

CALEDON



INSTITUTE OF
SOCIAL POLICY

Le rôle social de l'administration locale

par

Sherri Torjman et Eric Leviten-Reid

mars 2003

Le rôle social de l'administration locale

par

Sherri Torjman et Eric Leviten-Reid

mars 2003

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

Copyright © 2003, The Caledon Institute of Social Policy

ISBN 1-55382-052-5

Publication du :

The Caledon Institute of Social Policy
1600, rue Scott, porte 620
Ottawa (Ontario) CANADA
K1Y 4N7
Tél. : (613) 729-3340
Fax : (613) 729-3896
Courriel : caledon@caledoninst.org
Site Web : www.caledoninst.org

On peut obtenir les publications de l'institut Caledon de notre site Web.

Table des matières

<i>Historique</i>	1
<i>Défis</i>	2
<i>Actifs et possibilités</i>	6
<i>Rôles des administrations locales</i>	7
<i>Actions spécifiques</i>	11
<i>Répondre aux besoins essentiels</i>	11
<i>i. Logement abordable</i>	11
<i>ii. Nourriture et autres biens essentiels</i>	13
<i>Soutenir le développement économique</i>	15
<i>i. Développement des compétences</i>	15
<i>ii. Création d'emplois</i>	17
<i>iii. Soutien à l'emploi</i>	19
<i>Investir dans les services à la petite enfance</i>	20
<i>Promouvoir l'inclusion</i>	22
<i>Conclusion</i>	25
<i>Notes bibliographiques</i>	26

Historique

Dans cet ouvrage, les auteurs explorent le rôle social des administrations locales. Leur rapport s'inscrit dans une série de documents préparés pour le projet Collectivités dynamiques. Les initiatives Collectivités dynamiques qui se déroulent à travers le pays se sont employées à susciter la participation de représentantes et de représentants des administrations locales à leurs efforts respectifs.

Le programme Collectivités dynamiques est un projet d'envergure nationale, d'une durée de quatre ans, qui vise à explorer les solutions prometteuses de lutte à la pauvreté mises de l'avant à l'échelle locale. Le programme est parrainé par le *Tamarack Institute for Community Engagement*, le *Caledon Institute of Social Policy* et la *J.W. McConnell Family Foundation*. Développement de ressources humaines Canada finance le volet « élaboration de politiques » du programme.

Des rassembleurs communautaires, provenant de quatorze villes canadiennes ont été choisis pour participer à un Partenariat d'apprentissages pancanadien. Ils se regroupent une fois par mois pour partager idées, ressources et stratégies et pour planifier leur effort collectif. (On s'attend à ce qu'une autre ville se joigne au groupe d'ici quelques mois.) Cette concertation stratégique permet aux collectivités participantes de bonifier, de parts et d'autres, leurs actions individuelles.

De plus, cinq municipalités de ce groupe de quatorze auront accès à des fonds substantiels pour soutenir leurs actions en matière de lutte contre la pauvreté. Pour y être admissibles, elles devront se doter d'un comité de direction multisectoriel, lequel aura la responsabilité des projets et devra élaborer une vision communautaire, ainsi qu'un plan d'action stratégique et détaillé. Le comité en question devra être composé de représentantes et de représentants d'au moins quatre secteurs, soit du monde des affaires, du gouvernement, du mouvement de lutte contre la pauvreté et des organismes sans but lucratif.

Ce n'est pas d'aujourd'hui que l'on a recours à l'action communautaire pour s'attaquer à de graves problèmes sociaux et économiques. Les citoyennes et les citoyens ainsi que les organismes du milieu privilégiaient cette approche et s'y adonnaient bien avant l'avènement des programmes gouvernementaux. Cependant, ce qui est plus récent, c'est la nouvelle façon de faire en matière de développement communautaire. En effet, les approches sont beaucoup plus stratégiques aujourd'hui qu'elles ne l'étaient dans le passé. Les organismes subventionnaires, les décisionnaires et les gestionnaires de programmes explorent dorénavant toute une gamme d'approches pour revitaliser les quartiers défavorisés et s'attaquer aux problèmes complexes que sont, notamment, le chômage et la pauvreté. Cette nouvelle génération de projets est connue dans le milieu sous l'expression : initiatives communautaires intégrées.

Les initiatives communautaires intégrées sont nées de la nécessité de réagir à des pratiques récentes qui se sont avérées inefficaces et dans le but de reformater des approches éprouvées en

matière de développement communautaire. Elles reflètent, par ailleurs, le rôle nouveau des gouvernements et celui des collectivités dans la promotion du mieux-être social et économique des populations.

Ces initiatives communautaires intégrées sont décrites en détail dans un document complémentaire. [Torjman et Leviten-Reid, 2003] Succinctement, disons qu'elles cherchent à inciter divers secteurs à travailler ensemble et à collaborer de façon durable et dans le temps dans le but de s'attaquer à tout un éventail de problématiques liées les unes aux autres. Les administrations locales, de toute évidence, sont un secteur crucial au chapitre de ces interventions.

Beaucoup de municipalités n'ont pas eu à assumer dans le passé, ni activement ni explicitement, de rôle social. Elles se sont davantage investies dans l'infrastructure physique et les rouages de la ville à savoir l'entretien des rues, du réseau d'égout et d'aqueduc et le traitement des ordures. La dimension sociale de leur rôle s'est exprimée principalement dans le financement d'activités de loisirs, de camps de jour et d'événements communautaires particuliers tels que des festivals de musique.

Il semblerait d'ailleurs, selon de récentes études sur le sujet, que ces activités récréatives ont des effets significatifs sur la santé des individus et de la collectivité. Mais le rôle social des municipalités ne se limite plus au domaine des loisirs. En effet, les municipalités doivent dorénavant prendre acte et s'adapter aux changements économiques, sociaux et politiques ambiants, lesquels amènent avec eux leur lot de pressions nouvelles, certes, mais également de perspectives fascinantes.

Défis

Beaucoup trop de villes au Canada sont aux prises avec des taux élevés de chômage et de pauvreté. Et elles sont nombreuses à vivre, de surcroît, des problèmes liés à la marginalisation, par exemple celle des citoyennes et des citoyens canadiens d'origine autochtone habitant en milieu urbain, des immigrantes et des immigrants hautement qualifiés mais sans emploi ou sous-employés et des personnes ayant des limitations fonctionnelles incapables de se trouver un logement adapté. Des centaines de milliers de Canadiennes et de Canadiens vivent dans des logements vétustes ou dans la rue. Les jeunes, en quête de la voie à suivre, se tournent vers la drogue, le vandalisme ou les activités criminelles.

Ces pressions sociales ont été exacerbées par les compressions successives survenues durant les années 1990 [Torjman, 2001]. Les municipalités, particulièrement celles qui se trouvent en Ontario, font face à un autre problème, celui de l'accroissement des coûts. Cela vient du transfert de

responsabilités – qui s'occupe de quoi – amorcé par la province en 1996. Les régions ont dorénavant la responsabilité principale en ce qui a trait aux services singulièrement dispendieux que sont, par exemple, l'aide sociale et le logement social. On s'attend, par ailleurs, avec le vieillissement de la population, à ce que les coûts des soins à domicile grimpent de façon constante.

Pourtant, les administrations locales sont limitées dans leurs capacités à intervenir sur ces problématiques sociales complexes. On constate, à travers le pays, une inadéquation croissante entre les capacités financières des villes et les responsabilités qu'on leur assigne de plus en plus. En fait, l'assiette d'impôts fonciers dont disposent les municipalités est trop étroite et régressive pour soutenir l'ensemble de leurs obligations sociales, économiques et environnementales.

Les frais aux usagers et usagères, cette autre source de revenu importante des municipalités, peuvent avoir de graves conséquences sur l'accessibilité aux programmes communautaires : événements culturels, activités récréatives et équipements de loisir. Ces frais sont devenus, par inadvertance, une forme insidieuse d'exclusion.

La détérioration, au fil des ans, de leurs immobilisations est un autre problème auquel se confrontent les villes. Une bonne partie des infrastructures municipales, telles que les édifices, les rues et les réseaux d'égout, ont besoin d'être réparées et remplacées. La durée de vie d'un équipement donné est d'environ trente-cinq ans, période au-delà de laquelle il faut penser à des réparations ou à des transformations majeures.

