

LES CARREFOURS COMMUNAUTAIRES EN ONTARIO :

un cadre
stratégique et
plan d'action

Si vous avez besoin de formats accessibles ou d'aide
à la communication, veuillez : ontario.ca/fr/page/carrefours-communautaires

Madame la première ministre,

Je vous remercie de me donner l'occasion d'orienter la démarche du gouvernement afin d'aller de l'avant avec les carrefours communautaires, un élément essentiel de votre vision pour faire de l'Ontario le meilleur endroit pour travailler, vivre et élever une famille.

À titre de conseillère spéciale, j'ai eu le mandat d'examiner les politiques provinciales et d'élaborer un cadre qui permettra d'adapter les biens publics actuels pour qu'ils deviennent des carrefours communautaires. Avec l'aide d'un groupe consultatif composé de neuf membres et d'un secrétariat du Bureau du Conseil des ministres, j'ai consacré la majorité des 90 derniers jours à vivre l'expérience « locale » des carrefours communautaires. Nous avons participé à plus de 70 réunions d'intervenants, lu près de 50 observations écrites, examiné une série d'études de cas et analysé des centaines de réponses à notre sondage en ligne. Ayant pris part à un certain nombre de processus de participation des intervenants dans le passé, je peux affirmer que jamais auparavant je n'ai observé un tel niveau de réponse. La quantité de réponses, les réflexions exprimées et la passion derrière les observations étaient exceptionnelles.

La province et les collectivités partagent le point de vue que les carrefours communautaires sont des centres dynamiques de vie communautaire qui génèrent des avantages économiques et sociaux. Même si les avantages sont clairs, il est également évident que l'un des obstacles à l'évolution des carrefours communautaires est notamment le nombre de règles et de contraintes imposées par la province. Les politiques et les processus de la province sont trop compliqués, souvent fragmentés, et sont orientés par des exigences propres à un ministère plutôt qu'axés sur les besoins de la collectivité et les résultats. Le présent cadre stratégique énonce la manière dont la province peut éliminer les obstacles qui nuisent à la transformation des biens publics en carrefours communautaires.

Il est encourageant de souligner que nous avons découvert à chaque niveau un engagement important envers un vrai changement visant à soutenir les carrefours communautaires. Tous les groupes, au sein du gouvernement et à l'extérieur de celui-ci, partagent les mêmes objectifs : favoriser des collectivités fortes et dynamiques, rendre les services accessibles en temps opportun, gérer les biens publics de manière réfléchie. Partout dans la province, des « héros locaux » ont rendu possible un grand nombre de belles réussites. Ces champions locaux ont réussi à franchir les barrières imposées par le cloisonnement de compétence et de secteur afin de créer des modèles de prestation qui répondent vraiment aux besoins de leur collectivité.

Dans le rapport ci-joint, nous avons fait de notre mieux pour représenter de manière précise et exhaustive la richesse des commentaires que nous avons reçus en essayant de répondre à la question suivante : Qu'est-ce que la province peut/devrait faire pour faciliter la création de carrefours communautaires qui répondent mieux aux besoins des collectivités? Le rapport énonce également des recommandations et des mesures pour permettre au gouvernement d'aller de l'avant de manière coordonnée afin d'habiliter les collectivités à créer des carrefours communautaires. Bien qu'un grand nombre de ces enjeux et de ces méthodes soient évidents, certaines questions de politique et de processus sont complexes et nécessitent une réflexion et une analyse approfondies. Le travail réalisé par le groupe consultatif doit être perçu comme le début d'une conversation soutenue entre les collectivités, les municipalités, les groupes locaux et la province.

Je ne saurais terminer cette lettre sans reconnaître et remercier les membres du groupe consultatif – Michelle Baldwin, Michelle DiEmanuele, James Harbell, Richard Joy, Annie Kidder, Lois Mahon, Sevaun Palvetzian, Doug Reycraft et Enid Slack – pour les connaissances, les opinions et les conseils dont ils m'ont fait part pendant que je rédigeais mon rapport et que j'élaborais des recommandations. J'aimerais également remercier le Secrétariat des politiques en matière de carrefours communautaires du Bureau du Conseil des ministres pour son soutien continu, son formidable dévouement et ses conseils stratégiques offerts dans des délais très courts; les centaines d'intervenants qui ont consacré le temps et l'énergie nécessaires pour formuler des commentaires pertinents; et surtout les ministres et leur personnel, le personnel du cabinet de la première ministre, le secrétaire du Conseil des ministres, les sous-ministres et leur personnel pour la richesse des connaissances quant à la meilleure manière de tirer parti du travail considérable qui est actuellement en cours dans les ministères et qui soutiendra la création et le fonctionnement des carrefours communautaires.

Il s'agit d'un moment historique et stimulant pour les collectivités, et je suis impatiente de travailler avec vous à la mise en œuvre du plan d'action.



Karen Pitre
Conseillère spéciale de la première ministre en matière
de carrefours communautaires

Résumé

Le 15 mars 2015, la première ministre Kathleen Wynne a nommé une conseillère spéciale en matière de carrefours communautaires (Karen Pitre) pour qu'elle dirige le Groupe consultatif de la première ministre chargé du cadre pour les carrefours communautaires. Le 8 avril 2015, neuf personnes issues des secteurs communautaires, municipaux, des soins de santé et de l'éducation ont été nommées pour faire partie du groupe consultatif (annexe A : « Communiqué de presse et membres du Groupe consultatif de la première ministre chargé du cadre pour les carrefours communautaires »).

Le groupe consultatif avait pour mandat d'examiner les politiques provinciales, les pratiques exemplaires en matière de recherche, et d'élaborer un cadre qui permettra d'adapter les biens publics actuels pour qu'ils deviennent des carrefours communautaires.

Au cours des 90 derniers jours de son mandat, le groupe consultatif a fait ce qui suit :

- réunir les commentaires ciblés d'un sondage en ligne, des observations écrites, des courriels et des lettres;
- consulter des collectivités et des intervenants pour faire en sorte que le cadre réponde aux besoins locaux;
- examiner les pratiques exemplaires en Ontario et ailleurs;
- consulter les ministères.

Le groupe consultatif a consulté plus de 350 organismes et tenu plus de 70 réunions avec des intervenants internes et externes, notamment des organismes du secteur, des fournisseurs de services locaux et la plupart des ministères de la province.

Le 29 avril 2015, le groupe consultatif a lancé le site Web interactif de discussions sur les carrefours communautaires conçu pour encourager les commentaires du public qui a reçu depuis plus de 6 000 visites. Les ministères ont informé les intervenants du sondage en ligne, et plus de 400 intervenants y ont répondu.

Les conclusions du processus de participation ont indiqué un intérêt et un désir énormes à l'égard de la création de carrefours communautaires. Les commentaires ont fourni des renseignements précieux sur les défis et les obstacles auxquels fait face la création de carrefours communautaires, ainsi qu'un bon nombre d'exemples d'excellents carrefours communautaires actuellement en activité dans l'ensemble de la province.

Le but du groupe consultatif est de cerner les obstacles provinciaux qui bloquent la mise en œuvre et l'exploitation des carrefours communautaires afin de les éliminer. Les carrefours communautaires ont notamment été confrontés aux défis suivants : l'absence de coordination gouvernementale au sein de la province et entre le gouvernement provincial et les administrations municipales; des politiques conflictuelles; le cloisonnement des programmes; un financement non coordonné; le manque de clarté, de cohérence; les formulaires longs à remplir et les critères d'admissibilité; et les programmes/services non axés sur les clients.

Les enjeux ont tendance à se regrouper sous trois catégories générales :

1. la planification;
2. la prestation de services intégrés;
3. l'infrastructure communautaire/biens publics.

Le présent rapport classe ces enjeux comme des défis, mais le présent exercice consistait principalement à explorer les possibilités. Les principales recommandations tiennent compte de ces possibilités et s'accompagnent de suggestions de mesures concrètes afin de réaliser chaque recommandation :

- un responsable provincial des carrefours communautaires;
- la promotion de la prestation de services intégrés;
- l'élaboration d'une stratégie provinciale relative aux biens publics;
- l'élimination des obstacles et la création de mesures incitatives;
- le soutien d'une planification locale intégrée à long terme;
- le soutien à la viabilité financière des carrefours communautaires;
- l'augmentation de la capacité locale;
- l'évaluation et la surveillance des résultats.

Les collectivités ontariennes sont prêtes, disposées et aptes à orienter le changement s'il est possible d'éliminer les obstacles à tous les niveaux. Par conséquent, même si nous sommes extrêmement ravis d'offrir des recommandations sur la manière dont la province peut mieux favoriser la création de carrefours communautaires, nous espérons également que ces recommandations stimuleront le changement à tous les niveaux et qu'elles permettront l'établissement de nouveaux partenariats afin d'obtenir les meilleurs résultats en matière de services pour la population ontarienne.

1. Introduction

Pourquoi un carrefour communautaire?

Les carrefours communautaires sont un concept qui, de l'avis des collectivités et des décideurs, a du sens. On compte actuellement plus de 13 millions d'Ontariens, un chiffre qui devrait augmenter de 31 pour cent au cours des deux prochaines décennies, selon le ministère des Finances. Les programmes et les services offerts par le gouvernement doivent s'adapter aux besoins complexes grandissants de notre population diversifiée et croissante. En outre, le contexte financier actuel requiert au gouvernement de s'efforcer systématiquement à découvrir des manières plus efficaces d'obtenir la plus grande valeur possible pour chaque dollar dépensé. La province est confrontée à des défis démographiques, économiques, sociaux et financiers.

Les carrefours communautaires offrent un grand nombre d'avantages permettant de relever ces défis :

- **Partenariats école-collectivité** – ces partenariats améliorent les possibilités d'apprentissage et le bien-être des élèves.
- **Réponse aux besoins locaux** – les carrefours communautaires offrent aux familles une manière très concrète d'accéder à une gamme de services. La collaboration entre différents organismes communautaires et fournisseurs de services place les résidents au centre des préoccupations, ce qui rend ce modèle vraiment unique.
- **Services plus efficaces et plus viables** – le fait d'offrir un accès à des programmes locaux d'intervention précoce peut également prévenir la nécessité de créer des programmes plus intensifs et plus coûteux dans l'avenir. Le partage des tâches administratives peut également permettre de réaliser certaines économies d'échelle. Les bailleurs de fonds tirent parti du regroupement des fournisseurs de services, qui augmente l'accès aux services et réduit le chevauchement des services.
- **Accès amélioré aux services et meilleurs résultats pour les personnes** – le regroupement et (ou) l'offre de services complémentaires au sein d'un carrefour communautaire procurent aux personnes un accès à une gamme élargie de services grâce à une plus grande connectivité, ce qui améliore les résultats. Par exemple, les initiatives de santé publique dans les écoles peuvent rejoindre 95 pour cent des enfants et des jeunes qui fréquentent les 5 000 écoles financées par les fonds publics de l'Ontario (statistiques fournies par le ministère de l'Éducation).
- **Rendement social des investissements** – les modèles de prestation intégrée des services peuvent permettre de réaliser des économies dans d'autres secteurs et de générer un rendement social des investissements. À l'heure

actuelle, il n’y a pas beaucoup de recherches fondées sur des données probantes à l’égard des carrefours communautaires; cependant, le rendement social des investissements est un modèle émergent servant à mesurer la valeur sociale relative des ressources investies.

Il s’agit d’une combinaison de valeur sociale, financière et environnementale, conçue pour tenir compte du point de vue de tous les intervenants. ²

EXEMPLES PARALLÈLES DE MODÈLES DE CARREFOURS COMMUNAUTAIRES	TERRITOIRE DE COMPÉTENCE	RENDEMENT SOCIAL POUR CHAQUE DOLLAR INVESTI
Craft Café (personnes âgées) ³	Écosse	8,27
Community Champions ⁴	Écosse	5,05
Beltline Aquatic & Fitness Centre ⁵	Calgary (Alberta)	4,84
Rendement de l’investissement des bibliothèques publiques du Minnesota ⁶	États-Unis	4,62
Écoles jouant le rôle de carrefours communautaires ⁷	Edmonton (Alberta)	4,60
Peter Bedford Housing Association ⁸	Londres, Angleterre	4,06
Centrepointe Early Childhood Resource Centre ⁹	Ottawa	« presque 2 \$ »

[Tableau préparé par WoodGreen Community Services]

Les avantages des carrefours communautaires ont été validés à maintes reprises pendant les rencontres du groupe consultatif avec des centaines d’organismes et de personnes représentant une diversité de secteurs et pendant l’examen de leurs commentaires. Cet exercice a permis de conclure que les carrefours communautaires expriment l’énergie, le leadership et la créativité incroyables existant à l’échelle communautaire en Ontario. En créant des carrefours communautaires, ces collectivités créent des solutions uniques à des problèmes d’accès aux services et de prestation de services à l’échelon local.

Le défi et la possibilité

La province et les collectivités partagent le point de vue que les carrefours communautaires sont des centres dynamiques de vie communautaire qui génèrent des avantages économiques et sociaux. Même si les avantages sont clairs, il est également évident qu’il y a notamment de nombreuses règles et contraintes

imposées par la province. Les politiques et les processus sont souvent trop compliqués, fragmentés et orientés par des exigences propres aux ministères plutôt qu'axés sur les besoins de la collectivité et des résultats.

Cependant, dans ses lettres de mandat aux ministres et dans le Discours du Trône, la première ministre a démontré l'engagement du gouvernement à réaliser des progrès. La bonne nouvelle est qu'un travail formidable se déroule déjà dans les ministères et les collectivités de l'ensemble de la province. Le défi sera d'exploiter ce bon travail et de le concrétiser.

Le présent cadre stratégique présente les manières dont la province peut éliminer les obstacles à la transformation des biens publics en carrefours communautaires; cependant, tous les paliers de gouvernement et la collectivité élargie ont un rôle à jouer.

2. Le parcours jusqu'à présent...

Le défi présenté par la première ministre consistait à cerner les obstacles provinciaux qui nuisent à la création de carrefours communautaires et de formuler des recommandations à l'égard des processus et des mesures incitatives pour réduire au minimum et (ou) éliminer ces obstacles et pour tirer parti des possibilités émergentes. Les délais étaient très courts, parce que tellement de choses avaient déjà été rédigées et fait l'objet de discussion et qu'il existait une compréhension claire et solide quant à la valeur des carrefours communautaires.

Les intervenants et les personnes œuvrant dans le secteur du développement communautaire se sont manifestés rapidement (consulter l'annexe B : Liste des organismes intervenants). Pour un grand nombre d'entre eux, le simple fait de lancer la conversation était un signal positif que la première ministre comprend que les carrefours communautaires jouent un rôle essentiel dans les collectivités ontariennes. La réaction initiale a été phénoménale, puisqu'elle provenait de partout dans la province et de multiples secteurs.

Bien que les carrefours communautaires relèvent du mandat particulier de certains ministres (Éducation, Santé et Soins de longue durée, Affaires municipales et Logement, Services sociaux et communautaires et ministre délégué aux Affaires des personnes âgées), ils soulèvent un intérêt généralisé dans l'ensemble du gouvernement. Dans le cadre du processus, deux rencontres ont été tenues avec le Conseil des sous-ministres, qui réunit les 24 sous-ministres, ainsi qu'un suivi avec 16 des sous-ministres sur des initiatives particulières visant à favoriser la création de carrefours communautaires (annexe C : Liste des ministères consultés). Tous sont déterminés à trouver une manière de contribuer à l'évolution des carrefours communautaires. Il existe une volonté importante d'établir une démarche interministérielle harmonisée au sein du gouvernement.

Dans le cadre de la stratégie d'information, les ministères ont avisé leurs intervenants de l'initiative des carrefours communautaires. Nous avons créé un site Web consacré aux carrefours communautaires, qui a été lancé le 29 avril 2015 (<https://www.ontario.ca/fr/domicile-et-communaute/parlons-carrefours-communautaires-2015>) et qui donne accès à un sondage et à une adresse de courriel dédiée. Le site Web a reçu environ 6 000 visites et plus de 400 réponses au sondage / commentaires à ce jour.

Nous avons également reçu plus de 50 commentaires écrits provenant d'intervenants de multiples secteurs de partout dans la province. La qualité des réponses est excellente et forme le fondement du cadre stratégique et du plan d'action. Il est clair que les gens réfléchissent à la question depuis longtemps.

En outre, des organismes de différents secteurs ont pris l'initiative de demander l'opinion de leurs membres, notamment l'Association des municipalités de l'Ontario (AMO), la Northern Ontario Service Deliverers Association (NOSDA), l'Association des bibliothèques de l'Ontario et des représentants des collectivités autochtones. Ces organismes ont apporté le point de vue unique des régions rurales et du Nord de l'Ontario. À titre d'exemple supplémentaire, l'Ontario Nonprofit Network (ONN) a mené un sondage auprès de ses membres. Ce sondage a permis de recueillir 545 réponses représentant une grande diversité d'intérêts et des expériences « vécues », de l'information et des suggestions de solutions. Parallèlement, nous avons participé à un webinaire avec 100 organismes sans but lucratif de l'ensemble de la province.

Nous avons également reçu d'excellents conseils de personnes qui ont planifié, créé, exploité et géré des carrefours communautaires. Ces chefs de file communautaires possèdent une richesse de connaissances qui ont été pour nous une ressource formidable.

Nous avons assisté à de nombreuses conférences et réunions de comités, notamment avec l'Association des centres de santé, le City School Boards Advisory Committee et la Coalition ontarienne pour la santé mentale des enfants et des adolescents. Nous avons également travaillé en partenariat avec les WoodGreen Community Services et leur avons demandé d'effectuer un examen des données probantes pour des modèles de carrefours communautaires (annexe D : Acquisition des données probantes).

Nous avons assisté à plus de 70 réunions d'intervenants avec des organismes sectoriels, des représentants des ministères et des fournisseurs de services locaux provenant de multiples secteurs, notamment :

- Sans but lucratif
- Municipal
- Santé
- Personnes âgées
- Services sociaux
- Justice
- Éducation
- Autochtones
- Francophones

Cela étant dit, nous savons qu'il y a beaucoup plus d'organismes qui souhaitent faire part de leurs expériences et formuler des conseils sur la manière de renforcer les collectivités. Ces discussions se poursuivront; nous sommes au début d'une conversation permanente et soutenue.

