

CALEDON



INSTITUTE OF  
SOCIAL POLICY

## **Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?**

*par*

**Sherri Torjman, Eric Leviten-Reid  
et Mark Cabaj**

**février 2004**

# **Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?**

*par*

**Sherri Torjman, Eric Leviten-Reid  
et Mark Cabaj**

**février 2004**

*Les auteurs remercient le Programme Partenariats pour le développement social du Département du Développement des ressources humaines Canada pour sa contribution financière, laquelle a permis la réalisation de cet ouvrage. Le point de vue exprimé dans ce rapport ne représente pas nécessairement celui de Développement des ressources humaines Canada.*

Copyright © 2004 par le Caledon Institute of Social Policy

ISBN 1-55382-088-6

Publication du :

The Caledon Institute of Social Policy

1600, rue Scott, porte 620

Ottawa (Ontario) CANADA

K1Y 4N7

Tél. : (613) 729-3340

Fax : (613) 729-3896

Courriel : [caledon@caledoninst.org](mailto:caledon@caledoninst.org)

Site Web : [www.caledoninst.org](http://www.caledoninst.org)

## *Table des Matières*

<i>Introduction</i>	1
<i>Les personnes qui vivent dans la pauvreté</i>	2
<i>Mobilisation du secteur privé</i>	7
<i>a. Temps, ressources, expertise</i>	8
<i>b. Programmes d'achats stratégiques</i>	9
<i>c. Marchés inexploités</i>	10
<i>d. Pratiques progressistes en matière de ressources humaines</i>	10
<i>e. Approches intégrées</i>	12
<i>Gouvernement fédéral</i>	14
<i>a. Leader</i>	15
<i>b. Investisseur</i>	15
<i>c. Facilitateur</i>	18
<i>Secteur bénévole</i>	21
<i>a. Prestataire de services</i>	21
<i>b. Rassembleur-mobilisateur</i>	22
<i>c. Leadership et promotion</i>	23
<i>d. Assistance technique</i>	24
<i>e. Recherche et éducation</i>	24
<i>Rassembler toutes les pièces</i>	25
<i>Bibliographie</i>	26

## **Introduction**

Ce document vise à explorer le rôle des différents secteurs au chapitre des initiatives communautaires intégrées. Il s'inscrit dans une collection de documents préparés pour soutenir les travaux du projet Collectivités dynamiques (*Vibrant Communities*).

Le projet Collectivités dynamiques est une initiative d'envergure nationale d'une durée de quatre ans qui vise à explorer des solutions locales prometteuses en matière de réduction de pauvreté. Le *Tamarack Institute for Community Engagement*, le *Caledon Institute of Social Policy* et la *J.W. McConnell Family Foundation* en sont les bailleurs de fonds et Développement des ressources humaines Canada finance son volet élaboration de politiques.

Des représentants désignés, provenant de quatorze villes canadiennes, forment une « communauté d'apprentissage pancanadienne ». Ils se réunissent une fois par mois en vue d'échanger des idées, des ressources et des stratégies. (Une collectivité de Terre-Neuve et Labrador a été pressentie pour se joindre au groupe.) Leur collaboration concertée contribue effectivement à accroître l'efficacité de leurs initiatives locales respectives.

De plus, certaines de ces collectivités, désignées sous le nom « d'éclaireurs », reçoivent des fonds substantiels pour soutenir leurs efforts de réduction de la pauvreté dans leur milieu. Pour être admissibles à ce financement, elles doivent se doter d'un comité de direction multisectoriel responsable du projet, de sa vision communautaire et de l'élaboration d'un plan stratégique et de la mise en œuvre d'actions précises. De plus, ces comités de direction *doivent obligatoirement* être composés de représentants d'au moins quatre secteurs : soit le milieu des affaires, le gouvernement, les groupes de lutte contre la pauvreté et les organismes bénévoles.

Le recours à l'approche communautaire pour s'attaquer à des problèmes sociaux et économiques complexes n'est pas un phénomène nouveau. L'action bénévole citoyenne et organisationnelle existait bien avant l'apparition des programmes gouvernementaux. Par contre, ce qui *est* nouveau, c'est la nature des moyens d'actions qui apparaissent à l'échelle locale – ils sont beaucoup plus stratégiques qu'auparavant. Bailleurs de fonds, décisionnaires et concepteurs de programmes explorent tout un éventail d'approches pour revitaliser les quartiers défavorisés et remédier à des problèmes complexes tels que le chômage et la pauvreté. L'expression « initiative communautaire intégrée » (ICI) est l'expression consacrée dans le milieu pour désigner cette nouvelle génération de projets.

Les initiatives communautaires intégrées et leur concept sont décrits en détail dans un document connexe [Torjman et Leviten-Reid, 2003a]. En bref, les ICI visent à favoriser une concertation durable entre divers secteurs afin qu'ils collaborent ensemble et agissent conjointement sur un large éventail de problèmes interreliés. Elles sont apparues en réaction à des expériences récentes qui se sont avérées improductives et elles sont en quelque sorte une refonte d'approches

## *Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?*

---

communautaires issues du passé. Les ICI reflètent également une certaine vision de l'évolution du rôle des gouvernements et des collectivités en ce qui a trait au mieux-être social et économique.

L'importance accordée au partenariat, à la concertation et à la collaboration est un des aspects les plus importants des initiatives communautaires intégrées. La création d'alliances entre divers domaines, secteurs et groupes communautaires favorise l'émergence de solutions globales et intégrées en réponse à des problèmes économiques, sociaux et environnementaux. Les collaborations créent de la valeur ajoutée en ce qu'elles regroupent autour d'une même table de nouvelles ressources, idées et compétences.

La collaboration multisectorielle n'est pas seulement importante du point de vue des ressources et des solutions. Dans ce cas-ci, le médium est le message : le chômage, la pauvreté et la violence familiale sont des problématiques qui interpellent toute la collectivité, non seulement les gouvernements et les organismes sociaux. Tous les secteurs, incluant les gouvernements, les services sociaux, le milieu des affaires, les syndicats, les établissements d'enseignement et les groupes de lutte contre la pauvreté, ont une responsabilité et un rôle à jouer pour remédier aux problèmes de leur collectivité. Et ils sont plus susceptibles de réussir s'ils adoptent une approche concertée et coordonnée, combinant de façon nouvelle les ressources et l'expertise de chacun.

Habituellement, les initiatives communautaires intégrées sont coordonnées et gérées par une table ronde ou un comité de direction où siègent les leaders de la collectivité. Cette structure de gouvernance est le maître d'œuvre du projet. Elle regroupe et rallie autour de la cause les principaux intervenants du milieu, elle définit la vision du projet et en élabore plan stratégique et elle assure la liaison entre le projet et la population en général ainsi qu'avec les médias.

Si la structure de gouvernance doit à tout le moins regrouper plusieurs organisations différentes, idéalement ces organisations devraient être représentatives de divers secteurs : gouvernement, citoyens et citoyennes ainsi que groupes populaires, secteur des affaires et secteur bénévole. Ce document présente les rôles que peuvent jouer les divers secteurs dans la lutte contre la pauvreté.

## *Les personnes qui vivent dans la pauvreté*

Les citoyens et citoyennes sont l'âme des collectivités fortes et compatissantes. Ce sont effectivement eux qui créent, par le temps et les ressources qu'ils investissent pour résoudre les problèmes de leur collectivité, un milieu de vie où il fait bon vivre. Règle générale, lorsque les gouvernements cherchent à stimuler la participation citoyenne à divers projets visant le développement du milieu, ils organisent des consultations populaires. On rédige un document préparatoire à une consultation et la population est invitée à une rencontre publique où elle a l'occasion de faire valoir son point de vue en une phrase ou deux, pas plus.

Mais ces consultations ont habituellement lieu une fois les jeux faits. On réunit les gens pour qu'ils choisissent parmi diverses avenues possibles (et, souvent, l'avenue privilégiée figure implicitement parmi les autres). La population a rarement l'occasion de participer à la définition des enjeux qui la préoccupent ou des stratégies et actions possibles. Or, ironiquement, la dimension la plus importante de l'organisation communautaire se trouve justement à être la définition du « problème » auquel on veut remédier.

Beaucoup d'initiatives sont actuellement en cours à travers le pays pour améliorer la situation d'emploi et les sources de revenu des Canadiennes et Canadiens à faible revenu. Pourtant, les personnes visées par ces efforts ne participent que rarement à leur élaboration – c'est-à-dire à l'expression de leurs préoccupations et à la définition des solutions qu'elles estiment être les plus efficaces.

Le projet Collectivités dynamiques cherche à remédier à cette exclusion en favorisant la participation des personnes vivant dans la pauvreté aux comités de direction qui sont responsables d'élaborer des stratégies locales de lutte contre la pauvreté. Tel que mentionné auparavant, pour s'assurer du financement, les structures de gouvernance des « éclaireurs » doivent nécessairement regrouper des représentants d'au moins quatre secteurs et, notamment, des représentants de personnes vivant dans la pauvreté. Tous les projets entrepris en vertu de Collectivités dynamique visent l'amélioration des perspectives d'emploi, du logement, du soutien social et des conditions de vie des ménages à faible revenu – et le savoir et l'expertise de ces ménages sont la principale force motrice des projets. En fait, la participation de la population locale est considérée indispensable à la réussite des projets :

Seule la participation citoyenne est un indice fiable pour s'assurer que les changements effectués correspondront aux véritables besoins du milieu et que les solutions mises en œuvre pour renforcer ses capacités connaîtront du succès. Quoique les organismes et les leaders communautaires soient d'importants joueurs, les initiatives échoueront si elles n'ont pas de solides assises dans la collectivité capables d'exprimer haut et fort leurs besoins [Traynor, 2002 :14].