Une autre contrainte que subissent les administrations municipales c'est le fait qu'elles n'ont pas le droit de faire de déficit d'exploitation. En d'autres termes, elles doivent payer toutes leurs dépenses d'exploitation sans « emprunter à la banque ». Pour contrôler leurs dépenses et pour garder un budget équilibré, elles doivent par conséquent soit hausser les taxes municipales soit faire des compressions dans leurs programmes.

En plus de devoir composer avec ces pressions négatives, les grandes agglomérations urbaines subissent des pressions positives. On leur demande, par exemple, de modifier la manière dont elles se développent depuis quelques années de façon à contenir un étalement urbain jugé excessif et nuisible et à améliorer la qualité de vie de leur milieu. Cette nouvelle tendance en matière de développement urbain repose sur la nécessité et la sagesse de développer le territoire urbain dans le respect des liens entre un environnement sain, la qualité de vie des citoyens et des citoyennes et le mieux-être de la société dans son ensemble. Le monde industrialisé a vu naître au cours des dernières années un mouvement qui prône le « développement intelligent ». Il s'agit de positionner la croissance urbaine dans un contexte de développement durable et de lancer des ponts entre santé environnementale, santé sociale et santé économique.

Ces dernières années, aux États-Unis, une explosion d'idées et d'actions novatrices sont nées de la frustration grandissante des gens à l'égard de l'étalement urbain. Selon cette nouvelle façon de penser, connue sous l'expression « développement intelligent », la nature et les caractéristiques du développement des villes étatsuniennes ne seraient désormais plus souhaitables ni soutenables. Les grandes tendances actuelles au chapitre de la croissance urbaine nuiraient au développement économique des villes, compromettraient l'atteinte de leurs grands objectifs environnementaux et exacerberaient les tensions raciales, ethniques et sociales. Or, ces manières de développer ne sont pas inévitables. Elles sont plutôt le résultat politiques gouvernementales dominantes qui viennent perturber le marché et qui encouragent une décentralisation excessive des populations et des emplois. [Katz, 2002 : 3]

Beaucoup de villes au Canada ont adopté, en matière de planification urbaine, les principes du « développement intelligent ». À titre d'exemple, la ville d'Ottawa organisait récemment un Sommet pour le développement intelligent dans le cadre de sa stratégie de planification Ottawa 20/20. Le sommet s'est penché sur toute une variété de défis émergents : « Tout, à partir des transports en commun et de la croissance économique en passant par le logement abordable, les arts, la culture et l'évolution de nos besoins sociaux. » [Ville d'Ottawa, 2003] La pauvreté est ressortie clairement comme étant un problème majeur auquel il fallait s'attaquer si l'on espérait assurer le mieux-être économique, environnemental et social de l'ensemble de la population d'Ottawa.

Bon nombre d'autres villes canadiennes sont aux prises avec des problèmes similaires. Vision 2002, un projet de la ville de Hamilton, est le guide du développement durable de cette municipalité. Le projet propose une vision de la viabilité d'une collectivité et met de l'avant des indicateurs sociaux, économiques et environnementaux malléables qui permettent de mesurer le progrès dans l'atteinte des objectifs souhaités. Récemment, la ville de Winnipeg s'est donnée une nouvelle stratégie de développement économique, conçue à partir de la base et qui s'appuie sur les principes du développement durable. Depuis 1995, la ville de Kelowna en Colombie-Britannique intègre des éléments du développement durable à son plan d'urbanisation. Enfin, le *Greater Halifax Partnership*, une collaboration des secteurs privé et public, fait la promotion du concept de « développement intelligent » pour la ville d'Halifax.

Idéalement, ces initiatives cherchent à établir l'équilibre entre les divers facteurs économiques, environnementaux et sociaux propres à leurs milieux respectifs. Par contre, il leur arrive souvent de négliger une dimension fondamentale du « développement intelligent », à savoir l'équité régionale. Des stratégies et des ressources nouvelles sont en train de voir le jour pour en assurer la promotion. Par exemple, un organisme sans but lucratif de San Francisco, *PolicyLink*, a mis au point le *Equitable Development Toolkit*, une trousse d'outils qui permet d'identifier les stratégies multiples dont disposent les municipalités pour faire en sorte que tous leurs citoyens et toutes leurs citoyennes puissent tirer profit de l'essor de leur collectivité. Ces outils s'intéressent notamment aux thématiques suivantes : le logement abordable, le développement contrôlé, les stratégies de financement, les revenus et la création d'actifs et de biens immobiliers. [PolicyLink, 2003]

Le rôle des gouvernements municipaux prend également du galon dans le contexte d'un monde qui s'oriente de plus en plus vers l'internationalisation de beaucoup de ses fonctions. Ce modèle de développement économique s'inscrit dans la reconnaissance planétaire grandissante du rôle des grandes agglomérations urbaines au chapitre des économies nationales. Les grandes villes se voient de plus en plus poussées à devenir de grands acteurs à l'échelle internationale.

Les villes sont confrontées à des exigences nouvelles résultant de la nécessité d'attirer chez elles des investissements et les meilleurs talents internationaux. Pour recruter des « cerveaux », elles doivent se classer parmi les meilleures à l'échelle mondiale et pour recruter le talent dont elles ont besoin pour rivaliser au plan économique, elles doivent améliorer la qualité de leur environnement. [Florida, 2000] C'est ainsi que les villes doivent dorénavant accorder beaucoup plus d'attention à leur environnement social et environnemental qu'elles ne l'ont fait jusqu'à présent. Elles sont attirantes comme villes uniquement si elles offrent ou si elles sont perçues comme pouvant offrir une belle qualité de vie.

Le « talent » est dorénavant le facteur déterminant au chapitre de la production et la capacité d'une région à attirer chez elle une main-d'œuvre talentueuse la démarque des autres. [Florida, 2000 : 26] Une région, pour être compétitive, doit nécessairement recruter des personnes hautement qualifiées et elle doit être génératrice d'idées. La croissance régionale est intimement liée à l'éducation de sa population. Selon Florida, les avantages sociaux et le milieu de vie : nature, activités récréatives et mode de vie, sont des facteurs vitaux pour recruter les travailleurs et travailleuses du savoir et pour soutenir les entreprises et les industries de haute technologie.

Les administrations locales sont confrontées à des défis importants en rapport à ce monde « planétaire ». Pour tirer leur épingle du jeu, dans de telles circonstances, elles doivent être pourvues d'aimants et de colle. [Kanter, 1995] Par aimant, on entend tous ces facteurs qui attirent dans une région des ressources externes, soit des personnes et des entreprises d'ailleurs, et qui lui permettent de se renouveler, d'accroître ses compétences et d'entretenir sa santé économique. On parle d'une main-d'œuvre en santé et scolarisée, d'un environnement propre, d'un climat d'affaires vigoureux et d'une solide infrastructure sociale et culturelle.

Mais pour qu'elles tiennent ensemble, les collectivités ont besoin de colle. Au-delà de l'infrastructure physique sur laquelle s'appuient la vie quotidienne et le travail : réseau routier, système d'égout et d'aqueduc, réseau électrique et système de communications, il faut une infrastructure sociale, laquelle sert à résoudre les problèmes et à promouvoir le mieux-être social et économique de toute la population. Il est intéressant de constater que beaucoup des facteurs qui servent d'aimant à une collectivité, notamment son infrastructure sociale et culturelle, sont aussi ceux qui lui servent de colle.

Actifs et possibilités

Une première étape importante pour les administrations locales aux prises avec de multiples pressions négatives et positives consiste à identifier les possibilités nouvelles qui s'offrent à elles à la lueur de la recherche sur la qualité du milieu de vie.

En plus de ces possibilités, un autre facteur, et non le moindre, joue en leur faveur : les actifs substantiels sur lesquels elles peuvent s'appuyer. Et on ne parle pas que d'argent ici. En fait, on parle de l'ensemble de l'expertise dont sont dotées les collectivités, de leur diversité, des nombreuses initiatives qui y ont cours et de la contribution de leurs divers secteurs. [Kretzmann et McKnight, 1993] Les actifs d'une collectivité comprennent également la nature environnante, la qualité de ses écoles, sa diversité culturelle, sa vie communautaire dynamique et ses initiatives locales exemplaires.

