



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



Learning Enrichment Foundation (LEF)

Contexte

La majorité des Canadiennes et Canadiens vivent en milieu urbain. En 2001, 80 pour cent de la population du pays était établie dans une agglomération urbaine, par rapport à 78 pour cent en 1996. C'est également en ville que les nouveaux immigrants s'installent principalement. Selon Statistique Canada, en 1996, 85 pour cent des nouveaux immigrants vivaient dans une région métropolitaine de recensement; près des trois quarts d'entre eux résidaient à Toronto, à Montréal ou à Vancouver. Du point de vue du capital humain, les nouveaux Canadiens offrent au marché du travail de riches connaissances et compétences. Les immigrants de toutes les catégories – indépendants, regroupement familial et réfugiés – sont beaucoup plus nombreux que les Canadiens appartenant au même principal groupe d'âge actif à détenir un diplôme universitaire.

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.

Cependant, même si les villes abritent les communautés les plus prospères au pays, elles comportent également des zones de marginalisation, d'exclusion et de pauvreté. L'ancienne ville de York à Toronto, où est établie la Learning Enrichment Foundation (LEF), en est un bon exemple. Par rapport aux autres villes de la région du Grand Toronto, York affiche le pourcentage le plus bas de jeunes de 25 ans et moins ayant reçu une formation universitaire; c'est également là qu'on trouve le revenu total moyen le plus bas, le taux de chômage le

plus élevé, le pourcentage le plus élevé de familles monoparentales et le pourcentage le plus élevé de jeunes de 25 ans et moins n'ayant pas terminé leurs études secondaires (9^e année et moins). Voilà la dure réalité des villes canadiennes : les foyers de pauvreté et d'exclusion entourés par des zones de prospérité représentent des lacunes fondamentales dans les politiques économiques et sociales.

Les villes, avec leurs taux élevés d'immigration et de diversité culturelle, sont certes mûres pour cette croissance qui favorise l'innovation. Cependant, en 1998, la pauvreté chez les nouveaux

immigrants était deux fois plus grande que chez les autres Canadiens, et le revenu annuel moyen des nouveaux immigrants était plus de 30 pour cent moins élevé que celui des autres Canadiens.

Toronto (Ontario)

Histoire – Située sur la rive nord du lac Ontario, Toronto, capitale de l'Ontario, est la plus grande ville du Canada. Des peuples autochtones occupent la région dès la fin de la dernière période glaciaire. Ce n'est toutefois qu'en 1793 qu'une communauté urbaine se développe, avec la construction du fort York par les autorités coloniales britanniques. Les jalons d'une ville sont posés. Cette collectivité, York, devient la capitale du Haut-Canada. Avec l'essor du commerce, la population grandit et en 1834, York devient la ville de Toronto. Toronto est aujourd'hui l'une des villes les plus dynamiques et multiculturelles du monde.

Économie – Avec une population de plus de 2,5 millions d'habitants, Toronto est la plus grande ville du Canada. Des ventes au détail de 33 milliards de dollars – 14 pour cent des ventes au détail totales au pays – y sont réalisées chaque année. Toronto abrite également 76 000 entreprises, qui génèrent un produit intérieur brut de 98 milliards de dollars, et emploie plus de 1,3 million de personnes.

Besoin social – Même si les villes abritent les communautés les plus prospères au pays, elles comportent également des zones de marginalisation, d'exclusion et de pauvreté. L'ancienne ville de York à Toronto, où est établie la LEF, en est un bon exemple. Par rapport aux autres villes de la région du Grand Toronto, York affiche le pourcentage le plus bas de jeunes de 25 ans et moins ayant reçu une formation universitaire; c'est également là qu'on trouve le revenu total moyen le plus bas, le taux de chômage le plus élevé, le pourcentage le plus élevé de familles monoparentales et le pourcentage le plus élevé de jeunes de 25 ans et moins n'ayant pas terminé leurs études secondaires (9^e année et moins).

Distinction – Toronto abrite l'édifice le plus élevé au monde, la Tour CN, ainsi que la rue la plus longue au monde – la rue Yonge.

Cette situation difficile ne touche pas que les immigrants. En effet, les agglomérations urbaines canadiennes affichent des inégalités de revenu et des taux de pauvreté plus marqués, et sont aux prises avec des problèmes de logement abordable, de crime urbain et de chômage tant chez les jeunes que chez les adultes. Le déclin de la participation au marché du travail constitue l'un des problèmes les plus graves auxquels font face les villes d'aujourd'hui. Selon la Commission de formation de Toronto, « Toronto subit encore les contrecoups de la diminution de l'activité depuis la dernière récession. En septembre 1999, la participation au marché du travail à Toronto (c'est-à-dire le pourcentage de population active occupant un emploi ou cherchant du travail) avait chuté de près de 5 pour cent depuis 1991. »¹