En plus d'inviter les personnes à faible revenu à faire partie des structures de gouvernance locales, le projet Collectivités dynamiques les encourage à participer à des groupes de discussion virtuels (par Internet), concernés par divers aspects de la pauvreté. Par exemple, la lettre suivante, écrite par Frank Mowatt, est parue dans le site Web du projet Collectivités dynamiques. Frank est un membre actif de Collectivités dynamiques et il a été un des membres fondateurs de *Opportunities 2000* (OP2000), un des premiers projets expérimentaux canadiens à s'être inspiré d'une approche intégrée et multisectorielle pour réduire la pauvreté. Frank s'est adressé ainsi aux participantes et participants d'une discussion virtuelle dans le site Web de Collectivités dynamiques :

Mon nom est Frank Mowatt et je suis ici depuis 61 ans. Je souffre de dépression chronique, d'une maladie respiratoire obstructive chronique, d'asthme et d'arthrose. Malgré ce diagnostic, je ne crois pas que mon état de santé m'enlève le droit à un emploi significatif et m'oblige à vivre dans la pauvreté. Je participe à la dynamique de la pauvreté depuis plusieurs années – cela signifie que je lutte contre la pauvreté et que je la vis

## *Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?*

---

en même temps. Durant cette période, j'ai survécu de bien des façons : de la bienveillance d'amis et de ma famille, d'aide sociale, de prestations d'invalidité et de travail. J'ai aussi fait partie d'un projet visant à diminuer le nombre de personnes vivant dans la pauvreté dans la région de Waterloo. J'ai contribué bénévolement de mon temps et de mon expertise en tant que personne vivant dans la pauvreté à *Opportunities Planning*, à OP2000, comme coprésident de la table ronde sur le leadership de OP2000 et, plus récemment, comme membre de Collectivités dynamiques.

Nous qui vivons dans la pauvreté avons un rôle à jouer puisque nous sommes des experts dans le domaine : nous vivons la pauvreté, nous savons ce qui nous y maintient et nous savons ce qu'il faut faire pour que nos enfants et leurs enfants y échappent. À mon sens, et beaucoup de personnes autour de moi le pensent aussi, le soulagement de la pauvreté est ni plus ni moins une tentative pour améliorer notre sort en faisant de nous des « personnes pauvres heureuses ». Combien de personnes connaissez-vous qui sont heureuses de vivre dans la pauvreté? C'est pour cette raison que nous croyons que notre objectif devrait être de réduire ou d'éliminer la pauvreté plutôt que de simplement la soulager. Voici ma question : Comment faire pour rallier à cette démarche un plus grand nombre d'experts (nous, en l'occurrence)? C'est à souhaiter qu'avec votre aide nous trouverons un moyen efficace d'y parvenir.

On pourrait peut-être demander à des gens à travers le pays de raconter leurs histoires ou de dresser la liste des obstacles qui les maintiennent sur le « train de la pauvreté ». Si nous devenions une voix puissante, si nous proclamions à l'unisson, au vu et au su de tous, que nous avons le droit inhérent de ne pas « vivre dans la pauvreté », que nous avons le droit à une « qualité de vie ». Ce qui signifie le droit à un logement décent, des commodités, des services de garde sécuritaires, des soins de santé, de l'éducation et à des activités récréatives.

Sachant que le train de la pauvreté carbure à plusieurs sources, dont certaines se ressemblent, il faut en tant que groupe que nous coupions les vannes. J'ai l'impression que nous réussirons si nous nous regroupons et formons le wagon de queue, ce wagon qui empêchera à d'autres de s'y accrocher et qui forcera le train à en délester le long de notre trajet pour nous extraire de la pauvreté.

Pour réaliser cet objectif, nous pourrions créer un « groupe d'action communautaire national », animé par des membres de Collectivités dynamiques, un projet qui regroupe des personnes vivant dans la pauvreté ou qui en ont déjà fait l'expérience. Voici quelques-uns des défis qui nous attendent :

- Déterminer quelles actions donnent des résultats et lesquelles n'en donnent pas
- Se débarrasser du stigmate social qui veut que parce que nous « vivons dans la pauvreté », nous sommes des citoyennes et citoyens de deuxième classe et sapons les coffres publics.
- Se convaincre et convaincre nos pairs que nous sommes des partenaires égaux dans la lutte contre la pauvreté.
- Trouver des moyens d'aller vers ceux et celles qui vivent dans la pauvreté, mais qui ne sont pas au courant de notre lutte ou qui sont résignés à vivre dans la pauvreté.

Votre combat est mon combat, notre combat. Je serai très heureux de recevoir vos commentaires. Tenons nous debout et prenons position.

En plus de pouvoir partager leurs idées dans des discussions virtuelles, grâce au projet Collectivités dynamiques, des citoyennes et citoyens à faible revenu influencent l'orientation des initiatives de réduction de la pauvreté mises en oeuvre dans leurs collectivités respectives. À Victoria, par exemple, le projet *Quality of Life Challenge (QLC)* a créé un groupe témoin de



personnes à faible revenu. Le groupe se rencontre régulièrement pour examiner les actions menées dans le cadre de l'initiative et donner leur avis. Le groupe révisé aussi toute la documentation produite par QLC, y compris l'information dans le site Web, de manière à identifier les problèmes dans la façon de présenter les enjeux et à suggérer des formules de rechange.

Dans le même ordre d'idées, OP2000 a créé une « équipe d'action communautaire » (ÉAC), un groupe de travail formé en grande partie de citoyennes et citoyens à faible revenu. Son rôle était de s'exprimer sur des stratégies ou projets particuliers de OP2000. Par exemple, le groupe a exprimé ses réserves à l'égard de la distribution de cartes d'autobus gratuites aux personnes à faible revenu. Il a aussi fait la critique, pour le compte des évaluateurs, non seulement des forces et des faiblesses du projet d'ensemble mais également des instruments d'évaluation. L'ÉAC a contribué à la production de ressources destinées à la population défavorisée, notamment à la publication d'un dépliant identifiant les programmes et les ateliers utiles pour comprendre le fonctionnement des comités et conseils d'administration des organismes communautaires et comment y participer.

À Saskatoon, le *Core Neighbourhood Development Council (CNDC)* a lancé un processus de planification communautaire au cours duquel la population des quartiers défavorisés a été invitée à formuler une vision de la collectivité sur vingt ans. Les citoyennes et citoyens ont eu la possibilité de participer à divers niveaux. En effet, le CNDC a organisé, au cours d'une même année, des groupes de discussion, une enquête auprès des ménages et des réunions publiques, le tout dans le but d'examiner collectivement les problèmes du milieu et de fixer des priorités. Il a également diffusé un bulletin d'information qui renseignait sur le processus de planification tout en proposant diverses façons de s'impliquer. Les citoyennes et citoyens ont contribué à la conception ainsi qu'au déroulement du processus; notamment, ce sont des citoyens qui ont fait du porte-à-porte pour réaliser le sondage.

Un des partenaires du CNDC, la coalition anti-pauvreté de Saskatoon, a lancé une initiative similaire. Par son entremise, des citoyennes et citoyens à faible revenu participent à l'élaboration des politiques publiques afférentes aux programmes sociaux de la province.

De concert avec le bureau régional de Saskatoon du ministère des Affaires sociales de la Saskatchewan, la coalition a organisé une série de forums communautaires où des bénéficiaires d'aide sociale, des personnes à faible revenu, des organisations locales et d'autres personnes et groupes concernés se sont employés à identifier les « racines de la pauvreté » dans leur collectivité. Ils ont proposé des réformes au programme provincial de sécurité du revenu de façon à améliorer l'efficacité des actions gouvernementales. Ces forums ont également servi à renforcer les capacités de recherche des participants et participantes et à forger des liens plus solides entre les organismes communautaires et le Ministère. De plus, ils ont permis de jeter les bases d'un processus en vertu duquel la population défavorisée peut participer à l'élaboration des politiques qui les concernent [Stensrud et Grosso, 2002].

## *Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?*

---

Il faut parfois des interventions ciblées pour s'assurer de la représentation au sein d'une initiative communautaire intégrée de lutte contre la pauvreté de tous les groupes démographiques et socioéconomiques du milieu. Ainsi, grâce à la contribution financière de Condition féminine Canada, le projet Collectivités dynamiques a pu lancer l'initiative « Disparité entre les sexes et pauvreté ». Il s'agit d'une initiative pour donner les moyens aux collectivités de s'attaquer aux problématiques hommes-femmes inhérentes à la pauvreté. Des femmes à faible revenu ont participé directement à la recherche ainsi qu'à la conception d'ateliers sur la disparité entre les sexes et la pauvreté.

On applique les méthodes pédagogiques propres à l'éducation populaire et l'approche participative afin de stimuler la discussion entre les participantes et participants et leur permettre de visualiser les différentes dimensions de la problématique homme-femme en matière de pauvreté. Des femmes et des hommes à faible revenu, ainsi que des gens du milieu préoccupés par la pauvreté, ont participé aux ateliers. Certains ateliers ciblaient des groupes en particulier. Par exemple, à Victoria, on a organisé un atelier pour des personnes ayant des limitations fonctionnelles et à Halifax, un atelier a porté sur l'expérience des Néo-écossais et Néo-écossaises d'origine africaine.