Les initiatives communautaires intégrées misent justement sur les actifs d'une collectivité pour s'attaquer aux problèmes locaux. Plutôt que de ne remarquer que les difficultés et les pressions négatives au sein d'une collectivité, elles cherchent à identifier les forces vives du milieu afin de renforcer ses capacités et son potentiel. Plus est, elles s'emploient à aider les ménages à faible revenu à se bâtir du capital afin qu'ils puissent exercer des choix en vue de leur avenir. S'inspirant d'une approche rendue populaire par John McKnight, les initiatives communautaires intégrées s'appuient sur des techniques qui misent sur les forces vives d'un milieu, en d'autres termes sur sa population et ses institutions. [Kretzmann et McKnight, 1993]

Un problème ne comporte pas que des inconvénients. Il arrive qu'il offre aussi des possibilités. C'est ainsi que certaines portes sont sur le point de s'ouvrir pour les municipalités. Il n'y a pas eu beaucoup de bons emplois au cours de la dernière décennie, mais l'avenir s'annonce moins sombre dans les villes. En effet, on prévoit une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs : soins infirmiers, éducation, construction et mécanique automobile. Cette pénurie est le résultat du vieillissement de la population et de la mise à la retraite de nombreuses personnes qui n'ont plus l'âge de travailler.

Une autre possibilité vient du fait que le succès d'une économie fondée sur le savoir repose, dans une large mesure, sur la capacité des nations et des régions de générer des connaissances nouvelles et de les appliquer. Or, pratiquement toutes les villes et toutes les régions sont pourvues des actifs ou du potentiel pour réussir à cette échelle. [Torjman et Leviten-Reid, 2003]

Par ailleurs, toutes les collectivités sont riches de leur capital social. Le capital social comprend les rapports, les réseaux et les règles qui entrent en jeu lorsque des personnes se réunissent autour d'objectifs communs ou d'une mission collective. [Putnam, 2000] On a démontré que le capital social joue un rôle significatif au plan de la santé et du mieux-être d'une collectivité. Les personnes habitant des collectivités et des sociétés au capital social vigoureux ont tendance à

être plus prospères, en meilleure santé et à être à l'abri de la criminalité. Les administrations locales peuvent créer et appuyer des occasions qui permettent à leurs citoyennes et citoyens de se rassembler autour d'objectifs sociaux, éducatifs, récréatifs ou culturels communs.

Enfin, d'autres possibilités proviennent des domaines de la culture et des loisirs, domaines généralement de compétence municipale et dont le rôle social important commence à être démontré. À titre d'exemple, les événements culturels sont des lieux exceptionnels pour créer du capital humain. En effet, ils permettent de rassembler autour d'une même activité des personnes qui, souvent, sont marginalisés : les jeunes, les personnes âgées et les néo-Canadiennes et néo-Canadiens. Investir dans les loisirs devient crucial et notamment pour les familles et les enfants à risque. [Browne et al., 1998] De façon générale, les enfants qui participent à des activités récréatives ont plus d'estime de soi, leurs liens avec leurs amis sont plus solides et ils réussissent mieux à l'école.

Rôles des administrations locales

Le projet Collectivités dynamiques cherche à favoriser l'émergence de milieux de vie capables de satisfaire aux besoins de base, d'assurer la pleine participation (inclusion) de la population et de promouvoir l'éducation pour tous et toutes. [Torjman, 2001] Les administrations locales disposent de beaucoup de leviers pour atteindre ces objectifs, mais de toute évidence elles ne peuvent les réaliser seules. Il leur faut l'aide et le soutien des autres paliers de gouvernement, que ce soit sous forme de subventions directes ou d'assistance indirecte. Néanmoins, les administrations locales sont sans conteste sur la ligne de front lorsqu'il s'agit de bâtir des collectivités dynamiques.

Les administrations locales sont bien placées pour sensibiliser leurs populations aux besoins sociaux pressants de leur milieu et à la nécessité d'investir socialement. Elles peuvent interpeller tous les secteurs, notamment le milieu des affaires, les organismes communautaires et les autres gouvernements, en vue d'améliorer le sort des gens. Elles peuvent aider les organisations et les secteurs de leur territoire à créer des liens entre eux. Elles peuvent assurer plus facilement l'intégration des services qu'elles offrent. Et tout aussi important, elles peuvent mener, en collaboration avec d'autres intervenants importants, des projets « vedettes » pour s'attaquer à certains des problèmes majeurs que vivent leurs milieux, notamment la pauvreté.

De façon plus précise, il faut dire que les administrations locales peuvent jouer plusieurs rôles en vue de favoriser l'émergence, dans leur milieu, de collectivités dynamiques. Notamment, elles peuvent être employeur, prestataire de services, investisseur, leader et mobilisateur, rassembleur et partenaire exemplaires.

À titre d'employeur exemplaire, un gouvernement municipal peut montrer la voie à tous les autres employeurs de la région. Mais il faut d'abord qu'il mette sa propre maison en ordre. Cela signifie revoir ses pratiques en matière de formation et d'emploi de façon à s'assurer qu'elles servent d'exemple positif aux autres. Les salaires et les avantages sociaux de ses employés et employées doivent être tels qu'ils ne contribuent pas à accroître les rangs des travailleurs et des travailleuses à faible revenu.

Une administration locale peut s'assurer que ses politiques et ses pratiques sont sensibles aux besoins des familles en accordant les horaires de travail flexibles, le partage de postes et les congés sans rémunération pour des raisons d'ordre familial. Les parents ont parfois besoin de prendre congé pour se rendre à un rendez-vous chez le médecin avec leurs enfants ou à une rencontre à l'école. Les municipalités devraient limiter, dans la mesure du possible, la tenue de réunions en soirée et les fins de semaine pour éviter d'empiéter sur le temps passé en famille. Elles peuvent également encourager le bénévolat en accordant à leurs employées et employés un certain nombre d'heures payées par mois pour qu'ils s'investissent dans des activités communautaires.

Enfin, les exigences propres à l'économie du savoir forcent tous les employeurs à offrir à leur personnel, sur une base continue, de la formation et du perfectionnement professionnel. Les municipalités devraient s'employer à accueillir au sein de leurs rangs des personnes qui ont généralement de la difficulté à s'intégrer sur le marché du travail, notamment les travailleurs et travailleuses ayant des limitations fonctionnelles, les immigrants et immigrantes nouvellement arrivés et les personnes autochtones. Dans le cas des jeunes, les municipalités peuvent s'adonner au mentorat, aux stages en milieu de travail et aux placements étudiants.

Dans la région de Waterloo en Ontario, dans le cadre de *Opportunities 2000*, un projet communautaire innovateur de lutte contre la pauvreté, les autorités locales ont réévalué leurs politiques, leurs programmes et leurs pratiques en matière de ressources humaines pour voir de quelles façons elles pourraient davantage servir la lutte contre la pauvreté. L'exercice complété, à Kitchener, on a adopté une série de mesures pour améliorer les pratiques de la ville en matière d'emploi.

Par exemple, on a décidé d'abolir la période d'attente normale des nouveaux employés et nouvelles employées pour avoir accès au régime d'avantages sociaux, une mesure importante pour les personnes en réinsertion, notamment dans le cas de celles qui ont besoin d'aide financière pour couvrir le coût des médicaments ou d'autres services. Aussi, on a décidé d'exempter de la cotisation de 50 % les bas salariés. Les étudiantes et étudiants dans le besoin sont automatiquement interviewés pour un emploi d'été et on réserve à une personne à faible revenu une place lors des formations en informatique offertes au personnel. Ces mesures sont modestes, certes, mais elles démontrent ce qu'une administration locale peut faire concrètement, en tant qu'employeur, pour lutter contre la pauvreté dans son milieu. [Ville de Kitchener, 2000 : 26]

Les municipalités, à titre de prestataire de services, peuvent procéder plus efficacement à l'intégration de ses services. La plupart d'entre elles offrent en effet un large éventail de programmes et de services : services de garde, aide sociale, santé publique, arts et loisirs. Dans certains cas, elles offrent directement ces services et dans d'autres cas, comme pour les services de garde, d'autres intervenants entrent en ligne de compte et les municipalités leur versent des subventions pour les appuyer.

La recherche tend de plus en plus à démontrer l'importance des services intégrées notamment en matière de familles et d'enfants. La chercheuse Gina Browne et ses collègues ont démontré, dans *When the Bough Breaks*, les avantages de l'approche intégrée et holistique sur l'approche parcellaire, typique des gouvernements. Elle évite les gaspillages résultant des chevauchements administratifs et des services qui rivalisent entre eux.