Histoire

L'année 1978 marque le commencement du déclin économique du « bourg de York », où étaient autrefois établies des sociétés telles que la Dominion Bridge, CCM, Bauhaus et Ferranti-Packard. Les usines désertées, les propriétés endommagées et les espaces délabrés se sont multipliés. Tout comme l'assiette fiscale du secteur industriel, les niveaux de revenu ont diminué dans les zones résidentielles adjacentes et les taux de location ont chuté. La collectivité de York est ainsi devenue plus abordable pour les vagues de nouveaux immigrants. En à peine quelques

Learning Enrichment Foundation (LEF)

années, les besoins du bourg de York en matière de services d'établissement – aide sociale, éducation et emploi – ont augmenté, mais l'assiette fiscale permettant à ce dernier de fournir ces services a considérablement baissé.²

Le besoin pressant a d'abord été reconnu, et des personnes associées au Conseil scolaire ont pris des mesures pour y répondre. La pauvreté était certes évidente dans les écoles, mais en raison de l'assiette fiscale municipale peu élevée, il a été difficile d'agir sur les besoins critiques. Un organisme de bienfaisance a été fondé, dont le conseil d'administration était composé d'intervenants communautaires. La Learning Enrichment Foundation, nouvellement constituée, a constaté que ces besoins étaient en grande partie liés à l'emploi.

À l'origine, les services offerts ciblaient les besoins des résidents de York, mais des clients se sont mis à arriver de tous les coins de la communauté urbaine de Toronto et d'ailleurs. Toutefois, les services de la LEF répondent encore aux besoins de la population locale, et des services sont encore offerts à l'échelle locale.³

Les premiers programmes, lancés en 1980, étaient notamment axés sur la formation professionnelle des adultes et le théâtre multiculturel dans les écoles. Aujourd'hui, la LEF est considérée comme un organisme de DÉC de premier plan, qui offre une vaste gamme de services entrecroisés, dont des services de garderie, de recherche d'emploi, de formation, de placement et d'assistance liée à l'emploi. Dans le cadre de ces différentes activités, l'organisme offre une formation individualisée orientée sur l'acquisition de compétences en informatique, de compétences industrielles, de compétences liées aux services à l'enfance et de compétences linguistiques – autant de compétences recherchées par les employeurs. De plus, la Learning Enrichment Foundation sert des milliers de personnes chaque année, dont la plupart sont inadmissibles à l'assurance-emploi ou à l'aide sociale. L'organisme a entre autres créé un fonds d'emprunt destiné aux personnes n'ayant pas accès à une formation subventionnée, pour ainsi faire en sorte que ses programmes de formation à l'emploi soient accessibles à tous.

Activités

La LEF offre une vaste gamme de programmes. En voici quelques exemples.

Éducation des jeunes enfants – La LEF gère actuellement 13 garderies agréées et 15 programmes de garde parascolaire. Elle offre ainsi un milieu sécuritaire et stimulant à plus d'un millier d'enfants chaque jour. La LEF est un membre actif du York South Weston Family

Learning Enrichment Foundation (LEF)

Année de constitution – 1978

Activités

- Garderies et programmes de garde parascolaire.
- Cours d'anglais aux nouveaux immigrants.
- Formation axée sur les compétences : compétences industrielles, formation d'assistant en garderie, formation de cuisinier, ateliers de budgétisation, formation en gestion de projets TI et en perfectionnement linguistique, formation de base en construction et en rénovation, WoodWorks.
- Entreprise LEF Food Services

Incidence annuelle

- 350 personnes tirent parti des cours de langue CLIC chaque année.
- 300 diplômés par année grâce aux programmes de formation axée sur les compétences.
- 1000 repas distribués chaque jour aux garderies gérées par la LEF.
- 800 repas distribués chaque jour aux sans-abri.

Priorités – Offrir à la communauté des programmes et des services souples permettant à ses membres de contribuer au développement social et économique local par l'entremise de programmes axés sur l'emploi et fondés sur le développement du capital humain.

Service Network, comité de fournisseurs de services de santé et de services éducatifs et sociaux sans but lucratif travaillant en collaboration pour faire en sorte que les jeunes enfants aient accès à des services de prévention intégrés ainsi qu'à des services d'intervention précoce dans leur communauté. En 2004, la LEF a participé au projet pilote « Learning Language and Loving It », portant sur l'apprentissage de l'anglais par les immigrants, et mené conjointement avec le Hanen Centre et la Ville de Toronto. La LEF fournit également des services-conseils en garderie aux secteurs privé et sans but lucratif, et organise un congrès annuel sur la garde d'enfants (*LINC Childminding Conference*).

Cours de langue pour les nouveaux immigrants au Canada (CLIC) – La Learning Enrichment Foundation offre des programmes de formation linguistique depuis 1992, ainsi que des cours CLIC de niveaux 1 à 5, dont plus de 350 clients ont tiré parti en 2004. Les cours CLIC sont destinés aux adultes de plus de 17 ans nouvellement arrivés au Canada et ayant le statut de résident permanent ou de réfugié au sens de la Convention (réfugié dont la demande a été acceptée). La LEF offre également le *Test of English as a Foreign Language* (TOEFL), qui sert à évaluer le niveau de maîtrise de l'anglais des personnes dont la langue maternelle n'est pas l'anglais.