Les personnes qui vivent dans la pauvreté se servent de diverses formules d'éducation populaire pour amener la population locale à comprendre ce qu'elles vivent. La *Cornerstone Community Association d'Ottawa*, par exemple, a travaillé avec des personnes itinérantes pour créer le *Homeless Maze*, un atelier éducatif qui, au moyen de mises en situation (jeux de rôles), évoque la réalité des sans-abri. Des personnes sans-abri, ou qui ont déjà vécu ainsi, jouent le rôle du travailleur social ou de l'intervenant de refuge tandis que les autres participants et participantes jouent le rôle des sans-abri. L'atelier a été repris par des groupes confessionnels, des fonctionnaires municipaux et par d'autres organisations dans le but de sensibiliser leurs membres à la situation des sans-abri.

Stimuler la participation des citoyennes et citoyens défavorisés à des initiatives communautaires intégrées n'est pas une tâche facile. Certains observateurs estiment que l'art de l'organisation communautaire s'est en quelque sorte perdu, en partie, parce que certains bailleurs de fonds hésitent à investir dans le processus de mobilisation communautaire sur lequel reposent les ICI. Pour d'autres, les multiples problèmes auxquels sont confrontés les personnes démunies – pressions financières, problèmes de santé, nécessité de satisfaire à des besoins essentiels de nourriture et de logement, autant problèmes qui limitent leurs capacités à participer à de telles activités sur une base régulière – sont responsables de la situation.

Après avoir procédé à l'analyse des initiatives entreprises aux États-Unis, le *Aspen Institute* soutient que les ICI, pour réussir à mobiliser la population, doivent reposer sur une approche souple. « L'objectif de la mobilisation citoyenne ne devrait pas être de mobiliser la population en entier ni

d'impliquer tout le monde de la même façon. Le niveau d'intérêt des personnes ne sera pas le même pour toutes et chacune ni leur capacité d'engagement » [Kubish et al., 2002 : 42]. Les façons de participer sont nombreuses et variées – par exemple, on peut siéger au conseil d'administration ou participer à un groupe de travail, on peut occuper une fonction de dotation comme celle d'agent d'information ou d'organisatrice communautaire, on peut faire partie d'un groupe témoin, répondre à un sondage communautaire ou simplement assister occasionnellement à des rencontres publiques.

### ***Mobilisation du secteur privé***

La réduction de la pauvreté interpelle également le milieu des affaires. Une collectivité dont le seuil de pauvreté est élevé ne réalise pas son potentiel économique et il est possible qu'elle n'arrive pas à créer « l'environnement de qualité » nécessaire pour attirer des talents chez elle [Torjman et Leviten-Reid, 2003b]. Et de plus, le taux de criminalité risque d'être fort élevé dans certains quartiers.

Mais le secteur privé a une autre raison beaucoup plus immédiate de s'intéresser aux problèmes sociaux de son milieu. En effet, les sociétés qui s'intéressent aux enjeux locaux et globaux constatent que leurs employés sont plus loyaux à leur endroit. Les employés ont le sentiment que leur employeur se préoccupe de la collectivité dans son ensemble et ils sont nombreux à vouloir le soutenir dans ses efforts.

Il y a un autre argument pour convaincre le secteur privé de s'investir dans les enjeux sociaux. Un nouveau mouvement, axé sur la responsabilité sociale des sociétés, est en train de naître; un mouvement qui cherche à promouvoir au sein des entreprises un comportement responsable en matière de normes de travail et de pratiques commerciales [Walker, 1999]. L'influence que peut avoir les investissements socialement acceptables sur le rendement des entreprises est un phénomène de plus en plus connu. Les investisseurs peuvent effectivement choisir d'investir dans des sociétés intéressées non seulement à leur rendement et à leur viabilité financière, mais également à leur performance sociale et environnementale.

Que peut faire le secteur privé pour contribuer aux initiatives communautaires intégrées de lutte contre la pauvreté? Des recherches préliminaires sur la question ont permis de dégager cinq champs d'intervention principaux : contribution de ressources financières et concrètes (en nature), programmes d'achats stratégiques, marchés inexploités, pratiques progressistes en matière de ressources humaines et approches intégrées.

*a. Temps, ressources, expertise*

Les entreprises du secteur privé peuvent contribuer de façon directe aux initiatives communautaires en fournissant de leur temps ainsi que des ressources. Par exemple, en Colombie-Britannique, la caisse d'entraide économique *Coast Capital Credit Union* vient en aide aux personnes ayant des limitations fonctionnelles qui lancent de petites entreprises. La caisse s'est entendue avec le *Western Economic Diversification Canada* (WD) pour l'administration d'un programme de conseils et de prêts aux petites entreprises visant spécifiquement les personnes ayant des incapacités. Elle administre des prêts pouvant atteindre 75 000 \$ consentis à des entrepreneurs qui s'autodéclarent comme ayant une incapacité.

En vertu de ce partenariat, les contributions de WD aident à payer les salaires des gestionnaires, les activités de marketing et les coûts afférents aux activités du comité de direction. WD fournit également une réserve pour les pertes sur prêts. De leur côté, les institutions financières offrent des dons et des services en nature, tels que locaux à bureaux et soutien administratif. Les volets conseil professionnel et mentorat offerts par le personnel des caisses d'entraide sont une composante fondamentale de l'initiative [Markhoul, 2002].

Plus récemment, la caisse d'entraide *Coast Capital* a investi dans le renforcement des capacités de la collectivité afin de l'aider à s'attaquer plus stratégiquement et énergiquement à la pauvreté. *Coast Capital Credit Union* contribue financièrement et participe au projet *Quality of Life Challenge*, une initiative qui s'étend sur plusieurs années et vise l'amélioration de la qualité des logements et de la situation d'emploi des personnes habitant la région de la capitale de la C.-B. Le projet vise également à renforcer le tissu social de cette collectivité [<http://www.qolchallenge.ca>].

Les ressources financières sont importantes certes, mais le temps, l'énergie et le leadership provenant du secteur privé représentent parfois une contribution encore plus significative. À Saint John, par exemple, une centaine d'entreprises privées se sont regroupées en 1997 pour créer le *Business Community Anti-Poverty Initiative* (BCAPI). À partir d'une analyse approfondie des tendances en matière de pauvreté et s'appuyant sur les initiatives de lutte contre la pauvreté existantes et sur les commentaires des personnes à faible revenu habitant la ville, le BAPI a décidé d'axer ses interventions initiales sur la situation des mères célibataires adolescentes.

Le BAPI a travaillé de concert avec des organismes sans but lucratif pour renforcer leurs capacités et les soutenir dans leurs efforts auprès des citoyennes et citoyens à faible revenu. Il a encouragé le gouvernement provincial à modifier ses politiques qui, par inadvertance, constituaient des barrières et nuisaient aux efforts de réinsertion des bénéficiaires d'aide sociale sur le marché du travail. Le BAPI a également encouragé les entreprises locales à examiner les façons dont elles pourraient créer de l'emploi pour les personnes démunies. Enfin, il a aussi contribué à la création de quarante nouveaux postes pour des personnes vivant dans la pauvreté dans des entreprises établies de plus grande taille.

**b. Programmes d'achats stratégiques**

Le projet *Morning Glory* est une entreprise d'économie sociale administrée par l'organisme *Ray of Hope*. On y forme des jeunes sans-abri et vulnérables aux rudiments de la restauration et on leur donne un emploi. Grâce à des contrats avec des entreprises privées comme Clarica, des jeunes ont l'occasion d'apprendre et d'appliquer les rudiments d'un métier et d'autre part, les recettes du Café sont suffisantes pour en assurer la viabilité. [<http://www.rayofhope.net/morningglory.html>]

Certaines sociétés participent à d'importants programmes d'achats stratégiques. À titre d'exemple, à Houston, Texas, la compagnie IBM travaille de concert avec le *National Minority Supplier Development Council* pour acheter des biens et services, évalués à quelque 2 milliards de dollars par année, d'entreprises appartenant à des femmes ou à des groupes minoritaires – par exemple d'origine africaine, asiatique ou amérindienne – ou à des personnes ayant des limitations fonctionnelles. De plus, IBM est allé aussi loin que d'inscrire « la diversification des fournisseurs » dans les objectifs de rendement de ses gestionnaires. En 2000, il y avait aux États-unis dix organisations dont les échanges commerciaux avec des sociétés appartenant à des femmes ou à des groupes minoritaires dépassaient le milliard de dollars [Ford Foundation, 2002].

Un projet innovateur lancé à Vancouver a poussé l'idée d'achats stratégiques un peu plus loin dans sa volonté d'améliorer le sort des personnes vivant dans le quartier défavorisé du *Downtown Eastside* Vancouver. *Fast Track for Employment*, un organisme sans but lucratif, s'est associé à *BC Technology Social Venture Partners*, un organisme de bienfaisance créé par des personnes oeuvrant dans le secteur de la technologie en C.-B., pour lancer le *Social Purchasing Portal*. Il s'agit d'un site Web qui met en lien les acheteurs et les fournisseurs. Des sociétés bien établies démontrent leur responsabilité sociale en incorporant une « valeur sociale » à la liste des critères dont elles tiennent compte lors de l'achat de biens et services. Par exemple, elles consultent le portail pour identifier et faire affaire avec les entreprises qui font appel aux centres locaux d'emplois et de formation pour engager des travailleurs difficiles à embaucher ou des chômeurs chroniques.

Un certain nombre des fournisseurs inscrits dans le site Web sont des commerces du quartier *Downtown Eastside*. *Cook Studio Catering*, par exemple, est un traiteur local qui sert de milieu de formation à des bénéficiaires d'aide sociale et à des jeunes à risques. Le commerce a augmenté substantiellement son chiffre d'affaire durant sa première année d'exploitation grâce aux contrats obtenus par l'intermédiaire du *Social Purchasing Portal*. Dans ce cas-ci, le portail a créé de nouvelles possibilités de formation et d'emploi dans le quartier *Downtown Eastside* et a contribué à sa revitalisation économique en soutenant l'implantation d'un commerce local.