En dépit de la preuve, des avantages administratifs et de l'efficacité de l'intégration, la plupart des services et des programmes sont organisés en catégories discrètes : santé publique, intervention précoce, soins de longue durée, éducation, services de garde, services sociaux, centres de correction, récréation et loisirs, logement et aide sociale. Une meilleure intégration des services de première ligne n'implique pas nécessairement la fusion des directions, départements ou ministères mais plutôt une coordination plus efficace. À titre de prestataires de services, les municipalités doivent également s'assurer qu'elles sont aptes à répondre aux besoins d'une population de plus en plus diversifiée au plan culturel et linguistique.

Dans certains endroits, par exemple à Edmonton, à New York et en Saskatchewan, les autorités ont adopté des mesures concrètes pour favoriser l'intégration de leurs services. C'est ainsi que le 4 juillet 2000, le conseil municipal de la ville d'Edmonton a adopté une stratégie pour l'intégration de son Département des services communautaires. Elle propose un plan d'ensemble pour l'intégration de nombreux services et programmes dispensés par la ville et elle fondée sur une participation citoyenne accrue, sur des services intégrés et sans discontinuité et sur l'attribution de rôles clairement définis au Département des services communautaires. [Ville d'Edmonton, 2000]

À Hamilton, un processus d'intégration est en cours, notamment au chapitre des services d'orthophonie offerts aux enfants, et la ville a procédé à l'intégration de divers services dispensés aux familles assistées sociales qui ont de jeunes enfants. Et on pourrait faire beaucoup plus si seulement on intégrait un certain nombre de services offerts en santé publique, loisirs, culture et services sociaux. [Torjman, Leviten-Reid et Heisler, 2002]

Dans la foulée des pressions exercées par *Opportunities 2000*, la ville de Kitchener a appuyé les centres de loisirs communautaires qui ont entrepris de modifier leur approche en matière d'activités récréatives et de se transformer en centres de ressources intégrés. La ville est devenue l'instigatrice d'approches concertées au chapitre de la prestation de services récréatifs et sociaux intégrés. [Ville de Kitchener, 2000 : 25]

Et c'est dans la même veine que le Département de la santé publique (DSP) de la région de Waterloo s'est associé au projet *Opportunities 2000*. Conscient des déterminants sociaux de la santé, le DSP a reconnu que pour améliorer la santé d'une population, il fallait s'attaquer à plusieurs dimensions de la problématique, dont la pauvreté; et que pour être efficaces, les interventions devaient s'appuyer sur des partenariats élargis. Le DSP a prêté du personnel à *Opportunities 2000* afin d'arrimer ses efforts pour réduire la pauvreté à ceux de la collectivité.

Les administrations locales sont d'importants investisseurs au plan communautaire mais leurs investissements sociaux ont diminué à cause d'un manque de fonds. Au cours des dernières années, les compressions des gouvernements fédéral et provinciaux et la volonté des municipalités de contrôler leur taxe foncière ont engendré un climat fiscal difficile. C'est ainsi que beaucoup de municipalités s'associent de plus en plus au secteur privé pour lancer des projets exigeants en investissements tels que l'habitation.

Le rôle de la ville de Saskatoon dans un programme très réussi de construction de logements abordables est un bel exemple de partenariat public-privé. En vertu de ce programme, avec la participation de leurs propriétaires éventuels, un organisme sans but lucratif achète et rénove des maisons. La Ville débourse cinq pour cent du prix de chaque maison et la Saskatchewan Housing Corporation consent un prêt-subvention, équivalent à 25 % de la valeur de la maison rénovée. La maison a une valeur maximale de 55 000\$. De cette manière, les personnes à faible revenu peuvent obtenir, d'une institution financière locale, une hypothèque raisonnable. [Usiskin, Szejvolt, Keeling, 2001 : 4]

Évidemment, il faut adopter des mesures pour s'assurer de l'efficacité des partenariats publics et de leurs capacités à satisfaire les objectifs sociaux visés. Et les administrations locales subissent des pressions financières qui peuvent nuire à la réalisation de leurs objectifs sociaux. Nous l'avons déjà mentionné : beaucoup de municipalités, dans le but d'accroître leurs revenus, ont introduit ou augmenté les frais aux usagers et aux usagères pour l'utilisation de leurs équipements ou la participation à leurs programmes.

Au chapitre d'initiatives en matière de lutte contre la pauvreté, les administrations locales ont un rôle important à jouer à titre de leaders et de mobilisateurs. Les conseillères et conseillers municipaux peuvent sensibiliser aux besoins sociaux du milieu, insister sur la nécessité d'investir socialement et responsabiliser l'ensemble de la collectivité à l'égard du mieux-être social.

Les administrations locales peuvent également être des rassembleurs et des partenaires. Elles sont dans une position privilégiée pour réunir les divers acteurs qui ont intérêt à contribuer à un effort concerté de lutte contre la pauvreté : milieux des affaires (entreprises individuelles et conseils sectoriels), syndicats, milieux de l'éducation et de la formation, organismes sociaux et groupes de lutte contre la pauvreté et, le cas échéant, les gouvernements fédéral et provinciaux.

À titre d'exemple, la ville d'Edmonton, par l'entremise de son Département de services communautaires, joue un rôle de rassembleur dans le cadre d'une initiative multisectorielle de lutte contre la pauvreté. Elle est partenaire d'un organisme sans but lucratif local : le *Edmonton Community Loan Fund*. Les deux organisations contribuent de leurs forces particulières pour assurer la mobilisation communautaire substantielle que requière ce genre d'initiative.

Actions spécifiques

Dans la section précédente, nous avons soulevé quelques-uns des rôles que peuvent jouer les administrations locales pour contribuer au dynamisme et à la vigueur de leurs collectivités. Elles peuvent, par ailleurs, mener directement ou en partenariat avec d'autres secteurs et organismes des actions spécifiques pour réduire la pauvreté. Les exemples suivants sont loin d'être exhaustifs; ils servent néanmoins à illustrer les diverses dispositions dont peut se prévaloir une administration locale.

Répondre aux besoins essentiels

i. Logement abordable

Des milliers de familles canadiennes ont peine à joindre les deux bouts parce que le prix de leur loyer absorbe une grande part de leur budget. Elles sont souvent obligées de se priver de nourriture et d'autres biens essentiels, de vêtements chauds par exemple. Leur chèque de paie ne couvre tout simplement pas leurs besoins de base. Elles sont nombreuses à habiter des logements dangereux, insalubres ou trop petits.

La solution à long terme est de construire d'autres logements abordables. Cependant, les coûts associés à cette solution dépassent souvent les capacités financières des villes. Il faut que les gouvernements fédéral et provinciaux investissent dans la construction d'habitations neuves ou dans la conversion de logements existants en logements à prix modique. Le secteur privé et les organismes bénévoles devraient également être mis à contribution.

L'habitation a connu des progrès modestes mais néanmoins importants. En novembre 2001, le gouvernement fédéral a injecté 680 millions de dollars dans le logement abordable. Ces investissements nouveaux ont incité cinq provinces et deux territoires à investir des sommes équivalentes. Dans son budget 2003, le gouvernement fédéral a annoncé 320 millions de plus, sur cinq ans, pour accroître le nombre de logements abordables. Mais, au total, ces budgets sont

insuffisants en comparaison de la demande. Les villes ont donc été obligées d'assumer une plus grande part de responsabilité, tant au niveau des mises en chantier que du financement, pour accroître le nombre d'habitations à prix abordable.

Dans certaines villes, Hamilton et Ottawa par exemple, on a créé des partenariats spéciaux pour répondre au problème de la pénurie de logements. Ces partenariats ont reçu le mandat de coordonner les diverses initiatives en matière d'habitation mises de l'avant par les différents gouvernements.

La ville de Hamilton étudie la possibilité de créer un Fonds de partenariat en habitation pour aider à financer la construction de logements abordables. [Torjman, Leviten-Reid et Heisler, 2002] Parmi d'autres actions concrètes menées récemment, mentionnons le *Hamilton Convert-to-Rent Program*, un projet qui vise à accroître le parc de logements abordables. De plus, le nouveau *Hamilton Home Emergency Repair Program* consent des prêts d'urgence aux propriétaires à faible revenu qui ont besoin d'aide financière pour effectuer des réparations urgentes. La Ville a établi une catégorie distincte de taxe foncière pour les immeubles locatifs de sept logements ou plus nouvellement construits ou convertis en appartements. Cette mesure aura pour effet de diminuer de 50 % environ la taxe foncière de ces nouveaux immeubles locatifs.