Nous avons également reçu des commentaires écrits et des rapports de qualité élevée pour soutenir notre travail. Nous déterminerons la meilleure manière de transmettre ces renseignements, puisque nous avons recueilli une richesse de connaissances dans le cadre de ce processus.

3. Ce que nous avons entendu

Nous avons recueilli des commentaires exceptionnels de la part d'un grand nombre de collectivités riches et diversifiées. En outre, un certain nombre de ministères ont préparé des présentations et des documents d'information qui fournissaient des renseignements sur leurs programmes et mandats actuels. Cette information fournie par les ministères réaffirmait que des solutions sont possibles et, dans certains cas, le travail est déjà en cours.

Les exemples et les témoignages que nous avons entendus mettent en évidence l'intégration réussie de services et démontrent que les obstacles sont surmontés grâce au leadership et à la collaboration. Les bibliothèques et les garderies ne sont que deux des nombreux exemples de réussite :

« Les bibliothèques publiques sont une infrastructure déjà présente dans de nombreuses collectivités. Elles sont considérées comme étant des lieux conviviaux et sûrs. Elles aident déjà les gens à accéder à un grand nombre des services/ressources qui pourraient être offerts par des carrefours communautaires. Elles ont créé des partenariats communautaires, offrent un accès équitable et emploient des fournisseurs/interprètes de renseignements professionnels qui connaissent bien les collectivités qu'ils servent. » - Un répondant au sondage

Les services de garde en milieu scolaire sont un autre exemple de réussite quand il est question de carrefour communautaire. L'accès à des services de garde en milieu scolaire offre aux familles des services accessibles et une transition plus facile quand les enfants commencent la maternelle et le jardin d'enfants à temps plein. Les services de garde et l'apprentissage des jeunes enfants sont essentiels pour répondre aux besoins des familles et des enfants. Offrir des services de garde en milieu scolaire est un excellent exemple de la manière d'adapter des partenariats dans les écoles de la province.

Même si des obstacles existent effectivement, il existe actuellement un grand nombre de carrefours communautaires qui répondent à des besoins locaux en intégrant les services. Nous reconnaissons les histoires de réussite et les exemples extraordinaires de carrefours communautaires qui existent actuellement dans l'ensemble de la province, et nous apprécions l'engagement à répondre aux besoins locaux. Dans les pages suivantes, nous avons souligné quelques-uns de ces exemples provenant de l'ensemble de la province.

Exemples de carrefours communautaires existants dans l'ensemble de la province



Langs (Cambridge)

Constitué à titre d'organisme en 1978, Langs a créé à Cambridge en 2012 un carrefour communautaire qui regroupe près de 25 organismes de services offrant une vaste gamme de services, notamment un centre satellite de centre de développement de la petite enfance, des programmes pour adultes et personnes âgées, ainsi que des programmes éducatifs en santé et en bien-être, le tout dans un espace vert impressionnant de 58 000 pieds carrés. Le carrefour Langs comprend le centre de santé communautaire de l'organisme et un centre municipal pour personnes âgées, ainsi que des organismes de services d'éducation en matière de diabète, de santé mentale et de services sociaux offrant des services de logement, de recherche d'emploi, d'éducation, d'aide sociale, de sécurité alimentaire, des services mixtes et des services de gestion de l'environnement afin de surmonter un grand nombre des obstacles associés à l'accès aux soins.



The Mount Community Centre (Peterborough)

The Mount Community Centre (Peterborough)
En août 2013, le réseau de réduction de la pauvreté de Peterborough, soutenu par plusieurs organismes communautaires sans but lucratif, a fait l'acquisition du couvent Mount St. Joseph, qui a par la suite été rebaptisé « The Mount Community Centre ». Le bâtiment sera transformé en cinq carrefours communautaires qui offriront des services de logement, d'alimentation, d'arts et de culture, des services de santé et des services sociaux, ainsi qu'un espace écologique. On y trouvera près de 100 logements abordables du marché, un espace pour les prestations artistiques, un service de cuisine communautaire, des services de santé et des services sociaux, ainsi qu'un jardin communautaire. Ce centre est un excellent exemple de la manière dont des propriétés vacantes peuvent être transformées en atout pour la collectivité avec un objectif social majeur.

Exemples de carrefours communautaires existants dans l'ensemble de la province



Fusion Youth Activity and Technology Centre (FYATC) (Ingersoll)

En 2005, la ville d'Ingersoll a élaboré un plan stratégique pour la revitalisation du centre-ville dont l'objectif était de répondre aux besoins des jeunes de plus de 12 ans. La ville a acheté l'école catholique Sacred Heart pour modifier sa vocation et y loger le

Fusion Youth Activity and Technology Centre (FYATC), un centre d'activités pour les jeunes âgés de 12 à 18 ans. Le centre offre divers programmes destinés aux jeunes, notamment des programmes d'arts, de musique, de cuisine, de technologie, de formation professionnelle et de leadership.

Il est détenu et géré par la municipalité, par l'intermédiaire de son service des parcs et des loisirs, et dirigé par un gestionnaire sur place.



Le Centre de santé communautaire du Grand Sudbury

Le Centre de santé communautaire du Grand Sudbury (CSCGS) est un modèle qui comprend des pratiques novatrices et un engagement communautaire profond et qui est axé sur un volet démographique particulier. Le CSCGS dessert

la troisième population francophone immigrante en importance au Canada et offre des services et des programmes d'éducation, d'emploi et de gestion de l'environnement en plus de s'acquitter de sa mission qui est de s'occuper des déterminants sociaux de la santé. Par exemple, conformément à son entente avec la municipalité, le CSCGS joue un rôle de leader sur les questions d'itinérance et coordonne ensuite le travail avec les autres organismes de prestation de services, afin d'éviter le chevauchement des services. Le CSCGS cible quatre groupes : les jeunes, les femmes, les personnes âgées et les populations isolées.

Exemples de carrefours communautaires existants dans l'ensemble de la province



Petawawa

La ville de Petawawa, dans l'Est de l'Ontario, a conclu une entente avec le Renfrew County District School Board afin de concrétiser le concept de carrefours communautaires par la création et le partage d'installations de loisirs communautaires. Grâce à cette entente, les élèves auront accès à des patinoires de curling et de hockey, alors que les citoyens de la municipalité pourront avoir

accès aux installations du gymnase de l'école. Une école catholique située à proximité pourra également tirer parti de cette entente. En travaillant ensemble, ces administrations locales trouvent une manière de réduire le fardeau administratif tout en améliorant l'accès aux services pour leurs citoyens.



Systeme de services axé sur les familles de London (ville de London)

Les centres de la famille à London, en Ontario, sont des carrefours communautaires où différents fournisseurs de services offrent du soutien aux familles, sous un seul toit, d'une manière transparente et intégrée. Dans ces centres,

les familles ont non seulement un accès facile à des ressources et à des renseignements, mais elles bénéficient aussi de programmes d'apprentissage pour les jeunes enfants et sur le rôle parental, ainsi que de services d'éducation et de puériculture, de santé publique et de bien-être, et de loisirs. Même si tous les centres de la famille partagent la fonction fondamentale du développement et de la participation communautaires, chacun d'eux a en outre réussi à adapter ses services et ses programmes afin de refléter son caractère local et unique.

Exemples de carrefours communautaires existants dans l'ensemble de la province



L'auberge Wequedong Lodge (Thunder Bay)

En 2010, l'auberge Wequedong Lodge of Thunder Bay, en partenariat avec la société Ontario Aboriginal Housing Services (OAHS), a acquis et rénové une ancienne école dans le but de créer 110 logements pour que les Autochtones des collectivités urbaines et rurales des Premières Nations, d'Inuits et de Métis aient accès à des services de santé à Thunder Bay. L'auberge offre des services comme le transport, l'hébergement, la traduction et des repas. Ce projet est un exemple de la manière dont les anciennes écoles peuvent être transformées en une infrastructure communautaire et générer un rendement social des investissements.

Exemples de carrefours communautaires existants dans l'ensemble de la province



Carrefour communautaire Bathurst-Finch (CCBF) (Toronto)

Le carrefour Bathurst-Finch offre des services médicaux et communautaires. Dans son nouveau bâtiment de 16 000 pieds carrés, il offre des services simplifiés aux résidents de la collectivité, de même qu'une multitude de services sociaux, tous sous un seul toit. Grâce à un partenariat entre 11 organismes, Unison Health and Community Services étant le principal organisme, le carrefour abrite un centre de santé communautaire, une clinique dentaire, des programmes de santé mentale, des services d'intégration destinés aux nouveaux arrivants, ainsi que des services de soutien à l'emploi et d'aide pour les questions juridiques. De plus, il comprend un espace communautaire, gratuit pour le public, où les résidents locaux peuvent se rencontrer et interagir. Le carrefour Bathurst-Finch n'est que l'un des huit carrefours communautaires à Toronto, chacun ayant sa combinaison unique d'organismes et d'espaces communautaires. Ces huit carrefours ont été mis sur pied grâce au soutien financier et organisationnel de Centraide Toronto.



Bibliothèque publique de Strathroy (municipalité de Strathroy-Caradoc)

La bibliothèque de Strathroy-Caradoc ne sert pas seulement de carrefour d'information, d'apprentissage et de loisirs pour les résidents, mais elle offre aussi des locaux à bureaux à Service Canada et aux services sociaux de Middlesex. D'autres organismes communautaires peuvent les réserver au besoin. Le comté de Middlesex et le conseil des bibliothèques se sont associés pour concevoir une nouvelle manière de fournir des services à la collectivité et ils ont offert de la formation à leurs bibliothécaires afin qu'ils fournissent un plus grand nombre de renseignements sur le gouvernement. Cette réorganisation répond aux besoins des citoyens ruraux, qui ont peut-être un accès limité au transport en commun et une capacité limitée de se rendre au centre urbain le plus proche.

Malgré tous ces bons exemples locaux, des intervenants ont dit au groupe consultatif qu'il existe un certain nombre d'obstacles qui entravent la mise sur pied des carrefours communautaires. La participation des intervenants au cours des 90 derniers jours a été exceptionnelle et a démontré au groupe consultatif qu'il y a un véritable intérêt et désir de changer la façon dont les collectivités interagissent avec le gouvernement provincial. Les intervenants ont mentionné les défis suivants :



Pour faciliter la compréhension des questions qui découlent des commentaires incroyablement utiles que le groupe consultatif a reçus, nous avons organisé les réponses selon trois catégories générales :

1. la planification;
2. la prestation des services intégrés;
3. l'infrastructure communautaire / lieux publics.

Ces trois catégories ne sont pas étanches et définitives; les étapes et les commentaires touchent parfois à plus d'une catégorie. Par exemple, les questions relatives au financement sous-tendent chaque étape. Cependant, le groupe consultatif croit que le classement des questions de cette manière est la démarche appropriée pour l'aider à aller de l'avant.

1. Planification

Les intervenants ont soulevé à maintes reprises la question de la planification comme question centrale. La planification, qu'elle soit effectuée à l'échelle locale ou en collaboration avec la province, doit être coordonnée et les bons partenaires doivent intervenir. Il y a deux défis importants en matière de planification coordonnée :

- la nécessité de créer une table de planification communautaire provinciale;
- plusieurs tables de planification locale.

LA NÉCESSITÉ DE CRÉER UNE TABLE DE PLANIFICATION COMMUNAUTAIRE PROVINCIALE

La structure provinciale actuelle donne lieu à une planification ministérielle qui est effectuée verticalement, et non horizontalement. Ainsi, le processus de planification de chaque ministère est établi pour son mandat particulier, que ce soit le ministère de l'Éducation, de la Santé et des Soins de longue durée, des Services à l'enfance et à la jeunesse, des Affaires autochtones, etc. Les lettres de mandat de la première ministre adressées aux six ministres pour qu'ils collaborent à l'élaboration d'une politique à l'appui de la création de carrefours communautaires constituent la première étape au rassemblement des ministères. Ces lettres, adressées à chaque ministre, contiennent une liste de priorités devant être concrétisées au cours du mandat de quatre ans du gouvernement, et chaque référence à la stratégie relative aux carrefours communautaires diffère légèrement selon le ministère.

Malgré les lettres de mandat, le groupe consultatif a appris qu'il n'y avait actuellement aucune place au sein du gouvernement pour regrouper l'ensemble de la planification communautaire qui est assurée à l'échelle provinciale, comme la planification de l'infrastructure, des soins de longue durée et de l'emploi, des services de soutien social et de la formation. Il a également entendu qu'il y a un fort soutien au sein du gouvernement pour changer la façon dont la planification est effectuée. Cependant, pour y arriver, il faudra apporter des changements aux comportements, aux politiques et aux lois. Il faudra éliminer ces obstacles et créer des mesures incitatives, ainsi que du temps et un solide leadership, pour assurer la réussite.

Les dirigeants de carrefours communautaires affirment qu'ils doivent composer avec une multitude de personnes-ressources au gouvernement provincial et un labyrinthe de politiques et de processus incompatibles afin de réaliser l'intégration de la prestation de services et la planification des immobilisations. Par conséquent, les organismes indiquent qu'ils doivent faire affaire avec plusieurs ministères et, dans certains cas, mettre en œuvre une multitude de programmes au sein du même ministère – chacun d'entre eux ayant des ententes de financement distinctes et différentes exigences en matière de responsabilisation et d'échéances.

MULTIPLES TABLES DE PLANIFICATION LOCALE

Ce que nous avons entendu à maintes occasions, c'est que les collectivités locales savent mieux que quiconque ce qui leur est nécessaire. Les carrefours communautaires se sont développés grâce au leadership exercé par des « héros locaux » en fonction des besoins locaux et ils ont été confrontés à de nombreux défis.

Un des défis majeurs déterminés pour les carrefours communautaires est le leadership et la responsabilité. Il n’y a pas de responsable désigné pour la planification communautaire générale; elle comprend actuellement les municipalités, les conseils scolaires, les services sociaux, les organismes de santé et de soins de longue durée et de nombreux autres. Il peut être difficile de clarifier les rôles, car les carrefours communautaires font intervenir ces multiples partenaires locaux ainsi que des intérêts provinciaux. Il faut du temps pour déterminer qui doit diriger le processus, soit un « héros local », la municipalité, un organisme sans but lucratif ou un autre responsable. Dans les cas faisant intervenir un centre de santé communautaire, il est difficile de déterminer si ce dernier a été mandaté par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée pour assumer le rôle d’organisme responsable. Il pourrait ne pas s’agir du meilleur rôle dans le contexte local.

La planification locale est compliquée davantage par les limites géographiques des conseils scolaires, des municipalités, des gestionnaires des services municipaux regroupés (GSMR), des conseils d’administration de district des services sociaux (CADSS), des réseaux locaux d’intégration des services de santé (RLISS) et d’autres organismes qui ne sont pas les mêmes. Cette situation entraîne la création de tables de planification multiples, avec des mandats différents et complique les relations. Le même problème survient lorsqu’il y a des limites géographiques entre le Nord et le Sud de l’Ontario qui ne correspondent pas aux autres limites. Par exemple, le CADSS de Parry Sound, qui est responsable de la gestion et de la prestation de services sociaux, doit coordonner sa planification locale pour les services sociaux à l’échelle de 22 municipalités, deux territoires non érigés en municipalité et deux RLISS. Le CADSS est considéré comme faisant partie du Nord de l’Ontario aux fins de certains programmes et comme faisant partie du Sud de l’Ontario pour d’autres. Il s’agit d’un seul exemple indiqué par des municipalités au sujet des enjeux compliqués associés à différentes limites provinciales.

Parmi les enjeux en matière de planification locale qui ont également été déterminés, mentionnons :

- le processus long et coûteux pour :
 - o évaluer les besoins de la collectivité;
 - o déterminer les services et les fournisseurs de services afin de répondre à ces besoins;
 - o établir et entretenir les partenariats;
- les règlements de zonage et les régimes réglementaires différents entrant en conflit avec la création de carrefours communautaires;
- les processus d’approbation de financement gouvernemental qui ne sont pas

- harmonisés et qui comportent des critères d'admissibilité différents;
- les conseils scolaires ayant un mandat et un processus en vue d'examiner les exigences en matière d'éducation dans une collectivité. En l'absence d'un responsable communautaire, ils ont souvent la charge de considérer la pleine valeur des écoles en tant que biens communautaires;
- l'absence de cadre pour déterminer la viabilité de la propriété publique de biens excédentaires, soit pour une partie ou la totalité du site;
- l'absence d'inventaire des biens publics excédentaires à la disposition des planificateurs et des groupes communautaires locaux.

Actuellement, la province procède à de multiples examens de planification, et il sera important de s'assurer que l'intérêt provincial et le mandat local sont respectés. Ces examens présentent une occasion d'exiger une planification locale plus intégrée.

Certains ministères et Infrastructure Ontario (IO) possèdent d'excellents systèmes d'information géographique (SIG) qui pourraient servir à améliorer la capacité de planifier les besoins des collectivités. Par exemple, le SIG du ministère de l'Éducation pour la programmation relative à la petite enfance fournit une carte qui présente une gamme de services et de données démographiques permettant une meilleure planification des services.

2. Prestation de services intégrés

De nombreux répondants ont évoqué l'importance d'aller au-delà du partage de locaux et de viser une prestation de services réellement intégrés. La province finance plusieurs programmes et services qu'il serait possible d'intégrer ou de mettre à contribution. Beaucoup de ministères travaillent actuellement sur la prestation de services intégrés. Toutefois, un certain nombre d'enjeux empêchent de progresser vers l'adoption d'un tel modèle.

Ces enjeux comprennent les suivants :

- financement de démarrage;
- financement en vase clos;
- paiements de transfert et responsabilisation;
- mesure des intrants plutôt que des résultats;
- financement durable;
- lois sur la protection de la vie privée;
- ressources et capacité locales.

FINANCEMENT DE DÉMARRAGE

Malgré la demande pour des services intégrés répondant à un continuum de besoins, les organismes font face à des fardeaux administratifs et des difficultés de financement au moment de créer un carrefour communautaire permettant de fournir ces services intégrés. Divers organismes ont souligné que les coûts de démarrage d'un carrefour communautaire ne tiennent pas toujours compte des coûts des services intégrés.

Certains organismes ont recommandé la mise en place d'un financement de démarrage, qui permettrait d'assumer les coûts de la fusion de services, notamment le soutien administratif, les rôles de direction, la planification à long terme, la prestation de services, la production de rapports et la reddition de comptes, le recrutement du personnel, la formation et l'évaluation continue.

