

Réseau pancanadien  
d'apprentissage en  
développement communautaire



# L'inclusion sociale et le développement économique communautaire

Rapport final

Août 2006



The Canadian **CED** Network

Le Réseau canadien de **DÉC**

Strengthening Canada's Communities

Des communautés plus fortes au Canada

Ce projet est financé par la Direction du développement communautaire et des partenariats de Ressources humaines et développement social Canada. Les opinions et les interprétations formulées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue de Ressources humaines et développement social Canada.

**Rédaction** : Michael Toye et Rupert Downing

**Personnel affecté au projet** : Seth Asimakos, Monique Beaudoin, Daniel Champagne, Ellie Langford Parks, Brendan Reimer

**Comité consultatif du projet** (janvier 2006) : Larry Casper, Anne Docherty, Norman Greenberg, Rosalind Lockyer, Nanette McKay, Claude Jourdain, Jenny Saarinen, Len Usiskin, Joe Valvasori, Gail Zboch

*This document is also available in English.*

**Publié par :**

© Le Réseau canadien de DÉC, 2006.

211-620 View St., Victoria (BC) V8W 1J6

Tél. : 250 386-9980 Sans frais : 1 877 202-2268

Télec. : 250 386-9984 Site Web : <http://www.ccednet-rcdec.ca>

Ce document peut être consulté en format électronique sur notre site Web.



# Table des matières

---

<b>Résumé</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>4</b>
Le Réseau canadien de développement économique communautaire .....	4
Le Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire (RPADC) .....	5
Résumé des activités du projet .....	6
<b>2. Le besoin de changement</b> .....	<b>8</b>
Une disparité grandissante au Canada .....	8
Les coûts liés aux inégalités et à l'exclusion .....	12
Une nouvelle approche .....	14
<b>3. Conclusions de l'étude</b> .....	<b>15</b>
Recension des écrits sur l'inclusion sociale et le DÉC .....	15
Sondage .....	17
Études de cas .....	23
<b>4. Recommandations politiques</b> .....	<b>32</b>
i) Faire de l'inclusion sociale et de l'économie sociale des objectifs politiques importants .....	34
ii) Créer de nouvelles ressources dans le cadre des programmes horizontaux pour favoriser un développement communautaire global .....	35
iii) Soutenir l'éducation sur le nouveau paradigme du développement social et économique intégré .....	36
iv) Investir dans le renforcement du secteur .....	37
<i>Apprentissage par les pairs et réseautage</i> .....	37
<i>Recherche-action et évaluation</i> .....	37
<i>Investissement du secteur privé</i> .....	38
<i>Leadership et formation des praticiens</i> .....	38
<b>5. Annexes</b> .....	<b>40</b>
Équipe affectée au projet .....	40
Membres du comité consultatif du projet ( <i>en date de janvier 2006</i> ) .....	40
Références et autres ressources politiques sur l'inclusion sociale, le DÉC et les approches globales .....	41



# Résumé

---

Le Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire (RPADC) était un projet du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) échelonné sur deux ans et demi. Il visait à promouvoir l'apprentissage en matière d'initiatives intégrées en milieu communautaire et à examiner de quelle façon celles-ci contribuent à l'inclusion sociale.

Ce projet, qui s'est déroulé d'octobre 2003 à mars 2006, a favorisé l'apprentissage par les pairs et la réalisation d'études fondées sur des données empiriques en vue de mettre de l'avant des modèles intégrés de prestation de services permettant d'exploiter des possibilités répondant aux besoins particuliers des collectivités en matière de consolidation des acquis, de compétences, d'apprentissage, de développement social et d'autosuffisance économique.

Le présent document constitue le rapport final du RPADC. Il offre une vue d'ensemble des résultats de la recherche et des recommandations politiques s'appuyant sur cette dernière.

Il ressort de la recension des écrits que l'inclusion sociale est à la fois un processus et un résultat. En tant que résultat, elle se caractérise par :

- une expérience sociale partagée à grande échelle et la participation active d'une société;
- l'égalité généralisée des possibilités et des chances de la vie qui s'offrent aux gens sur le plan individuel;
- l'atteinte d'un niveau de bien-être élémentaire pour tous les citoyens.

En tant que processus, l'inclusion sociale :

- intègre de multiples dimensions interreliées nécessitant des mesures parallèles;
- implique l'élimination des obstacles et l'établissement de mesures pour engendrer les conditions propices à l'inclusion;
- doit être participative et plurielle;
- s'exprime par différents modèles, de modèles 'faibles' qui préservent fondamentalement la structure sociale et les relations de pouvoir actuelles à des modèles 'forts' qui visent la transformation des relations sociales;
- a lieu à différents niveaux, entre autres individuel, familial, institutionnel, communautaire et gouvernemental.

Les pratiques communautaires les plus efficaces pour renforcer l'inclusion sociale :

- sont globales, en ce sens qu'elles intègrent des dimensions interreliées nécessitant des mesures parallèles;
- s'intéressent au processus, à la participation et au renforcement des capacités autant que les résultats; elles sont donc elles-mêmes participatives et plurielles;
- visent des résultats à long terme.

Les conclusions suivantes ont été tirées à la suite d'un sondage mené auprès de 78 organismes communautaires d'un océan à l'autre.

- Bon nombre des répondants ont aimé le fait de pouvoir examiner leurs activités du point de vue de l'inclusion sociale. Toutefois, le langage et les concepts utilisés n'étaient pas connus de tous et ont souvent dû être reformulés pour être bien compris. Pour pouvoir continuer d'utiliser le concept de l'inclusion sociale en tant que cadre utile pour l'analyse des efforts communautaires globaux, il faudra établir un dialogue continu et offrir aux praticiennes et praticiens des occasions de s'approprier le concept et de le mettre en pratique dans le cadre de leurs activités.
- Une analyse des activités menées par les répondants révèle que la plupart de ces activités se rattachent simultanément à de multiples secteurs de DÉC et dimensions de l'inclusion. Certains secteurs de DÉC apparaissent plus étroitement liés à des dimensions particulières de l'inclusion, ce qui offre d'éventuelles stratégies pour l'orientation des résultats vers les dimensions prioritaires.
- Les répondants ont confirmé que l'adoption d'une approche globale a grandement influé sur leur façon de travailler, en particulier en ce qui a trait à l'établissement de partenariats. L'impulsion de l'analyse globale provient principalement des conseils d'administration et du personnel, ce qui suggère qu'un appui à ce type de leadership est nécessaire pour que les communautés puissent adopter des cadres plus globaux.
- Parmi les répondants au sondage, les groupes servant uniquement des femmes ont accordé une note plus élevée aux obstacles liés à l'utilisation d'une approche globale que l'ensemble des répondants, sauf dans la catégorie des outils et de la formation. Quant aux groupes servant des minorités, ils ont insisté sur l'importance de tenir compte des différences culturelles, notamment la culture autochtone, dans une approche globale.
- L'analyse rigoureuse des résultats des initiatives communautaires globales, qui constitue un défi de taille dans le système perméable, complexe et adaptatif des communautés, est encore plus difficile pour les organismes confrontés à l'instabilité et à la situation de transition engendrées par un financement à court terme, la multiplicité des critères d'évaluation ainsi qu'un manque global de capacité organisationnelle attribuable à un financement insuffisant.
- Il est urgent d'apporter des changements aux politiques afin d'améliorer les modalités de financement et les exigences en matière de production de rapports, de façon à mettre l'accent sur l'imputabilité afin d'atteindre de bons résultats et d'éliminer les structures traditionnelles divisant les différents gouvernements et ministères et entraînant la fragmentation du soutien communautaire.

Enfin, il est ressorti du sondage qu'une importante infrastructure communautaire était déjà en place d'un bout à l'autre du pays, laquelle vise à renforcer l'inclusion sociale au moyen d'initiatives globales.

Les recommandations politiques suivantes destinées au gouvernement fédéral découlent du projet :

- qu'il [le gouvernement] fasse de l'inclusion sociale et de l'économie sociale des objectifs politiques importants;
- qu'il offre de nouvelles ressources dans le cadre des programmes horizontaux pour favoriser un développement communautaire global;
- qu'il soutienne l'éducation sur le nouveau paradigme du développement social et économique intégré;
- qu'il investisse dans des activités axées sur le renforcement du secteur pour ainsi stimuler l'apprentissage par les pairs, la recherche-action, l'investissement privé, l'apprentissage et le perfectionnement des praticiens.

# 1. Introduction

---

Des organismes tels que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) placent régulièrement le Canada parmi les pays du monde offrant la meilleure qualité de vie à ses citoyens. Malheureusement, ces avantages sont souvent limités certains secteurs et régions géographiques. Au cours des quinze dernières années, les inégalités se sont accrues au pays; elles ont créé un fossé qui, pour les groupes défavorisés, se creuse toujours davantage. L'innovation et la productivité en souffrent également, et le revenu réel décline. Bon nombre de collectivités sont entraînées dans des cycles de pauvreté destructeurs qui les empêchent d'atteindre leur plein potentiel.

Parallèlement, des collectivités réussissent à créer des milieux sains et dynamiques en adoptant une stratégie de développement économique communautaire (DÉC), c'est-à-dire une stratégie socioéconomique polyvalente de renouveau systématique, conçue et gérée à l'échelle locale. Grâce à leur approche de développement axée sur le DÉC, ces collectivités contribuent à la richesse du pays en mettant en place des milieux de vie et de travail attrayants offrant de nombreuses possibilités.

Le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) a été créé par des organismes et des praticiens de DÉC venant des quatre coins du Canada, qui se sont engagés à réduire de façon importante les inégalités ainsi qu'à favoriser l'innovation et à rehausser la productivité.

## **Le Réseau canadien de développement économique communautaire**

Fondé en 1999, le RCDÉC est un réseau pancanadien regroupant des membres à l'échelle du Canada; il travaille activement à la mise en œuvre d'un programme axé sur les collectivités canadiennes. Sa mission consiste à promouvoir et à soutenir le développement économique communautaire en vue d'améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales des collectivités d'un océan à l'autre.

Le RCDÉC comporte plus de 500 membres œuvrant en DÉC dans des secteurs sociaux et industriels très diversifiés. La vaste expérience de ces praticiens a permis d'établir les fondements nécessaires à l'établissement d'un cadre stratégique pancanadien et d'objectifs de DÉC plus ambitieux au Canada.

Le RCDÉC travaille à la concrétisation d'un programme axé sur les collectivités du Canada, pays où le DÉC est reconnu par tous les ordres de gouvernement comme une stratégie de développement éprouvée et efficace. Le RCDÉC veut changer les façons de comprendre, de pratiquer et de financer le DÉC au Canada en offrant aux différents gouvernements des recommandations politiques fondées sur des preuves. Les membres du RCDÉC sont d'avis que

le DÉC peut aider à réduire de façon importante les inégalités au pays tout en favorisant l'innovation et la productivité. En effet, le DÉC a prouvé dans le passé qu'il contribuait à développer les richesses, à créer des emplois, à stimuler l'innovation et la productivité et à améliorer le bien-être social. De nombreux exemples de réussite à l'échelle du pays démontrent les avantages du DÉC sur le plan des richesses, de l'emploi et du bien-être collectif. Pour pouvoir tirer parti de ces réussites et en faire profiter d'autres collectivités, nous avons besoin d'autres preuves, d'éducation et de changements de fond. Nous serons ainsi en mesure de soutenir les organismes de DÉC plus efficacement, de développer le capital humain, d'accroître l'investissement communautaire et d'appuyer les entreprises sociales.

## **Le Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire (RPADC)**

En 2002, le Programme de partenariats pour le développement social (PPDS) de Développement des ressources humaines Canada<sup>1</sup> a lancé un appel de propositions relatif à des projets axés sur l'inclusion sociale. Le RCDÉC savait déjà que de nombreuses collectivités canadiennes avaient pris des mesures innovantes pour surmonter l'exclusion sociale et promouvoir l'inclusion, notamment en adoptant des stratégies communautaires globales permettant de renforcer à la fois les secteurs social, économique et physique. Or, à ce moment, ces initiatives de développement économique communautaire n'avaient pas encore été analysées du point de vue de l'inclusion sociale. En réunissant les concepts de développement économique communautaire et de l'inclusion sociale, nous avons pu analyser les liens existant entre les caractéristiques d'une société plurielle et les principes de base des stratégies de développement communautaire à volets multiples. Notre objectif principal était de mieux comprendre les forces et les faiblesses des approches globales et de déterminer quelles améliorations pouvaient être apportées aux pratiques et aux politiques afin de favoriser l'inclusion sociale au sein des collectivités canadiennes.

---

***En réunissant les concepts du développement économique communautaire et de l'inclusion sociale, nous avons pu analyser les liens existant entre les caractéristiques d'une société plurielle et les principes de base des stratégies de développement communautaire à volets multiples. Notre objectif principal était de mieux comprendre les forces et les faiblesses des approches globales et de déterminer quelles améliorations pourraient être apportées aux pratiques et aux politiques afin de favoriser l'inclusion sociale au sein des collectivités canadiennes.***

---

Le RAPDC, qui s'est échelonné sur deux ans et demi, a favorisé l'apprentissage par les pairs et la réalisation de recherches empiriques visant à mettre de l'avant des modèles intégrés de prestation de services permettant d'exploiter des possibilités répondant aux besoins particuliers

---

<sup>1</sup> Le PPDS s'appelle maintenant la Direction du développement communautaire et des partenariats (DDCP) et relève de Ressources humaines et Développement social Canada.

des collectivités en matière de consolidation des acquis, de compétences, d'apprentissage et de développement social et économique.

## Résumé des activités du projet

Le projet englobait dix éléments complémentaires divisés en deux catégories générales, soit la recherche et l'apprentissage par les pairs.

Les activités de recherche comprenaient les éléments suivants.

- Une **recension des écrits** a permis de définir les fondements conceptuels liant l'inclusion sociale et les stratégies de développement locales axées sur le lieu ainsi que de mettre en relief quelques initiatives favorables à l'inclusion sociale.
- Un **sondage** a examiné les activités menées dans le cadre de 78 initiatives communautaires globales des points de vue de l'inclusion sociale et du DÉC, a décrit leurs caractéristiques et a défini des pratiques efficaces et des enjeux communs.
- Dix-sept (17) **études de cas** portant sur les initiatives communautaires globales les plus efficaces sur le plan du renforcement de l'inclusion sociale présentent le contexte unique et les activités novatrices pouvant servir de modèles dans d'autres endroits.
- Un rapport a été produit sur l'utilisation des **indicateurs socioéconomiques et de la cartographie** pour inspirer et soutenir les activités communautaires axées sur l'inclusion sociale. Ce rapport comprend un large éventail de fiches d'information, d'exemples, de sources de données et d'autres ressources.

Parmi les activités favorisant l'apprentissage par les pairs, mentionnons les suivantes.

- Un **ensemble d'outils** en ligne – ressources, documents et autres – a été créé sur le site Web du RCDÉC pour soutenir les efforts communautaires. Ces outils couvrent les besoins les plus importants définis par les répondants au sondage, d'autres praticiens et les membres du personnel du projet.
- Un **ensemble de ressources d'apprentissage** – Présentations PowerPoint, documentation, feuillets d'information et campagne à énigme faisant la promotion des documents et de l'apprentissage découlant du projet. Ces ressources peuvent être téléchargées sur le site Web du RCDÉC. Les praticiens peuvent ainsi les adapter et les utiliser à l'échelle locale.
- Des **événements d'apprentissage pancanadiens et régionaux** – De nombreuses présentations locales, régionales et pancanadiennes sur les concepts de l'inclusion sociale et du DÉC et sur les principales caractéristiques d'initiatives locales visant à renforcer l'inclusion sociale.
- Le **congrès pancanadien de 2004** – 570 personnes se sont réunies à Trois-Rivières (Québec) du 19 au 22 mai 2004 pour assister au Congrès pancanadien de DÉC et

d'économie sociale 2004 intitulé « Des communautés en action pour un monde meilleur ».