Enfin, le conseil municipal de Hamilton explore la formule : « Penser habitation », une formule à appliquer quand des terrains appartenant à la ville sont vendus. En d'autres termes, lors de la mise en vente d'un terrain municipal, la première vocation considérée serait la construction domiciliaire. La municipalité envisage également d'adopter un règlement municipal, le *Municipal Capital Facility Bylaw*, lequel lui permettrait d'accorder des congés de taxes foncières pour stimuler la construction d'habitations à prix abordable.

Parmi les autres actions possibles pour accroître la quantité de logements abordables, les administrations locales peuvent envisager la conversion d'immeubles. À titre d'exemple, certaines municipalités encouragent la construction d'annexes à même une résidence principale. Il ne s'agit pas de maisons de chambre parce que normalement les propriétaires y résident. Elles sont habituellement construites à même un sous-sol rénové ou en subdivisant l'étage supérieur d'une maison. Elles logent souvent des personnes âgées qui n'ont pas besoin d'autant d'espace ou des jeunes qui sont habituellement à la recherche d'un logement moins cher. [Pomeroy, 2000]

On n'augmentera pas du jour au lendemain le nombre de logements abordables. Pour le moment, toutefois, il serait bienvenu de verser aux familles à faible revenu un supplément pour les aider à payer leur loyer. C'est en ce sens que la ville de Hamilton envisage la possibilité de créer et d'administrer un fonds, à raison d'un budget annuel de 500 000 \$, pour aider les ménages à faible revenu à payer leurs arriérés de loyer à court terme. De plus, la ville renoncerait aux redevances d'exploitation et aux autres frais afférents dans le cas de la construction d'habitations abordables.

Les administrations locales pourraient également bonifier l'allocation pour le logement comprise dans les prestations mensuelles d'aide sociale, quoique cette aide ne profiterait qu'aux personnes assistées sociales et non aux travailleurs et travailleuses à faible revenu. Et elles pourraient subventionner les coûts élevés de l'électricité et du chauffage.

Comme si les problèmes d'abordabilité et d'accessibilité n'étaient pas suffisants, à ceux-là, il faut ajouter les problèmes de racisme et de discrimination que subissent beaucoup de personnes qui appartiennent à une minorité visible. Ces personnes font face à l'impossibilité ou presque de se trouver un logis décent et abordable. S'il y avait un plus grand nombre de logements abordables et par conséquent plus de choix, cette difficulté serait atténuée dans une certaine mesure.

Les collectivités ont connu, semble-t-il, ces dernières années, un accroissement dramatique du nombre de personnes sans abri. Les centres d'hébergement de femmes sont obligés de refuser des personnes à tous les soirs. Des familles entières ont besoin d'hébergement d'urgence et doivent se séparer pour avoir accès à des services. La demande d'hébergement d'urgence pour les jeunes est également très forte. Beaucoup de jeunes quittent la maison pour fuir la violence et l'abus dont ils sont victimes chez eux et ils se retrouvent dans la rue, sans abri. Ce problème est exacerbé par la pénurie de logements décents et abordables, la fermeture des hôpitaux psychiatriques et l'absence de soutien dans les cas de violence familiale et de problèmes de santé mentale. [Torjman, Leviten-Reid et Heisler, 2002]

En réponse à la crise des sans abri, le gouvernement fédéral a lancé, en 1999, l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC). En vertu de ce programme, les fonds servent à réunir les acteurs communautaires désireux de s'attaquer au problème complexe de l'itinérance. Actuellement, soixante et une municipalités participent à cet effort; elles ont été à la fois initiatrices et partenaires de ces démarches. Beaucoup ont contribué financièrement à atténuer la crise qui sévit dans leur milieu. Le budget fédéral 2003 a reconduit le programme IPAC pour trois autres années.

ii. Nourriture et autres biens essentiels

Les administrations locales, en plus d'intervenir au chapitre du logement, peuvent agir directement et sur-le-champ en matière de pauvreté en bonifiant les prestations d'aide sociale dont le seuil est fixé par la province. Pratiquement tous les ménages qui reçoivent de l'aide sociale sont à peu près incapables de joindre les deux bouts, compte tenu des coûts élevés du loyer, de la nourriture, du transport et des services publics.

Une mesure directe consiste à bonifier l'allocation pour la nourriture et le logement comprise dans les prestations d'aide sociale de façon à les ajuster au véritable coût de la vie. Une administra-

tion locale pourrait également verser une modeste subvention de transport ou réduire les tarifs de transport en commun en dehors des heures de pointe. Beaucoup de personnes assistées sociales ne peuvent pas fréquenter l'école ou se chercher un emploi, faute de pouvoir payer le transport pour se déplacer. Aussi, dans le calcul des prestations d'aide sociale, on ne prend pas en compte le coût du téléphone. Or, le téléphone est un instrument utile pour quiconque se cherche un emploi et absolument essentiel pour combattre l'isolement et assurer la sécurité des personnes malades ou à risque de violence familiale.

Il faut savoir que ce ne sont pas que les personnes assistées sociales qui ont peine à nourrir leurs familles. Beaucoup de personnes qui travaillent à temps plein ou à temps partiel ont aussi recours aux banques alimentaires. Les administrations locales peuvent avoir un rôle beaucoup plus actif au chapitre de la sécurité alimentaire. Elles peuvent collaborer avec les banques alimentaires et les autres organismes sociaux pour mettre en œuvre toutes sortes de stratégies : paniers d'aliments santé, cuisines communautaires, soupes populaires, programmes de petits déjeuners et de collations santé et jardins communautaires; ces derniers pouvant occuper des terrains appartenant à la ville. [Biglar, 1998]

Le projet *Roots of Poverty* de Saskatoon a fait plusieurs recommandations à la ville en rapport à la sécurité alimentaire. Il a recommandé, notamment, de permettre à la population d'utiliser certains terrains vacants pour établir des jardins communautaires et faire pousser leurs propres réserves alimentaires [Stensrud et Grosso, 2002]. À l'instar du *Toronto Food Policy Council*, *Roots of Poverty* a réclamé l'adoption d'une politique municipale pour que la ville examine les solutions possibles en matière de sécurité alimentaires. Le Groupe de travail sur la pauvreté, créé par la ville d'Ottawa, a fait des recommandations similaires. [Groupe de travail sur la pauvreté, 1999]

Le *Toronto Food Policy Council* est un sous-comité relevant du Bureau de santé de la ville de Toronto. Il est responsable de plusieurs projets innovateurs dont *Field to Table*, un projet qui fait le pont entre les familles à faible revenu à la recherche de produits frais et les productrices et producteurs agricoles locaux qui ont des légumes de bonne qualité à vendre. En 1992, *Field to Table* a organisé un service de distribution qui permet à la population d'avoir accès, à proximité, à des fruits, des légumes et des œufs frais. L'organisme gère également un service de commande de produits frais pour les programmes alimentaires offerts dans les écoles, pour les groupes d'achat et pour les marchés communautaires.

Partout en Amérique du Nord, on voit poindre des groupes communautaires qui se préoccupent de sécurité alimentaire et qui mettent de l'avant diverses stratégies pour que la population locale ait accès à des aliments de qualité et à bon prix. Les productrices et producteurs agricoles locaux arrivent ainsi à gagner leur vie décemment. Et tous récoltent les avantages économiques et environnementaux que procure une industrie alimentaire vigoureuse. Le groupe de sécurité alimentaire d'Ottawa et *FoodLink* de la région de Waterloo sont deux organismes qui ont effectivement été soutenus par leur municipalité respective.

Soutenir le développement économique

Outre le fait de mener des actions concrètes pour réduire la pauvreté, les administrations locales peuvent s'attaquer au problème en augmentant les possibilités d'emploi offertes dans leur milieu. Pour ce faire, elles peuvent lancer des programmes de développement des compétences, de création d'emplois et de soutien à l'emploi.

i. Développement des compétences

Les administrations locales peuvent favoriser le développement des compétences qui sont requises dans leur collectivité. Comme nous l'avons déjà mentionné, les grandes agglomérations urbaines se doivent de le faire si elles veulent rivaliser à l'échelle de la planète et recruter les meilleurs cerveaux possibles.

Beaucoup de marchés locaux du travail sont aux prises avec un mésappariement au plan des compétences. On a les emplois à pourvoir mais pas le personnel qualifié pour les occuper. Et il y aura pénurie de main-d'œuvre spécialisée à moins de faire des efforts pour recruter et former des travailleurs et de travailleuses dans les secteurs vulnérables. Par ailleurs, il y a également des lacunes au chapitre des compétences en mathématiques de base, en connaissances générales telles que les relations interpersonnelles, en langue et en formation technique.

