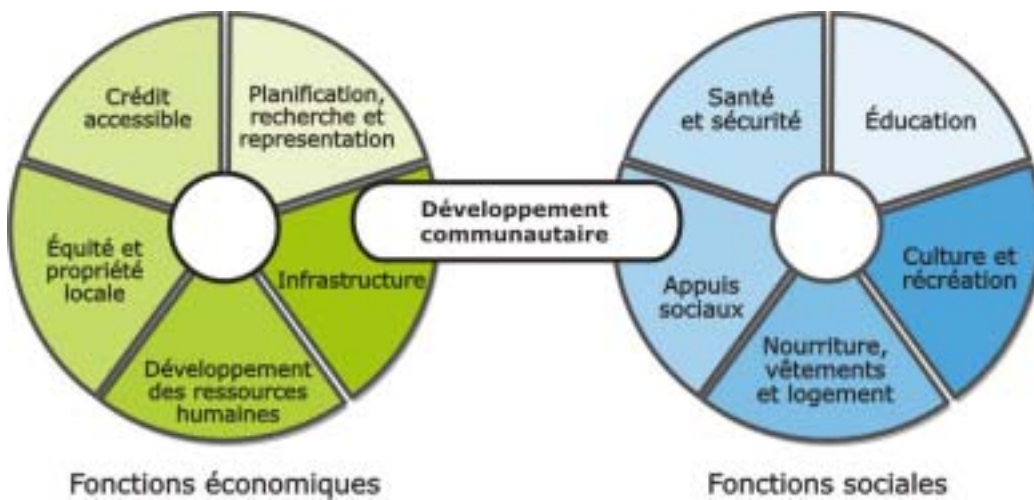
Cette recherche définit les étapes et les ressources nécessaires pour ajouter l'entreprise sociale à la variété d'outils disponibles pour répondre systématiquement aux besoins de la succession d'entreprises. Le groupe mentionné précédemment de dix SADC identifie la succession d'entreprise comme une problématique clé pour leurs communautés. Elles ont demandé des outils et de la formation pour évaluer le niveau de préparation et la mise en œuvre de coopératives et d'entreprises à propriété partagée par les employés comme une partie de leur réponse à ce défi imminent. Une partie stratégique de la stratégie pourrait être les connaissances, les compétences et l'engagement des organisations régionales pour faciliter la succession ainsi que la planification et l'intervention face à la rétention d'entreprises.

Social Enterprise, Carbon Reduction and Community Resilience: Exploring the Linkages [*L'entreprise sociale, la réduction de carbone et la résilience communautaire : explorer les liens*]

Les changements environnementaux, le pic pétrolier, les questions de nourriture et d'eau posent le défi de retisser les racines des économies locales plus profondément dans les biorégions où elles sont situées. De renforcer la résilience communautaire est une composante nécessaire tant de la réduction du carbone que de l'adaptation. La propriété collective des entreprises et la collaboration trans-sectorielle qui relocalisent la chaîne des valeurs (par exemple, accroissements dans les réserves d'énergie vertes locales et sub-régionales, de verdir les logements et d'accroître la production locale de nourriture et de marchés) ont une contribution particulière à faire.

Créer un système d'appui pour faire croître les entreprises sociales

Peu importe où elle est située, ou comment elle se définit, toute communauté qui souhaite influencer systématiquement son développement économique et social doit porter attention à des fonctions de base. Elles sont illustrées dans le diagramme plus bas.



Ces fonctions peuvent être vues de trois différentes perspectives, chacune pouvant mener à différentes stratégies et façons de s'organiser :

- Une perspective territoriale (géographique) – stratégies basées sur l'emplacement.
- Une perspective sectorielle – une vision économique ou sociale particulière.
- Une perspective basée sur un intérêt ou un besoin commun – ciblée sur un engagement face à une problématique ou passion particulière ou pour répondre aux besoins de parties spécifiques de la population.