Enfin, la LEF propose des cours d'alphabétisation et d'apprentissage du calcul de base à l'intention des adultes ayant besoin d'aide en lecture, en écriture ou en mathématiques. Ces cours sont offerts aux participants pour qui l'anglais est la langue maternelle ou la langue seconde et qui possèdent des compétences avancées à l'écoute et à l'oral.

Formation axée sur les compétences – Chaque année, la LEF permet à plus de 300 participants d'acquérir les compétences et l'expérience pratique que recherchent les employeurs. La LEF offre des cours axés sur différentes compétences. En 2004, elle a ajouté à sa gamme d'options de formation des ateliers de budgétisation et des cours de gestion de projets TI assortis d'une formation linguistique avancée pour les professionnels TI formés à l'étranger. La LEF propose également les cours suivants.

Compétences industrielles – Ce cours de neuf semaines est conçu pour aider les participants à trouver un emploi dans le secteur de l'entreposage ou de la logistique. Chaque participant a la possibilité d'obtenir une certification dans neuf domaines de compétences convoités par les employeurs. À la fin de ce cours, les participants ont en main un CV intéressant et ont acquis des compétences polyvalentes grâce à des ateliers intégrés de recherche d'emploi.

Cours d'assistant en garderie – Ce cours de 14 semaines comprend un programme complet en garderie ainsi que deux stages en garderie. Différents thèmes sont étudiés, dont la Loi sur les garderies, la gestion du comportement, la santé et la sécurité, la nutrition, la planification de programme et les soins aux enfants ayant des besoins spéciaux. De plus, les diplômés reçoivent de l'assistance pour trouver un emploi.

Cours de cuisinier – La LEF offre un cours de cuisinier de 16 semaines, qui enseigne aux participants les aspects essentiels de la manipulation et de la préparation des aliments. Les classes sont petites, car le cours est axé sur les besoins de chaque participant et sur l'expérience pratique. Les participants obtiennent une certification d'aide-cuisinier et ont accès à des services d'assistance à la recherche d'emploi.

Ateliers de budgétisation – Dans le cadre de cet atelier, les participants apprennent comment gérer efficacement leurs finances pour ainsi accéder à la stabilité financière et à

l'autosuffisance, ce qui profitera tant à eux qu'à leur communauté. La budgétisation, les stratégies de la dette, l'établissement d'objectifs et l'utilisation intelligente d'une carte de crédit sont au nombre des thèmes étudiés. Des conseils individuels sont également offerts aux participants sur une base continue.

Gestion de projets TI / formation linguistique avancée – Ce cours de 12 semaines comprend un enseignement en classe et un stage en milieu de travail dans le secteur bénévole et communautaire pour préparer les participants à l'examen de certification du Project Management Institute. Une formation linguistique axée sur le secteur des technologies de l'information (TI) est également offerte.

Formation en construction et en rénovation de base – Ce cours de 16 semaines se divise en deux volets : enseignement en classe et expérience pratique. Les participants acquièrent les compétences de base nécessaires pour obtenir un emploi dans le secteur de la construction et de la rénovation. On leur offre également la possibilité d'obtenir une certification en premiers soins, en système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et en santé et sécurité au travail. De plus, les participants ont accès à une vaste gamme de services d'assistance à l'emploi axés sur la clientèle et adaptés aux besoins individuels.

WoodWorks – Cet atelier accueille des jeunes à risque âgés de 16 à 30 ans. Les participants travaillent étroitement avec un instructeur dans l'atelier de menuiserie de la LEF, et fabriquent des meubles en bois hors série, dont les recettes aident à payer les coûts du programme. Non seulement les participants apprennent les notions de marketing, de conception et de savoir-faire artisanal, mais ils acquièrent aussi des compétences pratiques et reçoivent une formation à l'emploi. Les participants sont souvent dirigés vers l'atelier par des écoles, en raison d'une politique de tolérance zéro, ou par des tribunaux.

Chaque jour, l'entreprise **LEF Food Services** distribue plus de 1 000 repas aux garderies gérées par la LEF, ainsi que 800 repas aux refuges. De plus, la cafétéria de la LEF offre au personnel et aux participants des repas nutritifs et à bon prix. La LEF gère également un service de traiteur.

La LEF a également mis sur pied, de concert avec l'Association canadienne de la technologie de l'information (ACTI) et Ajilon, un service d'assistance aux organismes bénévoles. Ce service offre aux participants de l'assistance technique et des services spécialisés, sans frais. Le service d'assistance de la LEF (*LEF Help Desk*) est aussi le principal point d'accès d'IM/IT Ontario, réseau d'organismes sans but lucratif offrant un soutien technologique au secteur bénévole et communautaire.



Chaque année, la LEF permet à plus de 300 participants d'acquérir les compétences et l'expérience pratique que recherchent les employeurs.