Il est vrai que la première étape de planification exige des ressources de démarrage. Il existe quelques exemples pour lesquels le gouvernement provincial accorde du financement à cette étape du processus. Les maillons santé offrent un modèle interdisciplinaire de soins cliniques, qui vise à améliorer la coordination des soins aux patients, les résultats pour les patients et le rendement des investissements. Dans le cadre de ce programme, du financement a été accordé pour la première étape de planification.

La Fondation Trillium de l'Ontario (FTO) a aussi reconnu ce type de financement comme une importante exigence de réussite. La FTO accorde des subventions de démarrage qui soutiennent les projets à l'étape d'idéation ou de conception afin d'obtenir un résultat prioritaire.

FINANCEMENT EN VASE CLOS

Les intervenants ont affirmé que les besoins individuels évoluent et deviennent de plus en plus complexes. Les collectivités ont besoin de programmes et de services gouvernementaux qui répondent aux besoins individuels uniques à mesure que ceux-ci évoluent au fil du temps. Le continuum de la prestation de services nécessaire dans les collectivités locales a généré une demande pour des services intégrés et accessibles.

Les observations et les commentaires des intervenants relèvent le financement en vase clos à titre d'obstacle important à l'établissement de partenariats et à l'intégration de services avec d'autres organismes. Le financement en vase clos et les complexités connexes ont de plus entraîné un autre problème : le financement des programmes plutôt que des résultats. Le gouvernement devrait abandonner sa démarche uniformisée en matière de prestation de services et essayer de

répartir les clients selon le niveau et la nature du soutien dont ils ont besoin. Une démarche uniformisée en matière de prestation de services donne lieu à une utilisation inefficace des fonds affectés aux programmes.¹⁰

Le financement en vase clos entraîne des paramètres de financement rigides, qui empêchent les organismes d'intégrer les services afin de générer de meilleurs résultats. La concurrence pour les fonds affectés à la prestation que se font les multiples fournisseurs dans les collectivités peut poser un problème. L'intégration de la prestation est souvent perçue comme un processus qui entraîne des pertes d'emplois, alors que deux entités fusionnent leurs ressources et leur personnel. Les organismes traditionnels sont souvent fiers de leur identité et se développent actuellement dans un environnement grâce à des dons particuliers, à des collectes de fonds ou à des droits de dénomination et du prestige. Divers groupes recommandent d'offrir des mesures incitatives pour favoriser les partenariats entre les organismes et éliminer les perceptions négatives ou les obstacles qui empêchent les groupes de se réunir afin d'améliorer la prestation de services et les résultats.

Même dans les cas où des partenariats sont établis, il demeure difficile de gérer la vitalité, la confiance et la communication associées à ces partenariats. De nombreuses observations soumises dans le cadre de l'enquête font ressortir l'établissement de partenariats comme défi complexe et permanent, chaque organisme ayant sa culture, son identité, sa structure, ses priorités, sa vision et son mandat. Il peut être difficile d'établir un partenariat prévoyant une vision, une charte, des priorités et un mandat communs, tout en laissant de l'espace à chaque organisme. De nombreux groupes suggèrent qu'une direction forte et la conclusion d'ententes entre les organismes dès le début d'un partenariat offrent une façon solide et efficace de veiller à ce que les services soient intégrés plutôt que simplement offerts dans des locaux partagés.

Offrir une plus grande souplesse en matière de financement aux carrefours communautaires en fonction des résultats permettra de relever ces défis en éliminant les exigences de financement des programmes, qui ne permettent pas l'intégration des services. La province procède actuellement à l'examen complet, au renouvellement et à la transformation de tous les programmes du gouvernement. Dans le cadre de cet examen, le gouvernement pourrait examiner le financement des programmes en vue de soutenir une meilleure intégration et d'atteindre de meilleurs résultats pour les clients.

PAIEMENTS DE TRANSFERT ET RESPONSABILISATION

Les fournisseurs de services des carrefours communautaires sont aussi liés par de multiples ententes de paiements de transfert et doivent satisfaire à des exigences contractuelles et à des exigences en matière de responsabilisation pouvant entraîner du travail fait en double et une lourdeur administrative. Chaque programme a un mandat, des règles de financement, des populations cibles et une structure de prestation qui lui sont propres. En outre, plusieurs programmes provinciaux de plusieurs ministères assortis d'exigences, d'échéances et de points de référence différents forcent les organismes à affecter des ressources à des produits livrables complexes et chronophages qui sont incompatibles. La forte recommandation d'établir des ententes de paiements de transferts uniformes et transparentes entre les ministères est un thème prédominant des commentaires reçus dans le cadre du sondage réalisé. L'ONN a suggéré la mise en œuvre d'un accord-cadre intégré pour les carrefours communautaires qui reçoivent du financement provincial de plus d'une source. Le gouvernement entreprend un Projet de modernisation de l'administration des paiements de transfert dans le cadre duquel il collabore avec les ministères afin de rationaliser les pratiques dans le but d'atténuer les obstacles administratifs que doivent surmonter les fournisseurs de services et d'améliorer la responsabilisation relativement aux deniers publics.

MESURE DES INTRANTS PLUTÔT QUE DES RÉSULTATS

En outre, il n'existe aucun système de mesure commun. Par conséquent, même si des résultats sont mesurés, il n'y a pas de système uniformisé qui permet une analyse de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Il reste du travail à accomplir pour élaborer des indicateurs de réussite axés sur les résultats, tenant compte de la diversité des modèles et des différents objectifs qui s'appliquent aux carrefours communautaires.

Comme point de départ, la province a récemment lancé des travaux visant l'élaboration d'un cadre pour soutenir les résultats pour la jeunesse au moyen de sa stratégie intensifions nos efforts, qui pourrait être utilisée comme modèle. Le cadre s'articule autour de 20 résultats susceptibles d'aider les fournisseurs de services, les fondations, les groupes communautaires, les gouvernements et administrations, les jeunes leaders et les familles – à œuvrer à la réussite des jeunes en tenant mieux compte des facteurs importants identifiés dans les travaux de recherche et par la jeunesse elle-même.

FINANCEMENT DURABLE

Bien que le financement en vase clos puisse présenter un problème pour ce qui est de la création d'un carrefour communautaire, le financement continu pose également un problème. De nombreux groupes ont indiqué que la viabilité à long

terme et la souplesse d'un carrefour communautaire dépendent de la capacité de celui-ci à s'adapter et à répondre à l'évolution des besoins de la collectivité. Pour ce faire, il est souvent nécessaire de réaffecter des ressources afin d'atteindre de meilleurs résultats, tels que de nouveaux programmes intégrés, une collecte et une analyse des données et des changements aux exigences de dotation.

Souvent, il est interdit aux carrefours communautaires d'inclure des activités commerciales pour contribuer à défrayer certains coûts d'immobilisations et de fonctionnement. Il convient d'envisager de permettre l'utilisation de locaux commerciaux qui sont compatibles avec le carrefour communautaire, servant la collectivité et assurant la viabilité du modèle d'affaires des carrefours communautaires. En outre, il existe des locataires-clés potentiels pouvant convenir à un carrefour communautaire et constituer une source de revenus constante. Les possibilités provinciales pourraient comprendre Emploi Ontario, les tribunaux communautaires, les tribunaux de justice sociale ou d'autres fournisseurs de services provinciaux qui louent actuellement des locaux commerciaux ou autonomes.

LOIS SUR LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Alors que les organismes s'associent et s'efforcent de fournir des services intégrés, de nombreux groupes sont tenus de respecter des exigences en matière de protection de la vie privée concernant l'échange de renseignements. Les groupes se sont dits frustrés lorsqu'ils ont tenté de fournir des services complémentaires qui ont des lignes directrices ou des exigences distinctes qui nécessitent de conserver le dossier ou les renseignements d'un client dans des systèmes protégés distincts pour chaque service que le client reçoit.

Les intervenants ont affirmé que l'échange de renseignements personnels entre les différentes entités dans un carrefour communautaire peut améliorer les services offerts aux clients. Cependant, s'orienter dans les différentes règles de protection des renseignements personnels peut être complexe. Les répondants du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels ont indiqué qu'ils collaborent avec le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée à ce sujet.

Le groupe de travail ontarien sur la démarche collaborative axée sur les risques à l'égard de la sécurité de la collectivité a suggéré une démarche visant à améliorer la collaboration entre plusieurs entités de services à la personne qui pourrait s'avérer utile dans le contexte des carrefours communautaires. Grâce à un protocole d'échange d'information en quatre étapes, les entités sont davantage en mesure, dans les politiques existantes de protection de la vie privée,

de « déterminer la nécessité d'établir des plans pour les interventions de plusieurs organismes et de les élaborer immédiatement... afin de gérer les situations à risque élevé qui, si elles ne sont pas maîtrisées, sont très susceptibles de causer un préjudice aux personnes, aux familles ou à la collectivité ¹¹ » [traduction].

RESSOURCES ET CAPACITÉ LOCALES

Les organismes n'ont souvent pas accès à des renseignements centralisés ou n'échangent pas les données qui pourraient aider à évaluer les besoins de la collectivité et les résultats. Ces renseignements et ces données pourraient servir de pierre d'assise pour la création de nouveaux carrefours communautaires. De nombreux groupes aimeraient voir un endroit central ou un point de contact où les organismes pourraient aller lorsqu'ils envisagent la création d'un carrefour communautaire. Il existe de nombreux carrefours communautaires qui ont été couronnés de succès partout dans la province et qui constituent des modèles desquels les autres aimeraient apprendre. La collecte de données et de renseignements dans un seul endroit ouvert et transparent peut fournir des ressources et des renseignements précieux aux organismes qui envisagent un modèle de carrefour communautaire.

De plus, de nombreux groupes iraient encore plus loin que le partage de ressources. Ils suggèrent qu'une trousse de ressources sur les carrefours communautaires soit élaborée et qu'elle comprenne des formulaires types pour les activités internes des carrefours communautaires (p. ex., évaluation, planification et ententes de partenariat), en plus des formulaires de demande qui permettraient de simplifier le processus de demande de financement. La trousse pourrait en outre comprendre les modèles d'ententes entre plusieurs intervenants pour les organismes qui cherchent à exploiter les carrefours communautaires comme des sociétés en nom collectif.

En plus de formulaires types pouvant fournir un processus tangible et uniforme pour les activités des carrefours communautaires, de nombreux groupes ont soulevé la nécessité d'offrir de la formation et des ressources supplémentaires. La formation axée sur les compétences pour la planification budgétaire, la participation/consultation communautaire et les partenariats collaboratifs aideraient les groupes à créer et à réussir à exploiter des carrefours communautaires viables sur le plan financier.

3. Infrastructure communautaire / biens publics

Malgré l'innovation et la planification qui ont lieu sur le terrain, les collectivités locales font face à des problèmes en ce qui concerne les locaux et l'infrastructure. Dans certains cas, il y a des locaux superflus et sous-utilisés, et dans d'autres, il y a un manque de locaux.

La province a un rôle à jouer à cet égard en tant que propriétaire de nombreux espaces publics ou apporteur de capital pour ceux-ci. Plusieurs répondants ont mentionné les écoles en particulier et cet enjeu constitue une priorité pour bon nombre de collectivités qui sont confrontées à la décision difficile de déterminer si leur école devrait rester ouverte ou non. Bien que le groupe consultatif soit au courant de cet enjeu, dans le contexte de son mandat, il voit les écoles sous-utilisées et l'utilisation communautaire des écoles dans le cadre d'un problème de planification systémique plus important qui exige une démarche à plusieurs volets.

Certains groupes ont affirmé qu'ils avaient des programmes prêts à offrir et des partenariats en place, mais qu'ils ne pouvaient pas trouver de locaux appropriés au bon moment. Voici les principaux obstacles liés à la conservation et à l'utilisation des biens publics pour les carrefours communautaires :

- aucune base de données complète accessible sur les biens publics;
- planification en vase clos;
- vente à la juste valeur marchande;
- processus de circulation des biens excédentaires;
- accès aux installations scolaires;
- financement des immobilisations pour les carrefours communautaires;
- problèmes de gestion des propriétés, de responsabilité et de sécurité;
- conception de nouveaux bâtiments.

AUCUNE BASE DE DONNÉES COMPLÈTE ACCESSIBLE SUR LES BIENS PUBLICS

De nombreux organismes ont affirmé qu'ils n'étaient pas au fait des biens publics qui pourraient être accessibles dans le futur; ils ne pouvaient donc pas prévoir adéquatement de profiter des occasions lorsqu'elles se présentent. Ils aimeraient accéder à un inventaire à jour de tous les biens publics, y compris ceux à l'échelon municipal. À l'heure actuelle, la province tient à jour une base de données à Infrastructure Ontario pour les biens excédentaires, mais la base de données ne comprend pas d'inventaire complet auquel tous les intervenants peuvent accéder.

PLANIFICATION EN VASE CLOS

Chaque ministère prépare son plan en matière d'immobilisations selon ses besoins. Cette manière de planifier signifie qu'il n'y a pas de perspective provinciale globale pour examiner l'inventaire de biens publics avant de prendre la décision d'aliéner des biens qui pourraient être en excédent des besoins d'un ministère. Elle signifie également qu'il n'y a aucune planification des immobilisations axée sur le partage de locaux pour les utilisations compatibles, qui pourrait favoriser la prestation de services intégrés dans un carrefour communautaire. Les intervenants ont en outre affirmé que les ministères n'ont pas d'inventaire complet des biens excédentaires qui pourrait être utilisé dans le cadre du processus de planification. Un ministère pourrait avoir besoin de l'« excédent » d'un autre ministère, mais il n'y a actuellement aucun inventaire complet de tous les biens pour rendre possible ce niveau de planification.

VENTE À LA JUSTE VALEUR MARCHANDE

Le mandat actuel du gouvernement provincial est de vendre des biens excédentaires à la juste valeur marchande pour s'assurer que les contribuables reçoivent la valeur la plus élevée pour les biens¹². Bon nombre de particuliers et d'organismes estimaient que la vente de biens publics à la juste valeur marchande ne reconnaît pas bien la valeur économique et sociale des services qu'un bien réaffecté dans l'intérêt public pourrait offrir. Pour le moment, il n'y a aucune analyse coûts-avantages systématique de la valeur potentielle des biens excédentaires d'un point de vue socioéconomique, notamment les exigences sociales et culturelles, et celles liées aux loisirs, aux parcs, aux logements abordables, à la densification et à la santé d'une collectivité. Il n'y a pas de cadre d'examen complet pour déterminer l'exigence et la viabilité de la propriété publique de biens excédentaires, soit pour une partie ou la totalité du site.

Dans le cadre de l'examen des écoles, des intervenants ont dit au groupe consultatif que la province ne devrait pas déconseiller complètement la fermeture d'écoles. Il est possible que d'autres valeurs socioéconomiques ne soient pas prises en compte dans l'analyse actuelle de la juste valeur marchande, et par conséquent, des occasions pourraient être ratées. Par exemple, un organisme voulait acheter une école pour tirer parti du financement des logements abordables, mais ne pouvait pas obtenir de financement pour la payer à la valeur marchande. Le besoin de logements abordables dans la collectivité était évident, mais il était impossible de « fixer le prix » du bien d'une manière qui reconnaît la valeur sociale plus globale des logements abordables dans la collectivité. Cet examen plus approfondi de la planification de la valeur socioéconomique est un problème que le ministère de l'Éducation et les conseils scolaires ne devraient régler seuls.

PROCESSUS DE CIRCULATION DES BIENS EXCÉDENTAIRES

Les intervenants ont soulevé un certain nombre de questions relatives à la circulation des biens. Il y a une liste de circulation restreinte, et tous les utilisateurs finaux potentiels n'y figurent pas toujours (p. ex., CADSS et collectivités autochtones). L'autre question concerne le temps limité pour l'examen. En ce qui concerne plus particulièrement les écoles, les intervenants ont affirmé que le processus actuel d'examen des écoles ne laisse pas suffisamment de temps aux partenaires/soumissionnaires potentiels pour élaborer des propositions et des plans relativement à l'utilisation du bien.

L'ACCÈS AUX INSTALLATIONS SCOLAIRES

Si une partie d'une école est utilisée par un partenaire de la collectivité et que l'autre partie de l'école sert à enseigner aux élèves, l'école est alors utilisée pleinement par la collectivité, et seuls les locaux occupés par les élèves sont financés par le ministère de l'Éducation. Même si les écoles soutiennent l'utilisation communautaire des locaux, elles finissent souvent par financer ces usages, et peuvent finir par devoir déclarer les locaux en « excédent » aux fins d'éducation. Selon les intervenants, les conseils scolaires ne devraient pas être tenus d'assurer la prestation et le paiement de ces services communautaires. Il est nécessaire de trouver une manière de reconnaître et de valoriser ces partenariats.

Il n'y a pas de mécanisme pour évaluer ces locaux dans les écoles qui sont utilisés par la collectivité. Si les droits des permis ou les ententes de location/loyers ne couvrent pas la totalité des coûts d'exploitation et de renouvellement pour ces locaux communautaires, il revient au conseil scolaire de financer l'usage de ces locaux par les partenaires de la collectivité. Il a été suggéré qu'une relation consultative multilatérale avec la municipalité, les gestionnaires de services municipaux regroupés et les conseils d'administration des services sociaux de district, les conseils scolaires et la province offrirait une manière de conserver les écoles dans le domaine public lorsque les parties en conviennent.

Une telle relation n'empêcherait pas la vente de certaines propriétés scolaires sous-utilisées, mais elle permettrait une prise de décision plus intégrée qui tiendrait compte pleinement de l'utilisation potentielle de l'école à l'avenir.

FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS POUR LES CARREFOURS COMMUNAUTAIRES

L'Ontario Nonprofit Network a affirmé que le gouvernement provincial peut soutenir les biens communautaires en facilitant les prêts au secteur sans but lucratif. Les établissements de prêt sont souvent réticents à prêter de l'argent à des organismes sans but lucratif. Infrastructure Ontario offre déjà un programme de prêt grâce auquel les organismes de certains secteurs sans but lucratif peuvent

se qualifier. Les secteurs admissibles comprennent des carrefours communautaires offrant des services de santé / sociaux en milieu communautaire et des organismes de formation artistique qui répondent à une définition étroite, mais un grand nombre d'autres secteurs sont exclus.