- Le **congrès pancanadien de 2005** – Près de 500 participants ont contribué à *bâtir un mouvement pluriel* en assistant au Congrès pancanadien de DÉC et d'économie sociale 2005, qui a eu lieu du 4 au 7 mai à Sault Ste. Marie (Ontario).
- Le **congrès pancanadien de 2006** – 641 participants se sont réunis à Vancouver du 15 au 18 mars 2006 pour assister au Congrès pancanadien de DÉC et d'économie sociale 2006 intitulé « Enraciner le développement dans la communauté ».

Les sections suivantes examinent des problèmes qui donnent lieu à des initiatives communautaires globales et présentent les résultats du projet de recherche en détail.

## 2. Le besoin de changement

---

Lorsque les mécanismes économiques réguliers à l'échelle régionale ou pancanadienne laissent pour compte ou marginalisent les collectivités, un cercle vicieux de forces sociales et économiques destructives s'installe. Ces collectivités désavantagées sur le plan économique, qu'elles viennent de quartiers urbains, de villages ruraux, de villes ou de régions ou encore de groupe de population défavorisés tels que les femmes, les immigrants et les Autochtones, sont confrontées à des problèmes continus de désinvestissement et de déclin des ressources humaines. Elles ne contribuent pas à la richesse du pays et aggravent les problèmes sociaux et économiques à l'échelle du pays : faillite d'entreprises, tensions au foyer, crimes, détérioration des logements et mauvaise santé, pour n'en nommer que quelques-uns. Ainsi, même en période de prospérité, le Canada connaît une dualité économique où s'affrontent une croissance importante et une pauvreté persistante, voire grandissante.

Même si le PIB par habitant a bondi de 36 pour cent de 1986 à 2004 au Canada, les avantages de cette croissance ont non seulement été distribués de façon inégale, mais les conditions de certains groupes et de certaines régions se sont en fait aggravées. Par exemple, dans toutes les provinces canadiennes, les assistés sociaux ont maintenant, après l'inflation, un revenu réel inférieur à celui des assistés sociaux d'il y a vingt ans (Osberg, 2006).

Même si le taux global de faible revenu des foyers canadiens est relativement stable depuis quelques années, deux tendances alarmantes sous-tendent la stabilité structurale liée aux taux de pauvreté : la pauvreté des foyers à faible revenu prend de l'ampleur et cette pauvreté accentuée est de plus en plus concentrée dans des régions géographiques et/ou des groupes ethniques plus ciblés. Le nombre de personnes pauvres au Canada n'augmente peut-être pas, mais la situation de ces personnes s'aggrave et les répercussions sociales et économiques de cette pauvreté coûtent de plus en plus cher (Stanford, 2006).

### Une disparité grandissante au Canada

Pour ce qui est des tendances de 1980 à 2000, nous pouvons de façon générale décrire les années 1980 comme une décennie d'amélioration, le revenu des familles à faible revenu et à revenu élevé ayant augmenté – quoique cette augmentation a été plus marquée au sein des familles à revenu élevé. Au cours des années 1980, le taux de faible revenu est passé de 18,3 % à 17,2 % dans les 27 régions métropolitaines de recensement (RMR) (Heisz, 2005).

Quant aux années 1990, elles se caractérisent par une disparité grandissante entre les familles à faible revenu et les familles à revenu élevé. En effet, dans bon nombre de RMR, le revenu des familles à revenu élevé a augmenté, tandis que celui des familles à faible revenu a baissé, ce qui a annulé les gains réalisés au cours de la décennie précédente. De 1990 à 2000, dans 15 des 27 RMR, le revenu des foyers les plus pauvres a diminué (Heisz et McLeod, 2004). En 2000, le taux global de faible revenu des RMR est passé à 17,7 %, légèrement en-deçà de ce

qu'il était en 1980. De 1980 à 2000, une augmentation du revenu médian dans la plupart des RMR aurait dû entraîner une amélioration du niveau de vie de l'ensemble des résidents. Toutefois, l'augmentation plus rapide du revenu des familles aisées et la stagnation ou le déclin du revenu des familles pauvres dans la majorité des RMR démontrent une disparité des revenus plus marquée entre ces deux groupes (Heisz, 2005).

L'indice de Gini, qui mesure la disparité globale des revenus, témoigne également de ces inégalités grandissantes. Par exemple, de 1986 à 2003, l'indice de Gini est passé de 0,388 à 0,425 – un bond de près de 10 % (Orsberg, 2006).

Or, c'est la façon dont cette disparité croissante et la concentration de la pauvreté se manifestent qui produit les effets les plus dévastateurs. En effet, des groupes de population particuliers sont touchés et de nouveaux foyers de pauvreté apparaissent partout au pays.

### *Inégalités entre les groupes de population*

De 1980 à 2000, les taux de faible revenu au sein des RMR ont été démesurément plus élevés dans trois groupes particuliers : les nouveaux immigrants (ceux qui sont arrivés au cours de la décennie précédant le recensement), les Autochtones et les familles monoparentales. Par rapport au taux moyen de faible revenu des RMR en 2000, qui était de 17,7 %, le taux de faible revenu des familles monoparentales atteignait 46,6 %, tandis que celui des nouveaux immigrants s'établissait à 35 % et celui des Autochtones à 41,6 % (Heisz, 2005).

Les tendances sous-jacentes à ces statistiques étaient cependant bien différentes. En effet, de 1980 à 2000, le taux de faible revenu des familles monoparentales a baissé de 52,4 % à 46,6 % – taux encore toutefois très élevé (Heisz, 2005). Malheureusement, cette amélioration s'écarte nettement de la situation générale des familles à faible revenu au cours de la même période (Picot et Myles, 2004).

En 2000, 41,6 % des Autochtones vivant dans des régions métropolitaines gagnaient un faible revenu, soit le double de la moyenne nationale des régions métropolitaines (Heisz et McLeod, 2004). Il s'agissait certes d'une amélioration par rapport à 1981, mais celle-ci pourrait s'expliquer par le fait que ces personnes habitant dans des RMR se sont identifiées comme étant Autochtones plutôt que non-Autochtones sur leur formulaire de recensement au fil du temps (Siggnier et Costa, 2005).

La situation des nouveaux immigrants s'est aggravée de façon importante de 1980 à 2000. En 1980, le taux de faible revenu de ce groupe s'élevait à 23,1 %; en 2000, il atteignait 35 %, soit près de deux fois le taux moyen global des régions métropolitaines. Au cours de la même période, le taux de population des nouveaux immigrants dans les régions métropolitaines est passé de 6,1 % à 9 %. Enfin, à Toronto et à Vancouver, c'est surtout dans les groupes des nouveaux immigrants que la plus forte augmentation du taux global de faible revenu a été enregistrée pendant cette période (Heisz et McLeod, 2004).

---

***À Toronto et à Vancouver, c'est surtout dans les groupes des nouveaux immigrants que la plus forte augmentation du taux global de faible revenu a été enregistrée de 1990 à 2000.***

Les nouveaux immigrants, les familles monoparentales et les Autochtones étant représentés de façon disproportionnelle au sein des populations à faible revenu, les incidences ethnoraciales et sexospécifiques sous-jacentes à la répartition de la pauvreté constituent les principales facettes du problème.

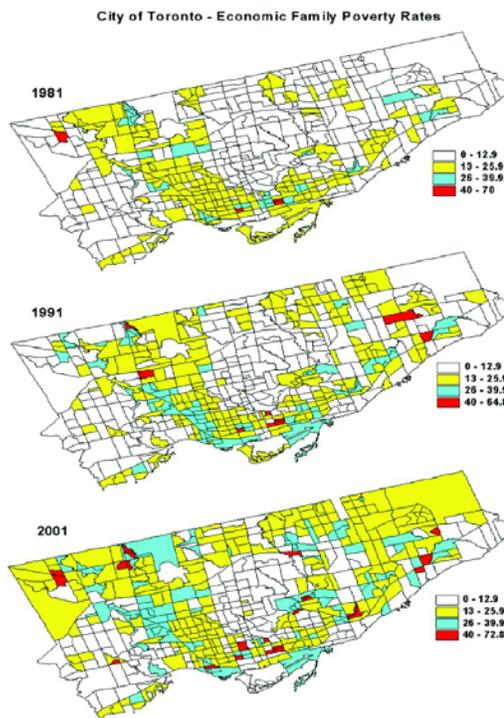
### *Inégalités entre les quartiers et les régions*

De 1980 à 2000, les tendances de répartition du revenu entre les quartiers ont évolué de la même façon qu'entre les familles dans pratiquement toutes les régions métropolitaines, c'est-à-dire que l'écart s'est creusé entre les quartiers les plus riches et les plus pauvres. Ainsi, à Toronto, le revenu familial médian dans les 10 % des quartiers les plus pauvres a augmenté de 2 %. En revanche, le revenu familial médian dans les 10 % des quartiers les plus riches a augmenté de 23,3 %. Dans certaines RMR, l'augmentation du revenu a été plus importante dans les quartiers à revenu élevé que dans les quartiers à faible revenu. Cependant, à Hamilton, à Winnipeg, à Calgary, à Montréal, à Québec et à Edmonton, les revenus ont augmenté dans les quartiers les plus riches, tandis qu'ils ont baissé dans les quartiers les plus pauvres (Heisz et McLeod, 2004).

**Un écart grandissant entre les quartiers les plus riches et les plus pauvres a été observé dans toutes les grandes régions métropolitaines.**

Une étude de Ross et Dunn (2005) conclut, selon la répartition des revenus, à une séparation spatiale accrue des groupes de revenu dans le paysage urbain au début des années 1990. Ont également été notées une isolation spatiale accrue des foyers à faible revenu dans une RMR sauf une (environ 98 %) ainsi qu'une polarisation accrue des foyers à faible revenu (c.-à-d. le niveau d'occupation des foyers à faible revenu dans les grandes zones urbaines) dans toutes les RMR sauf quatre (environ 90 %). Indépendamment, une distribution des revenus très inégale dans une région métropolitaine semble indiquer un mélange de pauvreté et de richesse. Cependant, la ségrégation des revenus suppose une polarisation spatiale de la pauvreté et de la richesse.

D'autres études sur les indicateurs socioéconomiques et la cartographie de la diversité socioéconomique indiquent elles aussi une polarisation accrue de la pauvreté. À Winnipeg, selon un rapport sur l'état de la



Source : Répartition de la pauvreté selon le code postal, Centraide du Grand Toronto

grande ville, le seuil de faible revenu (SFR) de la grande ville s'élevait à 44,1 % en 2000, soit près de deux fois le taux de l'ensemble de la ville (24,7 %). Dans cette zone, le taux de faible revenu du parc Lord Selkirk atteint 87,8 %, et dans les quartiers Spence et Centennial, le revenu de près des deux tiers des foyers est sous le SFR.

Dans le cadre d'une étude menée par l'organisme Centraide du Grand Toronto et le Conseil canadien de développement social sur la pauvreté selon le code postal, l'évolution de la répartition du faible revenu dans les 522 districts de recensement de Toronto en 1981, 1991 et 2001 a été examinée. Il ressort de cette étude une augmentation considérable du nombre de quartiers très pauvres de Toronto de 1981 à 2001 : ce nombre a doublé tous les dix ans. En 1981, seulement 30 quartiers affichaient un niveau de pauvreté élevé ou très élevé, par rapport à 394 quartiers moins pauvres ou modérément pauvres. En 2001, le nombre de quartiers pauvres ou très pauvres était passé à 120 (*Poverty by Postal Code*, 2004). Les cartes ci-dessous illustrent l'évolution de la pauvreté dans les quartiers à chacune des ces années.

Les inégalités territoriales ne constituent pas pour autant un simple phénomène urbain. En effet, la tendance de l'augmentation de la richesse et de la pauvreté peut se manifester tant dans les régions urbaines que rurales. Une analyse de Statistique Canada sur la géographie de la disparité des revenus d'un océan à l'autre révèle qu'un fossé s'est creusé de façon lente mais constante non plus entre les provinces, mais entre la campagne et la ville. La part des revenus des plus petits districts de recensement (à prédominance rurale) a régulièrement diminué de 1992 à 1999. Lorsque les résultats ont été cartographiés, la persistance, dans les régions marginales et au nord, de grappes de divisions de recensement à faible revenu dont la situation économique relative s'est encore détériorée au fil des ans, a été constatée. Par ailleurs, des grappes de divisions de recensement riches ont été observées dans les régions urbaines centrales dont la situation économique relative s'est améliorée encore davantage (Alasia et Rothwell, 2003).

Dans l'ensemble du Canada, l'écart entre les revenus ruraux et urbains s'est accentué de 1980 à 2000, les régions à prédominance rurales s'étant appauvries par rapport aux régions à prédominance urbaine et intermédiaire (Singh, 2004).

Selon les indicateurs socioéconomiques de la Colombie-Britannique, les régions rurales et éloignées peuvent afficher d'importantes variations entre elles et par rapport aux régions urbaines en matière de santé, de crime, d'emploi et de revenu. Par exemple, de 2002 à 2005 dans la région côtière continentale de la province, 59,4 % des jeunes âgés de 18 ans ne détenaient pas de diplôme, comparativement à la moyenne provinciale de 24,4 %; la région de Vancouver enregistrait le pourcentage le moins élevé, soit 17,8 %. De 2000 à 2004, le taux de mortalité infantile de la région côtière continentale était également six fois plus élevé que la moyenne provinciale, soit 25,9 décès par 1 000 naissances, par rapport à 4,1 dans l'ensemble de la province. De même, le taux de chômage moyen de la région était trois fois plus élevé que le taux provincial moyen (9,3 % par rapport à 3,1 %), et le revenu d'emploi représentait seulement 70 % de la moyenne provinciale (22 338 \$ par rapport à 31 544 \$).

---

***Dans l'ensemble du Canada, l'écart entre les revenus ruraux et urbains s'est accentué de 1980 à 2000, les régions à prédominance rurale s'étant appauvries par rapport aux régions à prédominance urbaine et intermédiaire.***

---

Par ailleurs, des différences importantes sur le plan de l'espérance de vie entre les grandes régions métropolitaines au Canada ont été observées. En effet, en 2000, l'espérance de vie était la plus élevée à Vancouver (81,1 ans) et la plus faible dans la région du Grand Sudbury (76,7 ans). Ainsi, l'espérance de vie à la naissance variait davantage d'une RMR à l'autre au Canada que d'un pays à l'autre figurant sur une liste de 22 pays membres de l'OCDE. Il ressort également d'une étude de Statistique Canada des différences marquées en matière d'indicateurs de santé entre les régions urbaines et rurales (Mitura et Bollman, 2003).

## Les coûts liés aux inégalités et à l'exclusion

Le taux de pauvreté n'augmente peut-être pas au Canada, mais la situation des personnes pauvres s'aggrave et les répercussions sociales et économiques de cette pauvreté (y compris sur les non-pauvres) coûtent de plus en plus cher. En 2001, 43 % des familles pauvres vivaient dans des quartiers pauvres, par rapport à 18 % en 1981. Les pauvres sont plus susceptibles de vivre dans des endroits où la pauvreté est concentrée à la fois sur les plans géographique et ethnique. Cette situation tend à accentuer les effets de la pauvreté sur la santé, les perspectives économiques et la vie familiale, ce qui perpétue le cycle de la pauvreté et son cortège de problèmes avec une intensité décuplée et souvent violente au sein de groupes définissables (Stanford, 2006).

Les familles pauvres ayant plus de chances de vivre dans des quartiers pauvres, la pauvreté individuelle est renforcée par les caractéristiques de ces derniers, qui comportent souvent de nombreux désavantages, notamment : a) des obstacles aux loisirs; b) un sous-investissement dans les services d'entraide et les biens collectifs; c) un stress environnemental comme le bruit, le crime, les conflits, le désordre; d) les effets de la socialisation sur le comportement et les normes sociales (par exemple, l'identité de la classe ouvrière et de la classe marginale); e) le sous-développement du capital humain et de l'efficacité collective; et f) l'accès difficile aux débouchés économiques (Ross et Dunn, 2005).