Dans certains cas, il est essentiel d'améliorer les compétences de base avant d'offrir une formation ou un emploi rémunéré. Les programmes de langue permettent aux travailleuses et travailleurs d'apprendre l'anglais ou le français. Savoir lire et savoir compter sont un préalable indispensable au travail. Pour se chercher un emploi, il faut pouvoir évaluer ses compétences, préparer un curriculum vitae, se mettre en valeur et s'informer des postes offerts.

En collaboration avec *Opportunities 2000*, le Département des services communautaires de la région de Waterloo a élaboré un programme d'emploi visant les personnes assistées sociales : *Experience Matters*. En vertu d'une stratégie de formation individualisée (voir plus loin), la Région a réuni des bénéficiaires d'aide sociale, des organismes sans but lucratif, des établissements de formation et des entreprises locales pour mettre en œuvre un programme intégré de formation de base, de stages bénévoles en milieux de travail et de formation professionnelle. Axée sur la préparation des participantes et des participants à pourvoir un poste particulier chez un employeur local, cette initiative s'est avérée très efficace et a favorisé l'insertion au travail de plusieurs prestataires d'aide sociale.

Il existe au bas mot des centaines de programmes de formation innovateurs qui peuvent servir de modèles et orienter les efforts en ce sens. Mais, les exemples d'initiatives communautaires

intégrées en matière d'emploi, fondées sur une approche multisectorielle du développement des compétences, sont moins fréquents. Une initiative remarquable à cet égard est celle qu'a mise en œuvre la ville d'Ottawa, *Partners for Jobs*, dans le but de s'attaquer au grave problème de chômage et de sous-emploi dans la région. Le président régional (l'actuel maire de la ville d'Ottawa) a formé un groupe de travail composé de représentantes et de représentants du monde des affaires, des syndicats, des groupes de lutte contre la pauvreté, du secteur de l'éducation, des services sociaux et des gouvernements fédéral et provincial.

Le groupe de travail a conçu de nouvelles formules de formation, d'apprentissage, de stages et de création d'emplois. Le ministère de la Sécurité du revenu et le milieu des affaires se sont associés pour monter une formation de courte durée, axée sur les besoins du marché et faite sur mesure. [Torjman, 1999c] Des projets spéciaux ont vu le jour pour reconnaître les titres de compétences des immigrantes et des immigrants. Le projet *Partners for Jobs* est également intervenu pour soutenir les personnes aux prises avec des problèmes de garde d'enfants et de manque d'argent pour commencer à travailler ou lancer leur entreprise. Il leur a fourni de l'aide soutenue afin qu'elles puissent conserver leur emploi.

Un autre exemple d'initiative communautaire intégrée est le projet *Jobs Initiative*, lancé en 1995 par la *Annie E. Casey Foundation*, une fondation établie aux États-Unis. Il s'agit d'un projet de démonstration, d'une durée de huit ans, et qui vise à favoriser l'accès à des emplois décentés à des jeunes adultes démunis habitant des quartiers urbains défavorisés. La fondation a versé du financement à six villes : Denver, Milwaukee, New Orleans, Philadelphie, St. Louis et Seattle pour qu'elles élaborent et mettent en œuvre des programmes d'emplois et fassent l'essai de stratégies efficaces pour en promouvoir l'accès. [Plastrik et Taylor, 2001]

Lors de la période de planification de 1995 à 1997, on s'employa à regrouper les principaux intervenants, à analyser les contraintes et les possibilités régionales, à élaborer des stratégies préliminaires pour améliorer l'accès à l'emploi et à identifier les projets potentiels dans lesquels pourraient investir *Jobs Initiative*. L'objectif de cette phase était la création d'une structure de gouvernance multisectorielle qui assumerait la responsabilité d'harnacher les forces vives du milieu et d'élaborer un plan d'action.

Quoique les projets dans chaque ville ont été très différents, un certain nombre de facteurs communs ont contribué à leur succès. En premier lieu, la participation des employeurs au chapitre de la planification et de la formation a été essentielle. Deuxièmement, les projets qui ont connu du succès sont ceux qui se sont rattachés aux principales axes de l'économie locale et qui se sont employés à les soutenir. Les emplois ont été créés, principalement, dans les secteurs de la santé, de la fabrication, de la construction et de l'hôtellerie. Troisièmement, dans toutes les villes, on a constaté qu'il fallait accorder une attention particulière au développement des compétences générales, telles que les attitudes au travail. Le fait d'offrir des services subséquemment au placement a, par ailleurs, eu un rôle déterminant dans le succès de ces initiatives.

Les entreprises d'insertion se sont avérées singulièrement efficaces pour aider les femmes et les jeunes à acquérir les habiletés et l'expérience nécessaires pour travailler dans la restauration, l'hôtellerie, l'entretien des pelouses, le recyclage, l'imprimerie et la mécanique automobile. Les participantes et les participants reçoivent un salaire pendant qu'ils apprennent les rouages de l'exploitation d'une entreprise et acquièrent des compétences commercialisables. De nombreuses entreprises d'insertion font état de l'accroissement de l'estime de soi, des qualités de leadership et du sentiment de réalisation de leurs membres.

La formation à l'entrepreneurship est une autre approche qui s'est avérée singulièrement efficace auprès des jeunes. Généralement, ce sont des organismes sans but lucratif ou des centres locaux de développement économique qui prennent en charge ce type de formation. Il est difficile, sinon impossible, de lancer une microentreprise sans investir des capitaux. Or, la plupart des Canadiens et Canadiennes à faible revenu n'ont pas ce genre d'actifs en main.

Enfin, il est important de savoir que les nouveaux immigrants et les nouvelles immigrantes font face à plusieurs obstacles en matière d'emploi parce que leur expérience et leurs titres de compétences ne sont pas reconnus au Canada. Et ils sont aussi victimes de discrimination au travail, ce qui nuit à leurs capacités à se trouver un emploi et à obtenir des promotions. Dans leur cas, la solution n'est pas dans l'acquisition de nouvelles compétences mais plutôt dans la reconnaissance ou dans la mise à niveau des titres de compétences qu'ils ont déjà. Les administrations locales peuvent s'efforcer de fournir des possibilités d'emploi aux personnes nouvellement immigrées de façon à ce qu'elles puissent acquérir de l'expérience pertinente en sol canadien; l'absence d'une telle expérience constitue souvent un véritable obstacle à l'emploi.

ii. Création d'emplois

Les administrations locales peuvent créer des conditions favorables à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique. On peut améliorer la santé économique d'une région en accentuant les possibilités de son marché intérieur. Les municipalités sont bien placées pour sensibiliser à l'importance d'offrir des produits et des services régionaux et pour promouvoir les avantages de l'achat local. En s'assurant un réservoir local de fournitures et de main-d'œuvre, on garde plus d'argent dans la région.

Les administrations locales peuvent stimuler le développement économique de leur région en réservant des sections de leur territoire à des fins précises, notamment à des entreprises locales. À titre d'exemple, la ville de Hamilton a créé une *Enterprise Zone*. Les taxes attribuables à l'augmentation de l'évaluation d'une propriété, située dans la zone de revitalisation du centre-ville (*Enterprise Zone*), à la suite d'agrandissements ou d'améliorations locatives, sont remises au promoteur sous forme de subvention. La ville a également adopté un *Environmental Remediation*

and Site Enhancement Community Improvement Plan pour verser des subventions et alléger le fardeau financier des propriétaires qui entreprennent et achèvent des projets dans des zones désaffectées.

Les administrations locales peuvent également stimuler la croissance des entreprises locales, comme en témoigne ce projet exemplaire, réalisé à Halifax. [Lewis, 1999] Les autorités municipales créèrent en 1978 la *Human Resources Development Association* et lui versèrent, à même le budget d'aide sociale de la ville de Halifax, la somme de 275 000 \$. Aujourd'hui, la HRDA est une société de capital de risque et de développement d'entreprises. Elle œuvre essentiellement auprès de bénéficiaires d'aide sociale. Par l'entremise de sa filiale, *HRDA Enterprises Ltd.*, elle a créé des petites entreprises qui ont embauché plus de 1 400 personnes assistées sociales dans de nouveaux emplois : aménagement paysager, peinture, gestion immobilière, boulangerie, consultation, formation et confection.