Analyse participative et globale

La LEF a comme mission d'offrir des programmes et des services adaptés aux besoins de la communauté en permettant à ses membres de contribuer au développement social et économique local, notamment par l'entremise de programmes axés sur l'emploi et fondés sur le développement du capital humain. Essentiellement « la somme des connaissances et des compétences utilisées par les gens pour assurer leurs moyens d'existence », le capital humain peut être un diplôme universitaire, une certification en conduite de chariot élévateur à fourche, l'aptitude à parler une autre langue ou l'apprentissage de techniques de recherche d'emploi. Selon la LEF, les personnes sous-employées peuvent contribuer au développement de leur communauté si on leur donne la possibilité d'acquérir les connaissances et les compétences requises. L'organisme leur offre des services novateurs liés à l'emploi pour leur permettre de réaliser leur plein potentiel.

La participation et l'inclusion au marché du travail sont des éléments essentiels au développement du capital humain, non seulement pour mettre en place une économie concurrentielle et innovatrice, mais aussi pour créer une société saine et équitable. Selon Juan Somavia, directeur général de l'Organisation internationale du Travail, le travail a une valeur humaine fondamentale; il n'a pas pour unique but de stimuler la croissance économique. En

effet, il s'agit d'un « trait déterminant de l'existence humaine. [Le travail] est le moyen de nous maintenir en vie et de satisfaire les besoins de base. Mais il est aussi une activité à travers laquelle les gens affirment leur identité, par rapport à eux-mêmes et par rapport à ceux qui les entourent. Le travail est crucial pour le choix individuel, le bien-être des familles et la stabilité des sociétés ».

Du point de vue du capital humain, les nouveaux Canadiens offrent au marché du travail de riches connaissances et compétences. Les immigrants de toutes les catégories – indépendants, regroupement familial et réfugiés – sont beaucoup plus nombreux que les Canadiens appartenant au même principal groupe d'âge actif à détenir un diplôme universitaire. La Stratégie d'innovation du Canada fait ressortir l'importance des études universitaires : « Des personnes hautement qualifiées, c'est-à-dire titulaires d'un diplôme postsecondaire ou équivalent, sont indispensables dans une économie et une société novatrices. » Cette concentration de capital humain et d'industries explique pourquoi les agglomérations urbaines sont les moteurs économiques du pays et « établissent des modèles de relations sociales, culturelles et

économiques qui joueront un rôle de premier plan dans la définition de la société canadienne au vingt et unième siècle ».

Approche globale

- Programmes à volets multiples : souplesse et capacité accrues grâce à des programmes et services combinés.
- Favoriser le développement du capital humain ainsi que la participation et l'inclusion au marché du travail.
- Soutien à l'éducation des jeunes enfants.
- Offrir un accès universel aux programmes et aux services.
- Surveiller les tendances des clients afin d'adapter les programmes et services aux besoins évolutifs de ces derniers.
- Structure souple non perturbée par les modifications aux programmes imposées à la LEF par les bailleurs de fonds.
- Un « comité des innovations », de concert avec les directeurs de service et le directeur général, évalue les programmes, établit des objectifs à long terme et propose des solutions novatrices tous les trois mois.

Depuis des années, les communautés créent des solutions novatrices aux problèmes de développement du capital humain et de marginalisation sur le marché du travail. Axées sur les réalités locales et adaptées en fonction des besoins des communautés, ces stratégies fonctionnent malgré l'appui fragmenté ou réduit du gouvernement. Les organismes sans but lucratif, les formateurs en milieu communautaire et les praticiens de développement économique communautaire doivent tous trouver des stratégies novatrices pour remplir leur mandat dans un contexte économique et politique en constante évolution.

Une stratégie globale de développement du capital humain doit également tenir compte du développement des jeunes enfants. Il est essentiel de porter attention aux besoins des enfants et des familles pour réaliser les objectifs économiques et sociaux futurs.

Dans *l'Étude sur la petite enfance*, Fraser Mustard réaffirme l'importance du développement des jeunes enfants du point de vue du développement du capital humain. « Les personnes qui entreront sur le marché du travail en 2025 naîtront l'an prochain. Ces enfants seront le gage de la richesse de l'Ontario dans 25 ans. Ils seront les dirigeants et les innovateurs du siècle prochain. Le développement du cerveau, de la conception à l'âge de six ans, détermine les aptitudes à l'apprentissage, le comportement et la santé de l'être humain tout au long de son existence. Il doit donc être de première importance pour nous tous de veiller à ce que la population future puisse réaliser son plein potentiel. »⁴

Le soutien à l'éducation des jeunes enfants est un investissement qui rapportera d'importants dividendes dans l'avenir. Dans leur ouvrage *The Canada We Want*, John Godfrey et Rob McLean affirment que « si le Canada avait les meilleurs programmes prénataux, les taux de pauvreté infantile les plus bas et les meilleurs centres et cours d'éducation familiale, qui se traduiraient par les meilleurs niveaux de préparation à l'école chez les enfants de six ans, les retombées positives seraient énormes pour le pays ». Les auteurs poursuivent en disant que « si nous mettons en place des conditions permettant aux jeunes de six ans d'acquérir les meilleures habiletés d'adaptation et aptitudes d'apprentissage au monde, leur état de santé une fois adultes sera meilleur (le besoin de soins de santé sera ainsi réduit). De plus, le taux de décrochage, de délinquance et de criminalité chutera dans ce groupe. »⁵