Le lien entre les inégalités et la santé (tant sur le plan des coûts que des résultats) est intuitif et généralement reconnu. Outre les tragédies humaines et le potentiel perdu issus des taux de pauvreté élevés, la pauvreté en tant que l'une des causes principales des problèmes de santé entraîne des coûts supplémentaires. Selon le US Institute of Medicine, division de la National Academy of Sciences (États-Unis), « les sociétés plus égalitaires – c'est-à-dire celles se caractérisant par des différences moins marquées entre les riches et les pauvres – sont en meilleure santé, car un dollar au bas de l'échelle 'achète' plus de santé qu'un dollar au haut de l'échelle. » (*Committee on Assuring the Health of the Public in the 21<sup>st</sup> Century*, 2003, p. 59).

Formatted: English (U.S.)

Selon Janice MacKinnon, ancienne ministre des Finances de la Saskatchewan, « il serait plus rentable d'investir moins de fonds publics dans des soins de santé intensifs de courte durée et de consacrer plus de ressources à la réduction de la pauvreté ». Pour appuyer ses propos, M<sup>me</sup> MacKinnon cite une étude de l'UNICEF menée en 2005, qui établit à 15 % le taux de pauvreté infantile au Canada, ce qui classe le Canada au 19<sup>e</sup> rang des 26 pays développés. Elle donne l'exemple de la Suède qui, tout en affichant un taux de pauvreté infantile légèrement au-dessus de 4 % (au 4<sup>e</sup> rang) et en affectant moins de ressources aux soins de santé que le Canada,

présente les taux parmi les meilleurs au monde sur le plan de la santé globale de sa population. « L'affectation de plus de ressources aux programmes sociaux axés sur la réduction de la pauvreté se traduirait par une population plus en santé et un système de soins de santé moins coûteux. » (MacKinnon, 2006, p. 19)

La « racialisation de la pauvreté » aggrave les inégalités à l'égard des conditions de vie et de l'état de santé. Selon Grace Edward Galabuzi, l'emploi du terme « groupe racisé » a pour but de dénoncer les catégories raciales imposées à certains groupes en fonction d'attributs superficiels comme la couleur de peau (le terme « minorité visible » utilisé par le gouvernement se rapproche de la même catégorie). Les membres de groupes racisés, les peuples autochtones et les nouveaux immigrants ont été ciblés comme étant ceux les plus marginalisés de la société canadienne. Les disparités présentes sur le marché du travail, les taux élevés de chômage, la crise du logement, le fait de vivre sans toit ou dans des logements insalubres situés dans des quartiers dangereux ou affligés, le fait de travailler sur des sites potentiellement dangereux, la prolongation des heures de travail et/ou la pluralité des emplois, ainsi que le fait de vivre quotidiennement avec différentes formes de racisme, ont entraîné un usage inégal des soins de santé et un état de santé qui diffère d'une communauté à l'autre. Les enfants dont la santé est la plus précaire ont tendance à vivre dans des familles à faible revenu, des familles monoparentales, ou parmi des populations de groupes racisés, notamment dans des familles d'immigrants et de réfugiés et des familles autochtones. Parmi les jeunes, le stress psychosocial découlant de la discrimination contribue à des problèmes de santé tels l'hypertension, les troubles de santé mentale et la toxicomanie (Galabuzi, 2002).

Parallèlement, des travaux de recherche récents sur le capital social et les causes et conséquences de l'exclusion sociale établissent un lien entre la privation absolue et relative et les répercussions négatives mesurables et prévisibles sur le rendement scolaire, la stabilité familiale, la santé, le crime et d'autres indicateurs sociaux et économiques importants (Stanford, 2006). Des études de plus en plus nombreuses montrent que le taux de croissance du PIB par habitant est supérieur dans les localités où la vie associative est plus dynamique, le réseau des liens sociaux plus vaste et le niveau de confiance plus élevé. En corrodant ces liens sociaux, la progression des inégalités a des répercussions aussi bien directes qu'indirectes; même en tenant compte du capital social, l'inégalité des revenus reste un déterminant clé de l'incidence des crimes violents (Orsberg, 2006).

Évidemment, les effets des inégalités et de l'exclusion ne sont pas limités aux personnes exclues : ils engendrent également des coûts externes dans l'économie et dans la communauté élargies. De même, en ce qui concerne l'investissement et le développement, la documentation en matière de développement économique insiste de plus en plus sur l'importance de la qualité et des conditions de vie dans les villes en tant que facteurs clés liés à l'attraction des investisseurs, le développement économique et la prospérité. Les caractéristiques et les conditions propres aux villes sont reconnues comme des facteurs déterminants à la base de l'attraction et de la conservation des travailleurs très instruits et de l'investissement qui accompagne généralement ces derniers. Pour ces raisons, la polarisation grandissante de la pauvreté au Canada dans des quartiers particuliers et au sein des groupes de minorités visibles constitue une tendance inquiétante et grave (Stanford, 2006, p. 35).

## Une nouvelle approche

La polarisation et la persistance de la pauvreté ont amené les responsables de l'action gouvernementale à conclure que les programmes universels, quoique nécessaires, ne peuvent à eux seuls lutter contre l'exclusion sociale (Burstein, 2005). Compte tenu des différentes réalités et du besoin de tirer parti des capacités et des réseaux locaux, les problèmes de la pauvreté et de l'exclusion résistent aux mesures traditionnelles monosectorielles établies par les bureaucraties éloignées. Ces problèmes nécessitent plutôt des approches globales qui tiennent compte de l'endroit, c'est-à-dire « des stratégies élaborées en fonction de ce qui se passe sur le terrain ou « la rue », basées sur la connaissance locale et mises en place par l'intermédiaire de relations réseautées qui traversent les cloisons créées par les programmes et même les champs de compétence » (Bradford, 2004, p. 40).

Le phénomène de l'exclusion et la persistance d'un faible revenu sont étroitement liés (Hatfield, 2004). Nombre des facteurs associés à la persistance d'un faible revenu reflètent l'absence, l'inefficacité ou la perturbation des réseaux sociaux. La rupture du cycle de la pauvreté dans les groupes marginalisés et dans les quartiers défavorisés implique la création de milieux favorables aux réseaux positifs et l'exploitation des débouchés pour le développement individuel et collectif.

Partout au pays, les organismes locaux et les initiatives communautaires innovent et évoluent pour relever ces défis et contrer le déclin des groupes et des quartiers pauvres et défavorisés. La section suivante décrit les résultats de notre projet de recherche sur les liens existant entre l'inclusion sociale et le développement économique communautaire. Elle présente aussi l'histoire de ces pratiques inspirantes et efficaces.

### 3. Conclusions de l'étude

---

Les activités de recherche menées dans le cadre du projet ont pris la forme d'une recension des écrits, d'un sondage sur des initiatives communautaires et d'études de cas portant sur les pratiques les plus efficaces dans différents contextes d'un océan à l'autre.

#### Recension des écrits sur l'inclusion sociale et le DÉC

Une recension des écrits sur l'inclusion sociale et des initiatives communautaires constituait la première étape du projet. Aux fins de la recherche, la recension des écrits a défini six secteurs de DÉC et huit dimensions de l'inclusion sociale.

##### Secteurs du développement communautaire et du développement économique communautaire

Secteur	Exemples
Consolidation des acquis	Création de centres de soins pour enfants ou de centres jeunesse, logement, comptes de développement individuel, revitalisation d'immeubles communautaires, centres d'accès communautaire pour l'utilisation d'ordinateurs.
Perfectionnement des compétences	Programmes de formation à l'emploi, programmes d'expérience de travail, aide au travail autonome, aide aux entrepreneurs, cours d'anglais langue seconde, entreprises d'insertion, éducation financière.
Apprentissage communautaire	Réseaux d'apprentissage communautaire, apprentissage par des pairs, éducation des adultes, éducation des jeunes enfants, alphabétisation, programmes d'apprentissage par l'expérience pour les jeunes.
Développement social	Services de garde d'enfants, soutien individuel, connaissances élémentaires, programmes de nutrition, programmes d'entraide, soins à domicile, sécurité communautaire, programmes jeunesse.
Développement économique	Entreprises sociales, fonds d'emprunt, création d'entreprises, création de coopératives.
Renforcement des capacités	Planification communautaire, recherche, projets d'indicateurs communautaires et d'évaluation du rendement, marketing social, mobilisation intersectorielle, participation démocratique, soutien aux groupes d'entraide, mobilisation des quartiers.

##### Dimensions de l'inclusion sociale

Dimension	Exemples
Culturelle	Importance égale accordée à la contribution des femmes et des hommes à la société, reconnaissance des différences, respect de la diversité, identité positive, éducation antiraciste.
Économique	Revenu adéquat pour les besoins fondamentaux et la participation à la société, élimination de la pauvreté, emploi, possibilité de développement personnel, sécurité personnelle, développement durable, réduction des écarts, respect et soutien de la prestation de soins.
Fonctionnelle	Capacité de participer, possibilités de développement personnel, valorisation des rôles sociaux, reconnaissance des compétences.

Dimension	Exemples
<b>Participative</b>	<b>Autonomisation</b> , liberté de choisir, contribution à la collectivité, accès aux programmes, ressources et soutien, participation à la prise de décisions, action sociale.
<b>Physique</b>	<b>Accès</b> aux lieux publics et aux ressources de la collectivité, proximité physique et possibilités d'interaction, milieux sains et coopératifs, accès aux milieux de transport, viabilité.
<b>Politique</b>	<b>Affirmation des droits de la personne</b> , lois et politiques habilitantes, protection sociale des groupes vulnérables, élimination des obstacles systémiques, volonté d'agir, perspective à long terme, gestion multidimensionnelle, participation des citoyens, prise de décisions transparentes.
<b>Relationnelle</b>	<b>Appartenance</b> , proximité sociale, respect, reconnaissance, coopération, solidarité, soutien familial, accès aux ressources.
<b>Structurelle</b>	<b>Admissibilité</b> , accès aux programmes, voies d'accès transparentes, action positive, renforcement des capacités communautaires, liens entre les ministères, imputabilité, canaux de communication ouverts, options de changement, souplesse.

(Shookner, 2002, p. 5)

Il ressort de la recension des écrits que l'inclusion sociale est à la fois un processus et un résultat. En tant que résultat, elle se définit comme :

- une expérience sociale partagée à grande échelle et la participation active d'une société;
- l'égalité généralisée des possibilités et des chances de la vie qui s'offrent aux gens sur le plan individuel;
- l'atteinte d'un niveau de bien-être élémentaire pour tous les citoyens.

En tant que processus, l'inclusion sociale :

- intègre de multiples dimensions interreliées nécessitant des mesures parallèles;
- implique l'élimination des obstacles et l'établissement de mesures pour engendrer les conditions propices à l'inclusion;
- doit être participative et plurielle;
- s'exprime par différents modèles, de modèles 'faibles' qui préservent fondamentalement la structure sociale et les relations de pouvoir actuelles à des modèles 'forts' qui visent la transformation des relations sociales;
- a lieu à différents niveaux, entre autres individuel, familial, institutionnel, communautaire et gouvernemental.

Pour en arriver à des processus efficaces et à de bons résultats en matière d'inclusion sociale, les mêmes acteurs qui sont visés par l'exclusion ou qui en font l'objet (individus, familles, institutions, collectivités et gouvernements) doivent travailler de concert pour devenir des agents d'inclusion. Chaque intervenant dispose de pouvoirs et d'outils différents et nécessaires. Une bonne partie de la documentation sur l'exclusion et sur l'inclusion sociales traite des politiques et des programmes accessibles au secteur public, qui jouent un rôle vital pour éliminer les obstacles à l'inclusion et favoriser l'inclusion des individus, des familles et des collectivités. Sans des politiques et des programmes de soutien de la part des gouvernements, il y a peu d'espoir de réussite en dépit des efforts les plus louables des autres intervenants. Cependant, le secteur public à lui seul ne peut répondre avec efficacité aux besoins des personnes, des familles et des collectivités les plus marginalisées.

En outre, la complexité de la causalité dans les systèmes sociaux rend impossible l'établissement d'une prescription « intervention-résultats » franche pour favoriser l'inclusion sociale. Avrim Lazar (2001:10-11) nous rappelle que « dans un monde où les liens de causalité sont multiples, nous ne pouvons savoir a priori quels seront les impacts de telle ou telle intervention... L'inclusion et la cohésion ne peuvent être gérées ou contrôlées. Elles ne peuvent qu'être influencées. Il faut donc mettre l'accent sur l'autonomisation et la stimulation de la participation locale, ainsi que sur des solutions locales. »

Les conclusions suivantes ont été établies en fonction de la recension des écrits et des commentaires et suggestions des membres de notre comité consultatif du projet dirigé par des praticiens :

- les gouvernements, les collectivités, les institutions et les citoyens doivent travailler de pair pour assurer la réussite maximale des activités visant à améliorer l'inclusion sociale;
- au niveau communautaire, les initiatives les plus fructueuses sont globales, en ce sens qu'elles intègrent des dimensions interreliées nécessitant des mesures parallèles;
- ces initiatives s'intéressent au processus, à la participation et au renforcement des capacités autant que les résultats; elles sont donc elles-mêmes participatives et plurielles;
- ces initiatives visent des résultats à long terme.

Le sondage a ensuite examiné les relations entre les secteurs du DÉC, les dimensions de l'inclusion et le niveau-cible des activités communautaires.

## Sondage

La première étape de l'établissement de profils de pratiques efficaces examinant les liens entre l'inclusion sociale et le DÉC a pris la forme d'un sondage mené sur 78 initiatives communautaires pouvant s'autodéfinir d'après les critères suivants :

- l'initiative emprunte une approche participative et plurielle;
- l'initiative est menée dans la communauté et dirigée par celle-ci;
- l'initiative repose sur une analyse globale, c'est-à-dire qu'elle reconnaît l'interrelation des enjeux sociaux et économiques.

En pratique, ces critères peuvent sembler vagues. Les lignes directrices suivantes ont été établies pour guider le choix des initiatives à sonder.

- *L'initiative emprunte une approche participative et plurielle.*

L'adoption d'une approche participative plurielle implique des efforts concrets visant à promouvoir la participation et à inclure les groupes souvent exclus des processus de prise de décisions les concernant, par exemple les personnes pauvres, les jeunes, les Autochtones, les personnes handicapées ou les membres de groupes raciaux

minoritaires. Les dirigeants de l'initiative doivent être sensibilisés à la diversité des personnes qu'ils cherchent à servir et défendre adéquatement les intérêts de ces dernières.

- *L'initiative est menée dans la communauté et dirigée par celle-ci.*

Ce critère est étroitement lié au précédent. En effet, une initiative menée dans la communauté et dirigée par celle-ci suppose que non seulement la communauté participe au processus de prise de décisions, mais qu'elle dirige aussi ce processus. Elle ne joue donc pas seulement un rôle consultatif : elle est aussi imputable de par la voix de représentants significatifs. Souvent, le renforcement du contrôle de la communauté nécessite un renforcement de la capacité de la communauté à participer au processus de gouvernance à mesure qu'évolue l'initiative.