Les répondants ont donné un grand nombre d'exemples du manque d'harmonisation entre les cycles de financement des ministères qui résultent dans la perte de possibilités parce que la priorité dans un ministère était de vendre alors que l'autre ne disposait pas du financement au cours du cycle de financement en cours, mais pourrait avoir besoin du bien dans l'avenir. À titre d'exemple, un carrefour émergent a affirmé avoir perdu la possibilité d'installer un centre de santé communautaire (CSC) dans les mêmes locaux qu'une école quand l'affectation du capital d'une année de financement précédente du CSC ne pouvait pas être retenue en attendant la décision relative au financement de la nouvelle école.

Les intervenants ont aussi affirmé que le processus de planification provincial des immobilisations en santé est trop long et pas assez souple pour saisir les possibilités locales à mesure qu'elles surviennent. Une fois que les projets dépassent un certain seuil de coûts, d'autres exigences s'appliquent, notamment un financement correspondant versé par d'autres sources, ce qui fait qu'il est difficile pour les carrefours communautaires d'obtenir du financement en temps opportun.

L'Association des centres de santé de l'Ontario a affirmé que les règles actuelles de la province qui orientent le processus en matière d'immobilisation pour les organismes communautaires de soins de santé peuvent être mal harmonisées et trop rigides pour offrir des soins intégrés axés sur les personnes.

PROBLÈMES DE GESTION DES PROPRIÉTÉS, DE RESPONSABILITÉ ET DE SÉCURITÉ

Selon des répondants, une fois qu'un site est découvert, les organismes ont parfois besoin d'aide pour trouver/payer des personnes qui contribuent à la gestion de la propriété afin d'exploiter un carrefour communautaire vraiment intégré. Dans les écoles, il n'y aurait personne pour assumer les fonctions de « gestionnaire de la propriété » sauf le directeur.

« Quand on utilise des écoles comme carrefours communautaires, la gestion de la propriété pendant les mois de juillet et d'août doit être examinée, étant donné que les directeurs d'école sont les gestionnaires désignés du site. Les plus petits conseils scolaires, en particulier, ne disposent pas de grands services de planification ou de ressources pour coordonner le développement communautaire et l'entretien permanent de grands carrefours. »

- Association des conseils scolaires des écoles publiques de l'Ontario (commentaire)

Un grand nombre de groupes, notamment des municipalités et des conseils scolaires, ont fait remarquer que la création de partenariats dans des écoles est assortie de défis. Même si les écoles peuvent fonctionner comme carrefours communautaires, elles font face à d'importants défis en termes de sécurité et de responsabilité associés à l'utilisation communautaire.

CONCEPTION DE NOUVEAUX BÂTIMENTS

Même si un grand nombre de groupes ont parlé de changer la vocation des biens publics existants, d'autres ont aussi mentionné que les biens de l'avenir devaient être mieux conçus afin de répondre aux besoins en évolution et au contexte démographique des collectivités locales.

Par exemple, même s'il existe du financement pour intégrer des installations pour les services de garde dans les nouvelles écoles, il n'existe souvent aucun mécanisme pour planifier des partenariats communautaires élargis qui pourraient inclure une conception multi-usage et intergénérationnelle, sauf si un partenaire de la collectivité contribue à son élaboration. La province a plutôt tendance à bâtir ou à financer des installations à usage unique qui peuvent ne pas être ouvertes en soirée, les fins de semaine ou pendant l'été.

CONSIDÉRATIONS DÉMOGRAPHIQUES/GÉOGRAPHIQUES

Les intervenants ont clairement déclaré que les solutions en matière de politique qui fonctionnent pour les milieux urbains et ruraux sont très différentes. Les milieux urbains sont confrontés à une densité accrue, ce qui crée un besoin d'espace public afin de mener des vies actives et d'adopter des modes de vie sains. Les milieux ruraux sont confrontés à un déclin de la population et à des changements démographiques, ce qui rend la conservation d'espaces publics viables plus difficile. L'accès aux services est également plus difficile dans les collectivités éloignées, rurales et du nord. Ainsi, les collectivités rurales sont confrontées au fait qu'elles n'ont pas accès à des services de transport qui pourraient leur permettre de se rendre au carrefour communautaire et d'en revenir. Des intervenants ont dit qu'il serait utile d'explorer l'idée qu'un carrefour peut être une « entité virtuelle », un groupe de réseautage communautaire composé de personnes qui s'assurent que chacun soit bien servi, que les lacunes soient cernées et que de nouveaux services soient créés au besoin.

Il importe également de reconnaître les besoins particuliers de collectivités uniques, notamment les collectivités francophones et autochtones, les nouveaux arrivants et les personnes handicapées. Selon les intervenants, les collectivités francophones ont besoin d'un modèle inclusif et de qualité supérieure afin d'éviter l'assimilation.

De la même façon, des intervenants ont mentionné les besoins particuliers et les pressions exercées sur les collectivités autochtones de l'Ontario. Dans la province, la population autochtone est en croissance à un rythme près de cinq fois supérieur à celui de la population non autochtone. De 2006 à 2011, le nombre total de personnes qui s'identifient comme étant Autochtones en Ontario a crû d'environ 58 935, une augmentation de 24,3 pour cent, comparativement à 4,8 pour cent chez les non-Autochtones. La majorité des Autochtones en Ontario vivent hors réserve et représentent 84,1 pour cent de la population autochtone totale. Cette croissance démographique a exercé sur les centres d'amitié des pressions supplémentaires en matière de prestation des services et d'infrastructure pour qu'ils répondent aux besoins uniques des Autochtones vivant en milieu urbain.¹¹

Les personnes âgées sont le segment de la population qui croît le plus rapidement. Le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus devrait plus que doubler, passant de 2,1 millions (ou 15,2 pour cent de la population) en 2013 à plus de 4,5 millions (ou 25,5 pour cent) d'ici 2041. En 2015, pour la première fois, les personnes âgées représenteront une partie plus importante de la population que les enfants âgés de 0 à 14 ans.¹²

Un grand nombre de groupes ont indiqué que les problèmes d'accessibilité empêchent souvent l'accès aux services dans leur collectivité – en terme d'emplacement physique, comme indiqué ci-dessus, et selon le point de vue de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO), dont l'objectif est d'atteindre l'accessibilité pour les Ontariens handicapés d'ici 2025, grâce à une démarche progressive. La LAPHO exige que tous les fournisseurs de biens et de services se conforment à des normes de service à la clientèle conçues pour veiller à ce que les personnes handicapées puissent obtenir et utiliser leurs biens et services et en tirer parti.

4. Cadre stratégique

Il est clair que chaque collectivité est unique, qu'elle présente un ensemble précis de ressources et une combinaison de besoins et de capacités en matière de services. Chaque carrefour communautaire constitue par conséquent une solution unique à des besoins locaux. Essayer de contrôler ce processus orienté par la collectivité du début à la fin serait une erreur. La province a besoin de jouer un rôle de collaboration en facilitant la coordination et en s'attaquant aux obstacles à l'échelle provinciale. Nous avons par conséquent tenté de saisir l'essence d'un carrefour communautaire en termes de vision, de principes et d'objectifs et ainsi établir un fondement commun pour des conversations et une collaboration permanentes, ainsi que fournir orientation et conseils afin que les carrefours communautaires évoluent avec succès en Ontario. Selon la consultation effectuée auprès des groupes communautaires et du service public, j'estime avec optimisme qu'il existe des possibilités énormes d'améliorer le rôle des carrefours communautaires dans la province.

VISION

« Nous voulons que l'Ontario soit le meilleur endroit pour travailler, vivre et élever une famille, et les carrefours communautaires font partie de cette vision », a déclaré Kathleen Wynne, première ministre de l'Ontario.

PRINCIPES

1. Le renforcement des collectivités exige un leadership provincial.
2. La planification communautaire est effectuée localement, grâce à de forts dirigeants locaux.
3. Les besoins de la collectivité devraient orienter la prestation des services.
4. L'utilisation communautaire fait partie intégrante de la planification des biens publics de la province.
5. Les carrefours communautaires sont créés grâce à une collaboration et à une responsabilité partagée.

OBJECTIFS

- **Planification coordonnée** : Un système coordonné de planification qui encourage les partenariats et tire parti de ce qui fonctionne.
- **Prestation de services axés sur les clients** : Un système de prestation qui offre des services intégrés aux personnes, dans leur collectivité.
- **Infrastructure communautaire / biens publics** : Un système qui maximise l'utilisation des biens publics au profit de la collectivité.

5. Plan d'action

Le présent exercice consistait à explorer les possibilités et à élaborer un plan d'action. Bien que les répondants aient porté des enjeux à notre attention, ils ont également fait part d'un soutien important à la prestation de services intégrés par l'entremise de carrefours communautaires. Nous pensons que certains problèmes peuvent être réglés avec des mesures précises qui peuvent être mises en œuvre assez rapidement. Certains enjeux systémiques majeurs nécessiteront un changement de comportement et de procédure à tous les niveaux qui pourraient être plus long à réaliser. Pour reprendre les propos de l'un des commentaires soumis sur notre site Web :

« Ces obstacles peuvent avoir des causes différentes, mais les premières mesures à prendre pour les surmonter sont les mêmes : des conversations sérieuses tournées vers l'avenir qui tissent des liens et établissent un climat de confiance entre les partenaires du système. Ces conversations nécessitent du temps, de la planification et des ressources. »

Dans l'ensemble, il s'agit d'un exercice visant à rassembler les gens, les groupes et les processus.

En nous appuyant sur les commentaires que nous avons entendus et les principes que nous avons élaborés, nous proposons un plan d'action qui permet à la province d'avoir la plus grande incidence possible, en tant que catalyseur et partenaire, dans la réalisation de notre vision de carrefours communautaires. La plupart de ces mesures aborderont les enjeux auxquels font face tous les différents carrefours communautaires. Nous avons également cerné quelques mesures propres aux domaines de la santé et de l'éducation qui peuvent être prises rapidement à notre avis.

Notre recommandation fondamentale à l'égard du leadership provincial est essentielle à la mise en œuvre réussie du plan d'action.

RECOMMANDATION FONDAMENTALE:

Responsable provincial des carrefours communautaires

Pour assurer la réussite du plan d'action, il faut un solide leadership provincial pour mettre en œuvre le cadre pour les carrefours communautaires et le plan d'action. Il sera essentiel que le gouvernement soutienne ce travail pour offrir des avantages à plus long terme aux collectivités à l'échelle de la province.

Le responsable provincial travaillerait dans l'ensemble des ministères pour mettre en œuvre le plan d'action et élaborer davantage les recommandations. Il faudrait alors assurer l'harmonisation des ressources et des responsabilités dans tous les ministères pour assurer l'efficacité du rôle. Il sera peut-être aussi nécessaire de remanier la structure.

Il sera essentiel que le responsable provincial ait des liens avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Finances, puisqu'ils sont responsables du plan financier, assurant la gestion des fonds publics et dirigeant les efforts du gouvernement en matière de responsabilisation, d'ouverture et de modernisation.

Un grand nombre de nos recommandations sont axées sur les processus et les pratiques au sein des ministères qui ont été établis pour assurer la prestation efficace et responsable des services à la population ontarienne. Nous savons que les ministères ne peuvent pas agir seuls pour régler ces questions et que certaines démarches ne peuvent pas être modifiées sans un examen complet des répercussions sur la responsabilisation et le plan financier. Le responsable provincial serait chargé de l'intégration requise pour mettre en œuvre le cadre stratégique et le plan d'action.

Mesure à prendre :

- Officialiser une structure de responsabilisation au sein du gouvernement pour la supervision de la mise en œuvre du cadre et du plan d'action pour les carrefours communautaires.

1. PRESTATION DES SERVICES INTÉGRÉS

Mesures à prendre :

- Établir des mesures incitatives pour les organismes qui montrent une prestation des services intégrés.
- Simplifier les exigences de responsabilisation à l'égard des paiements de transfert afin d'accroître la souplesse en matière de financement et de réduire le fardeau administratif pour les fournisseurs de services.
- Collaborer avec le commissaire à l'information et à la protection de la vie privée afin de mettre à profit le travail actuellement effectué pour établir des protocoles qui protègent les renseignements personnels tout en permettant le partage approprié des renseignements sur les clients.
- Évaluer l'efficacité des projets provinciaux actuels et prévus de prestation de services intégrés afin d'examiner les possibilités qui pourraient s'appliquer aux carrefours communautaires.

2. ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE PROVINCIALE RELATIVE AUX BIENS PUBLICS

Mesures à prendre :

- Dresser un inventaire complet des biens publics provinciaux et financés par la province, y compris ceux qui appartiennent au secteur parapublic (p. ex., centres de santé communautaire, centres de services de garde / d'apprentissage pour jeunes enfants, bibliothèques, centres pour personnes âgées, logements abordables, écoles, hôpitaux, collèges, universités, etc.).
- À l'aide de cet inventaire, effectuer une analyse des possibilités d'intégration de la prestation des services et de partage des locaux.
- Modifier le processus d'aliénation des biens publics excédentaires afin d'examiner les besoins publics et d'étudier la faisabilité des partenariats éventuels avant qu'une décision finale ne soit prise.
- Examiner le mandat du gouvernement d'exiger l'aliénation des biens publics à la juste valeur marchande, y compris ceux qui appartiennent au secteur parapublic, et mettre au point des méthodes d'analyse coûts-avantages des biens excédentaires en tenant compte des avantages sociaux et économiques élargis pour les collectivités.
- Dresser une liste de circulation des biens immobiliers plus exhaustive et plus complète et accorder suffisamment de temps à l'examen des biens excédentaires avant leur aliénation.
- Élaborer des mesures pour analyser l'utilisation communautaire des biens financés par la province afin de mieux éclairer la prise de décisions sur les locaux excédentaires.
- Mettre en œuvre une stratégie à court terme pour les écoles (annexe E : Stratégie à court terme relative aux biens scolaires).

3. ÉLIMINATION DES OBSTACLES ET CRÉATION DE MESURES INCITATIVES

Mesures à prendre :

- Continuer de travailler avec les intervenants pour trouver des solutions aux obstacles supplémentaires qui empêchent l'établissement de carrefours communautaires.
- Simplifier le processus d'approbation des immobilisations pour les organismes de santé communautaire (p. ex., centres de santé communautaire) et offrir une certaine souplesse dans la conception, le financement et les exigences opérationnelles pour permettre l'élaboration de programmes qui tiennent compte des besoins de la collectivité.
- Élargir les pouvoirs d'approbation des immobilisations des réseaux locaux d'intégration des services de santé pour les projets de santé communautaire.
- Examiner les questions de responsabilité, de sécurité, d'accès et de gestion immobilière afin de maximiser l'utilisation des installations scolaires par les partenaires communautaires.

4. SOUTIEN D'UNE PLANIFICATION LOCALE INTÉGRÉE À LONG TERME

Mesures à prendre :

- Exiger une planification intégrée pour assurer la prestation de services axés sur les clients, quelles que soient les limites de compétence (provinces, municipalités, conseils scolaires, services de santé et organismes).
- En collaboration avec le secteur municipal et les intervenants locaux, explorer les possibilités d'utilisation des leviers politiques et des lois de la province (p. ex., Déclaration de principes provinciale, Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe, Plan de croissance du Nord de l'Ontario, *Loi de 2001 sur les municipalités* et *Loi de 2006 sur la cité de Toronto*) pour renforcer et faciliter davantage l'établissement des carrefours communautaires.
- Examiner de quelle façon les édifices publics peuvent être conçus et construits en prenant davantage en considération les exigences multi-usagers et intergénérationnelles à long terme afin de répondre aux besoins actuels et futurs.

5. SOUTIEN À LA VIABILITÉ FINANCIÈRE DES CARREFOURS COMMUNAUTAIRES

Mesures à prendre :

- Étudier l'utilisation de modèles de financement novateurs pour les carrefours communautaires, y compris l'entreprise sociale, le financement social (p. ex., les obligations à impact social), les partenariats entre les secteurs public et privé et la diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA).
- Réviser le Programme de prêts d'Infrastructure Ontario pour élargir l'admissibilité.
- Tirer parti des programmes provinciaux (p. ex., ServiceOntario et Emploi Ontario) en tant que « locataires-clés » pour soutenir l'établissement des carrefours communautaires et la viabilité à long terme.
- Examiner les options pour tirer parti des outils financiers municipaux, y compris les pépinières d'entreprises, les ententes relatives aux installations municipales essentielles et les redevances d'aménagement, à l'appui de la création de nouveaux espaces communautaires.

6. AUGMENTATION DE LA CAPACITÉ LOCALE

Mesures à prendre :

- Embaucher des experts et des praticiens locaux pour mettre sur pied un centre de ressources pour les fournisseurs de services à l'appui de l'établissement des carrefours communautaires et fournir de la formation aux fournisseurs.

- Soutenir les activités de planification locales et, conformément à l'Initiative pour un gouvernement ouvert de la province, établir des données gouvernementales comme les données démographiques, la cartographie SIG, l'information sur la planification des services et l'inventaire des biens publics excédentaires mis à la disposition du public en ligne.
- Explorer les possibilités de soutien des carrefours communautaires virtuels.

7. ÉVALUATION ET SURVEILLANCE DES RÉSULTATS

Mesure à prendre :

- En collaboration avec le nouveau Centre d'excellence pour le soutien à la prise de décision fondée sur des données probantes du Secrétariat du Conseil du Trésor, élaborer une structure d'évaluation et de mesure axée sur les résultats.

6. Conclusion

Le présent cadre stratégique et plan d'action représente un plan d'action concret pour l'expansion des carrefours communautaires en Ontario. Il tient compte du consensus parmi les intervenants selon lequel les carrefours communautaires apportent une énorme valeur aux résidents locaux, qui peut être mesurée et démontrée sur les plans social et économique. Il tient également compte de la diversité et de l'ampleur des préoccupations des intervenants et cerne les solutions possibles à un grand nombre des obstacles qui empêchent la mise sur pied des carrefours communautaires. Finalement, il prend en compte la conjugaison des efforts au niveau de la province, reconnaissant la valeur de la prestation de services qui apportent des avantages aux collectivités.

Il est clair que la province a un rôle de premier plan à jouer dans la modification de l'environnement de politique et de planification pour faciliter l'élaboration plus poussée des carrefours communautaires. Ce cadre stratégique et plan d'action offre une solution d'avenir et comprend des mesures précises pour fournir un leadership, éliminer les obstacles, renforcer la capacité et assurer la réussite des carrefours communautaires actuels et futurs. Une fois examiné par le gouvernement, ce cadre stratégique et plan d'action devrait devenir une feuille de route initiale pour orienter la planification et la mise en œuvre plus poussées d'une démarche « pangouvernementale » à l'appui de l'évolution des carrefours communautaires dans l'ensemble de la province.