Ces approches peuvent être tissées ensemble stratégiquement à l'aide de compréhension, de vision, de capacité et de créativité.

Au Québec, les corporations de développement économique communautaire et les centres de développement local ont des mandats qui ciblent le bien être social et économique d'un territoire particulier. Ils utilisent une large gamme d'outils – crédit, appui technique, rétention et développement d'entreprise ciblée, formation basée sur les compétences, etc.

Un outil qu'ils utilisent est l'entreprise sociale. L'appui de ces organisations locales a un impact important sur le taux et le succès des entreprises sociales. De la même façon, les entreprises sociales peuvent beaucoup contribuer à la création de richesse communautaire et à l'atteinte d'objectifs sociaux.

C'est amplement démontré par RÉSO, une corporation de DÉC reconnue du sud-ouest de Montréal. Entre 1998 et 2004, RÉSO a aidé à créer 40 entreprises sociales qui ont généré 500 emplois. Certaines contribuent à renforcer des secteurs particuliers; d'autres prennent des approches entrepreneuriales pour répondre à des besoins communautaires particuliers.

Alors que les organisations de DÉC sont une partie importante du système d'appui aux entreprises sociales au Québec, elles ne sont pas seules. Depuis 1996, un système provincial général d'appui a été créé.

Les organisations de DÉC sont seulement une des tiges du parapluie que constitue le Chantier de l'économie sociale qui est démontré graphiquement plus bas.



Le Chantier est un réseau de réseaux. Il est une table de concertation constituée de mouvements et d'organisations basés sur des intérêts (femmes, syndicats, communauté), d'organisations basés sur des fonctions (Caisses populaires, chercheurs universitaires) et une variété de secteurs incluant des associations d'entreprises sociales (recyclage, logement, radio communautaire, etc.) et d'entreprises sociales ayant des formes de propriété particulière, notamment les coopératives. Un outil créé par le Chantier est le RISQ, un fond de financement de 10 millions de dollars dédié aux entreprises sociales. En 2007, le fond de financement spécial pour les entreprises sociales a été considérablement accru (il y a maintenant environ 80 millions de dollars).

Au Québec, ils ont accru avec succès les entreprises sociales. Présenté simplement, les chefs de file de plusieurs parties de la société québécoise ont tissé ensemble des fonctions économiques et sociales clés en une structure dédiée à la création d'entreprises qui renforcent les communautés et qui impliquent les citoyens dans un processus démocratique de développement.

Construire un système d'appui au développement d'ES : Questions de réflexion

Ça prend du leadership et de la capacité organisationnelle pour tisser ensemble divers intérêts et ressources dans un but commun. Au Québec, tant les intermédiaires régionaux basés sur l'emplacement que les groupes sectoriels et d'intérêt ont fourni ce leadership. Le projet de la RD a appuyé cela en renforçant les relations et la compréhension commune autour de la table du COP, et en renforçant la capacité des intermédiaires régionaux nous

pouvions faire avancer un système d'appui pour l'entreprise sociale, et donc le tissu de l'économie sociale elle-même. Avons-nous réussi?

Les membres du COP dans les deux provinces (et d'autres en C.-B.) ont établi des relations et assez de confiance pour pouvoir débattre les questions. Le niveau de collaboration est relativement haut. Il est fort probable que les deux groupes trouvent une façon de continuer de faire avancer le développement d'entreprises sociales d'une façon ou d'une autre. Les personnes sont toutefois préoccupées à propos de la perte des rôles de recherche, de convocation et d'animation que le projet offrait.