- *L'initiative repose sur une analyse globale, c'est-à-dire qu'elle reconnaît l'interrelation des enjeux sociaux et économiques.*

Une analyse globale reconnaît les liens existant entre des enjeux comme le développement de l'enfant, la santé, l'éducation, la formation, l'emploi, l'itinérance, la sécurité alimentaire, la sécurité du revenu, l'environnement et le crime. Mike Lewis, du Centre for Community Enterprise, suggère le modèle de fonctions économiques et sociales suivant :

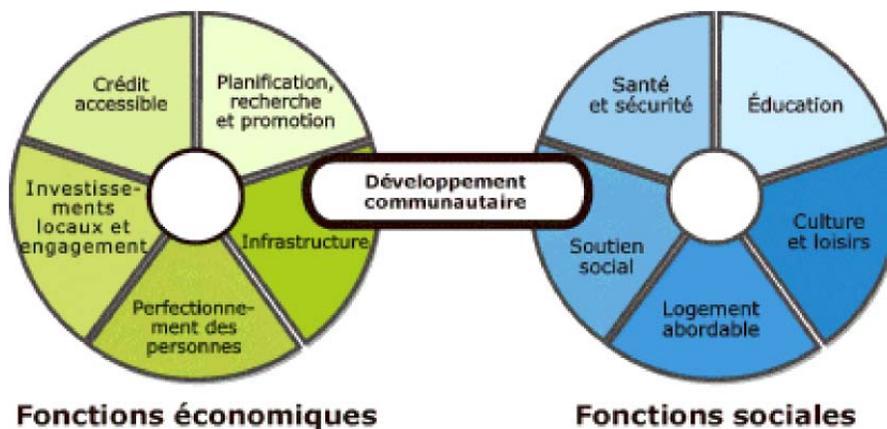


Image reproduite avec l'autorisation du Centre for Community Enterprise – <http://www.cedworks.com>

Cela ne signifie pas que l'initiative tente d'intervenir par rapport à tous les enjeux interreliés à la fois, mais plutôt que des plans d'action stratégiques sont établis pour traiter au moins un des enjeux en fonction d'un processus de prise de décisions fondé sur une analyse globale.

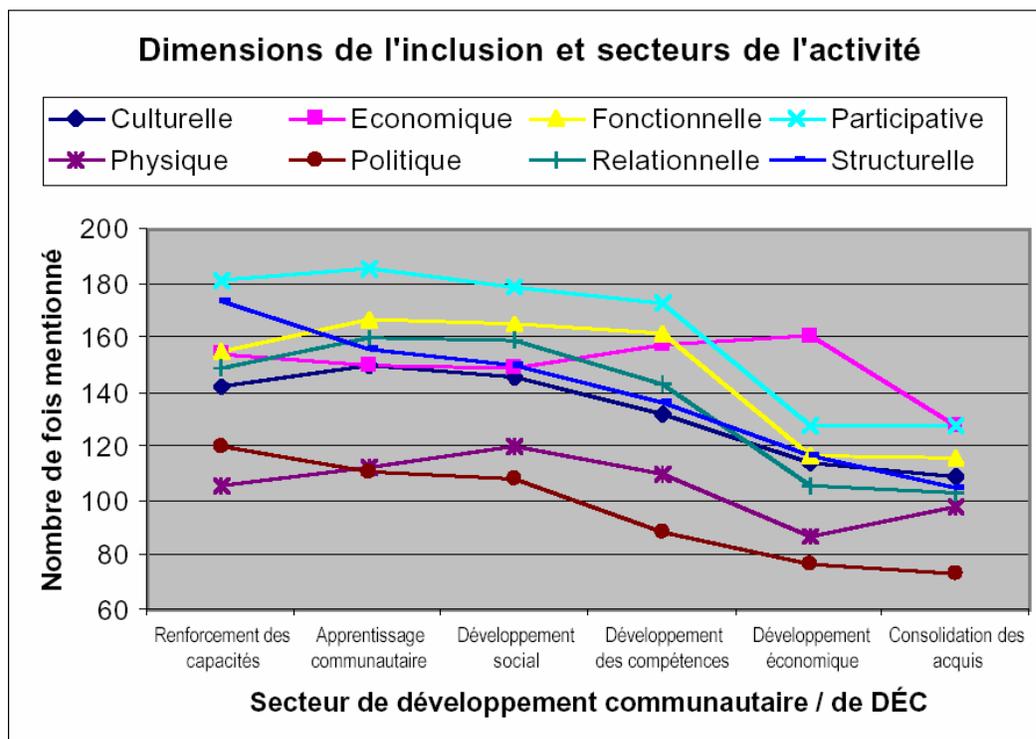
Le sondage a été effectué sous forme d'une entrevue téléphonique, ce qui a permis à l'administrateur et au répondant d'établir un dialogue. L'échantillon était constitué de manière à représenter différentes régions du pays. Ainsi, les 78 répondants étaient répartis entre les 11

provinces et territoires; ils provenaient de régions rurales, urbaines ou éloignées, et servaient différentes populations.

Selon les résultats du sondage, la plupart des activités menées dans le cadre de ces initiatives se rattachaient simultanément à de multiples secteurs de DÉC et dimensions de l'inclusion. Certains secteurs de DÉC se sont avérés plus étroitement liés à des dimensions précises de l'inclusion, offrant d'éventuelles stratégies pour l'orientation des résultats vers les dimensions prioritaires. Ainsi, dans l'ensemble, le perfectionnement des compétences, l'apprentissage communautaire, le développement social et le renforcement des capacités tendent à être plus souvent liés à chacune des dimensions de l'inclusion sociale. Les secteurs de la consolidation des acquis et du développement économique sont moins liés aux dimensions sociales de l'inclusion, sauf la dimension économique, qui s'est révélée prééminente dans le secteur du développement économique.

Le graphique ci-dessous illustre le nombre de fois où chaque dimension de l'inclusion a été mentionnée dans chaque secteur du développement communautaire / DÉC. Nous pouvons ainsi comparer visuellement la fréquence relative des différentes dimensions et mettre en contraste les différentes tendances. (Pour la répartition des résultats, veuillez consulter le rapport du sondage.)

Les dimensions de l'inclusion ont été groupées en trois tendances en association avec les secteurs du DÉC, ce qui nous a permis de mettre en relief quelques éléments communs entre les dimensions et de suggérer certains liens entre les stratégies et les résultats.



- Les dimensions culturelle, fonctionnelle, participative et relationnelle de DÉC sont axées sur l'élément humain de contribution, de participation et d'appartenance – rattachées aux stratégies d'apprentissage communautaire, de renforcement des capacités et de développement social.
- Les dimensions politique et structurale portent sur les droits, les politiques et les relations institutionnelles (bureaucratie) – rattachées aux stratégies de renforcement des capacités.
- La dimension physique se rapporte à l'infrastructure publique – rattachée aux stratégies de développement social.
- La dimension économique est axée sur le revenu et la pauvreté – rattachée aux stratégies de développement économique.

Nous avons remarqué un contraste intéressant entre les secteurs d'activité et les dimensions de l'inclusion dans les secteurs du développement économique et de la consolidation des acquis. Même si ces secteurs se situent respectivement en avant-dernière et dernière position pour ce qui est de la fréquence des secteurs rapportés, la dimension économique de l'inclusion est la deuxième dimension la plus rapportée. Cette situation peut s'expliquer de différentes façons.

- Les répondants ont pu vouloir différencier leurs activités du

développement économique traditionnel, tout en reconnaissant l'incidence de celles-ci sur la dimension économique de l'inclusion.

- Les répondants ont pu ne pas tenir compte de la consolidation des acquis collectifs ou communautaires dans le secteur de la consolidation des acquis, ou il se pourrait que ces types de développement ne soient pas le point de mire des activités continues rapportées dans le sondage; il s'agirait plutôt de projets sporadiques et axés sur les possibilités.
- La consolidation des acquis et le développement économique pourraient ne pas être les domaines traditionnels de nombreux répondants du secteur sans but lucratif, qui se heurtent à des obstacles lorsqu'ils entreprennent de participer activement aux secteurs portant particulièrement sur les volets commercial et financier.

Fait noté par les chercheurs, les répondants ont souvent mentionné des activités qui, tout en n'étant pas directement liées à la consolidation des acquis ou au développement économique, ont été menées dans l'attente d'obtenir des avantages indirects dans ces dimensions. Les répondants semblent avoir eu de la difficulté à définir de façon explicite la nature de leurs activités de développement économique; ils ont affirmé ne pas en savoir assez ou n'être pas assez qualifiés pour décrire ces activités, le développement économique ayant une pratique et un domaine établis. D'après l'examen des résultats de leurs activités, les répondants semblent établir une distinction entre le simple développement économique et l'apprentissage communautaire et les résultats faibles de la mobilisation communautaire, même si ces activités et le capital social qu'elles génèrent sont souvent à la base du développement économique à long terme (ex. : l'alphabétisme, les foyers d'accueil, la mobilisation, etc.). Réciproquement, les répondants axés sur les affaires ne sont pas souvent sûrs que leurs activités ont contribué aux secteurs « faibles » du DÉC tels que l'apprentissage, le renforcement des capacités et le développement social.

Il a aussi été difficile pour les répondants de rattacher leurs activités à la dimension politique de l'inclusion, ce qui apparaît évident en regard du faible taux de réponse dans celle-ci. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que les organismes de première ligne considèrent les questions d'ordre politique comme n'étant pas leur responsabilité. S'ils étaient affiliés à un bureau national ou à une fédération ayant le mandat de les représenter devant le gouvernement, l'inclusion politique ne serait pas un problème quotidien. Cela correspondrait au résultat plaçant les gouvernements comme le dernier public cible des activités déterminées. Autre facteur à considérer, plus de la moitié des répondants ont un statut d'organisme de bienfaisance, ce qui pourrait expliquer que bon nombre d'entre eux se montrent réticents à intégrer ouvertement l'inclusion politique dans leur travail.

Enfin, certains organismes ayant mis en œuvre avec succès une approche hautement intégrée ont eu du mal à répartir, en raison de leur niveau d'intégration élevé, leurs secteurs d'activité et dimensions dans les différentes catégories proposées dans le cadre du sondage.

Les différents liens entre les secteurs de DÉC et les dimensions de l'inclusion soulèvent des questions à examiner plus en profondeur. Comme certains secteurs de DÉC sont plus étroitement liés à certaines dimensions de l'inclusion sociale, pouvons-nous améliorer la pratique de telle sorte que les activités rattachées à ces secteurs tiennent compte d'un plus grand nombre de dimensions de l'inclusion sociale? Les praticiens devraient-ils plutôt sélectionner leurs activités de façon stratégique, sachant quelles dimensions seront les plus

touchées, pour que soient menées diverses activités tenant compte des dimensions prioritaires pour la communauté? La réponse probable est les deux, ce qui signifie que nous devons mieux connaître les pratiques multidimensionnelles les plus efficaces dans chaque secteur de DÉC pour ainsi connaître le plein potentiel et les limites de chaque activité.

Parmi les autres conclusions du sondage, mentionnons les suivantes.

- Bon nombre des répondants ont apprécié le fait de pouvoir examiner leurs activités dans cette optique. Toutefois, le langage et les concepts utilisés n'étaient pas connus de tous et ont souvent dû être reformulés pour être bien compris. Pour pouvoir continuer d'utiliser le concept de l'inclusion sociale en tant que cadre utile pour l'analyse des efforts communautaires globaux, il faudra établir un dialogue continu et offrir aux praticiennes et praticiens des occasions de s'approprier le concept et de le mettre en pratique dans le cadre de leurs activités.
- Les répondants ont confirmé que l'adoption d'une approche globale a grandement influé sur leur façon de travailler, en particulier en ce qui a trait à l'établissement de partenariats. L'impulsion de l'analyse globale provient principalement des conseils d'administration et du personnel, ce qui suggère qu'un appui à ce type de leadership est nécessaire pour que les communautés puissent adopter un cadre plus global.
- Parmi les répondants au sondage, les groupes servant uniquement des femmes ont accordé une note plus élevée aux obstacles liés à l'utilisation d'une approche globale que l'ensemble des répondants, sauf dans la catégorie des outils et de la formation. Quant aux groupes servant des minorités, ils ont insisté sur l'importance de tenir compte des différences culturelles, notamment la culture autochtone, dans une approche globale.
- L'analyse rigoureuse des résultats des initiatives communautaires globales, qui constitue un défi de taille dans le système perméable, complexe et adaptatif des communautés, est encore plus difficile pour les organismes confrontés à l'instabilité et à la situation de transition engendrées par un financement à court terme, la multiplicité des critères d'évaluation ainsi qu'un manque global de capacité organisationnelle attribuable à un financement insuffisant. L'un des répondants a bien résumé le point de vue de bon nombre de participants au sondage : la planification et l'évaluation à long terme sont tout simplement impossibles en raison de la situation en matière de financement, la plupart des programmes n'étant financés que pendant une période d'un an.
- Il est urgent d'apporter des changements aux politiques afin d'améliorer les modalités de financement et les exigences en matière de production de rapports, de façon à mettre

---

***Nous adoptons une approche globale en considérant les quartiers, les familles et les communautés comme des structures organiques. Notre approche est axée sur le développement social, économique, écologique et humain – aucun ne peut s'exercer de façon isolée. Nous adoptons une approche de développement responsable sur les plans social et environnemental. Nous avons établi un processus d'évaluation du développement des entreprises : pour être admissibles à notre soutien, celles-ci doivent démontrer qu'elles sont responsables du point de vue social et environnemental.***

Formatted: French (France)

***- L'un des répondants au sondage***

---

l'accent sur l'imputabilité afin d'atteindre de bons résultats et d'éliminer les structures traditionnelles divisant les différents gouvernements et ministères et entraînant la fragmentation du soutien communautaire.

Enfin, il est ressorti du sondage qu'une importante infrastructure communautaire était déjà en place d'un bout à l'autre du pays, laquelle vise à renforcer l'inclusion sociale au moyen d'initiatives globales.

## Études de cas

Même si le sondage nous a donné une description initiale importante d'initiatives communautaires globales d'un océan à l'autre, il n'a pas traduit les réalités individuelles et l'histoire de ces initiatives, c'est-à-dire comment elles ont vu le jour, ce qu'elles ont accompli et les facteurs clés de leur réussite. Les études de cas ont été mises sur pied de manière à raconter ces histoires, ce qui a permis aux praticiens, aux décideurs et aux autres parties de s'inspirer d'expériences fructueuses correspondant à leur réalité.

Les études de cas visaient les objectifs suivants :

- mieux comprendre l'histoire de quelques-unes des initiatives communautaires globales les plus efficaces et apprendre comment elles contribuent à l'inclusion sociale; et établir une base de données probantes sur ce type d'intervention à partir d'un large éventail de contextes;
- fournir aux praticien(ne)s et aux citoyen(ne)s intéressé(e)s des modèles et des idées sur la façon dont l'inclusion sociale peut être améliorée dans leur communauté;
- illustrer les changements liés aux politiques et aux programmes qui ont démontré des résultats ou qui sont nécessaires pour soutenir les initiatives communautaires contribuant au renforcement de l'inclusion sociale.

Dans le but d'inclure un plus large éventail d'expériences, 18 études de cas ont été réalisées, et des efforts déployés pour assurer une participation représentative de toutes les régions du pays et d'un mélange de territoires ruraux, urbains et éloignés et de différentes populations desservies.

Les initiatives ayant fait l'objet d'une étude de cas sont les suivantes.

Cas	Province	Cadre, objectif
Affirmative Industries	Nouvelle-Écosse	Régions urbaines, personnes handicapées
CALDECH	Ontario	Petites régions urbaines et rurales, francophones (minorité linguistique)
Central Labrador Economic Development Board (CLEDB)	Terre-Neuve-et-Labrador	Régions rurales et éloignées
Community Opportunities Innovation Network (COIN)	Ontario	Petites régions rurales et urbaines
Compagnie F	Québec	Régions urbaines, femmes
Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC)	Saskatchewan	Régions urbaines, jeunes
Corporation de développement communautaire des Bois-Francs	Québec	Petites régions urbaines
Edmonton Mennonite Centre for Newcomers	Alberta	Régions urbaines, immigrants
Eva's Initiatives	Ontario	Régions urbaines, sans-abri, jeunes à risque
Greater Trail Community Skills Centre	Colombie-Britannique	Régions rurales
Learning Enrichment Foundation	Ontario	Régions urbaines, immigrants
Première nation de Lennox Island	Île-du-Prince-Édouard	Régions rurales, Autochtones
Centre Ma Mawi Wi Chi Itata	Manitoba	Régions urbaines, Autochtones
Mennonite Central Committee of BC Employment and Community Development	Colombie-Britannique	Régions urbaines
Saint John Community Loan Fund	Nouveau-Brunswick	Régions urbaines
Santropol roulant	Québec	Régions urbaines, personnes âgées, jeunes
Storyteller's Foundation	Colombie-Britannique	Régions rurales et éloignées, Autochtones
Thompson Neighbourhood Renewal Corporation (TNRC)	Manitoba	Petites régions urbaines

Les études de cas suivent un modèle commun : elles soulignent l'analyse participative et globale choisie, l'approche adoptée en matière d'évaluation des résultats ainsi que les facteurs de réussite et les leçons politiques apprises.