-
- ¹ Anishnawbe Health Toronto, Aboriginal Hub Design Concepts, Presentation April 22-25, 2015
- ² www.sroi-canada.ca/methodology/calculator.html
- ³ www.socialvaluelab.org.uk/2012/03/craft-cafe-sroi-report-launch<<http://www.socialvaluelab.org.uk/2012/03/craft-cafe-sroi-report-launch>
- ⁴ <http://communitychampionsuk.org/wp-content/uploads/2014/08/FullSROIreportCommunityChampions-No-Appendices-FINAL.pdf>
- ⁵ Recherche effectuée par SiMPACT, organisme accrédité par SROI travaillant avec SROI International
www.simpactstrategies.com/LiteratureRetrieve.aspx?ID=171987<<http://www.simpactstrategies.com/LiteratureRetrieve.aspx?ID=171987>
- ⁶ http://melsa.org/melsa/assets/File/Library_final.pdf
- ⁷ Recherche effectuée par Léger Recherche Stratégie Conseil, de Montréal
Mapsab.ca/downloads/events/april/2014/SchoolsAsHUBS.pdf
- ⁸ <http://peterbedford.org.uk/wp-content/uploads/2014/09/Peter-Bedford-Housing-Association-Value-for-Money-Statement-2013-14.pdf>
- ⁹ BURRETT, John. Social Return on Investment: Centerpointe Early Childhood Resource Centre, non publié. Haiku Analytics. Ontario (février 2013).
- ¹⁰ KPMG International The Mowat Centre. The Integration Imperative: Reshaping the delivery of human and social services, 2013. Consulté en 2015 sur le site <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/integration-imperative.pdf> p.22.
- ¹¹ Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres, June 2014, p. 4.
- ¹² <http://www.fin.gov.on.ca/fr/economy/demographics/projections/index.html>

Annexes

Annexe A. Communiqué et membres du Groupe consultatif de la première ministre chargé du cadre pour les carrefours communautaires

Annexe B. Liste des organismes intéressés

Annexe C. Liste des ministères consultés

Annexe D. Les preuves à l'appui

Annexe E. Stratégie à court terme relative aux biens scolaires

Annexe A

**Communiqué
et membres du
Groupe consultatif
de la première
ministre chargé
du cadre pour
les carrefours
communautaires**

La première ministre Wynne nomme les membres du Groupe consultatif chargé du cadre pour les carrefours communautaires

Des experts aideront à développer une structure innovatrice pour revitaliser les lieux publics

Le 8 avril 2015

L'Ontario a nommé les neuf membres du Groupe consultatif de la première ministre chargé du cadre pour les carrefours communautaires. Ce groupe travaillera de concert avec Karen Pitre, conseillère spéciale de la première ministre, à réviser les politiques provinciales et à élaborer un cadre pour adapter les biens publics actuels afin qu'ils deviennent des carrefours communautaires.

Un carrefour communautaire peut être une école, un centre du voisinage ou un autre lieu public qui offre des services coordonnés dans des domaines comme l'éducation, les soins de santé et les services sociaux.

Les neuf membres dont on a annoncé la nomination aujourd'hui possèdent des connaissances et une expertise dans bon nombre de secteurs, dont l'éducation, la finance et la construction communautaire. Les membres feront une importante consultation auprès des groupes communautaires et autres partenaires pour recueillir un large éventail de perspectives qui alimenteront l'approche gouvernementale en matière de progression du concept des carrefours communautaires.

Offrir des services communautaires de qualité, accessibles et efficaces s'inscrit dans le plan économique du gouvernement pour l'Ontario. Ce plan à quatre volets vise à renforcer la province en investissant dans les talents et les compétences de la population, en construisant de nouvelles infrastructures publiques telles que des routes et des infrastructures de transport en commun, en créant un environnement dynamique et attrayant où les entreprises prospèrent, et en établissant un plan d'épargne sûr afin que chacun puisse prendre sa retraite.

CITATIONS

« Les carrefours communautaires sont un élément important dans nos efforts visant à rendre les services publics plus accessibles et plus efficaces pour la population de notre province. Je tiens à remercier tous les membres du Groupe consultatif qui nous font profiter de leur expertise dans ce projet. Avec leur aide, nous

pourrons faire en sorte que notre structure favorisera la compétitivité en matière d'économie, suscitera une cohésion sociale et rendra plus agréable la vie au sein des communautés. »

— Kathleen Wynne, première ministre de l'Ontario

FAITS EN BREF

- Le 20 mars 2015, la première ministre Wynne a nommé Karen Pitre aux fonctions de conseillère spéciale en matière de carrefours communautaires et de présidente du Groupe consultatif.
- Divers modèles de carrefour communautaire existent tant en Ontario que sur d'autres territoires. Une des activités clés de ce groupe consistera à examiner le savoir-faire et les résultats dans ces territoires pour en reconnaître les meilleures pratiques.
- Dans ses lettres de mandat, la première ministre a instruit plusieurs ministres de participer à l'élaboration de politiques en matière de carrefours communautaires.

POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE

- [Pour en savoir plus sur Karen Pitre, présidente du Groupe consultatif](#)

Membres du Groupe consultatif de la première ministre chargé du cadre pour les carrefours communautaires

8 avril 2015 12h55

KAREN PITRE

Karen Pitre a été nommée conseillère spéciale de la première ministre en matière de carrefours communautaires.

Karen Pitre cumule une longue expérience dans la consultation des intervenants, la planification stratégique et la gestion de projet. Parmi ses expériences de travail, on compte le poste de présidente générale consultante à l'électrification chez Metrolinx où elle dirige un projet complexe qui nécessite des consultations d'intervenants élaborées avec la participation d'un comité consultatif communautaire. Karen est également membre d'un comité directeur sur l'utilisation par tous des biens communautaires. Ce comité a été mis sur pied au printemps 2013 et il a pour mandat de créer les environnements législatifs, politiques et infrastructurels appropriés afin de faire des écoles de l'Ontario des carrefours qui soutiennent et améliorent la santé des communautés de l'Ontario.

Karen a également travaillé avec la Toronto District School Board-Toronto Lands Corporation où elle a développé une structure pour l'intendance des biens d'immobilisation en surplus. Dans ces fonctions, elle a géré des consultations avec des intervenants clés, dont le ministère de l'Éducation, les conseillers et le personnel du Conseil scolaire du district de Toronto de même que des groupes communautaires. Elle a travaillé avec les trois paliers de gouvernement, notamment avec le comité de soumission de la candidature de Toronto pour les Jeux olympiques de 2008 et Waterfront Toronto. Karen est également la présidente fondatrice du Toronto Sports Council.

Karen détient un baccalauréat en droit de l'Université de Windsor et elle est bachelière en science appliquée (génie chimique) de l'Université de Toronto.

ENID SLACK

Enid Slack est directrice de l'Institute on Municipal Finance and Governance de la Munk School of Global Affairs de l'Université de Toronto. Elle œuvre dans le domaine de la finance municipale depuis plus de 35 ans.

En 1996, Enid a été membre du Comité chargé de déterminer qui fait quoi et, en 1997, elle a coprésidé l'Équipe de spécialistes de la Subvention pour programmes d'aide à l'apprentissage du ministère de l'Éducation et de la Formation. Elle est actuellement membre du Comité consultatif du Programme de mesure de la performance des services municipaux de l'Ontario et du Comité consultatif de l'Institut international de la fiscalité immobilière.

Enid a obtenu un baccalauréat en économie de l'Université York de même qu'une maîtrise et un doctorat en économie de l'Université de Toronto. En 2012, elle s'est vue décerner la médaille du jubilé de diamant de la Reine.

MICHELLE DIEMANUELE

Michelle DiEmanuele est présidente et directrice générale des Trillium Health Partners. Elle mène sa carrière tant dans les secteurs publics que privés. Elle est reconnue pour sa capacité à diriger de grands organismes complexes lors de périodes de grands changements et de transformation culturelle. Elle a une expertise en ressources humaines, en technologie de l'information, en reconfiguration des processus administratifs, en gestion des intervenants, en élaboration de stratégie, en relations gouvernementales et en opérations.

Michelle compte parmi les 100 femmes les plus puissantes du Hall of Fame of Canada et a été reconnue comme l'une des Top 40 de moins de 40 ans. Elle siège également sur bons nombres de commissions et de conseils.

DOUG REYCRAFT

De 1971 à 1985, Doug Reycraft a été conseiller et préfet du village de Glencoe de même que président du conseil du comté de Middlesex. De 1985 à 1990, Doug a été député à l'Assemblée législative de l'Ontario. De 2000 à 2014, Doug a été maire de Southwest Middlesex.

Doug a aussi été président du Conseil de santé de Middlesex-London, de la London Middlesex Housing Corporation, de l'Association des municipalités de l'Ontario, du conseil de direction du Municipal Employers Pension Centre of Ontario de même que coprésident du Groupe de travail municipal sur la sécurité ferroviaire nationale de la Fédération canadienne des municipalités.

MICHELLE BALDWIN

Michelle Baldwin est directrice générale du Pillar Nonprofit Network et a une longue expérience dans la gestion des organismes à but non lucratif, l'innovation sociale, les communications et la collecte de fonds.

Plus récemment, Michelle a été une personne clé pour le Social Innovation Shared Space de London. Auparavant, elle a occupé des postes à la Fondation canadienne des tumeurs cérébrales et au Thames Valley Children's Centre. Elle occupe actuellement des fonctions au sein du conseil du Ontario Nonprofit Network, et du conseil consultatif du London Health Sciences Community. Elle est aussi la coordonnatrice du Peace Bus pour les Villages internationaux d'enfants. Auparavant, Michelle a fait partie du conseil du Huron University College où elle a été présidente du Campus Community Advisory Committee.

Michelle détient une maîtrise en psychologie de l'éducation, un baccalauréat ès arts en psychologie de même qu'un certificat professionnel en communications et en relations publiques de l'Université Western Ontario. Elle détient également un certificat en gestion des bénévoles du collège Fanshawe.

SEVAUN PALVETZIAN

Sevaun Palvetzian est directrice générale de CivicAction, un groupe de Toronto qui réunit des chefs de file de tous les secteurs pour relever des défis sociaux, économiques et environnementaux.

Avant de travailler pour CivicAction, Sevaun a occupé plusieurs postes de cadre au sein du gouvernement de l'Ontario, dont celui de diriger le programme de revitalisation de Place Ontario.

Avant de travailler au sein du gouvernement de l'Ontario, Sevaun a occupé des fonctions à l'Université de Toronto, au Groupe de la Banque mondiale et à Presidential Classroom, qui est un organisme d'éducation civique de Washington D.C. En dehors de ses fonctions, elle a participé à une vaste gamme d'initiatives civiques, notamment à titre de présidente du Conseil de direction des Services à la jeunesse de Katimavik et à titre de membre du conseil consultatif de la School of Public Policy and Governance de l'Université de Toronto. Sevaun siège présentement au conseil de direction du Toronto Region Immigrant Employment Council et NPower Canada.

Sevaun a complété le programme Ivey à l'intention des cadres de la Richard Ivey School of Business et détient une maîtrise en histoire de l'Université Western Ontario.

ANNIE KIDDER

Annie Kidder est la directrice générale et l'un des membres fondateurs de People for Education qui est un organisme autonome œuvrant au soutien de l'enseignement public dans les écoles de langue anglaise de même que dans les écoles catholiques et les écoles de langue française de l'Ontario.

Annie est lauréate de nombreux prix et a pris la parole à propos de l'éducation publique lors de conférences données dans l'ensemble du Canada, en Europe et en Afrique. Elle est régulièrement citée dans les médias à titre d'experte dans les questions reliées à l'éducation.

RICHARD JOY

Richard est le directeur général de l'Urban Land Institute, un institut de recherche et d'éducation sans but lucratif qui a pour mission d'offrir un leadership dans une utilisation responsable des terres et dans la création et le maintien de communautés durables et dynamiques dans le monde entier.

Richard cumule 20 années de leadership urbain au sein des gouvernements municipaux et provincial de même que du secteur privé. Il a été conseiller principal en politiques auprès du ministre des Affaires municipales, conseiller principal pour la Loi de 2006 sur la cité de Toronto et un conseiller clé dans de nombreuses réformes législatives majeures, dont la Loi sur la ceinture de verdure et la Loi sur la planification.

Richard a aussi été vice-président aux relations politiques et gouvernementales du Toronto Region Board of Trade.

JAMES HARBELL

James Harbell est un partenaire chez Stikeman Elliott. Il est également coprésident du Energy Group de la firme, est membre du National Partnership Board, dirige le Toronto Real Estate Department et est membre principal du groupe Partenariats public-privé/Infrastructure.

James possède une vaste expérience dans l'offre de conseils stratégiques dans une large gamme de domaines, dont le développement des biens immobiliers, les fusions et les acquisitions dans les secteurs de l'énergie et de l'infrastructure, les approbations réglementaires et les questions reliées au financement de projets. James est un spécialiste certifié en droit environnemental par le Barreau du Haut-Canada. Il détient un baccalauréat en droit de l'École de droit Osgoode Hall.

Annexe B

Liste des organismes intéressés

A Child's World
Afghan Association of Ontario
African Community Services of Peel
African Training & Employment Centre
Agincourt Community Services Association
Aide juridique Ontario
AIDS Committee of Toronto (ACT)
Amelia Rising Sexual Assault Centre of Nipissing
Andrew Fleck Child Care Services
Anishnabeg Outreach Inc.
Anishnawbe Health Toronto
Annisaa Organization of Canada
Anti-Hunger Coalition Timmins
Applegrove Community Complex
Arraymusic
ArtsBuild Ontario
Artscape Creative Spaces
Assault Response & Care Centre
Assemblée de la francophonie de l'Ontario
Association canadienne pour la santé mentale
Association canadienne pour la santé mentale, filiale Muskoka Parry Sound
Association des centres de santé de l'Ontario
Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario
Association des municipalités de l'Ontario
Belka Enrichment Center
Best Start Leeds and Grenville
Bibliothèque de Brampton
Bibliothèque de la municipalité de La Nation

Bibliothèque de la Première Nation Mississauga
Bibliothèque des comtés unis SD&G
Bibliothèque du comté de Huron
Bibliothèque du comté de Lambton
Bibliothèque Front of Yonge
Bibliothèque publique Blue Mountains
Bibliothèque publique Bonnechere Union
Bibliothèque publique d'Arnprior
Bibliothèque publique d'Aurora
Bibliothèque publique de Billings
Bibliothèque publique de Black River-Matheson
Bibliothèque publique de Brockville
Bibliothèque publique de Burk's Falls, Armour et Ryerson Union
Bibliothèque publique de Chatham-Kent
Bibliothèque publique de Clarence-Rockland
Bibliothèque publique de Clearview
Bibliothèque publique de Cochrane
Bibliothèque publique de Deseronto
Bibliothèque publique de Gravenhurst
Bibliothèque publique de la Première Nation de Bkejwanong
Bibliothèque publique de Moonbeam
Bibliothèque publique de Port Colborne
Bibliothèque publique de Port Hope
Bibliothèque publique de Powassan et District Union
Bibliothèque publique de Dryden
Bibliothèque publique d'Elliot Lake
Bibliothèque publique d'Englehart
Bibliothèque publique d'Essa

Bibliothèque publique de Fort Erie
Bibliothèque publique de Hamilton
Bibliothèque publique de Kenora
Bibliothèque publique de Kirkland Lake
Bibliothèque publique de Markham
Bibliothèque publique de Massey et canton
Bibliothèque publique de Midland
Bibliothèque publique de Newmarket
Bibliothèque publique de New Tecumseth
Bibliothèque publique de Nipigon
Bibliothèque publique de Parry Sound
Bibliothèque publique de Rideau Lakes
Bibliothèque publique de Sioux Lookout
Bibliothèque publique de Temiskaming Shores
Bibliothèque publique de Terrace Bay
Bibliothèque publique de Tweed
Bibliothèque publique de Toronto
Bibliothèque publique de Wawa
Bibliothèque publique de Whitchurch-Stouffville
Bibliothèque publique de Woodstock
Bibliothèque publique d’Innisfil
Bibliothèque publique du canton de Champlain
Bibliothèque publique du canton de Russell
Bibliothèque publique du canton de Seguin
Bibliothèque publique du canton de South Algonquin
Bibliothèque publique du canton de Tyendinaga

Bibliothèque publique du canton McGarry
Bibliothèque publique du comté de Georgian Bay
Bibliothèque publique du comté de Middlesex
Bibliothèque publique Hastings Highlands
Bibliothèque publique Leeds and the Thousand Islands
Bibliothèque publique Markstay Warren
Bibliothèque publique Trent Lakes
Bibliothèques publiques de Vaughan
Big Brothers Big Sisters of Leeds and Grenville
Big Brothers Big Sisters of Toronto
Birchmount Bluffs Neighbourhood Centre
Bloor St. Culture Corridor
Bloordale Community Association
Braeburn Neighbourhood Place
Brantford Sign
Brock Community Health Centre
Bruce Grey Child and Family Services
Caledon Community Services
Cambridge Council on Aging
Campagne pour la lecture
Canadian National Exhibition Association
Canadian Parents for French (Ontario)
Catholic Crosscultural Services
Catholic Family Services of Durham
Catholic Principals of Ontario – présidente sident Pam Garbutt
Central Community Health Centre
Centre for Education & Training

Centre for Immigrant and Community Services (CICS)
Centre Francophone de Sault Ste. Marie
Chatham-Kent Victim Services
Child & Community Resources
Child Care Algoma
Childreach
Children Services Division Durham Region
Children's Treatment Centre of Chatham Kent
Christian Horizons
Citizens for Affordable Housing York Region
City Council School Board Committee
Cité d'Ottawa, Services sociaux et communautaires
Cité de Toronto
Civic Action
Coalition for Children and Youth Mental Health
Cochrane Child Care Centre
Collège Centennial, Community Employment Services
Collège Conestoga, Career Centre – fournisseur de services d'emploi D, Emploi Ontario
Collège Humber, Art Gallery and Collection
Collège Seneca
Community Door
Community Foundation Grey Bruce
Community Health Centre
Community Innovation Lab
Community Living Campbellford/Brighton
Community Living Elgin