*c. Marchés inexploités*

Les sociétés ont également la possibilité de fournir aux personnes démunies des services essentiels à prix raisonnable. Toutes les entreprises cherchent à trouver un point d'équilibre raisonnable entre les profits qu'elles emmagasinent et l'abordabilité des produits qu'elles offrent aux consommateurs. Certaines vont un peu plus loin et cherchent activement à trouver d'autres façons de diminuer le coût de leurs produits en vue de les rendre plus accessibles aux personnes et familles marginalisées.

Il existe au Canada une tradition vieille de cent ans dont l'objet est de créer des entreprises qui ont à cœur un meilleur équilibre entre leurs profits et les coûts aux consommateurs – c'est le mouvement des coopératives de consommation. Des milliers de corporations constituées de membres cherchent à exploiter des entreprises rentables tout en procurant aux populations à revenu modeste et à faible revenu du logement, des assurances, des services bancaires, de la nourriture et des biens ménagers de bonne qualité et à prix modique.

Même les entreprises de type classique peuvent jouer un rôle. Le partenariat entre la Banque Royale du Canada et un projet communautaire se déroulant dans le quartier Parkdale de Toronto est un autre exemple à cet effet. Afin de répondre, dans une certaine mesure, à la pénurie de succursales bancaires dans Parkdale, des groupes communautaires ont lancé le projet *Cash & Save*, un point de service administré par la BRC. Les clients peuvent y payer leurs comptes, encaisser un chèque et faire d'autres transactions bancaires pour une fraction des tarifs en vigueur dans d'autres commerces locaux. Il s'ensuit que les personnes à faible revenu du quartier conservent une proportion plus élevée de leur revenu limité et que la Banque, pour sa part, engrange des recettes et quelques profits et consolide une base de clients susceptibles éventuellement d'avoir recours à ses services usuels.

*d. Pratiques progressistes en matière de ressources humaines*

Il se trouve qu'une des façons les plus efficaces pour les sociétés de contribuer à la réduction de la pauvreté consiste à examiner leurs pratiques en matière d'embauche. Des millions de Canadiennes et Canadiens travaillent dans le secteur privé. En modifiant légèrement leurs pratiques au chapitre du recrutement, de la formation, de la rémunération et du soutien offert à leurs travailleuses et travailleurs, les entreprises privées pourraient contribuer substantiellement à leur mieux-être économique et social.

Les entreprises locales et les intervenants en matière de ressources humaines qui ont participé au projet *Opportunities 2000* ont identifié divers moyens dont disposent les employeurs pour assurer la qualité de vie de leurs travailleurs et travailleuses tout en renforçant la rentabilité de leurs entreprises [Weinert, 1999]. Et une des principales mesures consiste à verser des salaires décents.



Depuis le milieu des années 1990, on assiste, à travers l'Amérique du Nord et ailleurs, à l'émergence d'un mouvement pour le « salaire minimum vital » (SMV). Quoique plutôt récent au Canada, ce mouvement connaît une immense popularité aux États-Unis. Des milliers d'entreprises étatsuniennes se sont engagées volontairement à verser un salaire minimum vital à leurs employés. Au moins soixante-deux ordonnances à cet effet ont été promulguées dans des villes, des comtés et des arrondissements scolaires aux États-Unis. En vertu de ces ordonnances, les employeurs qui se font octroyer des contrats ou des subventions par ces administrations locales sont dans l'obligation de verser un salaire minimum vital à leurs employés. Le niveau de ce SMV varie d'un État à l'autre mais il se situe bien au-delà des salaires minima en vigueur [Employment Policy Foundation, 2003].

Le mouvement pour un SMV est né de la croissance importante du nombre de travailleurs et de travailleuses à faible revenu constatée durant les années 1990. Dans la plupart des familles démunies – soit 52,4 pour cent – les chefs de famille sont des travailleurs ou des travailleuses à faible revenu qui travaillent soit à temps plein (20,9 pour cent) soit à temps partiel (31,5 pour cent). De plus, au Canada, 51,3 pour cent des personnes seules qui vivent dans la pauvreté sont des travailleurs ou des travailleuses à faible revenu; 14,2 pour cent travaillent à temps plein et 37,1 pour cent travaillent à temps partiel [Battle et Torjman, 2004]. Le problème provient en quelque sorte de l'écart entre les « bons » emplois et les « mauvais » emplois, ces derniers étant habituellement précaires et à temps partiel, mal rémunérés et exempts d'avantages sociaux.

Un autre responsable de la situation : le seuil du salaire minimum. En 2001, le revenu après impôt d'un travailleur au salaire minimum – en tenant compte de son salaire et des crédits d'impôt remboursables – était inférieur au seuil de pauvreté dans les plus grandes villes de chacune des provinces. De plus, « contrairement à ce que d'aucuns croient, l'archétype du travailleur au salaire minimum n'est pas un adolescent appartenant à la classe moyenne qui travaille après l'école pour son argent de poche. Seize pour cent des travailleurs et travailleuses au bas de l'échelle sont âgés de vingt à vingt-quatre ans et 37 pour cent ont vingt-cinq ans et plus » [Battle, 2003: 262].

Les administrations locales ont des options. Elles peuvent promulguer des ordonnances relatives à un SMV pour inciter les employeurs à verser des salaires plus décents. Elles peuvent aussi appuyer les groupes qui revendiquent en faveur du SMV en encourageant les sociétés à adhérer volontairement à des pactes en vertu desquels elles s'engagent à verser un salaire minimum vital.

La privatisation des services publics a souvent pour effet de sabrer dans les salaires des travailleurs et des travailleuses qui passent du secteur public au secteur privé. C'est pour remédier à ce problème que le mouvement pour le salaire minimum vital est né. Et voilà que pour ajouter l'injure à la blessure, certaines municipalités ont essayé d'attirer des entreprises chez elles par des subventions et des allègements fiscaux alors que, selon la recherche, les emplois créés à l'aide de subventions de développement économique versent des salaires inférieurs à la norme de leurs industries respectives. Les ordonnances relatives au salaire minimum vital visent à empêcher les administrations municipales et régionales d'octroyer des contrats ou des subventions à des entreprises du secteur privé qui paient peu et condamnent leurs employés à la pauvreté [Battle, 2003: 259].

## *Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?*

---

Pour améliorer le sort de leurs employés, les sociétés peuvent offrir des avantages sociaux tels qu'une assurance-santé complémentaire, une assurance dentaire ou une assurance invalidité. Et leurs employés qui n'ont pas de poste à temps plein pourraient quand même avoir droit à des bénéfices calculés au prorata. Il est absolument essentiel d'offrir des bénéfices reliés à la santé, notamment dans le cas des personnes qui font la transition de l'aide sociale à un emploi rémunéré. Les programmes de sécurité du revenu couvrent habituellement les coûts supplémentaires liés à la santé, mais lorsque l'on a un emploi, on n'a plus droit à ce type de soutien. Par conséquent, beaucoup de bas salariés se retrouvent en plus mauvaise posture financièrement s'ils travaillent et doivent défrayer à même leur maigre chèque de paie les coûts afférents à la santé ou à une incapacité.

Les employeurs peuvent également contribuer à atténuer les frais afférents au travail en organisant du covoiturage et en subventionnant les cartes d'autobus (au lieu de subventionner des places de stationnement). De plus, offrir des horaires de travail flexibles facilite la conciliation des responsabilités pour la garde des enfants des employés et peut contribuer à atténuer le coût des services de garde.

Une autre contribution importante : les employeurs peuvent envisager d'autres solutions que la mise à pied. Ainsi, les systèmes d'avertissement précoce sont des solutions intéressantes. Ils servent à détecter les entreprises locales qui sont susceptibles d'être en difficulté en organisant des missions de sauvetage préventives avant que ne surviennent les problèmes. Plutôt que d'opter pour la solution de dernier recours qu'est la mise à pied, un employeur peut décider d'adopter la semaine de travail réduite ou implanter le partage d'emplois pour les employés qui préfèrent cette solution à cause de leurs responsabilités familiales. Restreindre le recours au temps supplémentaire est également une façon pour une entreprise de créer de nouveaux emplois.

À la fin des années 1980, par exemple, une corporation de développement économique appelée RÉSO (Regroupement pour la relance économique et sociale du sud-ouest de Montréal) a mis au point un système d'avertissement précoce pour contrecarrer la baisse dramatique des affaires dans un secteur économiquement vulnérable de Montréal. RÉSO encourageait les syndiqués à lui signaler des entreprises qui semblaient être en difficulté, par exemple un propriétaire qui prenait sa retraite sans avoir de successeur apparent, une entreprise qui avait des difficultés financières ou qui effectuaient des mises à pied. Le personnel de RÉSO offrait alors de l'assistance technique à l'entreprise pour l'aider avec le développement de ses produits, le marketing ou d'autres aspects de son exploitation.