Il y a une différence notable dans l'état du système de développement dans chaque province. En Ontario, il y a des organisations tant au niveau régional que provincial. Elles utilisent une structure commune (la RD) pour réaliser le travail de développement au sein des francophones/communautés dans chaque région de la province. À cause du manque d'IR, il y a moins de capacité en C.-B. pour donner le leadership pour la construction à partir de la base, en excluant le désir, les compétences ou l'engagement. Nous ne savons pas par exemple si ou comment les SADC qui ont pris part au projet peuvent continuer de jouer un rôle. Ce sera intéressant d'observer comment les systèmes évoluent dans chaque province au cours de la prochaine année, et jusqu'à quel point les systèmes de développement appuieront la reproduction ou la croissance de l'entreprise sociale elle-même, qui est la prochaine question que nous explorons.

Accroître l'innovation : leçons de la recherche des É.-U.

Dans son livre historique *Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America* (Anchor Books, 1998) [But commun : Renforcer les familles et les quartiers pour rebâtir l'Amérique] Lizbeth Schorr a examiné une large gamme d'expériences fructueuses pour adapter et faire croître les innovations socio-économiques aux É.-U. Les sept leçons qu'elle a apprises peuvent être utilisées comme une lentille à travers laquelle regarder les résultats de la recherche du projet et réfléchir au progrès et aux possibilités de faire croître les entreprises sociales en C.-B. et en Ontario.

En se basant sur une étude des preuves, nos conclusions préliminaires ont été discutées et élaborés lors des réunions finales des COP en C.-B. et en Ontario.

Les initiatives qui s'accroissent avec succès impliquent de l'action stratégique au sein d'une « mentalité » globale.

- ✓ La Roue du développement est enchâssée dans une orientation globale et peut donc être utilisée pour engendrer une compréhension plus large, plus intégrée de l'entreprise sociale comme outil au sein d'une stratégie plus large pour renforcer les communautés et l'économie sociale en général.
- ✓ En général, la sensibilisation, l'apprentissage et la transmission des connaissances a contribué à l'évolution d'une mentalité plus globale. Plus spécifiquement, le cahier d'exercice, les listes de vérification et l'atelier ont contribué à une vision plus globale parmi les OC et les intermédiaires régionaux, particulièrement en Ontario français.

- ✓ Le COP franco-ontarien est d'une portée et d'une fonction plus large que celui de la C.-B. qui a des membres surtout concernés avec l'appui technique aux entreprises sociales et au financement. Ce COP relativement homogène et une pénétration beaucoup plus faible de la Roue du développement dans la province peuvent aider à expliquer pourquoi une orientation moins globale semble avoir évolué en C.-B. qu'en Ontario français. Toutefois, les preuves ne sont pas concluantes à cet égard.
- ✓ La structure de la Roue du développement a été intégrée dans les critères de financement de la Fondation Trillium. Les OC qui appliquent à Trillium avec des soumissions impliquant des entreprises sociales doivent donc aussi apprendre et intérioriser la Roue du développement.

Les initiatives qui s'accroissent avec succès dépendent des ressources et des forces d'une communauté comme fondation pour élaborer le changement.

- ✓ Le cœur même et la raison d'être de la Roue du développement est d'informer le diagnostic, la planification et les fonctions de prise de décision des OC afin qu'ils puissent bâtir sur et avoir un effet de levier sur les ressources organisationnelles et communautaires. Les données émanant des OC et des IR en Ontario français appuient cette affirmation de façon concluante. L'application plus étroite et moins intense de la Roue du développement en C.-B. a réduit l'effet de levier dans la même proportion.
- ✓ En Ontario français, l'application intensive de la Roue du développement dans une couple de petites régions a donné des bénéfices significatifs : développement de la communauté, résolution de conflit, cohésion accrue sur certaines priorités communes, le développement de partenariats et des actions communes plus efficaces.
- ✓ En C.-B., le recrutement de fournisseurs d'AT en un petit groupe de travail pour examiner comment améliorer l'accessibilité et la qualité d'AT a mené à ce que 3 nouvelles organisations régionales et 1 consultant individuel se joignent à un groupe de collaboration de fournisseurs régionaux qui travaillent avec ENP. Ils ont contribué beaucoup de temps pour rendre cet avancement possible et continueront, même si les ressources qui leur sont disponibles sont tellement limitées.