Community Living Haliburton County
Community Living Huronia and Community Networks of Specialized Care
Community Living Kincardine & District
Community Living Toronto
Community Living York South
Community Opportunity and Innovation Network Inc.
Community Power Northumberland Co-operative Inc.
Compass Early Learning and Care
Conseil canadien des femmes musulmanes
Conseil d'administration des services du district d'Algoma
Conseil d'administration des services sociaux du district de Nipissing
Conseil d'administration des services sociaux du district de Sault Ste. Marie
Conseil d'administration des services sociaux du district de Thunder Bay
Conseil des arts de l'Ontario
Cornerstone Family Violence Prevention Centre
Council of Ontario Directors of Education
Country Roads Community Health Centre
County of Renfrew Child Care
Crossing All Bridges Learning Centre Inc.
Daniels Corporation
Davenport Perth Neighbourhood and Community Health Centre
DeafBlind Ontario Services
Dilico Anishinabek Family Care

Distress Centre of Ottawa & Region	Fondation canadienne pour le dialogue des cultures
Dixon Hall Neighbourhood Services	Fondation Maytree
Doorsteps Neighbourhood Services	Fondation Trillium de l'Ontario
Dovercourt Recreation Association	Frontier College
DRIVEN	Garderie Teddy Bear
Drouillard Place	Gateway Centre for Learning
Drum Artz	Glengary Interagency Group
Dufferin County Community Services	Go Green Cricket & Sports Field
Dundas Community Services	Gravenhurst Public Library
Durham District School Board	Grey Bruce Public Health
Durham Region Employment Network	Guelph Community Health Centre
East Metro Youth Services	Halton Multicultural Council
Eastminster United Church	Halton Our Kids Network
Éducation en français au Canada	Harbourfront Community Centre
Église Unie du Canada	Headwaters Communities in Action
Emploi Ontario	Health Access Centre
Emploi pour les personnes handicapées	Healthy Minds Canada
Epilepsy Halton Peel Hamilton	Heartwood House - Au coeur de la vie
Etobicoke Community Council	Hesperus Village
Etobicoke Youth Network	Hockley Seniors & Community Hall
Eva Rothwell Resource Centre	Hôpital Memorial du district de Leamington
Evergreen City Works	Human Services Agency Valoris in Prescott-Russell
Family & Children's Services of Guelph and Wellington County	Idea Exchange (anciennement Cambridge Public Library)
Family Resource Centre	Infertility Network
Family Services Windsor-Essex	Information Orillia
Family Space Quinte Inc.	Inn From The Cold
FASworld Toronto	Institute of Southern Georgian Bay
Fédération des bibliothèques publiques de l'Ontario	Inter Faith Homes Group
Fédération des enseignantes-enseignants des écoles secondaires de l'Ontario	Interdivisional Team and Inter-agency Team for City School Committee
Finance for Good	International Resource Centre for Performing Artists
FOCUS Community Development Corporation	KCWA Family and Social Services

Keystone - Child, Youth & Family Services	Niagara Regional Native Centre Adult Literacy
Kitchener Waterloo Ki Aikido Club	Noojmowin Teg H.C.
Knollcrest Lodge	North Algoma Literacy Coalition
Koala Place	North Hastings Children's Services
LAB B Coworking	North Lambton Community Health Centre
Lambton County Developmental Services	North of Superior Counselling Programs
LAMP Community Health Centre	North York Women's Shelter
Langford Conservancy	Northern Ontario Service Deliverers Association
Langs Community Hub	Nourish and Develop
Lansdowne Children's Centre	Oak Park Neighbourhood Centre
Learning Disabilities Association of Halton	O'Hara Volunteers Association
Learning Enrichment Foundation, The	Ontario Association of Children's Rehabilitation Services
Les services à l'enfance Grandir ensemble	Ontario Seniors' Secretariat Liaison Committee
Link Community Connection Centre, ville de Georgina	Ontario Association Supporting Individuals with Special Needs
Manor Park Community Council	Ontario au travail – Oxford Human Services
March of Dimes Canada	Ontario Catholic Trustees Association
Markham Region Community Health and Social Service Hub	Ontario Coalition for Children and Youth Mental Health
Maxville Manor	Ontario Early Years Centre Sarnia-Lambton
Meilleur départ	Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres
Mental health agency - Employment Support Agency	Ontario Long Term Care Association
Métis Nation of Ontario	Ontario Municipal Social Services Association
Miles Nadal Jewish Community Centre	Ontario Museum Association
Mothercraft	Ontario Native Women's Association
Mount Community Centre, The	Ontario Network of Employment Skills Training Projects (ONESTEP)
Municipalité régionale de Durham	
Municipalité régionale de York	
MyWomenSupport.com	
New Path Youth & Family Services	
Newcomer Centre of Peel	

Ontario NonProfit Network	Sault St. Marie Best Start Network
Ontario Psychological Association	Scarborough Centre for Healthy Communities
Ontario Public School Boards' Association	Scarborough Swim Club
Ontario Secondary School Literacy Course	School of the Photographic Arts: Ottawa
Ontario Urban Forest Council	Schroeder & Schroeder Inc.
Orchestres Canada	Seniors Network - Blue Mountains
Organisme de services pour les personnes autistes	Services à l'enfance de Sudbury
Ottawa Community Immigrant Services Organization	Sibi Employment & Training
Parents for Community Living K-W Inc.	Sickle In Me Foundation, The
Passeport pour ma réussite	Simcoe Community Services
Peel Multicultural Council	Simcoe County District School Board
Peterborough AIDS Resource Network	Social Planning Council Kitchener-Waterloo
Peterborough Communication Support Systems	Social Planning Council of Kingston and District
Peterborough County City Health Unit	Social Planning Council of Sudbury
Peterborough Social Planning Council	Social Planning Toronto
Place Interactive	Social Services Network
Places for People	Société canadienne de l'ouïe
Présidente, Comité consultatif de la gestion du Toronto District School Board (TDSB)	Sound Times Support Services
Project READ Literacy Network	South Essex Community Council
Punjabi Cultural Society	South Georgian Bay Community Health Centre
Quality in Lifelong Learning Network	South Muskoka Sailing Club
Rainy River District School Board	Space Coalition
Ralph Thornton Centre	St. James Town Community Corner
Région de Peel	St. Stephen's Community House
Réseau local d'intégration des services de santé	The Storefront
Riverdale Immigrant Women Enterprises	Success Beyond Limits
Rural Health Solutions	Supporting Performing Arts in Rural Communities
Sarnia Lambton Workforce Development Board	Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), section locale 4400
	Tamarack Institute for Community Engagement

Tecumseth Area Historical Society	Centraide Kitchener Waterloo et région
Thames Valley District School Board	Université de Toronto
The Gateway Hub	Valoris for Children and Adults in Prescott-Russell
Thinking Rock Community Arts	VCCS Employment Services Inc.
Thornccliffe Neighbourhood Office	Victim Services Toronto
Thunder Bay Public Library	Waterloo Infant Toddler Daycare Association
Tillsonburg and District Multi Service Centre	Welcome Home Refugee House
Tillsonburg Community Services Initiatives	Wellington County Learning Centre
Times Change Women's Employment Service	Wellington-Dufferin-Guelph Public Health
Timiskaming Home Support /Soutien à domicile	Wesley Urban Ministries
Tiny Tots Co-operative Nursery School of Aldborough Inc.	West Neighbourhood House, anciennement St. Christopher House
TOPS Club	West Scarborough Neighbourhood Community Centre
Toronto Artscape Inc.	Women's Rural Resource Centre
Toronto Catholic District School Board	WoodGreen Community Services
Toronto Centre	Woodstock and Area Community Health Centre
Toronto District School Board	Woodview Management Consultants
Toronto Lands Corp.	WorkInCulture
Toronto Neighbourhood Centres	Working Women Community Centre
Toronto Spartan Volleyball League	YMCA-YWCA de la région de la capitale nationale
Toronto Sports Council	Yonge Street Mission, The
Toronto Youth Cabinet	York Region Centre for Community Safety
Tribunaux de justice sociale	York Region Community Information and Volunteer Centre
Trillium Housing Non Profit	YMCA du Niagara
Unemployed Help Centre of Windsor Inc.	YMCA de la région du grand Toronto
Unison Health and Community Services	Young Voices Toronto Children's Choir
Centraide – Caledon Community Service	YWCA - Employment Ontario Centre
Centraide de Chatham-Kent	Youth Diversion Program
Centraide de la région de Peel	
Centraide de la région du grand Toronto	

Annexe C

Liste des ministères consultés

Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
Ministère de la Santé et des Soins de longue durée
Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels
Ministère de l'Éducation
Ministère des Affaires autochtones
Ministère des Affaires civiques, de l'Immigration et du Commerce international
Ministère des Affaires municipales et du Logement
Ministère des Finances
Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse
Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs
Ministère des Services sociaux et communautaires
Ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport
Office des affaires francophones
Secrétariat aux affaires des personnes âgées de l'Ontario
Treasury Board Secretariat

Annexe D

Les preuves à l'appui

Les preuves à l'appui de la valeur des carrefours communautaires

La création de carrefours communautaires est une idée sur laquelle s'entendent les responsables des collectivités et des politiques. Bon nombre de rapports, de conférences et de colloques abordent les motifs de leur consensus à cet égard, dont quelques-uns sont passés en revue aux pages qui suivent.

MÉTHODE

Vu les délais serrés qui lui ont été fixés pour rassembler ces preuves, WoodGreen Community Services a effectué un examen rapide des carrefours communautaires existants et une analyse de leurs meilleures pratiques. Les examens rapides ont l'avantage de faire ressortir les données probantes en un rien de temps. Cette façon de procéder était justifiée vu (1) l'avis général que les carrefours communautaires sont avantageux pour la collectivité et (2) le peu de temps alloué à la mise en place d'un cadre régissant leur création. Les preuves à l'appui de la valeur de tels carrefours ont été synthétisées et transmises au fur et à mesure à la conseillère spéciale, au Groupe consultatif et au Conseil des ministres.

La définition de « carrefour communautaire » retenue aux fins de ces travaux est très générale et applicable aux secteurs public, privé et sans but lucratif. Elle englobe les centres sociaux ou centres de voisinage, les pépinières d'entreprise, les écoles, et plus généralement tout endroit où sont offerts une variété de services visant à répondre à des besoins multiples ou complexes. Chacun des carrefours étudiés pour rassembler les preuves à l'appui de la valeur de ces derniers offre un éventail de services coordonnés librement accessibles à l'ensemble du public (même si certains d'entre eux ciblent des segments particuliers de la population). Les organismes du secteur parapublic, tels que les bibliothèques et les centres de loisirs, ont été exclus, à moins qu'ils ne fonctionnent expressément comme un carrefour communautaire.

L'examen effectué a débuté par une compilation d'exemples de carrefours communautaires existants en Ontario et ailleurs, et ce par l'entremise de recherches sur le Web et d'entrevues avec des sources clés. Le compte rendu des preuves recueillies, notamment au sujet d'aspects clés tels que les éléments qui font la réussite des carrefours communautaires ou leur rendement social, s'est fait sous forme de revues de documents, de sommaires de rapports, d'études de cas et de présentations de conclusions thématiques.

Le présent examen a été guidé par les questions initiales de la conseillère spéciale, à savoir :

1. Qu'est-ce qui marche bien?
2. Qu'est-ce qui entrave la bonne marche des choses?
3. De quelle manière la Province pourrait-elle appuyer ces activités de façon plus systématique?

La présente annexe donne un aperçu des réponses à ces questions.

QU'EST-CE QUI MARCHE BIEN?

En Ontario et partout au monde, les carrefours communautaires s'imposent comme solution majeure à la question de savoir comment répondre à d'importants besoins locaux et en même temps préserver des actifs communautaires. Les carrefours communautaires sont l'une des rares initiatives faisant l'unanimité de la base et du sommet de la hiérarchie sociale et politique. Les pages qui suivent résument les constatations de cet état de fait.

Carrefours communautaires existants

Un rapide tour d'horizon a permis de recenser près de 60 carrefours communautaires existants ou planifiés dans les zones urbaines, suburbaines et rurales de la province. Voici leur inventaire préliminaire :

CARREFOUR	LIEU	RÉGION	ZONE	SECTEUR	BÂTIMENT
Common Roof	Barrie	Centre de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Communautaire	Reconstruit
David Busby Centre	Barrie	Centre de l'Ontario	Urbaine	Communautaire	
W & M Edelbrock Centre	Comté de Dufferin	Centre de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Communautaire	Reconstruit
Centre Bronson	Ottawa	Est de l'Ontario	Urbaine	Autre	Reconstruit
George Street Hub ¹	Peterborough	Est de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Communautaire	Reconstruit
Hintonberg Hub	Hintonberg	Est de l'Ontario	Rural	Santé	Reconstruit

Carrefour d'Ottawa	Ottawa	Est de l'Ontario	Urbaine	Emploi / entrepreneuriat	
Entente de mise en commun du Centre municipal de Petawawa et des installations de la municipalité de district de Renfrew	Petawawa	Est de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Public	Neuf
École publique Prince of Wales	Peterborough	Est de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Communautaire	
Centre communautaire Shannon Park et Rideau Heights	Kingston	Est de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Loisirs	Reconstruit
The Mount	Peterborough	Est de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Communautaire	Reconstruit
10 Carden	Guelph	RGT	Faible densité (ville, banlieue)	Emploi / entrepreneuriat	
Acton Hub – Our Kids Network	Acton (Halton)	RGT	Faible densité (ville, banlieue)	Autre	Reconstruit
Aldershot Hub - – Our Kids Network	Burlington	RGT	Urbaine	Autre	Reconstruit
Eva Rothwell Centre	Hamilton	RGT	Faible densité (ville, banlieue)	Communautaire	Reconstruit
Durham Hub	Région de Durham	RGT	Urbaine	Éducation	
Helping Unite Belmont (HUB)	Belmont (comté d'Elgin)	RGT	Rural	Communautaire	
McQuesten	Hamilton	RGT	Urbaine		

Milton Hub – Our Kids Network	Milton	RGT	Faible densité (ville, banlieue)	Autre	Reconstruit
Social Services Network	Markham	RGT	Urbaine	Autre	Reconstruit
The Link	Georgina	RGT	Faible densité (ville, banlieue)	Communautaire	Reconstruit
Wever Community Hub	Hamilton	RGT	Urbaine	Loisirs	Reconstruit
Centre de santé communautaire	Sudbury	Nord de l'Ontario	Urbaine	Communautaire	Reconstruit
Community Corner	Sault Ste. Marie	Nord de l'Ontario	Urbaine	Communautaire	Reconstruit
École publique Étienne Brûlé	Sault Ste. Marie	Nord de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Éducation	Reconstruit
Evergreen – A United Neighbourhood	Thunder Bay	Nord de l'Ontario	Urbaine	Enfance et jeunesse	Reconstruit
Gateway Hub	North Bay	Nord de l'Ontario	Urbaine	Autre	Virtuel
Bluewater Health	Sarnia Lambton	Sud- Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Santé	Neuf
Centre communautaire francophone de Windsor-Essex- Kent	Windsor	Sud- Ouest de l'Ontario	Urbaine	Autre	Reconstruit
Chatham Kent Hub	Chatham	Sud- Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)		Neuf
Eagle Place	Brantford	Sud- Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Éducation	Reconstruit
East Ward (Major Ballachey School)	Brantford	Sud- Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Éducation	Reconstruit

Fiddlesticks	Cambridge	Sud-Ouest de l'Ontario	Urbaine		
Fusion Youth Activity and Training Centre	Ingersoll	Sud-Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Enfance et adolescence	Reconstruit
Langs	Cambridge	Sud-Ouest de l'Ontario	Urbaine	Communautaire	Neuf
Northbrae Community Hub	London	Sud-Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Éducation	Neuf
Northside Neighbourhood Hub	St. Thomas	Sud-Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Communautaire	Reconstruit
Shelldale	Guelph	Sud-Ouest de l'Ontario	Urbaine	Communautaire	Reconstruit
Bibliothèque de Strathroy-Caradoc	Ville de Strathroy-Caradoc	Sud-Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Autre	Neuf
The LDMH (Leamington District Memorial Hospital) Neighbourhood of Care	Leamington (Essex County)	Sud-Ouest de l'Ontario	Faible densité (ville, banlieue)	Santé	Reconstruit
SiG MaRS Hub	Toronto	Toronto	Urbaine	Emploi / entrepreneuriat	
AccessPoint on Danforth	Toronto	Toronto	Urbaine	Communautaire	Reconstruit
Artscape Young Place (ancienne école Givens-Shaw)	Toronto	Toronto	Urbaine	Arts	Reconstruit
Bathurst-Finch Hub	Toronto	Toronto	Urbaine	Communautaire	Neuf

Bridletowne Neighbourhood Centre	Toronto	Toronto	Urbaine	Communautaire	Neuf
Centre for Social Innovation	Toronto	Toronto	Urbaine	Emploi / entrepreneuriat	
Dorset Park Hub	Toronto	Toronto	Urbaine	Communautaire	Reconstruit
George Street Hub	Toronto	Toronto	Urbaine	Communautaire	Neuf
Jane Street Hub	Toronto	Toronto	Urbaine	Santé	
Junction Commons	Toronto	Toronto	Urbaine	Communautaire	Reconstruit
Mid-Scarborough Hub	Toronto	Toronto	Urbaine	Santé	Reconstruit
Rexdale Hub	Toronto	Toronto	Urbaine	Santé	Reconstruit
Victoria Park Hub	Toronto	Toronto	Urbaine	Communautaire	Reconstruit

Ces carrefours communautaires sont le fruit de l’initiative d’acteurs très divers – municipalités, conseils scolaires, centres de santé communautaire, urbanistes, organismes sans but lucratif, regroupements de voisinages et résidents d’une collectivité.

Avantages des carrefours communautaires

Les carrefours communautaires ont pour effets reconnus :

- des bienfaits pour la santé et la situation socio-économique des particuliers;
- des retombées positives au niveau collectif et au niveau de la prestation intégrée et individuelle de services;
- des investissements sociaux améliorés;
- la protection des actifs publics;
- un renforcement des collectivités aux quatre coins de l’Ontario.