Il est également important de souligner qu'en offrant aux jeunes enfants une éducation de qualité et accessible à tous, la main-d'œuvre actuelle pourra davantage développer son potentiel. L'éducation permanente ne sert pas à grand-chose si les parents, faute de moyens pour se prévaloir de services de garderie, n'ont d'autre choix que de rester à la maison avec leurs enfants. Pis encore, le fait de laisser leurs enfants dans une garderie non sécuritaire et non structurée ajoute au stress des parents et empêche ces derniers de se réaliser pleinement.

Le cadre de travail de la LEF comprend aussi une analyse selon la race, le sexe et l'origine ethnique. Selon Joe Valvasori, directeur des programmes de la LEF, « le mot 'analyse' est peut-être un peu fort ».

Dans le formulaire d'inscription de la LEF, nous demandons aux participants d'indiquer volontairement leur sexe. Quant à leur origine ethnique, nous ne leur demandons pas explicitement de l'indiquer, mais comme RHDCC l'exige, ils doivent préciser s'ils s'identifient comme une minorité visible, quel est leur pays d'origine et dans quel pays ils ont reçu leur éducation.

Les données relatives à l'origine ethnique de nos clients proviennent de nos cours de langue dans le cadre du programme CLIC de Citoyenneté et Immigration Canada, étant donné que l'on y recueille de l'information sur l'origine ethnique et la race. Pour ce qui est de l'analyse, la LEF surveille toujours les tendances se dégageant de la clientèle. Par exemple, elle prendra en compte les données relatives au sexe si le nombre de mères monoparentales faisant appel à nos services augmente, car cette situation pourrait avoir une incidence sur les services de garderie. Dans le cadre du programme CLIC, la composition des classes d'apprentissage linguistique change selon les événements mondiaux. À titre d'exemple, à la fin des années quatre-vingt-dix et au début des années 2000, de nombreux Européens de l'Est ont immigré au Canada pour fuir la situation chaotique qui régnait dans leur région. Des événements mondiaux ont donc eu une incidence sur la composition de notre clientèle.

La LEF travaille conjointement avec des organismes qui représentent les groupes ethniques, mais ces partenariats concernent surtout la prestation de services juridiques ou de services d'établissement. Certains possèdent un collectif, alors nous les aidons avec les questions liées à l'emploi, surtout en faisant des recommandations autour de nous.

En combinant ses services et ses programmes et en tirant parti de ses ressources, la LEF a établi un niveau de souplesse et de capacité permettant à l'ensemble de l'organisme de produire des résultats beaucoup plus importants que la somme de ses parties. L'avantage de cette approche est qu'elle peut répondre à une vaste gamme de besoins locaux. Toutefois, elle peut aussi être problématique, notamment en raison des restrictions du gouvernement, qui tendent à orienter l'élaboration des programmes dans l'autre direction, ce qui se prête mal aux approches intégrées. La LEF s'appuie sur ses programmes pour relever un éventail de défis et répondre à différents besoins; selon elle, il s'agit de la meilleure façon de satisfaire aux besoins de la communauté. Cependant, une initiative globale doit être adaptée continuellement pour tenir compte des besoins en évolution. En tant qu'organisme, il faut toujours apporter des modifications aux services, car ceux-ci évoluent sans cesse.

L'un des avantages des programmes à volets multiples et des capacités que ceux-ci créent, et l'une des choses dont la LEF est la plus fière, est que les clients ne savent pas quand des modifications aux programmes sont imposées par les bailleurs de fonds. Les services demeurent accessibles à tous. Grâce à une approche globale, la LEF peut respecter les exigences contractuelles et éviter d'imposer les structures rigides qui les accompagnent souvent. La LEF ne cible aucun groupe en particulier et ne s'affiche pas comme servant des communautés géographiques particulières. L'organisme excelle dans la prestation de services à tous les groupes. Ces derniers trouvent ce dont ils ont besoin par l'entremise de la LEF ou de son réseau de partenaires.

Toutefois, l'exploitation des capacités par rapport aux autres ressources peut être risquée au sein d'un organisme, car la marge est parfois très mince entre les ressources et les capacités. Les modifications apportées aux programmes, comme celles imposées par RHDCC en 2004-2005, font mal aux organismes, et pas seulement à des programmes isolés. Si les programmes sont exploités et conçus selon un modèle intégré et font partie d'un tout, et par la suite sont retirés de ce cadre, cela a une incidence sur de nombreux programmes.