Les initiatives qui s'accroissent avec succès tirent beaucoup des ressources externes, incluant des fonds publics et privés, de l'expertise professionnelle et de nouveaux partenariats qui donnent de la crédibilité et de l'influence.

- ✓ De la perspective des participants provinciaux, régionaux et communautaires, les employés, les déplacements, la formation et les ressources d'appui technique que le projet de la Roue du développement a mis de l'avant provenaient tous d'une source « externe ». Les preuves confirment son importance et ses impacts positifs.
- ✓ Il y a une opinion forte dans les deux provinces qu'alors que le projet a créé des bénéfices durables, des ressources continues sont urgemment nécessaires pour maintenir ce qui est déjà en jeu et pour avoir un effet de levier sur de nouvelles connaissances et acquis pour pouvoir aggrandir.

Les initiatives qui croissent avec succès tentent d'atteindre des résultats concrets.

- ✓ Comme outil de diagnostic et de planification, la RD est directement centrée sur la croissance de la spécificité des résultats organisationnels et d'entreprises sociales à

court et à plus long terme avec un but plus généralisé de développer la communauté. En Ontario français, les preuves suggèrent que les OC sont devenues plus centrées et plus précises dans leur planification des entreprises sociales.

- ✓ Améliorer l'accès et la qualité d'AT était un but très spécifique qui a rassemblé les fournisseurs d'AT en C.-B. Même si des améliorations significatives en terme d'accès sont évidentes, il est trop tôt pour dire jusqu'à quel point cette nouvelle collaboration permettra de réussir à créer une augmentation durable dans la qualité d'AT disponible.
- ✓ Il est encore incertain jusqu'à quel point un système plus global d'appui pour le développement d'entreprises sociales est lui-même perçu comme un résultat concret dans l'une ou l'autre province. Des avancées ont toutefois été faites dans ce domaine.

Les initiatives qui s'accroissent avec succès ont un intermédiaire qui peut fournir de l'expertise, de l'appui externe et des contacts.

- ✓ Les employés du CEC, les déplacements et les ressources d'AT ont été clés au progrès faits durant ce projet.
- ✓ Les intermédiaires provinciaux et régionaux ont contribué au projet avec les ressources existantes. À certains moments, ça a donné beaucoup trop de travail aux employés. De la même façon, les nouvelles organisations régionales recrutées dans le projet de la C.-B. via le groupe de travail d'AT pourraient jouer un rôle d'appui aux entreprises sociales plus large et efficace si leurs ressources n'étaient pas si surutilisées.
- ✓ Il y a des inquiétudes à savoir que la fin du projet de la Roue du développement signifiera aussi la fin des fonctions qu'il a réalisées. Si les ressources devenaient disponibles, il n'est pas clair comment et avec qui elles pourraient être structurées le plus stratégiquement.
- ✓ Le rôle de l'intermédiaire dans la création d'un système d'appui plus global est une problématique stratégique que ni l'une ni l'autre des provinces n'a résolue.

Les initiatives qui s'accroissent avec succès impliquent des personnes qui veulent non seulement que ça fonctionne mais qui ont un intérêt à le faire fonctionner.

- ✓ Les membres des COP et des IR des deux provinces ont démontré qu'ils ont un intérêt dans la croissance des entreprises sociales en général. Ceux en Ontario français ont démontré une détermination particulière à faire croître la Roue du développement.
- ✓ Les communautés en Ontario français ont augmenté significativement leur intérêt dans les entreprises sociales.
- ✓ Alors que l'intérêt de croissance est évident, les ressources pour soutenir les efforts actuels sont une source d'anxiété pour la période postprojet.

Les initiatives qui s'accroissent avec succès impliquent des acteurs, des personnes aux programmes et des bailleurs de fonds clés qui développent les stratégies, font les investissements, prennent les risques et appuient les dérangements au statut quo que les changements significatifs génèrent.