L'importance des entreprises locales en tant que moteur de la croissance économique mais aussi de l'innovation régionale est de plus en plus reconnue. L'innovation, notamment, est stimulée par la création de regroupements qui favorisent l'échange de biens et de services mais également, et c'est très important, d'information et de savoir. [Torjman et Leviten-Reid, 2003]

Ces regroupements sont aussi la base à partir de laquelle on crée des emplois. *Jobs and the Urban Poor: Publicly Initiated Sectoral Strategies* est un ouvrage qui évalue le potentiel qu'ont les regroupements, ceux notamment qui se créent dans les quartiers défavorisés des villes, d'augmenter les possibilités d'emplois pour les citoyens et citoyennes à faible revenu. [Kwass et Siegel, 1995] La majorité des projets décrits dans ce rapport se sont employés à accroître la compétitivité d'un secteur existant, à stimuler la croissance de secteurs émergents ou à créer des perspectives d'emplois dans un secteur donné. On compte parmi les projets sélectionnés le *Industrial Networks Program* de Louisville, Kentucky, le *Minority Participation in Public Works Construction* de Portland, Oregon, le *New York/New Jersey Regional Alliance for Small Contractors*, le *Industry Action Projects of Massachusetts*, le *Garment Industry Development Corporation* de New York, le *Initiatives in the Advanced Transportation Sector* de Los Angeles, Californie, le *Philadelphia Recycling Consortium* de Pennsylvanie, le *Skills Training in Manufacturing Metalworking* de Milwaukee, Wisconsin, le *Life Sciences Strategy* de Baltimore, Maryland et le *Biotechnology Industry Initiatives* du Massachusetts.

Enfin, le manque d'accès au capital est un obstacle significatif au développement des entreprises locales. [Lewis, 1999] Les administrations locales peuvent jouer un rôle important dans l'élaboration de solutions de financement. Elles peuvent créer des fonds d'emprunts à l'intention d'entrepreneurs éventuels par l'intermédiaire d'organismes communautaires. Elles peuvent garantir des emprunts communautaires afin d'assurer une certaine protection face à des projets à risque. Elles peuvent fournir du capital de démarrage à des fonds d'emprunt communautaires, lesquels

peuvent s'en servir comme levier financier pour inciter d'autres paliers de gouvernement, d'autres entreprises locales, des donateurs ou des fondations privés à investir dans un projet. [Evoy, 1997]

iii. Soutien à l'emploi

La solution du casse-tête ne réside pas uniquement dans le développement des compétences et dans la création d'emplois. Il faut également des mesures de soutien à l'emploi. D'abord et avant tout, il faut avoir accès à des services de garde à l'enfance de bonne qualité et abordables. [Battle et Torjman, 2002] Investir dans des services de garde abordables et accessibles est un choix intelligent dans le contexte d'une économie hautement compétitive. Sans services de garde, les parents ne peuvent pas participer pleinement au marché du travail. Les services de garde, lorsqu'ils sont de bonne qualité, sont un appui à l'éducation, à la formation et à l'emploi. Ils sont essentiels à l'égalité des femmes, leur permettant de se perfectionner pour accéder à un travail rémunéré, de se trouver un emploi et de le conserver. Et plus important encore, les services de garde de qualité sont bons pour les enfants.

Les obstacles à l'emploi viennent souvent des coûts reliés à la recherche d'un emploi ou associés au retour sur le marché du travail. Ces coûts comprennent, notamment, les frais de déplacement pour se rendre aux entrevues, les vêtements de travail, le permis pour conduire un véhicule aux fins de son travail ou pour faire fonctionner de la machinerie, les cotisations professionnelles et les droits d'immatriculation. Ils comprennent également l'équipement qu'il faut se procurer tel que les outils ou les dispositifs de protection. Les municipalités peuvent créer un fonds de transition et de réinsertion pour aider à atténuer certains de ces coûts ponctuels ou temporaires. Elles peuvent aussi s'associer à d'autres partenaires, tels que des fondations locales ou des entreprises privées, pour recueillir des fonds qui serviront à ces fins.

Les coûts liés à des besoins spéciaux au chapitre de la santé ou de l'invalidité peuvent constituer un obstacle majeur à l'emploi. Le programme de sécurité du revenu comporte un volet d'assistance spéciale pour des besoins de cette nature, qu'il s'agisse de fauteuils roulants, de prothèses auditives, de dispositifs prothétiques, de médicaments et d'appareils et d'accessoires fonctionnels, pour permettre l'autonomie des personnes à la maison ou au travail. Étant donné que cette assistance spéciale vise pour l'essentiel les personnes assistées sociales, cette politique contraint, ni plus ni moins, beaucoup de personnes à rester à l'aide sociale puisqu'elles n'ont pas d'autre sources de soutien pour les appareils, les médicaments et les accessoires dont elles ont besoin. Lorsqu'elles font l'effort de se réinsérer sur le marché du travail, elles risquent de ne plus avoir accès à cette forme de soutien vital.

Les personnes qui ont des limitations fonctionnelles, notamment, ont parfois besoin d'une forme ou d'une autre de soutien personnel ou relié au travail. Elles constatent toutefois qu'il existe

peu ou pas d'accommodement à leurs besoins spéciaux. Elles seraient beaucoup plus nombreuses à travailler si seulement elles pouvaient passer le pas de la porte ou si elles avaient accès à de l'équipement adapté ou à l'assistance requise.

Et finalement, le fait de ne pas avoir accès à un moyen de transport accessible et abordable constitue un obstacle majeur à l'autonomie. Il semble y avoir deux problèmes majeurs à cet égard. Le premier a trait au coût du transport en commun. En effet, la prestation de base de l'aide sociale ne prévoit pas d'allocation pour le transport.

Les administrations locales peuvent adopter plusieurs mesures concrètes pour solutionner ce problème. Elles peuvent accorder un rabais aux personnes qui sont en phase de réinsertion sur le marché du travail ou qui participent à un programme de formation quelconque après un période de chômage. Elles pourraient verser des subventions ponctuelles aux personnes qui sont en processus de réinsertion. Elles pourraient distribuer des laissez-passer dans des lieux de distribution désignés par des organismes sociaux, comme le fait la ville de Victoria. Elles pourraient également réduire les tarifs en dehors des heures de pointe. De cette façon, le transport en commun serait plus abordable pour toute la population.

Dans certaines régions, les obstacles relatifs au transport en commun vont bien au-delà de l'abordabilité. Le problème est bien simple : on ne peut tout simplement pas s'y rendre à partir du point de départ. Étant donné que les compagnies de transport, dans certains endroits, sont municipales, cela crée des problèmes de transport local. En théorie, on pourrait solutionner le problème en incitant les travailleuses et les travailleurs éventuels ou les étudiantes et les étudiants à déménager à proximité de leur travail ou de l'école, mais le problème du manque de logements abordables risque de faire surface. Dans la mesure du possible, les systèmes de transport en commun devraient être régionalisés ou, pour le moins, s'arrimer les uns aux autres pour en faciliter l'accès. [Torjman, 1999] Dans certains cas, il faudrait établir des circuits spéciaux pour permettre aux travailleuses et aux travailleurs de se déplacer facilement entre les quartiers résidentiels et les zones où les nouvelles entreprises s'établissent.

Investir dans les services à la petite enfance

De façon générale, on estime que les services à la petite enfance relèvent des gouvernements provinciaux et qu'à ce titre, ils ne concernent pas les administrations locales. Mais en réalité, le développement de la petite enfance concerne tout le monde étant donné ce que l'on sait à propos de l'importance d'investir dans les premières de la vie d'un enfant.