La LEF effectue sa planification à long terme à différents niveaux. Entre autres, un « comité des innovations » évalue les programmes, établit des objectifs à long terme et propose des

solutions novatrices. Un nouvel intérêt envers le logement abordable est l'une de ces solutions. La LEF tient des réunions avec les directeurs de service et le directeur général pour réaliser les objectifs de l'organisme. Au cours de ces séances de planification, les intervenants examinent les besoins particuliers de la communauté, par exemple en matière de logement, de services de garderie, etc. Des objectifs sont également établis dans chacun des services dans le cadre de l'évaluation des employés. Souvent, les objectifs sont déterminés par les bailleurs de fonds, ou la LEF définit des objectifs à la suite des commentaires formulés dans des ateliers. Certains objectifs concernent les activités internes de l'organisme. Il s'agit d'un processus continu, qui est réexaminé tous les trois mois environ.

Au cours des dernières années, des changements importants ont été apportés à la façon dont le gouvernement conclut des contrats avec les organismes sans but lucratif. Il est donc difficile pour la LEF d'effectuer une planification à long terme. Outre la perte de programmes, l'un des inconvénients liés aux modifications des règles d'attribution de contrats par RHDCC est la désorganisation du système. En effet, les organismes ne peuvent se permettre de faire une planification à long terme, mais ils doivent s'efforcer de définir des objectifs à long terme. Ces changements ont créé un milieu ne favorisant pas l'établissement de partenariats. Dans le cas de la LEF, qui participe à des séances de planification communautaire, il faut bien du travail pour rassembler les gens et établir des objectifs aux fins de planification communautaire. L'organisme aimerait consacrer plus de temps à ces processus, mais elle n'est pas en mesure de le faire en raison des nouvelles directives de RHDCC.

Résultats et évaluation

Selon Joe Valvasori, « le fait que la LEF offre un accès universel à ses différents programmes et qu'elle ne ferme jamais la porte à un nouvel arrivant constitue une importante réalisation. Non seulement nous fournissons des services intégrés et respectons nos obligations contractuelles, mais nous offrons aussi des services aux gens non admissibles à certains programmes externes. Le fonds de développement des compétences communautaires [*Community Skills Development Fund*] (CSDF) en est un bon exemple. Tous nos clients participent à une séance d'orientation, mais s'ils ne reçoivent pas d'aide financière du programme Ontario au travail ou de RHDCC, ou s'ils ne peuvent défrayer eux-mêmes une formation professionnelle, la LEF peut utiliser ce fonds. Comme nous avons créé ce fonds à l'interne, nous avons accès aux ressources permettant cette souplesse. La moitié des clients de la LEF ne sont pas admissibles à l'assurance-emploi et à d'autres formes d'assistance gouvernementale; ils sont sous-employés, ne peuvent obtenir un emploi sans formation, ou encore il s'agit de femmes qui réintègrent le marché du travail après une longue période d'absence. »

Devant la diminution du nombre de personnes admissibles au financement des programmes de RHDCC ou d'Ontario au travail, le besoin d'un fonds géré à l'interne ne relevant d'aucun bailleur de fonds se faisait de plus en plus sentir. La LEF a donc créé le CSDF en effectuant elle-même la collecte de fonds. Elle a ainsi répondu à un besoin dont personne ne se préoccupait.

Parmi les autres résultats notables obtenus par la LEF, mentionnons le taux de réussite des clients à la recherche d'un emploi. Par exemple, 70 pour cent des participants au programme Ontario au travail ont obtenu un emploi dans les 16 semaines suivant le début de leur recherche. De plus, 70 pour cent des participants au programme de recherche d'emploi de la LEF ont été embauchés dans les 12 semaines suivant le début du programme.

Les résultats sont évalués par l'établissement de points de référence et un suivi. Les points de référence établis font l'objet d'un examen annuel; c'est ainsi que la LEF peut effectuer le suivi des résultats. Chaque programme comporte des mécanismes de rétroaction et un volet d'évaluation participative. De plus, les participants évaluent chaque programme, mais cela ne crée pas directement des résultats à long terme. Ce que la LEF trouve difficile est que les résultats à long terme doivent être très larges, pour ainsi pouvoir intégrer les commentaires des participants dans le programme actuel, et ensuite dans des résultats à plus long terme ou des résultats organisationnels (c'est-à-dire l'accès universel à tous les programmes). Dans un modèle intégré comme celui de la LEF, chaque programme possède ses propres points de référence liés à l'évaluation et à la rétroaction, et l'organisme dispose d'un cadre à plus grande échelle pour évaluer l'incidence de ses activités sur la communauté ou des points de référence ou objectifs communautaires ou multipartites.

La LEF a comme mission d'offrir un accès universel à ses programmes. Si ce n'était de la LEF, de nombreux clients n'auraient pas accès à de la formation ailleurs. Les prestataires du fonds CSDF en sont un bon exemple. Qui plus est, comme la documentation sur le développement du capital humain l'indique, l'emploi est un moyen vital permettant d'intégrer les personnes à la société. Au moins la moitié des employés de la LEF ont reçu une formation par l'entremise de l'organisme. Dans un effort réfléchi, la LEF veille à offrir des possibilités d'emploi à ses clients.