Au sein du secteur de la santé, le Réseau local d'intégration des services de santé (RLISS) du Centre-Toronto a collaboré avec le réseau canadien de soins communautaires (Canadian Network for Care in the Community), hébergé à l'Université Ryerson, au recensement des qualités essentielles et des avantages d'un modèle de carrefour communautaire pour la prestation des services. Les éléments qu'ils ont relevés à cet égard sont les suivants :

- le partage des locaux, à la manière d'un hébergement hôtelier, les programmes offerts par les différents fournisseurs étant mis à l'horaire de sorte à optimiser l'utilisation des installations et à offrir des heures de service prolongées;
- la prestation, sur place, de soins de santé primaires et de soins communautaires;
- la conception polyvalente et l'aménagement souple de locaux aux tailles variées pour les programmes;
- la création de locaux adaptés aux besoins courants de la collectivité, mais facilement adaptables selon l'évolution de ces besoins et les modifications correspondantes apportées aux programmes et aux services;
- l'atténuation des stigmates associés à certains établissements à vocation unique (p. ex. ceux destinés à offrir des services de santé mentale ou de lutte contre les dépendances) par la prestation de services dans le contexte de programmes variés;
- l'amélioration de l'expérience des patients et autres clients, en veillant dès le départ à :
 - o favoriser un accès coordonné aux services disponibles sur place, grâce à un accueil et un calendrier d'activités centralisés;
 - o diminuer le risque d'évaluations multiples et redondantes;
 - o améliorer le transfert des clients d'un programme ou d'un fournisseur à un autre;
 - o faciliter l'accès à une variété de services offerts au même endroit;
 - o réduire la nécessité d'effectuer plusieurs visites pour accéder aux services.

Dans le secteur de l'éducation, l'hébergement de services communautaires dans des écoles s'avère aussi avantageux pour les élèves et les familles. Les résultats notés dans les écoles modèles du centre-ville (Inner City Model Schools) du conseil scolaire de district de Toronto² sont parmi les meilleurs, y compris sur le plan du rendement scolaire et de la santé.

Rendement social du capital investi

L'analyse du rendement social du capital investi (RSCI) est un aspect émergent des analyses d'impact qui examine les retombées des investissements sous l'angle social. Le RSCI sur la durée de vie d'un investissement attribue une valeur monétaire aux coûts et avantages de la prestation de services à la personne.

De cette forme d'analyse se dégagent des preuves incontestables de la valeur de quantité d'éléments des carrefours communautaires.

Voici quelques exemples des taux de rendement observés pour les investissements dans le regroupement de services polyvalents sous un même toit :

EXEMPLES	LIEU	RSCI (POUR 1 \$)
Craft Café (pour les aînés) ³	Écosse	8,27
Champions communautaires ⁴	Écosse	5,05
Centre de natation et de culture physique Beltline ⁵	Calgary, Alberta	4,84
Bibliothèques publiques du Minnesota ⁶	États-Unis	4,62
Écoles comme carrefours communautaires ⁷	Edmonton, Alberta	4,60
Association de logement Peter Bedford ⁸	London, Angleterre	4,06
Centre de la petite enfance Centrepointe ⁹	Ottawa	2,39

[Tableau préparé par WoodGreen Community Services]

Le RSCI dans les carrefours communautaires atteste aussi de toute une gamme d'autres retombées spécifiques et importantes pour les collectivités locales et leurs résidents sur le plan de la vie sociale et de la santé : taux de criminalité plus bas, baisse du nombre d'adolescents ayant des démêlés avec le système de justice pour la jeunesse, plus fort pourcentage de jeunes décrochant leur diplôme d'études secondaires, chutes moins fréquentes chez les aînés, réduction du taux de diabète et renforcement du sentiment de confiance au sein de la collectivité.

Prestation intégrée des services

Vue sous l'angle de la prestation de services, la création de carrefours communautaires rejoint les discussions en cours au sujet de l'intégration de celle-ci ¹⁰. Les carrefours communautaires offrent la possibilité d'améliorer, de coordonner et d'intégrer la prestation de services aux personnes et aux collectivités. La prestation intégrée des services constitue en quelque sorte une solution complète qui permet de répondre à des besoins variés et simultanés, et donc de renforcer l'efficacité et l'impact des interventions.

Les rapports examinés pour trouver des preuves de la valeur des carrefours communautaires parlent d'un « modèle intégré de prestation de services qui ressemble à un *réseau interconnecté*, communautaire, de services et de soutiens sociaux dont la création est favorisée au niveau systémique par des cadres politiques qui incitent et aident les organismes à officiellement planifier l'intégration de leurs services » (Marika Albert, *A Report of the Community Social Planning Council of Greater Victoria*, mai 2013 - traduction) ¹¹

L'examen des carrefours communautaires cherche en particulier à repérer la présence des éléments suivants :

- le carrefour est un point d'accès unique : personne ne se « trompe de porte »;
- les carrefours dans une région donnée suivent le même modèle d'intégration;
- un carrefour est non linéaire, avec de multiples points d'accès et de sortie, mais avec un seul point de contact pour les clients (que ce soit pour leur fournir des services directement ou pour les diriger vers le fournisseur de services approprié);
- un continuum de soins ou de services;
- l'emploi d'expressions et de mots tels que *uniforme, axé sur les clients, accessible, point d'accès unique, englobant, complet, adaptés, souple, « comme il faut, où il faut, quand il faut »*, etc. pour décrire la prestation intégrée des services dans les rapports.

Répartition des responsabilités relatives à la prestation intégrée des services :

- Responsabilité au niveau du Conseil des ministres.
- *Axe de responsabilité direct* de chaque ministère vers le Conseil des ministres (Schools Plus en Nouvelle-Écosse).
- Organisme responsable au niveau local ou municipal, dont les partenaires sont *tenus de participer aux discussions importantes* (scénario évoqué dans une entrevue avec les services à la collectivité et à l'enfance de Simcoe, qui disent qu'il s'est avéré très efficace pour la mise en place des carrefours Meilleur Départ dans la région).
- Enveloppe de financement unique ou financement de base, voire les deux (George Hull, *Centre de santé communautaire* à Sudbury, rapport de l'Association des hôpitaux de l'Ontario).

Personnel clé de la prestation intégrée des services au sein des carrefours communautaires :

- Personnel compétent partout (« How District and Community Leaders are Building Effective, Sustainable Relationships », *Institute for Educational Leadership* [IEL], 2012).
- Coordonnatrices et coordonnateurs au sein des carrefours communautaires régionaux et locaux, qui sont pleinement financés et reconnus jouant un rôle central, indispensable au succès du carrefour.
- Deux personnes jouent un rôle de coordination au Centre de santé communautaire de Sudbury : l'une pour les activités de promotion de la santé (repère les organismes partenaires potentiels, s'assure de leur collaboration et agit comme catalyseur de la synergie au sein du carrefour); l'autre pour les activités de développement communautaire (partenariats, extension des services, renforcement des capacités).
- Personnel de soutien administratif (réception, mise à jour du site Web, prise de rendez-vous, navigation du système, etc.) très bien informé des services disponibles au sein du système.
- Intervenants clés placés de façon stratégique; réalisation que si personne n'est spécifiquement désigné et rémunéré pour organiser/planifier/communiquer/faire du rayonnement etc., rien de tout cela ne se fera. (« How District and Community Leaders are Building Effective, Sustainable Relationships », *Institute for Educational Leadership* [IEL], 2012).

Animation de lieux, aménagement des collectivités

Les carrefours communautaires présentent aussi des avantages pour ce qui est de « donner une âge » à un endroit ou de revitaliser une collectivité :

- Bien souvent, un carrefour communautaire a ouvertement pour but de revigorer son quartier ou sa collectivité. Ses activités peuvent pour cela viser plus particulièrement le développement économique local, la réduction de la pauvreté, l'apport de soutiens aux enfants, aux jeunes ou aux aînés, la prestation de services de santé, y compris de santé mentale, etc.
- Certains carrefours cherchent à revitaliser une communauté nettement plus mal desservie que d'autres en choisissant de se concentrer sur des activités de développement social (à Toronto, p. ex., le réaménagement de Regent Park par Daniels Corporation ou encore Artscape Wychwood Barns)¹²
- Ce processus peut donner naissance à une « synergie dynamique » qui favorise l'amélioration des capacités communautaires et, partant, renforce la collectivité locale et y fait éclore un sentiment de fierté et d'appartenance.

Exploitation de partenariats

- Les rapports étudiés ont tous, sans exception, parlé de l'importance cruciale de solides partenariats de collaboration sur lesquels les responsables des carrefours communautaires peuvent miser pour mieux servir leur clientèle.
- Certains partenariats prévoient une prestation de services (p. ex., dans le cadre de programmes de santé publique ou de santé mentale, etc.), tandis que d'autres sont des partenariats privés et prouvent (comme le dit la Daniels Corporation) que le secteur privé peut faire une contribution clé à l'élimination des déficits d'infrastructure dans ces collectivités.
- *La collaboration comme un impératif* : les partenariats et les collaborations sont des moyens efficaces d'aller de l'avant, surtout quand les ressources sont limitées (Daniels Corporation).
- Dans une ère de baisse des ressources financières et de hausse de la demande de services publics, les districts ont compris que l'établissement de partenariats peut être financièrement avantageux : en moyenne, ils recueillent trois dollars de leurs partenaires communautaires pour chaque dollar qu'ils déboursent (les partenaires peuvent faire des contributions en argent ou en nature, sous forme d'accès à des programmes axés sur les familles, des services de santé et plus). (« How District and Community Leaders are Building Effective, Sustainable Relationships », *Institute for Educational Leadership [IEL], 2012*).
- Les centres d'apprentissage communautaires, parfois aussi appelés centres communautaires d'acquisition du savoir, ont fait des progrès énormes pour ce qui est de forger des partenariats les plus divers. Force est d'admettre qu'il s'agit là d'un élément majeur du succès des carrefours communautaires, vu que très peu de ces partenariats existaient avant la création de ces centres d'apprentissage. Les écoles rattachées à ces centres ont recueilli des contributions en tous genres (humaines, matérielles, financières) d'une valeur de plus de 10,5 millions de dollars sur quatre ans (entre 2010 et 2014), et le rendement de ce capital, une fois investi, est estimé avoir atteint 2,13 % (Fostering Engagement and Student Perseverance Community Learning Centres – Changing Lives and Communities, septembre 2014, Learn Quebec).

Mérite d'une action à l'échelle locale

- Bon nombre de rapports confirment l'importance du caractère local des carrefours communautaires, autrement dit du fait qu'ils sont issus de la collectivité dont ils font partie et qu'ils sont aussi proches que possible de la population ou des personnes qui forment leur clientèle.
- Les carrefours communautaires améliorent l'accès aux soins et aux services, vu qu'ils se vouent à une « prestation de proximité » (Local Health Hubs for Rural and Northern Communities An Integrated Service Delivery Model Whose Time Has Come, *Association des hôpitaux de l'Ontario, 2012*).

- Les carrefours communautaires repèrent les problèmes d'accessibilité (aussi bien sur le plan des transports publics que des capacités des clients) et s'installent là où la collectivité ou les données ont *clairement identifié une lacune ou un besoin*.
- Les évaluations des besoins au niveau des quartiers sont « indispensables » et constituent à la fois un très bon moyen de repérer les lacunes au niveau des services et une excellente source de données de recherche démographiques plus vastes permettant aux carrefours communautaires de cerner leurs objectifs de façon collaborative, en se fondant sur des données probantes.
- Les évaluations des besoins peuvent porter tant sur l'infrastructure sociale que physique d'une collectivité et se faire à l'aide d'outils variés (enquêtes, consultations, etc.), mais elles *doivent* se faire de concert avec les *intervenants clés des communautés locales*, surtout celles en situation minoritaire (p. ex., autochtones, francophones, etc.), selon ce qui ressort aussi bien des rapports examinés que de plusieurs entrevues (comté de Simcoe, Sudbury).
- L'adaptation aux circonstances locales : l'offre de programmes conçus et adaptés en fonction des circonstances particulières, des besoins précis et des actifs existants d'une collectivité est une caractéristique clé d'un carrefour communautaire, d'après les rapports et les entrevues (Study of Community Hubs, Parramatta, Australie).
- Une vision partagée de bas en haut, de même qu'une série de principes et de stratégies organisationnelles sont nécessaires à l'exécution de tout plan basé sur un lieu donné (Community Hubs Report, Parramatta, Australie; SPT Report, Victoria, C.-B.; Artscape, etc.)

Éléments communs aux carrefours communautaires qui renforcent leur collectivité

La valeur des carrefours communautaires conçus par la collectivité, pour la collectivité, et donc sensibles aux besoins de celle-ci, est maintes fois soulignée dans les rapports examinés. Tel qu'indiqué plus haut, les collectivités locales et leurs habitants sont loin d'être les mêmes aux quatre coins de l'Ontario. Ainsi, une bonne façon d'aborder la création d'un carrefour communautaire est de prévoir à la fois une action du haut vers le bas (politiques et financement) et du bas vers le haut (contribution et participations locales dès le départ), autrement dit « une conception locale mise en œuvre avec des outils communs ».

- Les ancrages dans la collectivité sont primordiaux – quelle que soit la vocation d'un carrefour communautaire : ils sont un garant de stabilité pour les enfants et leur donnent un sentiment d'appartenance qui peut les aider à surmonter les problèmes de leur vie quotidienne. (Exploring Schools as Community Hubs, Regina, 2011, p. 21.)
- Une école peut être vue comme étant un carrefour communautaire bilatéral : les activités d'apprentissage des élèves à l'école alimentent le développement communautaire et vice-versa. (*ibid*, D. Clandfield)

- Il faut avoir des buts clairs et précis avant d'entamer une collaboration avec la collectivité, reconnaître l'importance de collaborer avec la communauté scolaire tout entière, dès le départ, pour amener le changement, pour tirer profit de l'incroyable énergie qui naît parfois quand une école et ses partenaires unissent et ciblent leurs efforts à un endroit précis afin d'atteindre un objectif commun. (The Living School Success Stories, Association pour la santé et l'éducation physique de l'Ontario/Ontario Physical and Health Education Association, 2004-2008.)
- Les carrefours communautaires à succès servent à des fins variées, y compris à la prestation de services divers (services communautaires, services de santé, loisirs et commerces de détail) qui attirent différents groupes de personnes à différentes heures de la journée, répondent à tout un éventail de besoins de la population locale et renforcent les capacités de la collectivité. (Feasibility Study of Community Hubs, Parramatta, Australie.)
- Le Centre Santé, à Sudbury, tire son origine et sa volonté d'action de la collectivité. Il compte 450 membres inscrits et titulaires d'une carte à cet effet (les cartes n'ont aucune valeur, mais sont un reflet de l'appui du Centre. Il bénéficie de 13 000 heures de bénévolat par année et dispose d'un conseil d'administration dont les membres représentent la collectivité (autrement dit, il n'est pas géré à la manière d'un hôpital, contrairement à bon nombre de centres de santé communautaire). Il est important de reconnaître que chaque collectivité est différente, et donc chaque carrefour communautaire sera différent. À condition de le doter des bons éléments au départ et de lui donner les moyens d'évoluer au même rythme que sa collectivité, un carrefour communautaire reflètera les particularités de celle-ci. (Directeur général du Centre Santé, Denis Constantineau.)
- Les carrefours communautaires jouent un rôle civique, apportent un sentiment de stabilité et offrent un éventail de commodités qui en font des lieux importants au sein de leur collectivité... des lieux publics, ouverts à toutes et à tous, qui encouragent les interactions entre les gens. (Parramatta.)

ÉVALUATION

Théories du changement

Bien que les champions des carrefours communautaires décrivent souvent leurs avantages en rappelant leur valeur intrinsèque, des outils d'évaluation tels que les théories du changement et divers modèles logiques se prêtent à la formulation de descriptions plus détaillées. Une théorie du changement doit servir à expliquer le recours à une intervention donnée. L'examen des créateurs de carrefours communautaires qui ont adopté une théorie du changement a permis de constater que les éléments communs à ces carrefours qui ont engendré une synergie communautaire sont la prestation de services et les locaux.

Un graphique produit par le Centre for Social Innovation (CSI) illustre ces propos de façon très simple : la synergie y est représentée par une série de boucles au sommet de la théorie du changement. On y lit le mot « Innovation ». Le CSI est si certain de ce résultat d'une alliance entre la collectivité et un lieu donné qu'il a repris cette image sur son logo.



1: Centre for Social Innovation

Actifs dans des domaines variés, les carrefours communautaires sont censés faciliter la prestation intégrée des services et avoir des retombées positives sur la collectivité. D'autres théories du changement tentent donc de capter et d'énumérer les nombreuses dimensions de ces carrefours. Un organisme de santé mentale¹³ a pour cela utilisé un graphique rappelant le fameux cube de Rubik.

Le groupe de travail chargé en 2005 de se pencher sur la revitalisation des quartiers de Toronto (Strong Neighbourhoods Taskforce) a également noté la complexité et l'importance d'une approche des services communautaires et des collectivités fondée sur un lieu donné. Centraide Toronto a créé une série de carrefours communautaires dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie de revitalisation des quartiers. Ces carrefours sont aujourd'hui reconnus comme étant des intermédiaires majeurs pour l'extension des programmes vers les coins insuffisamment desservis de la ville et comme ayant accru l'accès aux installations communautaires.

Des carrefours communautaires virtuels visant à coordonner les services locaux et à les rendre plus accessibles ont également vu le jour à des endroits aussi différents que North Bay, en Ontario, et Chicago, aux États-Unis.¹⁴ Ces carrefours, bien que n'ayant pas de murs, appliquent le même modèle que les autres pour ce qui est de la mise au point de normes d'évaluation communes et des activités de coordination de la prestation des services.

QU'EST-CE QUI ENTRAVE LA BONNE MARCHÉ DES CHOSES?

Malgré les formidables réalisations sur le plan de la création et des activités des carrefours communautaires, celles-ci se heurtent aussi à un certain nombre d'obstacles.

LES COÛTS SONT VASTES ET DURABLES, MAIS LE FINANCEMENT EST PONCTUEL ET CLOISONNÉ

Les carrefours communautaires ont bien des avantages, mais la réduction des coûts n'en est pas un. Au contraire, il leur arrive même d'entraîner une hausse des coûts à court terme. Ils rendent toutefois l'efficacité du financement existant des programmes, réduisant les redondances et permettant d'exploiter de nouvelles possibilités. Ils abaissent aussi les coûts sociaux à plus long terme, se traduisant par un « rendement social du capital investi » qui justifie financièrement leur mise en place et leur maintien.

Les carrefours communautaires se heurtent aussi à des obstacles d'ordre financier.