- ✓ Il y a des preuves limitées de progrès à cet égard. Toutefois, il est incertain si les acteurs, les gestionnaires de programme et les bailleurs de fonds peuvent s'entendre pour s'asseoir et élaborer en collaboration des stratégies, des politiques et des investissements qui feront croître les entreprises sociales.

Conclusions sur la croissance

L'expérience du projet en Ontario français démontre clairement que la croissance d'un outil peut avoir des impacts puissants. Certains facteurs du contexte ontarien ont facilité la croissance :

- Des organisations avec une gamme de différentes fonctions et membres étaient à la table du COP.
- La cible géographique des intermédiaires régionaux et leur mandat, au sein duquel l'ES n'était qu'un élément, a situé le RDÉE en relation avec nombre d'autres parties de la population d'une façon qui a favorisé une plus grande gamme d'adaptations de la Roue du développement.
- L'utilisation de la Roue du développement au-delà de l'atelier – pour du coaching, des évaluations de groupe au niveau des OC, pour la planification et pour le contrôle – ont mené à une compréhension plus profonde de l'outil au sein des OC et au sein des intermédiaires régionaux eux-mêmes.
- L'engagement des membres des COP et des intermédiaires régionaux à utiliser l'outil comme première cible pour la promotion d'ES et de croissance des capacités au sein des OC a facilité la pénétration plus large et profonde de l'outil dans une orientation pour travailler avec les groupes.
- L'intégration des ateliers, du coaching, du contrôle et des décisions par rapport aux subventions d'appui technique au niveau des intermédiaires régionaux a positionné la Roue du développement comme un outil à prendre sérieusement si les OC voulaient obtenir plus d'appui.
- Le besoin de démontrer le niveau de préparation de l'organisation lorsqu'elle demande du financement de la Fondation Trillium de l'Ontario et de d'autres sources a aussi accru l'intérêt dans le processus de la Roue du développement.

Ces facteurs ont soulevé le profil et l'importance de la Roue du développement, contribuant donc au succès de sa croissance.

En C.-B., alors qu'il y a eu des impacts notables qui ont facilité la coopération pour améliorer les appuis au développement d'entreprises sociales, plusieurs facteurs ont limité la croissance de l'utilisation de la Roue du développement elle-même.

- Le seul intermédiaire régional impliqué tout au long du projet n'a pas utilisé la Roue du développement excepté dans le contexte d'ateliers.
- Il y a rarement eu d'utilisation de groupe de l'outil au niveau des OC. L'appui technique était principalement livrée à une personne seule qui était le champion de l'implication de l'OC dans l'entreprise sociale.
- La matière de l'atelier de la Roue du développement et d'ENP ont été intégrés, il y a deux guides et la livraison de l'atelier, à l'extérieur de la Vallée Fraser était faite à partir du niveau provincial vers les communautés. L'application de l'outil était donc pas aussi centralisé qu'en Ontario et il n'a pas eu l'opportunité d'être perçu comme contribuant à un mandat plus large.
- Par définition, le groupe de travail s'est rencontré pour étudier comment améliorer l'accès à et la qualité de l'appui technique pour le développement d'entreprises sociales avait une cible plus étroite pour son implication que les intermédiaires régionaux de l'Ontario français. De plus, il avait plus d'expérience et accès à une

plus grande gamme d'outils. L'utilisation de la Roue du développement comme outil principal pour l'évaluation des OC, le coaching, la planification et le contrôle n'est pas survenu.

Si de la recherche subséquente est réalisée, il serait utile d'analyser l'étendue avec laquelle les impacts réalisés à travers le projet de la Roue du développement sont plus ou moins durables dans chaque province, et, l'étendue à laquelle les différences sont attribuables à la largeur et la profondeur de l'application de l'outil lui-même, et/ou à d'autres différences dans la participation et l'approche dans chaque province.