Facteurs de réussite

Résilience organisationnelle – Le terme « résilience organisationnelle » convient bien à la LEF. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, l'une des réalisations de la LEF est que ses clients sont en mesure d'accéder à la même gamme, au même niveau et à la même qualité de services même si l'organisme subit des compressions de financement. La LEF réussit à assurer sa stabilité malgré l'incertitude caractérisant l'environnement de financement actuel.

Exploitation de programmes par rapport à d'autres programmes – Cette approche nécessite de la pratique et de l'expérience. Elle ne vient pas naturellement. Il n'y a pas de formule à cette approche pratique.

Être prêt à prendre des risques – Il est beaucoup moins risqué de créer une série de programmes autonomes. Cependant, la LEF ne serait pas en mesure de renforcer ses capacités et de servir autant de clients si elle n'acceptait de prendre aucun risque.

Style de gestion – Le style de gestion de l'organisme doit être très habilitant et ouvert aux idées et au changement. La LEF est un organisme très horizontal, donc peu de niveaux séparent la prise de décision et la mise en œuvre. La gestion est étroitement liée à la prestation des programmes, ce qui permet à l'information de circuler facilement dans l'organisme. Des changements peuvent survenir très rapidement en raison de la structure horizontale de la LEF. Le style de gestion souple de la LEF et la poursuite des activités à l'échelle locale expliquent en grande partie la réussite de l'organisme.

Personnel engagé – Les trois quarts des employés des services d'emploi et de formation professionnelle de la LEF sont en poste depuis près de dix ans. Selon Joe Valvasori, le personnel de l'organisme travaille dans un milieu multidimensionnel où les activités évoluent rapidement. « Dans un modèle global, la courbe d'apprentissage du personnel est beaucoup plus complexe; nous devons connaître bien plus de choses, car nous participons à toutes sortes d'activités. Il y aura toujours un accent mis sur la communauté et une rétroaction constante. Ce

serait très facile de faire ce que nous dictent les bailleurs de fonds. Nos employés restent en raison de l'environnement de travail stimulant et novateur. Nous faisons quelque chose de différent, nous avons la latitude de recommander des changements, de remettre en question ce qui se passe et de servir nos propres intérêts tant que ceux-ci cadrent avec la vision et la mission de l'organisme. Ce type de créativité est essentiel pour mener des initiatives globales. Il importe que le personnel remette constamment le processus en question. »

Politiques et leçons

La LEF a appris que l'établissement de stratégies globales et l'inclusion sont très importants dans la communauté. La meilleure façon d'inclure des groupes exclus de l'évaluation des programmes est de faire preuve d'innovation et de créativité et de prendre des risques pour répondre aux besoins de ces groupes. La LEF a également appris qu'en utilisant l'argent et les programmes actuels, il est possible dans une certaine mesure de renforcer les capacités favorisant une plus grande inclusion. En ce moment, la tendance du gouvernement est d'être plus structuré et rigide. Or, cette approche ne cadre pas bien avec un modèle global.

Selon Joe Valvasori, « avec un peu de créativité, on peut faire beaucoup plus avec l'argent et les programmes actuels. Ce n'est pas compliqué, mais des réseaux forts sont nécessaires. La création d'un modèle global est un processus continu, qui n'arrête pas. Cela implique beaucoup de travail. Il faut accepter de s'engager envers cette approche plutôt que de l'adopter pour ensuite s'en départir. Ce que je trouve merveilleux, c'est la façon dont nous réussissons à réunir des programmes autonomes dans un ensemble global. La LEF fait preuve d'innovation, car elle combine différents programmes, et le tout devient plus que la somme de ses parties. Ce modèle devient très souple et pluriel et permet de renforcer les capacités communautaires et organisationnelles. Il offre le matériel nécessaire pour bâtir quelque chose de nouveau à partir de quelque chose qui existe déjà. L'innovation dont on parle ici n'a rien à voir avec un programme miraculeux ou jamais vu; il s'agit davantage de trouver des moyens de composer avec les programmes et les règles actuels, de créer quelque chose de nouveau et d'adapter les programmes aux besoins de la communauté. Voilà en quoi la LEF est innovatrice. »

Leçons apprises

- Faire preuve d'innovation et de créativité et prendre des risques pour répondre aux besoins des groupes et inclure ces derniers.
- En utilisant l'argent et les programmes actuels, il est possible de renforcer les capacités favorisant une plus grande inclusion.
- Rôle actif du personnel – La créativité est essentielle pour mener des initiatives globales. Il importe que le personnel remette constamment le processus en question.

Certains programmes et certaines politiques du gouvernement facilitent les activités de la LEF. En voici quelques exemples.

- Le Programme d'accès communautaire (PAC) d'Industrie Canada est un instrument de financement impartial et axé sur les résultats.
- La Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) s'avère d'une grande utilité à la LEF dans le cadre de l'examen des services de logement.