#### *Analyses participatives et globales*

Les études de cas illustrent les analyses participatives et globales établies par les initiatives locales. L'adoption d'une approche globale a une incidence sur la conception et la prestation des services et sur le mode de participation des partenaires communautaires.

La Learning Enrichment Foundation (LEF), établie à Toronto (Ontario), constitue un bon exemple du fonctionnement de cette approche au niveau individuel. En effet, cet organisme a structuré ses services de manière à pouvoir **répondre aux besoins exprimés par les clients**. Son approche globale s'appuie sur les éléments suivants.

- Programmes à volets multiples – La combinaison des programmes et des services permet d'accroître la souplesse et les capacités.
- Favoriser le développement du capital humain, la participation de la main-d'œuvre et l'inclusion sur le marché du travail.
- Engagement à mettre en place des programmes et des services d'éducation des jeunes enfants.
- Offrir un accès universel aux programmes et aux services.
- Observer et surveiller les tendances au sein de la clientèle pour que les programmes et les services soient adaptés en fonction des besoins évolutifs de cette dernière.
- Mettre en place une structure souple qui ne sera pas gênée par les modifications aux programmes imposées à la LEF par les bailleurs de fonds.
- Création d'un comité d'innovation qui, de concert avec les directeurs de service et le directeur général, évaluera les programmes, établira des objectifs à long terme et proposera des solutions novatrices tous les trois mois.

Travaillant auprès des sans-abri et des jeunes à risque de Toronto, l'organisme Eva's Initiatives comprend la nécessité d'une approche globale au niveau individuel. Selon son expérience, si tous les aspects de la vie d'un jeune essentiels à l'atteinte et au maintien de l'autosuffisance ne sont pas pris en compte, tout emploi ou refuge demeurera instable. L'organisme s'appuie sur un modèle de plus en plus populaire, appelé « **moyens d'existence durables** », qui tient compte des ressources financières, sociales, personnelles, physiques et humaines des jeunes. Une intervention équilibrée est alors possible, qui non seulement définit les faiblesses, mais qui exploite aussi les forces.

Un cadre appelé « **pratique globale intégrée** » orientant la structure et l'approche de l'organisme Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN) constitue un autre exemple de cette vision intégrée axée sur le client. Jim Gurnett, directeur général de l'EMCN, résume la raison d'être et les avantages du cadre de cette pratique.

Nous croyons – et nous avons de bonnes raisons de croire – que c'est ainsi que nous devons travailler avec les êtres humains. Nous avons reçu tant de commentaires positifs et de compliments. C'est un grand soulagement pour les nouveaux arrivants que de pouvoir s'établir dans un lieu et d'y trouver des débouchés. Plus besoin pour eux de faire des pieds et des mains pour trouver de l'aide dans la communauté : ils ont maintenant accès à des solutions en un seul et même endroit. Certains n'arrivent pas à croire tout ce que leur a apporté l'EMCN. En venant nous voir, ils croyaient seulement trouver un emploi. Ils suivent maintenant des cours d'anglais langue seconde et leurs enfants sont inscrits à des programmes scolaires.

Au niveau communautaire, l'étude de cas portant sur le Community Opportunities and Innovation Network (COIN) de Peterborough (Ontario) illustre bien l'**approche globale fondée sur le renforcement des capacités et l'établissement de partenariats** adoptée par

de nombreux participants au projet de recherche. Les activités du COIN s'appuient sur les principes suivants.

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

Des analyses globales émergent souvent des limites des interventions plus ciblées. Par exemple, l'organisme Affirmative Industries, situé à Halifax, a d'abord utilisé un modèle d'aide à l'emploi pour aider les personnes handicapées. Au fil du temps, ce modèle s'est transformé en une stratégie de développement économique communautaire plus vaste reconnaissant l'interrelation du logement, du transport, de l'emploi, du revenu et de l'accessibilité.

Dans chacune des études de cas, les analyses participatives et globales sont énoncées de façon différenciée. Le langage, les concepts et l'idée maîtresse véhiculés illustrent la compréhension du problème, les priorités établies et les ressources offertes dans un contexte particulier. Chaque étude reconnaît toutefois les liens entre le développement social et économique et la nécessité d'adopter une approche globale, participative et plurielle aux niveaux individuel et communautaire.

#### *Évaluation des résultats*

Il ressort de la recension des écrits que les initiatives communautaires les plus fructueuses visent des résultats à long terme. L'emploi d'un processus participatif pour définir, établir et suivre les progrès par rapport aux objectifs à long terme est une tâche difficile, quelle que soit la situation. Cette tâche est encore plus difficile pour les organismes confrontés à l'instabilité et à la situation de transition engendrées par un financement à court terme, la multiplicité des critères d'évaluation et un manque global de capacité organisationnelle attribuable à un financement insuffisant.

Les études de cas examinent comment, malgré ces conditions défavorables, certains organismes sont en mesure d'évaluer les résultats de leurs efforts globaux. Ces organismes utilisent un éventail de pratiques, du suivi des services offerts et de leur impact sur la vie des participants aux changements dans les indicateurs économiques mesurés en regard de points de repère.

L'Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN) a notamment établi **un plan stratégique de 5 ans** exprimant sa vision, sa mission, ses objectifs, ses stratégies, sa raison d'être et ses points prioritaires. Au nombre des stratégies définies, nous trouvons la facilitation, l'évaluation, la communication, la collaboration, la coordination, la défense des intérêts, l'incubation, la production de recettes et l'imputabilité. L'EMCN crée ensuite des modèles logiques assortis d'indicateurs de résultats pour chaque activité et service. Comme il est mentionné dans l'énoncé de sa pratique globale intégrée, « tous les membres du personnel devraient être en mesure de décrire le travail à réaliser pour que les objectifs, les activités et les

résultats (à court, moyen et long termes) soient distincts et clairement présentés, et pour que soient tenus des registres facilitant le progrès dans tous les domaines à évaluer ».

Pour sa part, la Storytellers' Foundation a d'abord mené une séance de visualisation d'avenir communautaire pour orienter les plans qu'elle prévoyait exécuter à la suite d'un **cycle de dix ans**. Fondés sur cette vision, les plans annuels comprennent des résultats immédiats ainsi qu'à moyen et long termes. Tous les trois mois, les employés effectuent une évaluation trimestrielle s'appuyant sur le cadre d'analyse, afin d'évaluer la façon dont les activités des programmes les ont aidés à mieux connaître le contexte, le contenu et les capacités. Dans le cadre de chaque activité de programme, des méthodes d'évaluation participative sont employées à la suite d'un processus d'évaluation participative standard, pour évaluer la réussite des projets et les défis et découvertes qui y sont liés. L'évaluation de chaque activité de programme est alors intégrée à la boucle de rétroaction de l'analyse. Lors d'une réunion annuelle de mise au point, le personnel établit la façon dont l'évaluation des programmes influe sur les résultats immédiats, à moyen terme et à long terme, ainsi que la façon dont cette information est utilisée dans une analyse pour élaborer les objectifs de l'année suivante. L'analyse globale est essentielle à l'ensemble du processus. « Sans la réalisation d'une analyse globale, nous aurions sans doute continué à offrir des programmes d'une efficacité immédiate, mais nous n'aurions pu résoudre les problèmes sous-jacents au niveau local (renforcement des capacités, établissement de relations, pratique fondée sur les valeurs) et au macroniveau (politiques, changement de système, sensibilisation) », affirme Anne Docherty, directrice de l'apprentissage communautaire de l'organisme.

#### *Facteurs de réussite et leçons politiques*

Enfin, des facteurs de réussite clés et des leçons politiques sont définis dans chaque étude de cas. Par exemple, le Centre Ma Mawi Wi Chi Itata a grandement tiré parti d'initiatives de **collaboration interministérielle et intergouvernementale** telles que l'Entente sur le développement de Winnipeg et la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) pour innover en matière de structure et d'intervention.

La Thompson Neighbourhood Renewal Corporation tire parti du programme **Quartiers vivants!** du gouvernement du Manitoba. Cette initiative communautaire de développement social et économique à long terme soutient et encourage les efforts de revitalisation des collectivités dans un certain nombre de domaines clés, notamment la rénovation des logements et des bâtiments, l'emploi et la formation, l'éducation et les loisirs, la sécurité et la prévention du crime. Le programme offre un financement de base de cinq ans aux sociétés de renouvellement des collectivités dirigées localement dont le mandat est de coordonner et de soutenir des programmes et des services axés sur la reconstruction et la revitalisation des quartiers aux prises avec un déclin social, économique et physique important. Ce modèle de financement à long terme des initiatives communautaires à volets multiples constitue un avantage énorme, qui fait l'envie de bon nombre de collectivités du Canada.

Vous trouverez ci-dessous une courte description des 17 études de cas. Chacune illustre une pratique communautaire efficace visant à améliorer l'inclusion sociale dans un milieu et un secteur d'activité particulier.

### **Affirmative Industries, Dartmouth (Nouvelle-Écosse)**

La mission de l'organisme Affirmative Industries est faciliter l'autonomie financière des personnes handicapées de la Nouvelle-Écosse grâce à une plateforme de préparation à l'emploi, l'initiative « Bâtir pour l'économie » – pour répondre aux besoins des personnes handicapées mentales en matière de logement et de capitaux propres – et le Fonds Andrew Peacock offre des prêts aux entrepreneurs handicapés. Affirmative Industries fait appel à un éventail d'outils de DÉC pour créer des débouchés à l'intention des personnes handicapées, groupe particulièrement touché par l'exclusion.

### **CALDECH, Penetanguishene (Ontario)**

Le Centre d'avancement et de leadership en développement économique communautaire de la Huronie (CALDECH) a comme objectif de promouvoir la création d'emplois, de contribuer au démarrage d'entreprises locales, d'assurer la participation des francophones à la vie économique, de renforcer la capacité de la collectivité à s'autofinancer et d'offrir des services de formation et de consultation. Le CALDECH fait partie des quelques organismes francophones de l'Ontario à se consacrer au DÉC. Il constitue également un bon exemple de DÉC dans un contexte rural. Au fil des ans, ses activités ont évolué afin de répondre aux besoins culturels, sociaux et autres de la collectivité.

### **Central Labrador Economic Development Board, Happy Valley-Goose Bay (Terre-Neuve)**

Le Central Labrador Economic Development Board a pour mission de favoriser un développement économique durable par la promotion et la distribution des biens et services locaux. La diversité culturelle, l'égalité des chances et la préservation des zones vierges et du mode de vie communautaire sont à la base des principes de l'organisme. Malgré qu'il fasse partie d'un conseil de développement économique traditionnel, le CLEDB utilise des moyens novateurs pour relier les habitants de cette région nordique et éloignée.

### **Community Opportunities Innovation Network (COIN), Peterborough (Ontario)**

Le COIN est un organisme à vocation communautaire qui favorise l'autonomisation, l'égalité et le bien-être en faisant appel à des solutions de DÉC novatrices et durables. Il constitue un bon exemple d'organisme de développement économique communautaire traditionnel s'étant constitué sans financement propre au DÉC. Or, son histoire est peu connue.

### **Compagnie F, Montréal (Québec)**

La Compagnie F propose à ses clientes un lieu de réflexion, d'expérimentation et d'action axé sur la réalisation de leur projet d'entreprise. Les différents services offerts leur permettent de se former, de travailler, d'échanger et de briser l'isolement parfois ressenti. Organisme géré par des femmes pour les femmes, la Compagnie F est une ressource desservant la région de Montréal qui offre un pont entre le monde communautaire et celui des affaires. Depuis sa création, la Compagnie F a aidé plus de 500 femmes à créer leur entreprise ou à réorienter leur carrière. Cette étude de cas met en relief les forces du DÉC et de l'inclusion sociale axés sur les femmes, particulièrement les femmes se heurtant à des obstacles à l'emploi, en s'appuyant sur le cadre des moyens d'existence durables.

### **Core Neighbourhood Youth Coop (CNYC), Saskatoon (Saskatchewan)**

La Core Neighbourhood Youth Co-operative (CNYC) est un centre communautaire offrant aux jeunes des quartiers centraux de Saskatoon la possibilité de participer à des initiatives économiques axées sur la protection de l'environnement ou le développement de la conscience communautaire. Les jeunes participent aux activités d'une coopérative de travail au sein de laquelle leurs idées sont valorisées dans le cadre d'initiatives; ils partagent les profits engendrés par ces initiatives.

### **Corporation de développement communautaire des Bois-Francis, Victoriaville (Québec)**

La mission de la CDCBF est d'assurer la participation active de la communauté et du mouvement populaire au développement socioéconomique de la région. La CDCBF a été la première société de développement communautaire (SDC) à voir le jour au Québec; il y en a aujourd'hui plus de 30. Les SDC sont des associations locales d'organismes communautaires qui défendent les intérêts de la communauté, qui offrent un milieu favorisant le renforcement du secteur communautaire et qui offre des services collectifs. La CDCBF possède aussi un bâtiment où il loue des bureaux à des organismes communautaires.

### **Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN), Edmonton (Alberta)**

L'Edmonton Mennonite Centre for Newcomers (EMCN) aide les immigrants et les réfugiés ayant différents antécédents culturels, politiques et religieux à participer pleinement à la vie de leur nouvelle communauté pour ainsi renforcer et enrichir la société canadienne. L'EMCN a récemment créé et mis en œuvre un cadre appelé « pratique globale intégrée », qui oriente la structure et les activités de l'organisme. Il s'agit d'un modèle fort utile pour le développement organisationnel intégré.

### **Eva's Initiatives, Toronto (Ontario)**

Eva's Initiatives travaille auprès des sans-abri et des jeunes à risque pour les aider, en leur offrant des refuges sécuritaires et une gamme de services, à exploiter leur potentiel pour qu'ils puissent mener une vie productive, autosuffisante et saine. L'organisme met au point des solutions à long terme en créant et en mettant en œuvre des services proactifs et progressifs. Il s'appuie sur un cadre fondé sur des moyens d'existence durables, lequel constitue un modèle important défini par le sondage pour l'élaboration d'approches globales.

### **Greater Trail Community Skills Centre, Trail (Colombie-Britannique)**

Le Greater Trail Community Skills Centre est un chef de file communautaire en développement social et économique et en apprentissage, qui a pour mission d'aider activement chaque membre de la communauté à réaliser son plein potentiel, d'assurer une égalité d'accès aux occasions d'apprentissage et de perfectionnement des compétences, de répondre aux différents besoins de la communauté avec respect et intégrité et en toute justice et de faire preuve de leadership pour faciliter l'atteinte de résultats mutuellement profitables avec nos clients et partenaires.

### **Learning Enrichment Foundation (LEF), Toronto (Ontario)**

La mission de la LEF est d'offrir à la communauté des programmes et des services souples permettant à ses membres de contribuer au développement social et économique local par l'entremise de programmes axés sur l'emploi et fondés sur le développement du capital humain. La LEF est l'un des plus anciens organismes de DÉC en Ontario. Elle a créé de nombreuses entreprises sociales pour répondre aux besoins des néo-Canadiens. Elle constitue aussi un modèle en matière de création de services globaux et polyvalents offerts aux communautés desservies.