- Leur financement est cloisonné : ils rendent des comptes à différents ministères provinciaux, qui ont chacun leurs propres exigences à cet égard.
- Les cycles de financement des différents bailleurs de fonds ne sont pas toujours les mêmes, ce qui crée un fardeau administratif additionnel pour les organismes qui font office de carrefour communautaire.
- La création et le fonctionnement d'un carrefour communautaire supposent trois types de financement :
 - o des fonds d'immobilisations pour leur création, souvent rassemblés grâce à des activités de collecte de fonds;
 - o des capitaux permanents pour le financement continu des activités, plus difficiles à trouver;
 - o des fonds de fonctionnement pour le financement des programmes, des services de base et de la rémunération du personnel.

Les contraintes découlant des critères de financement très stricts d'un bailleur de fonds ont par exemple forcé un organisme à mener de longues négociations pour démêler qui, parmi les clients de ses divers programmes, aurait le droit de se servir de son seul cabinet de toilette.

Complexité du contexte législatif et réglementaire

L'examen a fait ressortir des aspects d'importance à l'égard desquels la création et le fonctionnement d'un carrefour communautaire nécessitent une adaptation négociée de certaines dispositions réglementaires, notamment :

- le zonage et l'urbanisme;
- le code du bâtiment, y compris la conformité à la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario;
- le respect de la vie privée;
- la santé et sécurité au travail;
- la conformité aux règlements municipaux.

Les questions de respect de la vie privée et de confidentialité ont suscité une attention particulière, à mesure que les fournisseurs de services se sont efforcés d'assurer une prestation intégrée, répondant à tous les besoins de leurs clients, tout en respectant les droits de ces derniers aux termes des lois ontariennes.

Les fournisseurs de services de santé ont des responsabilités accrues en matière de protection des renseignements personnels, ce qui peut rendre leur coopération avec les fournisseurs d'autres services assez difficile. Certains carrefours communautaires ont surmonté ce problème en séparant les deux types de fournisseurs, concrètement, installant les uns d'un côté d'un immeuble et les autres, de l'autre. La conformité aux exigences législatives et réglementaires est cruciale, mais compliquée.

Aménagement de l'emplacement et gestion des locaux

La création d'un carrefour communautaire nécessite souvent un savoir-faire qui dépasse celui des fournisseurs de services communautaires et des résidents locaux qui en ont relevé le défi.

Un rapport présenté en 2011 au comité pour le développement de l'économie et de la main-d'œuvre à Toronto (Intergovernmental Committee for Economic and Labour Force Development in Toronto ou « ICE Committee ») énumérait une longue liste de conditions à satisfaire lors de la mise sur pied d'un carrefour communautaire :

- nouveaux partenariats;
- études de faisabilité;
- conventions de location;
- partage des coûts;
- conception des locaux et établissement de l'horaire des programmes;
- rayonnement et communication;
- collaborations itinérantes;
- élaboration de protocoles;
- repérage de sources de financement;
- collecte de fonds pour rassembler des capitaux permanents;
- repérage du lieu où créer le carrefour;
- consultations communautaires/évaluations des besoins;
- zonage/permis, conception et affectation des locaux;
- énoncé de vision;
- planification des services;
- gouvernance et administration.

Un autre rapport examiné incluait une liste de problèmes qu'il fallait régler avant de pouvoir passer aux prochaines étapes du projet de création d'un carrefour communautaire (voir la figure 2). Les créateurs de carrefours, au mieux, plaisantent au sujet des acrobaties qu'ils doivent accomplir pour faire avancer leurs projets et, au pire, sont effarés par tout ce qui est exigé d'eux.

Les locaux reconstruits, reconvertis et rénovés s'avèrent plus difficiles et plus coûteux à transformer en carrefours communautaires que les locaux neufs bâtis à cette fin.

QUE PEUT FAIRE LA PROVINCE?

Les efforts des champions sur le terrain

Une bonne partie des carrefours communautaires ontariens actuels doivent leur existence à des « héros locaux » - particuliers, organismes, réseaux ou secteurs – qui ont pris connaissance d'un besoin – ou d'une opportunité – dans leur collectivité et qui ont décidé d'y répondre ou de la saisir.

À Hamilton, aussi bien le carrefour communautaire Wever Hub, nommé d'après un agent de police de la ville, et le Eva Rothwell Centre at Robert Land, qui porte le nom de la mère d'un mécène, ont vu le jour dans un quartier à faible revenu en réponse à un besoin repéré par les membres de la collectivité. Ils ont, au fil des années, forgé des partenariats avec des organismes des secteurs public et privé et avec l'administration locale en vue d'établir un lieu communal sécuritaire offrant une série de programmes adaptés aux intérêts de la population locale.

QUESTION	PROBLÈME	RECOMMANDATION
Sources de financement	Précédent établi lors d'un aménagement local concernant le réinvestissement des droits/redevances prélevées par la ville et le paiement d'une somme d'argent tenant lieu de création d'un espace vert.	Approuver une stratégie de financement qui tienne compte de la nécessité de revitaliser un quartier prioritaire.
Coûts de construction	Protection insuffisante offerte par les mécanismes existants contre les dépassements de coûts.	Présenter un rapport au conseil municipal lui recommandant de poursuivre ou d'abandonner le projet si le prix convenu n'est pas respecté et, en cas de poursuite, prévoir les sources de financement des surcoûts.
Garanties que le projet sera bénéfique pour la collectivité	Garanties insuffisantes offertes par l'entrepreneur-chef en ce qui a trait aux coûts du projet.	Retenir les services d'un entrepreneur-chef plus fiable jusqu'à l'achèvement du projet. Coordonner la garantie hypothécaire donnée à la ville pour le 33 de la rue King avec l'entrepreneur-chef pour obtenir de meilleures garanties.
Démarches immobilières	Aucun	Vendre le 22 de la rue John et exproprier le 14 de la rue John, tel que prévu.
Désignation des locaux comme étant des immobilisations municipales	Nécessité de s'assurer que l'utilisation prévue est conforme aux exigences des règlements municipaux.	Confirmer dans l'entente sur les immobilisations municipales que l'utilisation prévue est conforme aux exigences des règlements municipaux et autorisée à long terme.

Crédit en réduction des redevances d'aménagement	Aucun	Faire approuver par le conseil un crédit en réduction des redevances d'aménagement.
Logements locatifs abordables / Unités vie-travail / Carrefour communautaire et culturel	Étude de l'état de l'immeuble lors de la prochaine étape de l'aménagement	Faire approuver par le conseil un investissement dans les logements abordables. Veiller à ce que l'évaluation de l'état de l'immeuble au 33 de la rue King soit terminée.
Espace ouvert	Maintien par la ville de la propriété de l'espace ouvert	Veiller à régler les questions de propriété et boucler le dossier environnemental.
Propriété et occupation	Bail conclu entre Artscape et Woodbourne Capital, les propriétaires du 33 de la rue King; en cas de défaut de paiement, la ville peut soit reprendre le bail, soit renoncer aux avantages pour la collectivité.	Protéger les avantages acquis pour la collectivité par l'entremise des clauses du bail, revues et approuvées par la ville.
Arriérés d'impôt	Arriérés d'impôt du carrefour communautaire « Wychwood Barns » d'Artscape dû à un retard au niveau de l'évaluation par MPAC (la Société d'évaluation foncière des municipalités).	Veiller à ce que les arriérés soient réglés avant de conclure un accord avec Artscape.
Urbanisme	Obtenir des servitudes garantissant l'accès au lieu et une détermination au sujet de l'application de l'article 37.	Faire accélérer l'examen de la demande d'aménagement une fois que Rockport aura déposé tous les papiers nécessaires, conformément aux lignes directrices et au processus approuvés par le conseil pour l'application de l'article 37.
Rendement social du capital investi	Aucun	Faire approuver une stratégie de financement propice au meilleur rendement social, économique et culturel du capital investi pour le quartier et pour la ville.

L'affectation de biens immobiliers à des fins sociales est en voie de devenir un nouveau modèle pour les entreprises sans but lucratif autonomes. Common Roof, à Barrie, et quelques-uns des carrefours communautaires d'Artscape, à Toronto, ont vu le jour grâce à la prise de conscience de l'intérêt que peut présenter la mise en commun des locaux.

La meilleure façon dont la province peut appuyer les carrefours communautaires est de mettre au point un système prêt à répondre aux demandes locales, à fournir un soutien technique, réglementaire et financier, selon les besoins, et à se tenir à l'écart quand son aide n'est pas requise.

Prochaines étapes

Le gouvernement provincial dispose d'un certain nombre d'outils politiques, réglementaires et financiers dont il peut se servir pour appuyer à l'avenir la création de carrefours communautaires.

L'un des événements qui a donné lieu au récapitulatif le plus complet des interventions possibles par la province a été le colloque organisé en mai 2014 sur l'utilisation par tous des biens communautaires. Les intervenants invités à ce colloque y ont dressé l'inventaire des éléments clés à prévoir au niveau du système (de la province) lors de la planification et de la création de carrefours communautaires.

Ces éléments sont les suivants :

- Aune vision de la prestation des services axée sur la population;
- un leadership provincial et la collaboration des divers partenaires gouvernementaux;
- un mandat et un cadre législatif cohérents favorisant le partage des locaux et la coordination des services;
- des structures, politiques, ressources matérielles, incitatifs financiers et ressources humaines nécessaires et adaptés à l'exécution du modèle retenu;
- la souplesse d'adaptation requise pour appuyer et faciliter des solutions conçues à l'échelle des collectivités;
- le passage d'un simple partage des locaux au départ à une pleine intégration des services.

Le présent examen a aussi permis de cerner les domaines ci-après où la province pourrait intervenir :

- *Cartographie* : Il n'existe aucune représentation cartographique des emplacements des carrefours communautaires de la province, en partie à cause de l'ampleur de la définition de ce qui constitue un tel carrefour, et en partie à cause du financement cloisonné. Le ministère de l'Éducation a cartographié les carrefours communautaires du programme Meilleur Départ de la province, en incluant des données sur la démographie des populations locales et les caractéristiques des services fournis aux divers endroits. Le Intergovernmental Committee for Economic and Labour Force Development in Toronto a commandé une étude, en 2011, sur les nombreuses initiatives en cours à Toronto et a situé celles-ci sur une carte.
- *Financement* : Les responsables du fonctionnement des carrefours communautaires ont décrit les nombreuses sources de financement vers lesquels ils ou elles se tournent et le fardeau administratif que cela représente pour des organismes et des partenariats qui assurent la prestation de tout un éventail de services. Un portail de financement unique allègerait une partie de ce fardeau. Il pourrait par ailleurs y avoir lieu de revoir les critères à remplir pour obtenir des prêts pour des dépenses d'immobilisations, présentement offerts par l'entremise d'Infrastructure Ontario, de manière à rendre ces prêts plus faciles d'accès pour les créateurs d'un carrefour communautaire.
- *Coordination de la planification et du financement des carrefours communautaires* : Les responsables de la création de carrefours communautaires ont évoqué comme problèmes les recouvrements des champs de compétences, les incompatibilités entre les définitions utilisées par les autorités en matière d'aménagement ici et là, les conflits au niveau des priorités de divers programmes ou encore les dates limites de financement qu'il faut négocier pour créer un carrefour en collaboration avec plusieurs partenaires. La province pourrait faire preuve de leadership et coordonner tous ces éléments de manière à faciliter la mise en place et l'administration de services dont la prestation est assurée à partir d'un lieu centralisé tel qu'un carrefour communautaire.

Certaines des solutions suggérées ici sont peu coûteuses et simples à adopter; d'autres nécessiteront une réflexion et un engagement plus poussés, à l'échelle de tout le gouvernement. Un changement de cette envergure supposera un processus de gestion du changement élaboré en consultation avec l'ensemble des intervenants concernés.

L'établissement d'un cadre pour les carrefours communautaires est un grand pas dans la bonne direction à cet égard.

-
- ¹ « Hub » signifie « carrefour » en anglais.
- ² www.tdsb.on.ca/Community/ModelSchoolsforInnerCities/Research.aspx
- ³ www.socialvaluelab.org.uk/2012/03/craft-cafe-sroi-report-launch
- ⁴ <http://communitychampionsuk.org/wp-content/uploads/2014/08/FullSROIreportCommunityChampions-No-Appendices-FINAL.pdf>
- ⁵ www.simpactstrategies.com/LiteratureRetrieve.aspx?ID=171987
- ⁶ http://melsa.org/melsa/assets/File/Library_final.pdf
- ⁷ Mapsab.ca/downloads/events/april/2014/SchoolsAsHUBS.pdf
- ⁸ <http://peterbedford.org.uk/wp-content/uploads/2014/09/Peter-Bedford-Housing-Association-Value-for-Money-Statement-2013-14.pdf>
- ⁹ John Burrett, Social Return on Investment: Centerpointe Early Childhood Resource Centre, inédit, Haiku Analytics, Ontario, février 2013
- ¹⁰ En Ontario, ce concept est appliqué par les fournisseurs de services de logement, d'emploi et de santé mentale.
- ¹¹ Les rapports passés en revue aux fins des présentes qui incluent cet élément et qui sont cités dans cette section sont les suivants : George Hull Centre (carrefour communautaire pour la santé mentale), Local Health Hubs for Rural and Northern Communities (Association des hôpitaux de l'Ontario/OHA, 2012); Schools as Centres of Community (États-Unis, voir p. ex., PS 5 The Ellen Lurie School, New York), SchoolPLUS (Saskatchewan), SchoolsPlus (Nouvelle-Écosse).
- ¹² Artscape Wychwood Barns est un carrefour communautaire et culturel inauguré en 2008. Il est l'hôte d'un mélange dynamique d'activités liées aux arts, à la culture, à la sécurité alimentaire et à l'agriculture urbaine, à l'environnement et quantité d'autres initiatives communautaires qui ont redonné vie à des hangars centenaires de réparation de tramways, auparavant laissés à l'abandon.
- ¹³ Canadian Institute for Health Information, Return on Investment: Mental Health Promotion and Mental Illness Prevention, 2011, p 4.
- ¹⁴ Chicago Peace Hub: <http://peacehubchicago.org/about-us/the-peace-hubs-four-levers-of-change/>

Annexe E

Stratégie à court terme relative aux biens scolaires

Le carrefour communautaire est une idée que les collectivités et les décideurs jugent logique. Le gouvernement encourage les conseils scolaires à rationaliser étant donné les changements démographiques et pour assurer la qualité du programme d'éducation. Par conséquent, les conseils scolaires continuent et devraient continuer de revoir attentivement leurs besoins à court et à long terme. Dans certains cas, un tel examen pourrait se traduire par la fermeture d'une école, ce qui pourrait entraîner une location à long terme ou la vente éventuelle du bien.

Pour réduire les obstacles à la formation des carrefours communautaires à mesure que ce processus se poursuit, nous recommandons qu'une mesure provisoire soit établie pour que les intérêts de la collectivité et de la province soient davantage pris en compte lorsque la vente de biens scolaires est envisagée.

Nous recommandons une modification provisoire au Règl. de l'Ont. 444/98 visant à prolonger le délai relatif à la circulation des biens excédentaires pour le faire passer de 90 à 180 jours. Nous recommandons également une exemption limitée à l'obligation de vendre les biens à leur juste valeur marchande, tel qu'il en est question ci-après. Le ministère de l'Éducation mènera d'autres consultations et examinera ce règlement.

La modification provisoire fonctionnerait comme suit :

Première étape :

Comme il en est question dans la nouvelle Ligne directrice relative à la planification communautaire et aux partenariats du ministère de l'Éducation, les municipalités, les RLSS, les organismes, la province et les autres partenaires communautaires (y compris les organismes autochtones et les organisations sans but lucratif) devraient déterminer leurs besoins en locaux à intégrer dans le processus décisionnel relatif aux bâtiments ou aux terrains scolaires, avant et pendant tout examen des installations destinées aux élèves que les conseils scolaires entreprennent pour déterminer comment réaménager les écoles pour mieux favoriser la réussite et le bien-être des élèves. Si le conseil scolaire détermine qu'une école n'est pas nécessaire à des fins d'éducation, le processus de planification communautaire aura permis de déterminer s'il existe un intérêt dans la collectivité.

Nous recommandons que le Secrétariat des politiques en matière de carrefours communautaires collabore avec le ministère de l'Éducation et celui des Affaires municipales et du Logement pour faire en sorte que cette nouvelle ligne directrice réponde aux besoins dont nous ont parlé les organismes communautaires pendant les consultations qui ont mené au présent rapport.

Deuxième étape :

Le conseil scolaire présente une proposition aux entités publiques conformément au Règl. de l'Ont. 444/98, lorsque :

- l'école n'est pas vendue à un autre conseil scolaire;
- il existe un plan communautaire viable étayé par une solide analyse de rentabilisation soutenant l'achat de ce bien pour en faire un carrefour communautaire;
- la juste valeur marchande (JVM) constitue un obstacle.

Le conseil scolaire et les organismes communautaires peuvent alors demander à la province une exemption limitée à l'exigence relative à la JVM. La province déterminera si la proposition est viable, si elle sert un intérêt public et si elle remplit toutes les autres conditions, et établira ensuite un prix de vente approprié. Si la proposition était approuvée, le manque à gagner attribuable à l'exemption relative à la JVM serait compensé par la création de revenus ou par un mécanisme de financement provincial, à déterminer, et le conseil scolaire serait « indemnisé ». La vente serait assujettie à une condition interdisant la revente subséquente du bien à profit.

Troisième étape :

La province changera son processus interne pour se connecter plus activement aux ministères afin de déterminer s'il existe un intérêt provincial dans le bien. Le cas échéant, la province pourrait acheter le site pour ses propres besoins ou le vendre en vue de répondre à un besoin déterminé (p. ex., le vendre à une municipalité pour l'aménagement de logements abordables).

Nota :

Le Règl. de l'Ont. 444/98 exige actuellement la mise en circulation des biens excédentaires. Les conseils scolaires utilisent le site Web d'Infrastructure Ontario sur la Publication des biens immobiliers en circulation pour informer le gouvernement des biens scolaires excédentaires. Infrastructure Ontario, en retour, fait circuler l'information sur les biens excédentaires à différentes entités publiques, y compris d'autres ministères provinciaux. Cette recommandation suppose un processus plus actif.

Quatrième étape :

S'il n'existait pas d'intérêt provincial ni de plan communautaire viable, un conseil scolaire vendrait ses biens à leur JVM.