Learning Enrichment Foundation (LEF)

- L'Initiative du secteur bénévole et communautaire (ISBC) s'avère d'une grande utilité à la LEF, notamment en ce qui a trait aux questions technologiques. L'ISBC est menée conjointement avec le programme Step de la LEF et le programme IM/IT Ontario, réseau d'organismes sans but lucratif offrant une assistance technique au secteur bénévole.

Toutefois, certains programmes et certaines politiques du gouvernement entravent les activités de la LEF. En voici quelques exemples.

- En 2004 et en 2005, la Learning Enrichment Foundation a joué un rôle de premier plan pour ce qui est de la représentation des organismes sans but lucratif ayant souffert des modifications apportées aux programmes de RHDCC ou ayant dû fermer leurs portes à la suite de ces dernières. Rappelons que ces modifications ont entraîné le cloisonnement et la rigidité des programmes. La LEF a signé cinq différents contrats (structure, résultats, directives) en cinq ans, et a embauché six agents de projet, seulement dans le cadre du programme de recherche d'emploi de RHDCC. Le personnel des programmes n'est pas consulté, et chaque année la LEF doit expliquer de nouveau le fonctionnement de chaque activité pour que les agents de projet puissent présenter cette information au bureau régional. Les agents de projet ne peuvent maintenant plus parler en faveur des organismes, car ils ne les connaissent pas assez. Il est donc difficile pour les organismes d'imprimer un élan, de gagner la confiance des membres de la communauté et de pouvoir élaborer des programmes globaux – le domaine d'expertise de la LEF –, car ils ne peuvent conclure d'ententes de financement à long terme leur permettant de le faire. Selon Joe Valvasori, « l'attention semble portée sur les éléments budgétaires plutôt que sur les résultats. Les organismes sont donc limités dans les services qu'ils peuvent offrir. »
- Programme Ontario au travail – Sur la scène provinciale, il existe un grand manque d'orientation et de souplesse, en particulier dans le cadre du programme Ontario au travail. De plus, la structure des programmes de recherche d'emploi et de transition de l'assistance sociale au marché du travail n'a pas changé depuis 1997. Les programmes d'assistance sociale comportent un grand nombre de lacunes. Ce modèle n'est pas utile et n'est pas axé sur le client. L'accent semble plutôt être mis sur les programmes de financement à faibles coûts. Les programmes sont donc devenus beaucoup plus dispendieux; les modifications n'ont rien à voir avec les économies de coûts, mais visent à démontrer où l'argent est dirigé. Même s'il est beaucoup question d'évaluation et de microgestion, peu d'argent est affecté à l'évaluation des programmes et peu de considération est portée à cette dernière.
- Les bailleurs de fonds, en particulier le gouvernement, n'accordent pas une grande importance à la recherche communautaire et à l'évaluation de programme. Ils ne tirent pas parti de l'information recueillie au niveau local, et tiennent peu compte de cette dernière en recherche appliquée.

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.

Nous remercions Joe Valvasori du fond du cœur pour le temps qu'il a consacré à cette étude de cas, comme participant à l'étude et comme membre de notre comité consultatif. Nous remercions

Learning Enrichment Foundation (LEF)

également Eunice Grayson pour la révision de cette étude et Irene Mankovski pour son aide à la mise en page.

Pour en savoir plus sur le Learning Enrichment Foundation, visitez le site : <http://www.lefca.org> (en anglais)

Notes

1. Extrait d'une soumission de la Learning Enrichment Foundation à la Stratégie d'innovation du Canada, 2002.
2. Notes de l'atelier de la LEF, mai 2002.
3. *Ibid.*
4. Extrait d'une soumission de la Learning Enrichment Foundation à la Stratégie d'innovation du Canada, 2002.
5. *Ibid.*

Références

Deux entrevues avec Joe Valvasori, de la Learning Enrichment Foundation, 8 novembre 2004 et 25 juillet 2005.

Rapport de discussion sur la Stratégie d'innovation du Canada, soumission du Réseau canadien de développement économique communautaire, 2002. En ligne : <http://www.innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in02265.html>

Rapport de discussion sur la Stratégie d'innovation du Canada, soumission de la Learning Enrichment Foundation, 2002. En ligne : <http://www.innovation.gc.ca/gol/innovation/site.nsf/fr/in02347.html>

Notes de l'atelier de la LEF publiées sur le site web de l'ARUC-économie sociale, Université du Québec à Montréal, mai 2002. En ligne : <http://www.aruc-es.uqam.ca/aruces/rvm2002/fr/Torontoweb.htm>

Site web de la Learning Enrichment Foundation : <http://www.lefca.org>

Michael Lewis, *From Public Nuisance to Public Wrecking Ball: HRSDC Attacks Leading Community Sector Initiative*. En ligne : <http://www.cedworks.com/hrsdcc-2.html>

Joe Valvasori (Learning Enrichment Foundation), *Targeted Training, An Integrated Initiative*, Toronto, Natcon Papers, 2000.

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, 2006
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