### **Première nation de Lennox Island, Lennox Island (Île-du-Prince-Édouard)**

L'objectif de la Première nation de Lennox Island (laquelle constitue un ministère au sein du gouvernement des Premières nations) est d'offrir un éventail complet de débouchés aux citoyens de la communauté. La Première nation de Lennox Island constitue un bon exemple de communauté autochtone novatrice. Elle emprunte une approche globale et est à l'avant-garde de la planification et du développement. Elle vise l'autosuffisance et prône un rythme de vie sain et le respect de l'environnement.

### **Centre Ma Mawi Wi Chi Itata, Winnipeg (Manitoba)**

Le Centre Ma Mawi Wi Chi Itata a été créé en 1984 dans le cadre d'un processus global de reprise en main de la vie des Autochtones de Winnipeg. L'organisme a adopté un modèle fondé sur les quartiers visant à définir des initiatives en matière de politiques et de pratiques dans le but de créer des quartiers tenant compte des besoins des familles. Cette approche s'appuie sur des principes orientés vers le retour des capacités dans la communauté pour répondre aux besoins des membres de celle-ci, notamment par l'entremise de réseaux de quartier, du partage des compétences et de la coordination des ressources de quartier. Axés sur l'inclusion, le cadre global et le plan stratégique de l'organisme constituent des modèles clés de pratique efficace.

### **Mennonite Central Committee of BC Employment and Community Development, Abbotsford (Colombie-Britannique)**

Le programme MCC BC Employment and Community Development a pour but d'aider les personnes et les communautés à développer leurs talents et leurs aptitudes et à mobiliser des ressources pour atteindre l'indépendance économique. Par son adoption d'une approche communautaire globale de DÉC tenant compte des différentes dimensions de l'inclusion, le MCC BC constitue un modèle intéressant d'organisme bien établi desservant un territoire élargi.

### **Saint John Community Loan Fund, St. John (Nouveau-Brunswick)**

Le Saint John Community Loan Fund (communément appelé « Loan Fund ») s'est donné pour mission d'améliorer les conditions sociales des personnes habitant à Saint John en favorisant l'indépendance économique et l'entrepreneuriat au sein de la communauté. L'organisme aide les personnes à se créer un revenu, à se constituer un actif financier et à atteindre une plus grande autonomie. Le Loan Fund constitue un bon exemple de petit organisme d'investissement qui prend chaque jour de l'expansion et tend à devenir une société de développement communautaire. L'organisme a commencé par offrir des prêts

aux entreprises; il a ensuite ajouté à sa gamme de services des prêts pour aider les personnes à se trouver un emploi ou un logement. Il offre maintenant de la formation en gestion financière et a comme projet de construire un ensemble résidentiel abordable à fins multiples. Il demeure un organisme très modeste dans une ville où le taux de pauvreté atteint 22 %.

#### **Santropol roulant, Montréal (Québec)**

Le Santropol Roulant combat l'isolement social et économique entre les générations en utilisant l'alimentation comme véhicule d'idées et d'actions pour une communauté saine et vivante. Il amène une variété de personnes à jouer un rôle actif dans leur communauté, et ce, par l'entremise d'initiatives visant à réduire des problèmes d'ordre alimentaire, de perte d'autonomie ou de santé. Le Santropol Roulant emprunte une approche intergénérationnelle novatrice. À l'origine un service de popote roulante, l'organisme s'est développé et offre maintenant des services de sécurité alimentaire, d'agriculture urbaine et de mobilisation communautaire. Il joue un rôle d'avant-plan dans la revitalisation des quartiers.

#### **Storyteller's Foundation, Hazelton (Colombie-Britannique)**

La mission de la Storyteller's Foundation est de favoriser la mobilisation individuelle et politique par le développement du sens du devoir civique pour que les habitants de la région d'Upper Skeena et les membres de la Première nation Gitksan puissent déterminer leur destinée sociale et économique. Dans cette région éloignée caractérisée par une pauvreté extrême et des problèmes socioéconomiques énormes, la Storyteller's Foundation a dû créer de nouvelles approches adaptées à la culture pour répondre aux besoins immédiats de la population et tenter de rompre le cycle de la violence et du désespoir.

#### **Thompson Neighbourhood Renewal Corporation, Thompson (Manitoba)**

La mission de la Thompson Neighbourhood Renewal Corporation's (TNCRC) est de de coordonner et de soutenir les initiatives et les services communautaires destinés à la reconstruction et à la revitalisation des quartiers de la ville de Thompson affichant un déclin social, économique et physique important. Recevant l'appui du programme Quartiers vivants! du gouvernement du Manitoba, la TNRC démontre ce qui peut être accompli grâce à un plan d'évaluation des résultats complet et détaillé et au financement de base des initiatives.

## 4. Recommandations politiques

---

Les travaux de recherche entrepris dans le cadre de ce projet ont mis en relief d'importantes stratégies utilisées par des organismes communautaires pour répondre aux besoins sociaux et économique interreliés et interdépendants des collectivités canadiennes. Une recension des écrits, des activités d'apprentissage par les pairs et l'analyse d'initiatives en matière de politiques publiques ont toutes contribué à mieux comprendre la nécessité d'adopter une approche globale de développement communautaire pour agir sur les éléments sociaux, culturels et économiques de l'inclusion sociale.

Cette compréhension s'appuie sur les activités de recherche et de développement actuelles menées dans le secteur du développement économique communautaire, ainsi que sur des thèmes connexes liés à l'élaboration de politiques sociales, de l'économie sociale au développement communautaire durable, en passant par les stratégies de réduction de la pauvreté axées sur le lieu, la promotion de la santé et la prévention du crime. L'élément commun à ces domaines rattachés à l'élaboration de politiques sociales et de programmes est la recherche d'un paradigme de politique sociale intégré qui tient compte des causes fondamentales de la pauvreté et de l'exclusion sociale, ainsi que d'un moyen d'aider les collectivités à adopter ce paradigme de façon pratique.

Il ressort des conclusions de notre étude que de nombreuses collectivités ont déjà adopté ce paradigme intégré et qu'elles développent le leadership, les compétences et les ressources répondant à leurs besoins particuliers dans un contexte rural, urbain, nordique ou autochtone. Le leadership local, la compréhension, la détermination et l'infrastructure ne constituent pas des enjeux. En effet, tous ces éléments existent dans bon nombre de collectivités canadiennes d'un océan à l'autre. Cependant, il manque une politique habilitante et un environnement de programme soutenant, renforçant et développant l'infrastructure communautaire actuelle et offrant des ressources pour adapter et reproduire cette dernière dans d'autres communautés.

Le rôle des mesures locales, adaptées et fondées sur le lieu, conjointement avec des politiques universelles (par exemple, transfert de revenus, santé, éducation, etc.), est de plus en plus reconnu par bon nombre de chercheurs et d'analystes comme un essentiel à une gamme de politiques efficace. Plus récemment, le Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités (CCEVC) a recommandé que tous les ordres de gouvernement du Canada adoptent une approche d'élaboration des politiques qui leur permettrait de favoriser une meilleure compréhension, un meilleur développement et une meilleure gestion des collectivités canadiennes et qui tiendrait compte de la diversité économique et culturelle caractérisant ces dernières. Plus précisément, le Comité recommande au gouvernement fédéral « d'exercer un leadership afin de faciliter les relations et les partenariats avec les autres administrations publiques et la société civile en vue de la mise en place de solutions localement adaptées aux questions d'envergure nationale qui se manifestent localement » (p. 18).

Burstein (2005) a défini des considérations stratégiques à prendre en compte dans l'élaboration des politiques de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale pour les groupes les plus à risque du Canada<sup>2</sup>.

- Pour lutter efficacement contre la pauvreté et l'exclusion, les stratégies doivent nécessiter des investissements durables axés non seulement sur le revenu et l'emploi, mais sur les capacités, les actifs, les attitudes et les aspirations, les trois derniers étant relativement nouveaux dans le contexte de l'élaboration des politiques.
- Il n'y pas de problème simple, ni de solution simple. Une fois que l'on déborde la question du revenu pour s'intéresser à celle de l'exclusion sociale, le portrait devient plus complexe : les objectifs sont plus larges, l'éventail des moyens d'intervention aussi, les compétences se chevauchent, et les conclusions scientifiques sont indécises quant aux causes, aux effets et aux variables médiatrices.
- Il faudra définir soigneusement les objectifs (non seulement en termes de résultats) pour tenir compte des diverses perspectives et éviter d'opérationnaliser la conception particulière que l'on se fait de la qualité de vie au sein de la classe moyenne.
- Quelles que soient les politiques réfléchies que l'on pourra élaborer, les mesures de soutien du revenu continueront de jouer un rôle crucial dans la lutte à la pauvreté. Des études montrent que les paiements de transfert permettent de réduire sensiblement la pauvreté à long terme chez les cinq groupes à risque.
- Les mesures d'application universelle telles que l'allègement fiscal, la prestation nationale pour enfants et les stratégies (passives) d'information et de sensibilisation doivent être appuyées par des mesures énergiques adaptées à des cas particuliers et axées sur les groupes à risque.
- Les politiques à dimension communautaire peuvent être appropriées pour certains groupes à risque. L'utilité de ces politiques dépendra de la concentration géographique du groupe cible, de la mesure dans laquelle les membres du groupe agissent comme une collectivité et des ressources dont dispose le groupe.
- Les politiques varieront selon le groupe à risque. Ces politiques impliquent la participation de niveaux de gouvernement, d'organismes publics et de groupes de la société civile différents. De même, les stratégies de consultation, de coordination et de prestation seront aussi différentes.
- La pauvreté a tendance à se perpétuer, stigmatisant ainsi les individus et les familles. C'est pourquoi les programmes d'intervention précoce sont des mesures essentielles.
- Étant donné la complexité du problème, le facteur d'incertitude et la nécessité de solutions holistiques, la recherche, la mesure et l'expérimentation s'avèrent particulièrement

---

<sup>2</sup> Les cinq groupes sur lesquels a porté l'étude de Burstein étaient composés de chefs de familles monoparentales, de personnes seules âgées de 45 à 64 ans, d'Autochtones vivant à l'extérieur d'une réserve, de nouveaux immigrants et de personnes souffrant d'un handicap limitatif.

importantes dans l'élaboration et la mise au point de politiques visant à combattre l'exclusion sociale.

S'appuyant sur les analyses susmentionnées et nos propres études, les recommandations politiques suivantes ont été formulées pour faciliter la création et la consolidation de politiques gouvernementales et d'outils et d'environnements de programme favorables à l'action communautaire en matière d'inclusion sociale.

## **i) Faire de l'inclusion sociale et de l'économie sociale des objectifs politiques importants**

Au cours des dernières années, le gouvernement a lancé un grand nombre d'initiatives d'envergure en matière de politique sociale, d'investissements visant à combattre le problème de l'itinérance aux stratégies de réduction de la pauvreté axées sur le lieu. Le cadre de l'inclusion sociale présente un point de vue déterminant à partir duquel ces politiques et d'autres politiques entre les ministères pourraient être orientées pour s'attaquer aux causes interreliées de l'exclusion sociale et pour intégrer les objectifs politiques aux fins de maximisation des résultats intégrés. Par exemple, l'initiative en matière d'économie sociale du gouvernement fédéral propose une approche connexe d'intégration des éléments sociaux et économiques de l'inclusion sociale dans un cadre axé sur l'action. Bon nombre de nos études de cas soulignent la nécessité d'adopter telles approches. Les initiatives doivent composer avec différents obstacles liés aux collectivités urbaines – difficulté d'accès à un logement, à de la formation et à un emploi adéquats, faible revenu, problèmes de dépendance et/ou problèmes de santé. À l'heure actuelle, les objectifs politiques et les initiatives des ministères ne permettent pas de résoudre ces problèmes sociaux. En effet, les ministères interviennent selon un cadre traditionnel, c'est-à-dire selon des mandats individuels (itinérance, toxicomanie, besoin de formation préalable à l'emploi, etc.). Or, la majorité des personnes les plus défavorisées au sein de la société canadienne le sont justement en raison de la présence de ces conditions sociales multiples et interreliées. **Nous recommandons au gouvernement d'adopter un cadre stratégique axé sur l'inclusion sociale ou un point de vue en matière de politique gouvernementale assorti d'une stratégie d'économie sociale.** Ce point de vue, de la même manière que le point de vue en matière de DÉC adopté au Manitoba et au Nunavut, exige que les ministères examinent la façon dont ils pourraient, par leurs activités et leurs politiques, maximiser les avantages sociaux et économiques au sein des collectivités. La stratégie d'économie sociale devra quant à elle offrir des possibilités particulières en matière de soutien et d'investissement (entre autres par l'approvisionnement) dans l'infrastructure de développement économique et social. Cette approche imiterait les dimensions de l'inclusion sociale des juridictions européennes, qui ont débouché sur des initiatives d'économie sociale visant à mettre en œuvre un nouveau paradigme de politiques et de programmes sociaux et économiques intégrés notamment axé sur les communautés et les populations les plus exclues sur le plan social. Par exemple, le gouvernement du Royaume-Uni a adopté une stratégie visant à trouver des solutions décloisonnées aux problèmes liés à l'exclusion sociale. **Nous recommandons également au gouvernement de créer une structure consultative composée de représentants d'organismes de développement économique**

communautaire et d'économie sociale, d'instituts de politique et d'autres organismes pour le conseiller selon une perspective pratique et communautaire en ce qui a trait à l'élaboration d'un cadre stratégique axé sur l'inclusion sociale ou d'un point de vue en matière de politique.

## ii) Créer de nouvelles ressources dans le cadre des programmes horizontaux pour favoriser un développement communautaire global

Outre la nécessité d'adopter un nouveau point de vue en matière de politique intégrée, il est essentiel d'offrir un financement à long terme fondé sur les résultats pour que les modèles de développement communautaire globaux puissent transformer les conditions sociales et économiques à long terme. Le gouvernement fédéral a mis sur pied un nouveau groupe de travail sur l'investissement communautaire chargé d'examiner les modèles de financement visant à soutenir les collectivités. Des innovations ont aussi été faites récemment en matière d'instruments de financement de la réduction de la pauvreté en fonction du lieu, de soutien à l'Initiative de revitalisation des quartiers, de développement communautaire rural et de développement coopératif. Des améliorations ont en outre été apportées aux modalités des programmes d'emploi de Service Canada. Toutes ces initiatives ont impliqué des ententes de financement pluriannuelles portant notamment sur l'évaluation fondée sur les résultats par opposition à une comptabilisation excessive des intrants et des extrants. Le Plan d'action pour les villes et les collectivités du gouvernement exige aussi (par exemple, comme une condition du Fonds de la taxe sur l'essence) que les municipalités établissent un « plan de viabilité » tenant compte des dimensions sociale, économique et environnementale. Or, aucune de ces initiatives n'offre aux organismes communautaires sans but lucratif un soutien ciblé et à long terme en matière de développement économique et social; les participants à ce projet de recherche ont un besoin urgent de nouvelles sources de financement pour soutenir leurs activités au cours des prochaines années. **Nous recommandons au gouvernement de s'inspirer des modèles de programmes novateurs existants pour créer un nouveau programme de financement pluriannuel du développement économique et social communautaire (lequel pourrait comprendre des fonds communs horizontaux provenant de différents ministères). Ce programme serait assorti de modalités de financement souples pour appuyer les activités globales de développement communautaire et les organismes se penchant sur les préoccupations du gouvernement fédéral en matière d'inclusion sociale.**

Dans différentes régions du pays, des bureaux et des organismes régionaux jouent un rôle important en matière de développement économique et social des collectivités. Il n'existe cependant pas encore de mécanisme pour que les fonctionnaires, programmes et organismes fédéraux offrent un soutien horizontal au développement communautaire. Le Secrétariat rural d'Agriculture et Agrolimentaire Canada a établi des « équipes rurales » formées de représentants d'organismes fédéraux et provinciaux chargés d'examiner les questions de

développement communautaire rural. Or, il ne s'agit pas d'une grande priorité dans la hiérarchie fédérale. **Nous recommandons la création d'une initiative visant à renforcer la coopération régionale horizontale entre les ministères fédéraux de chaque province et territoire pour soutenir le développement social et économique communautaire.**