### *e. Approches intégrées*

Beaucoup de sociétés ont choisi d'avoir recours à plus d'une stratégie de réduction de la pauvreté. Ce faisant, elles ont démontré l'impact considérable que pouvait avoir le secteur privé



dans la lutte contre la pauvreté. Une des initiatives les plus médiatisées est sans doute celle de la société *Ben & Jerry's Ice Cream*. Parallèlement à sa notoriété pour sa crème glacée, l'entreprise montre indéniablement la voie aux autres dans ses efforts pour donner aux populations et collectivités marginalisées des possibilités de s'en sortir. [[http://www.benjerry.com/our\\_company/about\\_us/social\\_mission](http://www.benjerry.com/our_company/about_us/social_mission)]

En vertu de son programme *PartnerShops*, la société *Ben & Jerry* conclut des ententes avec des organismes sans but lucratif intéressés à exploiter des entreprises qui procurent de l'emploi, de la formation et de l'expérience d'entrepreneurship à des jeunes considérés comme étant à risque. La société renonce au montant habituel de sa franchise et permet à de jeunes marginaux de faire partie d'une entreprise légitime et renommée. De plus, l'organisme communautaire parrain peut affecter les profits des ventes au soutien de ses programmes.

En vertu d'un autre projet : *For A Change*, la société *Ben & Jerry* se procure des produits de petits producteurs agricoles et d'entreprises progressistes qui font la promotion de la viabilité environnementale, sociale et économique. Par exemple, la société achète ses saveurs de *brownies* et ses desserts de la pâtisserie *Greystone Bakery*, une entreprise d'économie sociale qui embauche des personnes incapables à toutes fins pratiques de se trouver un emploi et de le conserver.

La fondation *Ben & Jerry* remet plus d'un million de dollars en subventions à des groupes qui cherchent à vaincre les causes profondes des problèmes sociaux et environnementaux. En 2003, par exemple, la fondation a versé une subvention au *Southeast Regional Economic Justice Network* de Sacramento, une association dont les membres représentent des travailleurs et travailleuses à faible revenu. Quelque cinquante organisations d'origines culturelles et ethniques diverses en font partie. Des fonds ont également été versés à un institut de formation (*Youth Organizer Training Institute*) voué la formation du leadership émergeant au sein des organisations membres du réseau. [[www.benjerry.com/foundation/2003\\_cycle1.html](http://www.benjerry.com/foundation/2003_cycle1.html)]

Le Canada compte aussi des sociétés bien connues qui ont adopté une approche intégrée en matière de réduction de pauvreté. Syncrude Canada est un exemple. Cette société a lancé diverses initiatives en vue d'ouvrir des possibilités aux populations autochtones, de développer une main-d'œuvre compétente et prête à travailler et de renforcer ses relations avec les communautés autochtones du nord de l'Alberta [Syncrude Canada, 2002].

Par l'intermédiaire de son programme d'éducation et de développement communautaire, Syncrude verse des bourses d'études aux étudiantes et étudiants autochtones pour renforcer leur littératie, améliorer leur taux de diplômation et les inciter à faire des études universitaires. Des programmes tels que *Aboriginal Future Leaders* soutiennent des programmes de formation au leadership et des stages pratiques destinés aux jeunes leaders autochtones âgés de dix-huit à vingt-quatre ans. Syncrude a également investi dans la construction d'une maison des jeunes à Fort McMurray qui sert de centre récréatif pour les jeunes à risques.

## *Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?*

---

Syncrude parraine un ensemble de programmes d'apprentissage et de programmes coopératifs destinés aux jeunes autochtones qui allient emploi, formation et scolarisation. La société embauche automatiquement les diplômés de son programme enregistré de stages et d'études secondaires (*High School Registered Apprenticeship*). Elle s'efforce de recruter des Autochtones pour occuper des postes de métier; dix pour cent de ses employés sont autochtones. Syncrude est l'industrie canadienne qui emploie le plus grand nombre d'Autochtones.

Syncrude se procure également des biens et services d'entreprises et d'organisations autochtones. La société a établi une relation d'affaires personnalisée avec Denesolene, une entreprise en gestion des déchets et en entretien, propriété de la Première Nation Athabasca Chipewyan. Le Grand chef de la communauté estime que c'est grâce à la relation privilégiée qu'entretient Denesolene avec Syncrude que l'entreprise a pu accroître le nombre de ses employés de sept en 1993 à plus de 200 en 2002. Syncrude a forgé des liens semblables avec d'autres entreprises communautaires ou privées appartenant à des Autochtones, pour un chiffre d'affaires totalisant les 92 millions de dollars en 2001.

Il faudrait aussi reconnaître le rôle des syndicats dans la contribution du secteur privé à la réduction de la pauvreté. Les syndicats font la promotion du développement social de maintes façons, notamment par les pressions qu'ils exercent sur le secteur privé. Les syndicats négocient des avantages qui éventuellement sont accordés à d'autres travailleurs et travailleuses et repris dans d'autres secteurs. Ils aident à fixer un plancher salarial raisonnable et travaillent à réduire les écarts de salaires entre différents groupes de travailleurs. Ils se sont battus pour la sécurité et de la santé en milieu de travail et prônent la prise de décision démocratique au sein des entreprises. Ils sont aussi très actifs et présents auprès du secteur volontaire lors de campagnes populaires et d'actions militantes. Les fonds de capital de risque des travailleurs ont fourni du financement de démarrage à beaucoup de nouvelles entreprises.

## *Gouvernement fédéral*

Les collectivités peuvent faire beaucoup mais elles ne peuvent pas tout faire. Tous les ordres de gouvernement ont un rôle fondamental à jouer dans la lutte contre la pauvreté et l'édification de collectivités dynamiques.

Par exemple, les administrations locales ont un rôle particulièrement important à jouer dans le domaine des loisirs, des arts, des événements populaires et de la convivialité des quartiers. Ces responsabilités multiples et diversifiées sont le propos d'un document publié récemment et intitulé « Le rôle social de l'administration locale » [Torjman et Leviten-Reid, 2003c]. Les gouvernements provinciaux et territoriaux sont responsables pour leur part de services tels que l'éducation, les services éducatifs et de garde à l'enfance et les soins de santé. Ce document met surtout l'accent sur

le gouvernement fédéral et sur ces trois principales fonctions au chapitre de la réduction de la pauvreté, à savoir ses fonctions de leader, d'investisseur et de facilitateur.

**a. Leader**

En tant que *leader*, le gouvernement fédéral peut concrétiser dans l'action les obligations afférentes aux pactes internationaux dont il est signataire. Le Canada a signé et ratifié plusieurs conventions internationales dont, notamment, la Déclaration universelle des droits de la personne de l'ONU (1948), le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966) et le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966). Ces trois instruments sont le fondement de la Charte internationale des droits de l'Homme. Ils définissent et établissent les droits humains fondamentaux ainsi que les libertés fondamentales. En apposant leur signature à ces pactes, les nations acceptent les responsabilités inhérentes à la satisfaction des obligations qui leur sont afférentes.

En vertu de l'article 25 de la Déclaration universelle des droits de la personne, chaque personne a droit à des conditions de vie décentes – notamment au chapitre de la nourriture, du vêtement, du logement, des soins médicaux et des services sociaux essentiels – pour protéger sa santé et son mieux-être ainsi que la santé et le mieux-être des membres de sa famille. Au moins douze textes différents adoptés et promulgués par les Nations unies reconnaissent explicitement le droit au logement, pour ne citer que celui-ci [Osberg, 2001].

Les protections en vertu du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels sont particulièrement pertinentes au développement social. L'article 11 reconnaît à tous les citoyens et citoyennes le droit à des conditions de vie décentes, notamment au chapitre de la nourriture, du vêtement et du logement et à l'amélioration graduelle de leurs conditions de vie. L'article 12 spécifie quant à lui le droit de tous et de toutes au meilleur état de santé physique et mentale possible. L'article 13 reconnaît le droit de tous et de toutes à l'éducation. Ces articles sont assortis d'obligations clairement définies que doivent satisfaire les gouvernements pour garantir les droits humains. Le gouvernement fédéral peut poser des gestes concrets en investissant directement dans des programmes et en soutenant les capacités des collectivités à réaliser leurs objectifs.

**b. Investisseur**

Le gouvernement fédéral peut investir directement dans trois domaines essentiels pour réduire la pauvreté : pauvreté infantile, développement de la petite enfance et logement décent à prix abordable.

La lutte du gouvernement fédéral contre la pauvreté des enfants au moyen de la Prestation nationale pour enfants a connu une certaine mesure de succès et les fonds accordés à ce programme doivent continuer d'augmenter. L'allocation maximale provenant de la Prestation fiscale canadienne pour enfants passera de 2 632 \$ en juillet 2003 pour un premier enfant à 3 243 \$ en juillet 2007. L'allocation maximale pour un deuxième enfant passera de 2 423 \$ en 2003 à 3 016 \$ en 2007; et pour un troisième enfant et les autres, de 2 427 \$ à 3 020 \$ pour cette même période [Battle, Torjman et Mendelson, 2003].

L'Institut Caledon avance qu'une prestation pour enfants adéquate devrait permettre de compenser les coûts liés à l'éducation d'un enfant dans une famille à faible revenu, des coûts estimés au bas mot à 4 400 \$ par année. Le budget fédéral de 2003 enlève donc le gouvernement fédéral sur la bonne voie en annonçant son intention d'augmenter graduellement la prestation pour enfants de façon à ce qu'elle atteigne 3 243 \$ en 2007 [Battle, Torjman et Mendelson, 2003].

Il existe beaucoup de recherches et de résultats validés démontrant la nécessité d'investir dans le développement de la petite enfance. Les expériences vécues ou les occasions manquées par les enfants durant les premières années cruciales de leur vie, quand ils se développent dans toutes leurs dimensions – physique, affective, sociale, langagière et cognitive – façonnent en profondeur leur destin d'adultes.