### **iii) Soutenir l'éducation sur le nouveau paradigme du développement social et économique intégré**

Ce projet de recherche, ainsi que d'autres projets sur l'inclusion sociale et des projets menés sous les auspices de l'Ensemble de subventions liées à l'économie sociale du CRSH engendreront de nouvelles connaissances et données sur les activités dynamiques des organismes communautaires visant à répondre efficacement et de façon novatrice aux besoins en matière de développement social et économique. Toutefois, aucun de ces projets de recherche modestes ne bénéficie de fonds suffisants pour investir en développement des communications, en mobilisation du savoir et en activités de formation. De même, les organismes communautaires disposent de très peu de fonds (voire même d'aucuns) dans le cadre de leurs ententes de financement pour mener ce genre d'activités ou d'entreprendre des activités d'évaluation à long terme au niveau local, lesquelles pourraient générer de l'information pour faire connaître au public les résultats au fil du temps. Le paradigme des approches intégrées en matière de développement social et économique, les nouvelles formes d'entreprises sociales, la recherche sur les nombreux avantages et résultats liés aux modèles de développement économique communautaire et la rentabilisation des programmes gouvernementaux au moyen de nouvelles formes d'innovation sociale demeurent des éléments d'information importants auxquels le public et les décideurs devraient avoir accès et dont les gens et les organismes souhaitant apprendre des autres pourraient contribuer dans le cadre de leur pratique. **Par conséquent, nous recommandons au gouvernement d'investir dans une stratégie pour l'éducation à long terme portant sur ce que les organismes communautaires accomplissent grâce à des approches communautaires globales et pourquoi, auprès du gouvernement fédéral lui-même et des autres ordres de gouvernement, ainsi que des autres bailleurs de fonds et investisseurs (par exemple, fondations et investissement responsable des entreprises), de l'ensemble du secteur bénévole et communautaire et du grand public.**

## iv) Investir dans le renforcement du secteur

### *Apprentissage par les pairs et réseautage*

Un grand nombre d'organismes communautaires ayant participé à ce projet de recherche se trouvent à la fois dans une position de force et de faiblesse. Ils ont traversé des périodes de crise au sein de leur communauté, qui ont souvent menacé la survie de leur organisme. Ils doivent établir une vision et faire preuve de leadership pour instaurer des changements dans des circonstances parfois difficiles. Ils doivent acquérir de nouvelles compétences et créer de nouvelles approches et ressources et des modèles novateurs, souvent à partir de zéro. Leurs membres, bénévoles, participants et personnes appuyant la communauté investissent aussi beaucoup de temps dans leurs activités. Dans bien des cas, ils travaillent seuls, isolés. Lorsqu'ils ont la possibilité de partager des expériences et d'apprendre au contact d'autres organismes vivant la même situation qu'eux et empruntant des stratégies similaires, ils le font. L'expérience du RCDEC en tant qu'association d'organismes et de praticiens de développement économique communautaire, y compris ce projet de recherche, témoigne de l'importance de l'apprentissage par les pairs et du réseautage pour renforcer la pratique et contribuer à l'élaboration de politiques. La plus grande priorité de ces organismes demeure l'accès à du financement à long terme pour soutenir leurs activités dans la communauté. Toutefois, il importe que cette pratique repose sur le partage et l'apprentissage et que l'élaboration des politiques s'appuie sur l'apprentissage par les pairs. **Nous recommandons donc au gouvernement de créer une aide particulière à l'apprentissage par les pairs et au réseautage destinée aux praticiens de développement communautaire participant à des activités globales de développement communautaire.**

### *Recherche-action et évaluation*

Outre le soutien à l'apprentissage par les pairs, un financement en recherche-action – dépassant le cadre des alliances de recherche universités-communautés fondées sur le modèle du CRSH – est nécessaire. Ces alliances (notamment le Programme de subventions liées à l'économie sociale) visent à financer des études utiles sur des questions d'ordre social au sein des collectivités, dont bon nombre portent sur des approches globales de développement économique communautaire liées à l'inclusion sociale. Toutefois, ce sont encore des partenaires universitaires qui sont chargés de la définition et la direction des projets de recherche. Selon notre expérience, par exemple à la lumière des études de cas réalisées dans le cadre de ce projet de recherche, les praticiens sur le terrain ont besoin d'un financement dans le cadre d'une approche de recherche-action participative pour définir et mener des activités de recherche avec le concours de participants au sein de la communauté. Ce type d'activités peut aussi produire des résultats longitudinaux qui éclairent la pratique (ce qui fonctionne et pourquoi) ainsi que les politiques. **Nous recommandons donc la mise sur pied d'un programme de recherche-action axé sur l'inclusion sociale destiné aux**

**organismes de développement communautaire et à leurs partenaires pour qu'ils puissent mener des activités de recherche-action participative et produire des résultats probants.**

### *Investissement du secteur privé*

Bon nombre d'organismes ayant participé à ce projet de recherche démontrent un niveau élevé d'entrepreneuriat et ont accès à différentes sources de financement, même dans les collectivités à revenu relativement faible dont ils font partie. Ils veulent s'assurer d'avoir accès à du capital du secteur privé, par exemple des entreprises sociales qui constituent un élément important de la structure des organismes de développement communautaire novateurs au Canada et qui contribuent au nouveau paradigme du développement social et économique intégré. Toutefois, les mécanismes visant à attirer des investissements du secteur privé (qu'il s'agisse de la part de particuliers ou d'entreprises) sont limités. Ces obstacles à l'investissement limitent la capacité des organismes de développement communautaire à créer de nouvelles initiatives et à constituer des actifs pour ainsi atteindre une plus grande autonomie. **Nous recommandons au gouvernement de suivre de toute urgence les recommandations du Réseau canadien de développement économique communautaire, du Chantier de l'économie sociale et du Réseau d'investissement communautaire du Canada portant sur la mise en place d'incitatifs fiscaux et d'autres mesures réglementaires pour faciliter l'investissement dans des fonds d'investissement communautaire et des entreprises sociales.**

### *Leadership et formation des praticiens*

Le leadership constitue un facteur de première importance pour de nombreux organismes communautaires ayant participé à ce projet de recherche. Dans les exemples cités dans le présent rapport, le leadership se manifeste tant du côté du personnel que des membres/citoyens participants. Ce leadership est parfois à la base d'une initiative, l'aboutissement d'une vision de nouvelles possibilités. Parfois, il s'impose de lui-même : la communauté est acculée au pied du mur et doit faire preuve de leadership pour surmonter cette crise. Selon les résultats de ce projet de recherche, le leadership aux fins de développement communautaire transformateur est essentiel et vient de partout dans la communauté et dans l'organisme. Il est surtout question de direction, et ce faisant de transfert de compétences et, au bout du compte, de pouvoirs à d'autres personnes. Malheureusement, les occasions d'acquérir ce genre de compétences en leadership ainsi que d'autres compétences liées au développement communautaire sont très limitées. Le nouveau paradigme de développement social et économique, qui réunit des compétences en programmes sociaux et en affaires, par exemple en entrepreneuriat social, ne dispose pas de centres de formation autres que le milieu de travail du développement économique communautaire. Toutefois, dans d'autres juridictions, notamment aux États-Unis et en Europe, des programmes d'envergure sont actuellement en cours pour permettre aux gens d'acquérir les compétences nécessaires pour diriger des initiatives de développement social et économique communautaire. Pour sa part, le RCDÉC soutient le Comité des nouveaux leaders, lequel est dirigé par des jeunes et offre des

possibilités de développement du leadership chez les jeunes, dont un programme de stage récemment financé par Service Canada. Toutefois, de plus grands efforts doivent être déployés en matière de perfectionnement des praticiens et de développement du leadership pour pouvoir créer de nouvelles stratégies de développement social et économique communautaire. **Nous recommandons donc la création d'une initiative de perfectionnement des compétences à long terme pour répondre aux besoins à long terme des organismes de développement communautaire d'un océan à l'autre en matière de développement des ressources humaines.**

## 5. Annexes

---

### Équipe affectée au projet

#### Membres du comité consultatif du projet *(en date de janvier 2006)*

Personne	Organisme
Larry Casper	SADC Central Interior First Nations, Kamloops (C.-B.)
Anne Docherty	Storytellers Foundation, Hazelton (C.-B.)
Norman Greenberg	Affirmative Industry Association of Nova Scotia, Dartmouth (N.-É.)
Claude Jourdain	Centre local de développement Ouest-de-l'Île, Pointe-Claire (Qué.)
Rosalind Lockyer	PARO Centre for Women's Enterprise, Thunder Bay (Ont.)
Nanette McKay	North End Community Renewal Corporation, Winnipeg (Man.)
André Routhier	RDÉE-TNO / Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.)
Jenny Saarinen	MCC Alberta Employment Development, Calgary (Alb.)
Len Usiskin	Quint Development Corporation, Saskatoon (Sask.)
Joe Valvasori	Learning Enrichment Foundation, Toronto (Ont.)
Gail Zboch	Programme d'assistance technique au développement économique communautaire (PATDEC), Ottawa (Ont.)
Cathie Dunlop	Université Simon Fraser, Vancouver (C.-B.)

## Références et autres ressources politiques sur l'inclusion sociale, le DÉC et les approches globales\*

- , (2005). « Faire avancer l'élaboration de politiques par la pratique collaborative », rapport sur l'atelier. Ottawa : Division des affaires du secteur sans but lucratif, bénévole et communautaire (Développement social Canada) et le Forum du secteur bénévole et communautaire. En ligne : [http://www.vsi-isbc.ca/fr/policy/sidpd\\_workshop\\_report.cfm](http://www.vsi-isbc.ca/fr/policy/sidpd_workshop_report.cfm)
- , (2005). « Le capital social comme instrument de politique publique », rapport de projet, Ottawa : Projet de recherche sur les politiques, gouvernement du Canada. En ligne : [http://policyresearch.gc.ca/doclib/SC\\_Synthesis\\_F.pdf](http://policyresearch.gc.ca/doclib/SC_Synthesis_F.pdf)
- , (2005). « Sweden's report on measures to prevent poverty and social exclusion », Stockholm : ministère de la Santé et des Affaires sociales. En ligne : <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/05/12/04/b96d7cb9.pdf>
- , (2005). « The Promise of Investment in Community Led Renewal – State of the Inner-City Report 2005, Part 1: Policy Considerations », Winnipeg, Canadian Centre for Policy Alternatives. En ligne : [http://www.policyalternatives.ca/documents/Manitoba\\_Pubs/2005/State\\_of\\_Inner\\_City\\_2005\\_Part1.pdf](http://www.policyalternatives.ca/documents/Manitoba_Pubs/2005/State_of_Inner_City_2005_Part1.pdf)
- , (2005). « Ce qu'il faut savoir sur l'économie sociale : un guide pour la recherche en politiques publiques – Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion », Ottawa : Projet de recherche sur les politiques, gouvernement du Canada. [http://www.policyresearch.gc.ca/doclib/Soc\\_Eco\\_Guide\\_F.pdf](http://www.policyresearch.gc.ca/doclib/Soc_Eco_Guide_F.pdf)
- , (2005). « Exploration de nouvelles approches en matière de politique sociale : rapport de synthèse », conférence du PRP (du 13 au 15 décembre 2004), Ottawa : Projet de recherche sur les politiques. [http://www.policyresearch.gc.ca/doclib/R2\\_Synthesis%20report\\_f.pdf](http://www.policyresearch.gc.ca/doclib/R2_Synthesis%20report_f.pdf)
- , (2004). « Poverty By Postal Code: The Geography of Neighbourhood Poverty, City of Toronto, 1981-2001 », rapport conjoint de Centraide du Grand Toronto et du Conseil canadien de développement social, Toronto : Centraide du Grand Toronto. En ligne : [http://www.unitedwaytoronto.com/who\\_we\\_help/pdfs/PovertybyPostalCodeFinal.pdf](http://www.unitedwaytoronto.com/who_we_help/pdfs/PovertybyPostalCodeFinal.pdf)
- Alasia, Allesandro et Neil Rothwell (2003). « Le fossé ville/campagne ne se comble pas : la disparité des revenus perdure », *Bulletin d'analyse – Régions rurales et petites villes du Canada*, vol. 4, n° 4 (mars 2003), catalogue n° 21-006-XIF, Ottawa : Statistique Canada. En ligne : <http://www.statcan.ca/francais/freepub/21-006-XIF/21-006-XIF2002004.pdf>
- Vérificatrice générale du Canada (2005). « Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes », Ottawa : Bureau du vérificateur général du Canada. En ligne : <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20051104cf.html>

---

\* Les adresses Internet citées dans cette bibliographie ont été confirmées en juillet 2006.

- Auspos, Patricia et Anne C. Kubisch (2004). « Building Knowledge about Community Change: Moving Beyond Evaluations », New York : The Aspen Institute Roundtable on Community Change. En ligne : <http://www.aspeninstitute.org/atf/cf/{DEB6F227-659B-4EC8-8F84-8DF23CA704F5}/BUILDINGKNOWELDGE.pdf>
- Austin Turner, Margery et Lynette A. Rawlings (2005). « Overcoming concentrated poverty and isolation – Lessons from Three HUD Demonstration Initiatives », Washington : The Urban Institute. En ligne : [http://www.urban.org/UploadedPDF/311205\\_Poverty\\_FR.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/311205_Poverty_FR.pdf)
- Bradford, Neil (2005). « Place-based Public Policy: Towards a New Urban and Community Agenda for Canada », rapport de recherche F51, Réseau de la famille, Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques inc. En ligne : <http://www.cprn.org/fr/doc.cfm?doc=1186>
- Bradford, Neil (2004). « Place Matters and Multi-Level Governance: Perspectives on a New Urban Policy Paradigm », *Options politiques* (février 2004), Montréal : Institut de recherche en politiques publiques. En ligne : <http://www.irpp.org/po/index.htm>
- Burstein, Meyer (2005). « Lutter contre l'exclusion sociale des groupes vulnérables – Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion », rapport de recherche, Ottawa : Projet de recherche sur les politiques, gouvernement du Canada. <http://policyresearch.gc.ca/doclib/Pri-Burstein-f.pdf>
- Cabaj, Mark (2005). « Comprehensive Community Initiatives: What we know so far (Part I) », *Making Waves* (16:1), Port Alberni (C.-B.) : CCE Publications, p. 32-37.
- Calhoun, Sue, David Bruce et Gwen Lister (2001). « Assessing Self-Help Community Development Planning Tools », rapport final, projet de l'APECA (n° 100-4774), Calhoun Recherche et développement.
- Champagne, Daniel (2005). « Information and Communication Tools for Community Economic Development and Social Inclusion: Socio-economic Indicators and Mapping », Victoria : Réseau canadien de DÉC. En ligne : [http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/docs/pccdlN/PCCDLN-Indicators\\_mapping.pdf](http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/docs/pccdlN/PCCDLN-Indicators_mapping.pdf)
- Chantier de l'économie sociale, Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDEC) et Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) (2005). « Social Economy and Community Economic Development in Canada : Next steps for public policy », Montréal : Chantier de l'économie sociale. En ligne : [http://www.ccednet-rcdec.ca/en/docs/pubs/Issues\\_Paper\\_Sept\\_2005.pdf](http://www.ccednet-rcdec.ca/en/docs/pubs/Issues_Paper_Sept_2005.pdf)
- Clutterbuck, Peter, Christa Freiler et Marvyn Novick (2005). « Meeting the Civic Challenges of Social Inclusion: Cross-Canada Findings and Priorities for Action », rapport préliminaire préparé pour le symposium national *Building a New Canada: Meeting the Civic Challenges of Social Inclusion*, 27-28 novembre 2005. En ligne : <http://www.inclusivecities.ca/pdf/MeetingCivicChallenges.pdf>
- Committee on Assuring the Health of the Public in the 21<sup>st</sup> Century, Board on Health Promotion and Disease Prevention (2003). « The Future of the Public's Health in the 21<sup>st</sup> Century », Washington, D.C. : National Academies Press. En ligne : <http://www.nap.edu/openbook/030908704X/html/R2.html>
- Groupe de travail du Conseil national Traverser les frontières (2005). « Percée décisive : les collectivités dans la nouvelle économie », rapport sur les économies saisonnières et l'emploi saisonnier au XXI<sup>e</sup> siècle, *Les dossiers Traverser les frontières*, vol. 3, Ottawa : Conseil national Traverser les frontières.

- Davies, Jonathan S. (2004). « The Social Exclusion Debate: Strategies, controverses and dilemmas », *Policy Studies* (26:1), Taylor & Francis Group Ltd.
- Duffy, Katherine et Maria Jeliaskova (2005). « Back to the future? The Implementation Reports on the National Action Plans on Social Inclusion – an EAPN Assessment », Bruxelles : Réseau européen des associations de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (EAPN).
- Eakin, Lynn et coll. (2005). « L'écart entre la théorie et la pratique dans les méthodes de financement du gouvernement fédéral au titre des frais administratifs des organismes du secteur bénévole et communautaire », Toronto : Forum du secteur bénévole et communautaire. En ligne : [http://www.vsf-fsbc.ca/fr/financing/policy\\_practice\\_gap/policy\\_practice\\_gap.pdf](http://www.vsf-fsbc.ca/fr/financing/policy_practice_gap/policy_practice_gap.pdf)
- Eakin, Lynn (2004). « Community Capacity Draining: The Impact of Current Funding Practices on Non-Profit Community Organizations », Toronto : Community Social Planning Council of Toronto en collaboration avec le City Community Workgroup on Core Funding. En ligne : <http://www.socialplanningtoronto.org/CSPC-T Reports/Community Capacity Draining Report.pdf>
- Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (2004). « Towards Integrated Social Development Analysis », *Social Policy Series*, n° 8, New York : Nations Unies.
- Eliadis, F. Pearl et Leah Spicer (2004). « Pauvreté et exclusion : approches normatives des recherches stratégiques – Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion », Ottawa : Projet de recherche sur les politiques, gouvernement du Canada. En ligne : <http://policyresearch.gc.ca/doclib/Pov Norm Final f.pdf>
- Commission européenne (2005). « Rapport sur l'inclusion sociale 2005 : une analyse des plans d'action nationaux contre l'exclusion sociale (2004-2006) soumis par les dix nouveaux Etats membres », Luxembourg : Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Office des publications officielles des communautés européennes. En ligne : [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social\\_inclusion/docs/sec256printed\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_inclusion/docs/sec256printed_fr.pdf)
- Commission européenne (2004). « Rapport conjoint sur l'inclusion sociale », Luxembourg : Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Office des publications officielles des communautés européennes. En ligne : [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/social\\_inclusion/docs/final\\_joint\\_inclusion\\_report\\_2003\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_inclusion/docs/final_joint_inclusion_report_2003_fr.pdf)
- Commission européenne (2002). « Rapport conjoint sur l'inclusion sociale », Luxembourg : Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Office des publications officielles des communautés européennes. En ligne : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke4202521\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke4202521_fr.pdf)
- EuroHealthNet et NHS Health Scotland (2005). « Promoting Social Inclusion and Tackling Health Inequalities in Europe: an overview of Good Practices from the Health Field », Bruxelles : EuroHealthNet.
- Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités (2006). « Pour en finir avec l'incertitude et favoriser la résilience des collectivités – Bâtir un meilleur avenir pour tous les Canadiens », Ottawa : Infrastructure Canada. En ligne : [http://www.infrastructure.gc.ca/eacc-ccevc/alt\\_formats/pdf/eacc rep ccevc rap f.pdf](http://www.infrastructure.gc.ca/eacc-ccevc/alt_formats/pdf/eacc rep ccevc rap f.pdf)
- Freiler, Christa (2004). « Why strong neighbourhoods matter: Implications for Policy and Practice », Toronto : Strong Neighbourhoods Task Force. En ligne : [http://www.urbancentre.utoronto.ca/pdfs/curp/SNTF\\_Why-Neighbourhoods-Mat.pdf](http://www.urbancentre.utoronto.ca/pdfs/curp/SNTF_Why-Neighbourhoods-Mat.pdf)

- Galabuzi, Grace-Edward (2002). « L'inclusion sociale comme facteur déterminant de la santé », résumé d'un rapport et d'un exposé préparés dans le cadre de la conférence Les déterminants sociaux de la santé, qui a eu lieu à Toronto en novembre 2002. En ligne : [http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/ddsp/aperçu\\_repercussions/03\\_inclusion.html](http://www.phac-aspc.gc.ca/ph-sp/ddsp/aperçu_repercussions/03_inclusion.html)
- Hatfield, Michael (2004). « Groupes à risque de persistance d'un faible revenu », *Horizons*, vol. 7, n° 2, Ottawa : Projet de recherche sur les politiques. En ligne : [http://policyresearch.gc.ca/v7n2\\_f.pdf](http://policyresearch.gc.ca/v7n2_f.pdf)
- Heisz, Andrew (2005). « Dix choses à savoir sur les régions métropolitaines du Canada : synthèse de la série « Tendances et conditions dans les régions métropolitaines de recensement » de Statistique Canada », catalogue n° 89-613-MIE, n° 009. Ottawa : Statistique Canada. En ligne : <http://www.statcan.ca/bsolc/francais/bsolc?catno=89-613-MIF2005009>
- Heisz, Andrew et Logan McLeod (2004). « Faible revenu dans les régions métropolitaines de recensement ». En ligne : <http://www.statcan.ca/francais/research/89-613-MIF/89-613-MIF2004001.pdf>
- Table conjointe sur l'Accord de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (2002). « Code de bonnes pratiques de financement – Pour donner suite à l'Accord entre le gouvernement du Canada et le secteur bénévole et communautaire », Ottawa : Table conjointe sur l'Accord de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. En ligne : [http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/pdf/codes\\_funding.pdf](http://www.vsi-isbc.ca/fr/funding/pdf/codes_funding.pdf)
- Lazar, Avrim (2001). « Renforcer la structure sociale au Canada », *Horizons*, vol. 4, n° 1, février 2001, Ottawa : Projet de recherche sur les politiques, février 2001, p. 10-11. En ligne : <http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/Collection/CP12-1-4-1F.pdf>
- Lenihan, Donald et Tony Valeri (2003). « Horizontal Government: The Next Step » *Policy, Politics & Governance*, vol. 2, Ottawa : Centre for collaborative Government. En ligne : <http://www.kta.on.ca/pdf/ppg2.pdf>
- Lévesque, Benoît et François Lajeunesse-Crevier (2005). « Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques », coll. Études théoriques, n° ET0507, Montréal : Centre de recherche sur les innovations sociales, UQÀM.
- Lewis, Mike (1999). « The Ecology of Success. The Problem of Scaling up What Works in CED », *Making Waves*, vol. 10, n° 1, Port Alberni (C.-B.) : CCE Publications, p. 12-16.
- MacKinnon, Janice (2006). « Getting Budget and Policy Priorities Straight », *Options politiques*, avril-mai 2006, Montréal : Institut de recherche en politiques publiques. En ligne : <http://www.irpp.org/po/index.htm>
- Mitura, Verna et Ray Bollman (2003). « La santé des canadiens des régions rurales : Une comparaison rurale-urbaine des indicateurs de la santé », *Bulletin d'analyse – Régions rurales et petites villes du Canada*, vol. 4, n° 6, octobre, catalogue n° 21-006-XIE, Ottawa : Statistique Canada. En ligne : <http://www.statcan.ca/francais/freepub/21-006-XIF/21-006-XIF2003003.pdf>
- Bureau du vice-premier ministre (2005). « Improving the prospects of people living in areas of multiple deprivation in England », rapport conjoint du Bureau du vice-premier ministre, Londres (Royaume-Uni) : Prime Minister's Strategy Unit. En ligne : [http://www.strategy.gov.uk/downloads/work\\_areas/deprived\\_areas/report/pdf/deprived\\_areas.pdf](http://www.strategy.gov.uk/downloads/work_areas/deprived_areas/report/pdf/deprived_areas.pdf)

- Oreopoulos, Philip (2005). « Nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion : Examen critique des effets des quartiers au Canada », Série de documents de travail du Projet de recherche sur les politiques, n° 004, Ottawa : Projet de recherche sur les politiques, gouvernement du Canada. Commande en ligne : [http://www.recherchepolitique.gc.ca/page.asp?pagenm=pub\\_wp\\_abs&langcd=F](http://www.recherchepolitique.gc.ca/page.asp?pagenm=pub_wp_abs&langcd=F)
- Osberg, Lars (2006). « Pulling Apart – The Growing Gulfs in Canadian Society », *Options politiques*, avril-mai, Montréal : Institut de recherche en politiques publiques. En ligne : <http://www.irpp.org/po/index.htm>
- Palmer, Guy, Jane Carr et Peter Kenway (2004). « Monitoring poverty and social exclusion in Scotland », York : Communications Department, Joseph Rowntree Foundation. En ligne : [http://www.poverty.org.uk/reports/scotland\\_2004.pdf](http://www.poverty.org.uk/reports/scotland_2004.pdf)
- Pantazis, Christina, David Gordon et Ruth Levitas (2006). « Poverty and Social Exclusion in Britain: The Millennium Survey », études sur la pauvreté, les inégalités et l'exclusion sociale, Bristol : The Policy Press.
- Picot, Garnett et John Myles (2004). « L'inégalité du revenu et le faible revenu au Canada », *Horizons*, Vol. 7, n° 2, Ottawa : Projet de recherche sur les politiques. En ligne : [http://policyresearch.gc.ca/v7n2\\_f.pdf](http://policyresearch.gc.ca/v7n2_f.pdf)
- Richmond, Ted et Anver Saloojee (2005), « Social Inclusion: Canadian Perspectives », Halifax : Fernwood Publishing.
- Ross, Nancy et James Dunn (2005). « Canadian Neighbourhoods, Social Exclusion and Place-Based Policy Prescriptions – An Overview », document de fond préparé dans le cadre de la table ronde sur les collectivités plurielles, le secteur bénévole et communautaire et l'économie sociale organisée par Développement social Canada, 24-25 novembre 2005.
- Secretary of State for Work and Pensions (2005). « Opportunity for all », 7<sup>e</sup> rapport annuel présenté au Parlement par le secrétaire d'État sur commande de Sa Majesté. Londres : The Secretary office. En ligne : <http://www.dwp.gov.uk/mediacentre/pressreleases/2005/oct/ofa7.PDF>
- Scott, Katherine (2004). « Funding Matters! Funding Innovation across Canada », Ottawa : Conseil canadien de développement social. Community Cash Workshop Series, Centre des organismes communautaires.
- Scott, Katherine (2004). « Funding Matters! National and Local Impacts of the New Funding Environment », Ottawa : Conseil canadien de développement social. Community Cash Workshop Series, Centre des organismes communautaires.
- Scott, Katherine et Deborah Pike (2003). « Funding Matters... for our Communities: Challenges and Opportunities for Funding Innovation in Canada's Nonprofit and Voluntary Sector », Ottawa : Conseil canadien de développement social. En ligne : <http://www.ccsd.ca/pubs/2003/fm/p2report.pdf>
- Shookner, Malcolm (2002). « Une optique d'inclusion : cahier d'exercices pour un regard sur l'exclusion et l'inclusion socio-économiques », Agence de santé publique du Canada, région de l'Atlantique, Santé Canada. En ligne : [http://www.phac-aspc.gc.ca/canada/les-regions/atlantique/Publications/Optique\\_inclusion/index.html](http://www.phac-aspc.gc.ca/canada/les-regions/atlantique/Publications/Optique_inclusion/index.html)
- Siggner, Andrew et Rosalinda Costa (2005). « Situation des peuples autochtones dans les régions métropolitaines de recensement, de 1981 à 2001 », catalogue n° 89-613-MIE, n° 008. Ottawa : Statistique Canada. En ligne : [http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-004-XIF/2005003/aborig\\_f.htm](http://www.statcan.ca/francais/freepub/81-004-XIF/2005003/aborig_f.htm)

- Singh, Vik (2004). « L'écart entre les revenus ruraux et urbains dans les provinces : mise à jour jusqu'en 2000 », *Bulletin d'analyse – Régions rurales et petites villes du Canada*, vol. 5, n° 7, décembre 2004, catalogue n° 21-006-XIE, Ottawa : Statistique Canada. En ligne : <http://www.statcan.ca/english/freepub/21-006-XIE/21-006-XIE2004007.pdf>
- Stanford, Jim (2006). « To Convert Economic Growth into Well-Being », *Options politiques*, avril-mai, Montréal : Institut de recherche en politiques publiques. En ligne : <http://www.irpp.org/po/index.htm>
- Stewart, Kitty et John Hills (2005). « A More Equal Society? New Labour, Poverty, Inequality and Exclusion », Abingdon : The Policy Press.
- Torjman, Sherri (2005). « Policy Dialogue », Ottawa : Caledon Institute of Social Policy. En ligne : <http://www.caledoninst.org/>
- Torjman, Sherri (2005). « What is Policy? », Ottawa : Caledon Institute of Social Policy. En ligne : <http://www.caledoninst.org/>
- Torjman, Sherri, Eric Leviten-Reid et Mark Cabaj (2004). « Who Does What in Comprehensive Community Initiatives? », Ottawa : Caledon Institute of Social Policy. En ligne : <http://www.caledoninst.org/>
- Torjman, Sherri et Ralph Smith (2004). « Études spéciales : L'élaboration et la mise en oeuvre des politiques dans les dossiers complexes : - Leçons tirées de l'Initiative nationale pour les sans-abri (Ralph Smith) / Leçons tirées des « collectivités dynamiques » (Sherri Torjman) », Initiative nationale pour les sans-abri, gouvernement du Canada, École de la fonction publique du Canada. En ligne : [http://www.myschool-monecole.gc.ca/research/publications/complete\\_list\\_f.html](http://www.myschool-monecole.gc.ca/research/publications/complete_list_f.html)
- Toye, Michael et Jennifer Infanti (2004). « L'inclusion sociale et le développement économique communautaire – Recensement des écrits et cadre du projet », Victoria : Réseau canadien de développement économique communautaire. En ligne : <http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/pages/learningnetwork.asp>
- Toye, Michael (2005). « L'inclusion sociale et le développement économique communautaire – Profils de pratiques efficaces – Rapport du sondage », Victoria : Réseau canadien de développement économique communautaire. En ligne : <http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/pages/learningnetwork.asp>
- van der Maesen, Laurent, Alan Walker et Margo Keizer (2005). « European Network Indicators of Social Quality - ENIQ - Social Quality - The Final Report », Amsterdam : European Foundation on Social Quality. En ligne : <http://www.socialquality.org/site/ima/FinalReportENIQ.pdf>
- Groupe de travail sur le financement (2002). « L'établissement d'un plan d'action pour faire avancer la question du financement », rapport de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire, Ottawa : Secrétariat de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire. En ligne : [http://www.vsf-fsbc.ca/eng/publications/2002/pdf/moving\\_forward.pdf](http://www.vsf-fsbc.ca/eng/publications/2002/pdf/moving_forward.pdf)
- Zimmerman, Brenda, Curt Lindberg et Paul Plsek (1998). « A Complexity Science Primer: What is Complexity Science and Why Should I Learn About It? », adapté de « Edgware: Lessons From Complexity Science for Health Care Leaders », Dallas : VHA Inc. En ligne : [http://www.plexusinstitute.org/services/E-Library/cf\\_download.cfm?file=Primer\\_on\\_Complexity\\_from\\_Edgware\\_adapted\\_for\\_website.doc&path=\ Aug 17, 2005](http://www.plexusinstitute.org/services/E-Library/cf_download.cfm?file=Primer_on_Complexity_from_Edgware_adapted_for_website.doc&path=\ Aug 17, 2005)