Des études ont démontré que les programmes de développement de la petite enfance contribuent à l'amélioration du rendement scolaire des enfants et à la diminution des problèmes d'apprentissage associés à la pauvreté. Ils contribuent également au renforcement des habiletés éducatives et de la capacité d'adaptation des parents. Les programmes de développement de la petite enfance ne visent pas seulement les familles dont les parents sont actifs sur le marché du travail. Ces services peuvent également venir en aide aux familles qui s'occupent de leurs enfants à la maison [Battle et Torjman, 2003]. Les avantages sociaux et économiques liés à de bons services éducatifs et de garde à l'enfance ont été amplement documentés [Cleveland et Krashinsky, 1998].

L'investissement de fonds publics dans les services éducatifs et de garde à l'enfance de bonne qualité ne profite pas qu'aux parents et aux enfants. L'ensemble de la société bénéficie substantiellement des effets à long terme associés à l'épanouissement des enfants, à la productivité économique et à la réduction des coûts afférents à l'aide sociale et aux services sociaux. Les bénéfices sociétaux viennent également de la participation accrue des parents au marché du travail, de la hausse des recettes fiscales et d'une plus grande sécurité financière pour les mères.

Le gouvernement fédéral doit rester fidèle à son engagement de créer à l'échelle du pays un système de développement de la petite enfance. Dans son budget de 2003, le gouvernement du Canada a annoncé un investissement global de 935 millions de dollars sur cinq ans dans les services éducatifs et de garde à l'enfance; 900 millions iront aux provinces et aux territoires tandis que 35

millions iront aux enfants autochtones. Il s'agit d'une amélioration par rapport à l'entente initiale sur le développement de la petite enfance, intervenue en 2000, et qui n'est assortie, à toutes fins pratiques, d'aucune condition. En vertu de cette entente, les provinces et les territoires vont recevoir du fédéral 2,2 milliards de dollars pour l'amélioration de leurs services de développement de la petite enfance. Mais, ces nouveaux montants annoncés pour les services de garde sont bien peu si l'on considère l'ampleur des besoins et ils pourront s'avérer insuffisants pour interpeller et rallier autour d'une même table tous les gouvernements provinciaux et territoriaux [Battle, Torjman et Mendelson, 2003]. Le discours du Trône a marqué l'intention du gouvernement de renforcer son engagement au chapitre du développement de la petite enfance et notamment à l'endroit des services de garde à l'enfance.

Enfin, Ottawa doit maintenir ses investissements dans l'habitation à prix modique pour faire en sorte que tous les enfants et leurs familles aient accès à une maison – à la stabilité d'un foyer. Ces investissements sont spécialement importants dans le cas des Autochtones qui sont aux prises avec une grave pénurie de logements décentes et abordables [Battle, Torjman et Mendelson, 2003].

Plusieurs recherches ont démontré les bienfaits – du point de vue de la santé, du mieux-être social et de l'économie – associés au logement décent et abordable. Des douzaines d'études corroborent les liens étroits et profonds entre logement et mieux-être. Bon nombre d'études ont mis en lumière les conséquences d'habiter des logements dangereux et insalubres. Beaucoup de blessures d'enfants surviennent dans des habitations mal entretenues. Il existe une étroite corrélation entre des habitations humides et remplies de moisissures et les maladies respiratoires et l'asthme. L'instabilité du mode vie, aggravée par l'incapacité des parents à payer le loyer, a des effets profondément négatifs sur le développement émotionnel, comportemental et cognitif des enfants.

Le budget fédéral 2003 a annoncé trois mesures nouvelles en matière d'habitation à prix modique et de soutien aux sans abri. En vertu de l'Initiative en matière de logement à prix abordable, Ottawa s'est engagé à verser 320 millions de dollars sur cinq ans pour accroître le parc immobilier de logements locatifs décentes et abordables. Cette nouvelle somme s'ajoute aux 680 millions que le fédéral avait mis sur la table pour l'habitation à prix modique lors d'une rencontre fédérale-provinciale en novembre 2001. Cette annonce est significative. Elle démontre l'intention du gouvernement fédéral d'accroître le nombre de logements décentes et abordables. De plus, le budget 2003 a annoncé des investissements de l'ordre de 128 millions par année sur trois ans pour restaurer et rénover de parc immobilier existant.

L'Initiative de partenariats en action communautaire a été reconduite pour trois ans. Lancé en 1999, ce programme verse des fonds à des collectivités pour les aider à remédier aux problèmes complexes de l'itinérance et des sans abri. Cette mesure est importante, certes, mais le véritable moyen de s'attaquer de manière soutenue à l'itinérance est de faire en sorte que les deux premiers

piliers du programme en matière d'habitation soient solidement ancrés. Il faut assurer, au départ, l'accès à un logement abordable qui ne procure pas uniquement un hébergement temporaire mais bel et bien un véritable foyer.

*c. Facilitateur*

Enfin, le gouvernement fédéral peut jouer un rôle fondamental au chapitre de la réduction de la pauvreté en renforçant les capacités des collectivités à rallier et mobiliser autour de la lutte contre la pauvreté les principaux intervenants concernés [Torjman, 2004]. Les collectivités, de leur côté, combinent leurs idées et leurs ressources pour élaborer ensemble des solutions locales en vue de réduire la pauvreté. Une façon pour Ottawa de renforcer ces capacités communautaires est de fournir de l'assistance technique pour aider les collectivités à identifier leurs acquis, élaborer des plans stratégiques et évaluer leurs progrès en fonction des objectifs qu'elles s'étaient donnés. Le gouvernement fédéral peut également les aider à établir des liens entre elles afin d'encourager l'apprentissage et l'échange de pratiques efficaces.

Il faut fournir de l'assistance technique (souvent connue sous le nom de « coaching » dans la documentation) dans deux domaines importants. Les premières habiletés que doivent acquérir les collectivités ont trait aux processus de prises de décisions locales. À cet égard, au nombre des compétences de base, il y a des choses comme apprendre à regrouper et mobiliser des partenaires de divers secteurs, notamment les groupes de personnes marginalisées, apprendre à élaborer des plans d'action stratégiques, à mener des campagnes de financement, à créer des réseaux locaux d'apprentissage et à mettre en place des systèmes d'évaluation et de surveillance de projets. Le deuxième type d'assistance technique dont ont besoin les collectivités porte principalement sur les « technologies » clés afférentes à des champs d'intervention spécifiques. On parle ici de choses comme le lancement d'un projet d'habitation à prix modique, le développement de services de garde à l'enfance réglementés, la création d'un fonds d'emprunts communautaire et la mise sur pied d'une coopérative de soins à domicile.

Les gouvernements ont énormément d'expertise à partager avec les collectivités sous forme d'assistance technique. Cette expertise leur vient de leur fonction de collecteur et d'emmagasineur de données et d'analyste d'information. Il est difficile, par exemple, de fractionner les enquêtes nationales sur le marché du travail pour en dégager des données qui portent spécifiquement sur une collectivité en particulier. Mais le gouvernement fédéral peut fournir des conseils et de l'expertise aux collectivités qui voudraient identifier les tendances du marché du travail dans leur milieu et connaître leurs besoins émergents en matière de formation professionnelle.

En fait, les collectivités ont besoin d'avoir accès à des statistiques locales récentes sur à peu près toutes les facettes de leur vie communautaire. La plupart de ces données existent mais le processus pour les obtenir peut être dispendieux, techniquement complexe et chronovore. On peut



commander à Statistique Canada des calculs spéciaux mais les données qui nous arrivent sont habituellement brutes et doivent être traitées par quelqu'un qui possède de l'expertise en la matière.

Le gouvernement de Terre-Neuve et Labrador a créé un mécanisme pour fournir aux collectivités locales des données exhaustives sans qu'elles n'aient à déboursier pour autant. L'organisme *Community Accounts* rend public un large éventail de données statistiques par localité et par région. Cette initiative s'inscrit dans le Plan stratégique social de la province. Le plan repose sur une démarche intégrée pour s'attaquer à ses problèmes sociaux et économiques et favorise la collaboration entre divers ministères et organismes communautaires. *Community Accounts*, en augmentant l'accès à l'information, a stimulé l'engagement communautaire autour d'enjeux locaux. L'organisme a également fourni des bases solides de discussion entre le gouvernement et la collectivité.

L'unique façon de soutenir l'engagement communautaire à long terme est de lui fournir un contexte politique propice. Or la dimension relative aux politiques est souvent négligée en organisation communautaire et cela, même si les politiques influent profondément sur les capacités des collectivités à trouver des solutions efficaces aux problèmes qu'elles tentent de résoudre. Le gouvernement fédéral peut effectivement soutenir le volet élaboration de politiques. C'est ce qu'il fait présentement en accordant à l'Institut Caledon, par l'intermédiaire du ministère du Développement des ressources humaines du Canada, les fonds nécessaires à la réalisation du projet Collectivités dynamiques.

Pour faire un travail efficace en matière d'élaboration de politiques, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte. Une dimension importante consiste à faire l'examen en profondeur des politiques qui sont mises en œuvre dans le but d'appuyer le travail communautaire et les solutions locales à la revitalisation des quartiers. Cette recherche peut porter sur le développement communautaire en général (par exemple, mécanismes de financement et méthodes d'évaluation) ou sur des politiques spécifiques (par exemple, sécurité du revenu, services de garde à l'enfance, habitation et prévention du crime).

Une autre dimension importante consiste à identifier les politiques qui font obstacle et nuisent à l'efficacité des interventions communautaires. Des obstacles sont parfois enchâssés par inadvertance dans les politiques d'habitation ou de sécurité du revenu de sorte qu'il s'avère difficile de créer du logement à prix modique ou de favoriser la réinsertion des personnes sur le marché du travail. Un analyste a relevé ainsi quatre vices de forme dans les programmes gouvernementaux dont le but pourtant est de soutenir les collectivités :

1. Problème de distance – La prise de décision extérieure à la collectivité renforce le sentiment de dépendance et ne prend pas appui sur les connaissances locales.

## *Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?*

---

2. Problème de gestion responsable – Les normes des programmes sont souvent si spécifiques et restreintes qu’il n’y a pas suffisamment de marge de manœuvre pour les adapter aux particularités et circonstances locales.
3. Problème de mandat spécialisé – On se sert d’un ensemble restreint d’interventions tandis qu’il faudrait faire usage d’un assortiment d’outils multiples, polyvalents et coordonnés.
4. Problème d’engagement soutenu – Le développement communautaire est un processus à long terme mais la durée des programmes gouvernementaux est relativement courte [Perry, 2001].

Les gouvernements commencent à explorer des formules qui leur permettront de soutenir plus efficacement les initiatives communautaires intégrées. Certaines expériences de gestion horizontale, tel que le projet *Sustainable Communities Initiative* en Nouvelle-Écosse, sont en train de changer la culture et les pratiques gouvernementales de façon à ce que les ministères et les divers ordres de gouvernement puissent mieux regrouper leurs efforts et soutenir plus efficacement des stratégies globales de développement communautaire. Le projet *Sustainable Communities Initiative* a permis d’asseoir autour d’une même table les gouvernements fédéral, provincial, municipaux et autochtones dans le but d’aider les collectivités à résoudre des problèmes de développement durable – économique, social, culturel et environnemental.

D’autres gouvernements ont pris des dispositions similaires. Au Manitoba, le gouvernement a lancé une initiative de développement économique et communautaire qui s’inspire d’une analyse socioéconomique intégrée pour façonner les politiques et programmes gouvernementaux. Un comité du Cabinet interministériel supervise l’initiative et les principaux décideurs profitent de ce forum pour accorder les efforts des divers ministères et directions.

Dans le même ordre d’idées, en vertu de son Plan stratégique social, le gouvernement de Terre-Neuve et Labrador a mis de l’avant une vision socioéconomique intégrée. On s’appuie sur des collaborations interministérielles pour soutenir et renforcer des « comités de direction régionaux » qui réunissent autour d’une même table les principaux organismes gouvernementaux et communautaires d’une collectivité pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies locales de développement économique et social.

Pour que les initiatives communautaires intégrées réalisent leur plein potentiel, de telles collaborations interministérielles et entre divers ordres de gouvernement sont nécessaires. L’analyste sociale, Lisbeth Schorr, en s’appuyant sur un examen exhaustif des ICI ayant cours aux États-Unis, soutient que beaucoup d’initiatives communautaires intégrées ont connu du succès dans leurs efforts pour enrayer des problèmes sociaux et économiques. À titre de projets expérimentaux, ces stratégies peuvent se réaliser en dehors des procédures gouvernementales habituelles. Elles



peuvent fonctionner au-delà des frontières classiques et ainsi avoir la marge de manœuvre nécessaire pour prendre des décisions et innover dans leurs façons d'aborder les problèmes de leur collectivité.

Mais dès lors que l'efficacité de ces projets est démontrée et que l'on tente de les encadrer, ils se retrouvent face à l'obligation d'adopter des modes de fonctionnement plus classiques. Cela a pour effet de réduire le niveau de flexibilité à la base même de leur succès [Schorr, 1997]. Les gouvernements peuvent aider en adoptant des stratégies de gestion horizontale, sensibles à la dynamique propre aux initiatives communautaires intégrées qui donnent des résultats.

Pour jeter les bases de collaborations efficaces entre ministères et entre organismes communautaires et gouvernementaux, il faut des lieux de discussion et d'apprentissage mutuel. Le projet Collectivités dynamiques, avec son dialogue des politiques, offre justement ce genre de tribune interactive. À tous les mois, un dialogue des politiques est organisé entre des représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux et les membres de Collectivités dynamiques. Les participants et participantes proviennent de Développement des ressources humaines Canada, de Santé Canada, de Justice Canada, de Condition féminine Canada, de Citoyenneté et Immigration Canada, du Bureau du Conseil privé, des Affaires indiennes et du Nord Canada, d'Industrie Canada et de la Société canadienne d'hypothèque et de logement.

## *Secteur bénévole*

Les quelque 180 000 groupes et organisations qui forment le secteur bénévole au Canada sont très diversifiés et ils assument une multitude de fonctions importantes, notamment au chapitre de la prestation directe de services, de la mobilisation citoyenne et du leadership moral. Bien que le secteur bénévole soit très actif dans les sphères de l'environnement, de la culture, des loisirs et de la politique, beaucoup d'organismes communautaires sont directement impliqués dans la prestation de services de santé et de services sociaux. Ils offrent notamment des programmes de soins à domicile, de petits déjeuners à l'école, de mentorat et d'alphabétisation.

### *a. Prestataire de services*

Règle générale, les services de garde à l'enfance, les soins à domicile et certains programmes de formation sont financés par le gouvernement et dispensés par des organisations bénévoles. Quand le secteur bénévole est responsable d'offrir pour le compte du gouvernement des services publics, règle générale, ceux-ci sont susceptibles d'être mieux adaptés aux besoins des familles et

## ***Initiatives communautaires intégrées : qui fait quoi?***

---

des collectivités (par exemple, les maisons de transition financées par l'État mais administrées par des conseils d'administration formés de bénévoles).

Les organisations bénévoles ont lancé, au bas mot, des milliers de programmes communautaires. À Saskatoon, par exemple, la corporation de développement Quint a rénové des maisons unifamiliales de façon à permettre à la population des vieux quartiers de la ville de devenir propriétaire de résidences à prix modique. Dans la région de Waterloo, la corporation Lutherwood CODA gère un important programme d'emploi qui fournit des services de recherche d'emploi, d'orientation professionnelle et de formation-conseil-soutien à ceux et celles qui souhaitent lancer leur propre entreprise. Le Fonds d'emprunt communautaire d'Edmonton soutient les personnes qui cherchent à lancer une petite entreprise. Le conseil de développement social de Saint John administre un centre d'information communautaire désigné sous le nom de INFO-line; on y fournit de l'information sur les services communautaire, incluant les groupes d'entraide, les services d'orientation, les organismes de quartier et le bénévolat.

La prestation directe de services n'est qu'une des nombreuses façons dont les organisations bénévoles peuvent améliorer le sort de leur collectivité. Mais les organisations bénévoles peuvent crouler sous le poids de la prestation des services et des responsabilités qui en résultent si elles dégagent de leurs responsabilités les gouvernements et acceptent de colmater les brèches d'un système de services publics inadéquat ou sous-financé.

### ***b. Rassembleur-mobilisateur***

Les organisations bénévoles sont bien d'avantage que des « faiseurs ». Elles savent également faire travailler les autres. C'est en mobilisant les gens qu'elles parviennent à réaliser des choses, en ralliant autour d'une cause divers intervenants – par exemple, des représentants du monde des affaires et des conseils sectoriels, des syndicats, du secteur de l'éducation et de la formation, des organismes sociaux et des groupes de lutte contre la pauvreté, ainsi que des gouvernements fédéral et provinciaux, le cas échéant.

Des organisations telles que *United Ways* (Centraide) et les conseils de développement social commencent à reconnaître leur position privilégiée à titre de rassembleur et de mobilisateur dans les collectivités. Centraide, par exemple, est composé de vastes réseaux d'organismes variés et même si ces réseaux s'occupent habituellement de collecte et de distribution de fonds, ils peuvent être mobilisés autour d'actions concertées et coordonnées visant la résolution de problèmes sociaux.

Dans le cadre du projet Collectivités dynamiques, les organisations *United Ways* de Surrey, Calgary et Winnipeg sont devenues des mobilisateurs-rassembleurs dans leurs milieux respectifs.

Dans le même ordre d'idées, Centraide du Grand Montréal a joué un rôle de premier plan auprès de la table multisectorielle du quartier Saint-Michel. Ce travail s'est inscrit dans un projet plus large en vertu duquel Centraide, la Ville de Montréal et la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre collaborent à la mise en œuvre d'actions multisectorielles visant le développement social.

Par l'entremise de son projet visant à bâtir le capital social des collectivités, le réseau de planification sociale (*Social Planning Network*) d'Ontario a exploré le rôle de mobilisateur-rassembleur que pourraient jouer les conseils de planification sociale au sein de leurs collectivités dans le but d'en bâtir le capital social. Les conseils de planification sociale apportent à la table plusieurs acquis dont les relations de confiance qu'ils ont tissées avec beaucoup d'organismes et une perspective en matière de politiques et de recherches qui leur permet de situer globalement les enjeux reliés à certaines problématiques ou projets particuliers. [<http://ks.net/~cdc/scapital/Index.html>]

À Victoria, le conseil de planification sociale et communautaire (*Community Council*) a assumé le rôle de mobilisateur-rassembleur dans beaucoup d'initiatives. Dans le cadre du projet *Downtown Crunch*, il a réuni les résidentes et résidents du quartier, les propriétaires de commerces et les organismes de services sociaux pour les mobiliser en vue de trouver des solutions aux graves problèmes du centre-ville. Il a également appelé à la rescousse les organismes publics, privés et communautaires pour s'attaquer à la pénurie d'habitation à prix modique. Et plus récemment, il a appliqué son expertise en matière de communication et de concertation au projet *Quality of Life Challenge*, une stratégie énergique à la recherche de nouvelles façons d'assurer à toute la population de la région de la Capitale de la Colombie-Britannique une belle qualité de vie.

D'autres organisations du secteur bénévole se démarquent également en tant que rassembleurs-mobilisateurs. Par exemple, *New Dawn Enterprises* au Cap Breton et *Community Care* à Niagara sont deux organismes communautaires polyvalents respectés, bien établis et dotés d'une vaste expérience de la mobilisation populaire autour de projets spécifiques.

### ***c. Leadership et promotion***

Le secteur bénévole fournit également un leadership moral. Il peut adopter une vision à long terme qui transcende des horizons politiques partisans limités dans le temps. Les organisations bénévoles peuvent se donner une vision de société et elles peuvent travailler à la construction d'un « monde idéal » sans avoir peur de perdre des votes ou des contributions en vue d'une campagne électorale.

Le secteur bénévole peut faire pression sur les gouvernements et les inciter à déborder de leur programme politique de l'heure. Il peut promouvoir une vision globale qui correspond aux besoins de tous les citoyens et citoyennes. Le secteur bénévole donne la parole aux divers groupes d'intérêts – tels que les personnes qui vivent dans la pauvreté, les personnes ayant des limitations fonctionnelles, les immigrants et les réfugiés – ignorés trop souvent par le discours public même s'ils sont au cœur de toute démocratie pluraliste. Le projet Collectivités dynamiques contribue à créer un tel lieu, un environnement qui permet aux citoyens et citoyennes à faible revenu d'être représentés dans les structures de gouvernance locales.

***d. Assistance technique***

Les organisations bénévoles sont une mine précieuse et vitale de connaissances et d'expertise et peuvent servir de ressources à d'autres personnes ou organisations à la recherche de moyens pour satisfaire aux besoins ou contribuer au mieux-être de leur collectivité. Elles peuvent également fournir de l'assistance technique spécialisée, que ce soit aider un groupe populaire à préparer une demande de financement, faciliter le lancement de nouvelles entreprises commerciales ou conseiller au sujet de la création de coopératives d'habitation.

***e. Recherche et éducation***

Les organismes sans but lucratif ont aussi un rôle important à jouer dans la recherche et la documentation des problématiques locales ainsi que dans la sensibilisation à leurs causes et solutions possibles. En quête de solutions pour réduire la pauvreté dans leur milieu, des organisations de Waterloo, Niagara et Calgary ont fait de la recherche sur la question du « salaire minimum vital », concept décrit précédemment, et sur les façons de l'instaurer dans leur milieu.

Une bonne recherche solide est une étape essentielle à la découverte de solutions pratiques, mais savoir comment en communiquer les résultats de façon à mobiliser la population est tout aussi important. Le marketing social et le processus d'apprentissage communautaire sont des approches utilisées par ces organisations pour rallier la population à des stratégies de lutte contre la pauvreté.

### ***Rassembler toutes les pièces***

Il est clair que chaque secteur peut participer de façon significative et unique à la lutte contre la pauvreté. Les secteurs, réunis autour d'une même table, servent d'intermédiaires communautaires et de lieux de rencontre aux intervenants du milieu, leur permettant d'examiner ensemble les diverses actions interdépendantes qui aideront à réduire la pauvreté dans leur collectivité.

Regrouper divers intervenants au sein d'initiatives communautaires intégrées et concertées comporte beaucoup d'avantages. La grande force de l'exercice vient du fait qu'aucun groupe ne peut atteindre à lui seul les objectifs que visent le projet. Le partenariat mise sur les champs uniques de connaissances, d'habiletés, d'expertise propres à chaque secteur et il s'appuie sur leurs réseaux. Ces collaborations peuvent contribuer à atténuer les obstacles administratifs et permettent de réagir plus rapidement face à un problème ou à une occasion qui se présente.

S'il est facile de faire l'éloge de la concertation et du partenariat, il n'est pas aussi facile d'en reconnaître les écueils. Travailler en partenariat n'est pas une mince affaire. C'est lourd. Cela peut être exaspérant quand certains partenaires en mènent trop large ou ne respectent pas leurs engagements. Cela peut même avoir un effet paralysant s'il existe des conflits au plan de la vision et des objectifs du projet.

De plus, il existe au sein des partenariats, surtout ceux qui regroupent le secteur privé et le secteur sans but lucratif, ou les gouvernements et le secteur bénévole, un déséquilibre inhérent. D'aucuns s'inquiètent du pouvoir et du contrôle démesurés que pourraient s'octroyer certains en vertu de leur capacité d'accéder à un domaine sous le couvert du « partenariat ». Beaucoup d'organismes sans but lucratif s'interrogent sur leur capacité à être un joueur à part égale au même titre, disons, qu'un partenaire du secteur des affaires dont le pouvoir économique et l'influence politique sont susceptibles d'être beaucoup plus significatifs que les leurs.

Il serait naïf de prétendre que ce problème n'existe pas ou de suggérer qu'on peut facilement le résoudre. Mais il est également clair que les inégalités inhérentes à ce type d'arrangements peuvent être atténuées, dans une large mesure, en adoptant une approche qui reconnaît explicitement la contribution unique de chaque secteur.

**Bibliographie**

Association canadienne de santé publique (ACSP). (1997). *Health Impacts of Social and Economic Conditions: Implications for Public Policy*. Document de travail. Ottawa, janvier.

Battle, K. (2003). *Minimum Wages in Canada: A Statistical Profile with Policy Implications*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy.

Battle, K. et S. Torjman. (2004). *The Links between Poverty and Health*. Ottawa: Canadian Institute for health Information, à paraître.

Battle, K. et S. Torjman. (2002). *Architecture for National Child Care*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, novembre 2002.

Battle, K., S. Torjman et M. Mendelson. (2003). *The 2003 Budget: Political Legacy Needs Policy Architecture*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, février 2003.

Cleveland, G. et M. Krashinsky. (1998). *Les coûts et les avantages liés à de bons services de garde à l'enfance*. Toronto: University of Toronto Press.

Employment Policy Foundation. (2003). "The Living Wage Movement: Gaining Momentum." <http://www.livingwageresearch.org/factsheets/factsheets.asp>

Ford Foundation. (2002). *Win-Win: The Double Bottom-Line – Competitive Advantage through Community Investment*. New York: Ford Foundation.

Frank, F. et A. Smith. (1997). *The Partnership Handbook*. Rédigé pour le compte de Développement des ressources humaines Canada. Ottawa: Ministère des travaux publics et des services gouvernementaux du Canada.

Gunderson, M. et A. Sharpe éd. (1998). *Forging Business-Labour Partnerships: The Emergence of Sector Councils in Canada*. Toronto: University of Toronto Press.

Initiative du secteur bénévole. (2001). "Statistique Canada dévoile des données vitales sur le don, le bénévolat et la participation." *Mise à jour* 5, septembre.

Kubisch, A., P. Auspos, P. Brown, R. Chaskin, K. Fulbright-Anderson and R. Hamilton. (2002). *Voices from the Field II: Reflections on Comprehensive Community Change*. Washington DC: Aspen Institute.

Makhoul, A. (2002). *The ABLED Initiative: Encouraging Entrepreneurship for Persons with Disabilities*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, juillet.

McNair, D. et E. Leviten-Reid. (2001). *Opportunities 2000: Creating Pathways Out of Poverty in Waterloo Region*. Waterloo: Lutherwood Community Opportunities Development Association.

Osberg, L. (2001). "Needs and Wants: What is Social Progress and How Should It Be Measured?" In K. Banting, A. Sharpe and F. St. Hilaire eds. *The Review of Economic Performance and Social Progress*. Montreal: Institute for Research on Public Policy and the Centre for the Study of Living Standards, pp. 23-42.

Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector. (1999). *Building on Strength: Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary Sector*. Rapport final. Ottawa, février.

Perry, S. (2001). "The Challenge in Designing Government Programs for CED." *Making Waves*. 12(4).

Phillips, S. et K. Graham. (1998). "In Collaboration: Accountability and Partnerships in the Voluntary Sector." Ottawa: School of Public Administration, Carleton University. Document rédigé pour le compte du projet : Kahanoff Non-Profit Sector Research Initiative, septembre.

Santé Canada. (1996). "Guidelines for Working with the Private Sector." Ottawa: Direction des programmes de promotion de la santé, septembre.

Schorr, L. (1997). *Common Purpose: Strengthening Families and Neighborhoods to Rebuild America*. New York: Doubleday.

Segal, H. (1997). *Beyond Greed: A Traditional Conservative Confronts Neoconservative Excess*. Toronto: Stoddart.

Stensrud, A. et P. Grosso. (2002). *Uprooting Poverty and Planting Seeds for Social Change: The Roots of Poverty Project: Final Report*. Saskatoon: Saskatoon Anti-Poverty Coalition.

Syncrude Canada. (2002). "Aboriginal Review." <http://www.Syncrude.ca>

Torjman, S. (2001). *Reclaiming Our Humanity*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, Regroupement des organisations nationales bénévoles, Centraide Canada et le Conseil canadien de développement social, décembre.

Torjman, S. (1999). *Reintegrating the Unemployed through Customized Training*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, octobre.

Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2003a). *Initiatives communautaires intégrées*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, mars.

Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2003b). *Innovation et DÉC: Ce qu'ils peuvent apprendre l'un de l'autre*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.

Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2003b). *Le rôle social de l'administration locale*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, mars.

Traynor, B. (2002). *Reflections on Community Organizing and Resident Engagement in the Re-building Communities Initiative*. Baltimore: Annie E. Casey Foundation.

Walker, R. (1999). "Corporate Social Responsibility." In K. Battle et S. Torjman éd. *Employment Policy Options*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, pp. 249-314.

Weinert, C. (1999). *Creating Opportunities: Using Human Resource Practices to Build Your Business and Your Community*. Waterloo: Opportunities 2000.