Les premières années de la vie sont des années critiques au chapitre du développement du cerveau des enfants. Elles auront d'ailleurs un effet sur leur rendement scolaire ultérieur et,

éventuellement, sur le marché du travail. Les conditions dans lesquelles se vit la petite enfance, y compris la période prénatale, ont un effet significatif sur les chances de réussite d'une personne tout au long de sa vie. Les enfants qui ne mangent pas à leur faim quand ils sont petits ou qui ne reçoivent pas la stimulation nécessaire à leur développement au cours des premiers mois et des premières années de leur vie sont susceptibles d'avoir de la difficulté à surmonter leurs retards de développement plus tard. Investir dans l'alimentation, la stimulation et le développement de la petite enfance est une mesure préventive cruciale. [McCain et Mustard, 1999]

La recherche a démontré que certaines mesures pointues permettaient, effectivement, d'atténuer les effets de la pauvreté et des inégalités sur les enfants. Parmi celles-ci : assurer une bonne santé prénatale et la saine alimentation de la mère, assurer une bonne santé périnatale et une bonne alimentation à l'enfant, favoriser la création de liens solides entre l'enfant et la personne qui en prend soin, entourer l'enfant d'une discipline positive et renforçante, fournir à l'enfant des occasions d'apprendre à la maison et dans la collectivité, notamment lui procurer des services éducatifs à la petite enfance, et enfin valoriser chez l'éducateur ou l'éducatrice l'importance d'apprendre et de s'instruire. Il faut offrir aux parents des programmes de soutien dès que possible et ces programmes ne doivent pas s'adresser aux seules familles à faible revenu, mais à toutes les familles, quelle que soit leur situation financière. [Hertzman, 1999]

Beaucoup de municipalités investissent directement dans des programmes de développement de la petite enfance ou s'associent, pour ce faire, à des organismes qui œuvrent en petite enfance. Certaines municipalités appuient une gamme diversifiée de programmes de développement de la petite enfance : des visites à domicile, des programmes de soutien aux parents, des centres de ressources pour la famille et des services de garde à l'enfance. Ces programmes reçoivent habituellement de l'aide des services sociaux, ainsi que des départements locaux et régionaux de santé publique.

Il est essentiel d'avoir des programmes communautaires de soutien à la famille afin de prévenir les problèmes et de stimuler le développement positif des enfants. Il faut des services de garde à l'enfance de bonne qualité et abordables et des centres de ressources où les parents peuvent s'informer sur le développement des enfants et sur les programmes offerts aux familles. Les groupes de jeux pour les mamans et leurs petits sont des lieux où les enfants peuvent socialiser et où l'on peut offrir conseils et aide aux parents. Les services de répit structurés ou informels, tels que les coopératives de gardiennage, sont une source précieuse de répit pour les personnes qui ont la charge des enfants. Les joujouthèques et les bibliothèques sont une ressource très importante pour les familles à faible revenu.

Et il n'est pas nécessaire de limiter les investissements aux seuls enfants d'âge préscolaire. La ville de London en Ontario s'est associée aux gouvernements fédéral et provincial, ainsi qu'à des commissions scolaires locales et à d'autres organismes communautaires, pour s'attaquer aux problèmes de santé et d'apprentissage des enfants. Elle invite les populations des quartiers à identi-

fier leurs grands enjeux et leurs principales préoccupations. Des projets ont été mis de l'avant portant sur la sécurité, l'éducation, les programmes de petits déjeuners et les événements pour toute la famille. [Lubell, 1999]

Les activités récréatives pour tous les enfants, pour les adolescents et les adolescentes et pour leurs familles – pas seulement pour les enfants d'âge préscolaire – sont un autre domaine important dans lequel peuvent investir les administrations locales. En fait, bon nombre d'initiatives qui visent à prévenir la criminalité s'adressent aux enfants d'âge scolaire et aux ados et elles s'appuient justement sur les activités récréatives comme les sports, les arts, les activités culturelles, le théâtre, en somme des activités qui favorisent l'inclusion. [Károly et al., 1998]

Promouvoir l'inclusion

L'inclusion vise large et elle exige des administrations locales une panoplie d'actions et de mesures. La première étape pour bâtir une collectivité accueillante et intégrée consiste à faire en sorte que tous ses membres puissent se déplacer librement et participer activement à sa vie sociale, économique et culturelle. [Torjman, 2001]

Au départ, pour favoriser l'inclusion, il faut un aménagement pour accès facile. Cela est essentiel, non seulement pour les personnes qui ont des limitations fonctionnelles, mais également pour tous les membres de la collectivité. À mesure que la population vieillit, il sera particulièrement important pour une ville d'avoir aménagé son territoire de façon à en faciliter d'accès. En fait, cela devrait être la norme plutôt que l'exception. Les rampes d'accès et les bateaux de trottoirs sont des aménagements fort utiles pour les personnes âgées, pour les personnes qui se déplacent avec l'aide des autres et pour les personnes qui se déplacent avec un enfant dans une poussette. Les téléphones installés plus bas sont faciles d'accès pour les personnes en fauteuil roulant, certes, mais également pour les jeunes enfants.

Cependant, la lunette de l'inclusion porte sur autre chose que sur les seuls aspects physiques. Elle se préoccupe également de la capacité de la population de payer. Est-ce que tous et toutes peuvent participer aux événements, s'inscrire aux programmes et se servir des installations communautaires?

La plupart des administrations locales ont imposé des frais aux usagers et aux usagères ou les ont augmentés à cause des pressions financières qui leur viennent des responsabilités qu'elles doivent assumer à l'égard de nouveaux services qu'elles offrent sans pour autant avoir accès au financement correspondant. Ces frais empêchent plusieurs personnes de participer aux activités de loisirs ou aux événements culturels offerts dans leur municipalité : festivals d'arts et de musique, événements sportifs, célébrations culturelles, autant d'activités qui rassemblent les gens,

raffermissent les liens, créent les réseaux sociaux et renforcent les associations. Cette forme d'exclusion est regrettable, notamment à la lueur de recherches qui démontrent l'importance des activités récréatives.

En effet, les loisirs joueraient un rôle fondamental, non seulement au chapitre de la santé des individus et des familles, mais également de la vigueur et du dynamisme d'une collectivité. Ils seraient une pièce maîtresse du casse-tête, notamment dans le cas des familles et des enfants considérés à risque. La chercheuse Gina Browne et ses collègues ont démontré que les activités récréatives aidaient les enfants perturbés psychologiquement et assistés sociaux à maintenir à même hauteur que les enfants non perturbés leur rendement social, physique et scolaire. En fait, sans ces activités de loisirs, la chercheuse a trouvé que le rendement de ces enfants diminuait.

La participation à des activités sportives et récréatives, ainsi qu'à d'autres activités de loisirs, est essentielle pour tous les enfants. Ces activités favorisent l'inclusion et, parce qu'elles stimulent l'acquisition d'habiletés nouvelles et mettent en forme physiquement et psychologiquement, elles contribuent à une qualité de vie améliorée. [Browne et al., 1998]

Les administrations locales devraient se pencher sur leur politique de frais aux usagers et aux usagères en matière d'équipements, d'événements et de programmes communautaires de manière à déterminer des façons de réduire substantiellement, voire même d'éliminer complètement, les obstacles à la participation de leur population. Elles peuvent adopter des mesures concrètes telles que l'admission gratuite ou à prix réduit aux équipements publics en dehors des heures de pointe. Une patinoire ou une piscine municipale qui ne sert pas à certaines heures peut être ouverte gratuitement à la population. À titre d'exemple, la ville d'Ottawa fournit à sa population défavorisée l'équivalent de 150 \$ d'activités récréatives par année. En dépit de cette subvention, il se peut que le coût soit un obstacle pour beaucoup de familles, notamment dans le cas d'activités de perfectionnement ou de programmes qui exigent des habits ou équipements spéciaux.

Par inclusion, on entend également la participation citoyenne au processus politique et à l'identification des grandes priorités de leur milieu. Citons l'exemple de la ville de Montréal qui a appuyé la création, dans ses divers arrondissements, de vingt-deux comités sectoriels d'actions conjointes. Ces comités informent la ville et d'autres organisations, telles que Centraide Montréal, au sujet des préoccupations de la population locale et mettent en œuvre des projets spécifiques pour s'attaquer aux divers problèmes locaux. Les projets touchent à tous les aspects du développement social et communautaire y compris l'environnement urbain, les conditions socio-économiques de la population et la vie communautaire. Bien que la composition des comités varie d'un quartier l'autre, on y retrouve généralement des particuliers, des organismes communautaires, le secteur privé et des fonctionnaires municipaux.

Beaucoup de personnes, notamment celles qui font partie de ménages à faible revenu, n'ont jamais joué de rôle actif dans leur milieu. Elles peuvent, par conséquent, remettre en question

l'importance de leur contribution à l'ensemble des processus communautaires. Pour beaucoup d'individus et de familles, le manque de temps et leurs horaires déjà chargés peuvent aussi faire en sorte qu'il leur soit difficile de faire du bénévolat ou de s'engager dans une activité communautaire quelconque. Enfin, certaines personnes n'ont tout simplement pas les moyens de participer aux rencontres communautaires à cause des frais de déplacement ou des coûts pour la garde de leurs enfants.

Les administrations locales doivent chercher de nouveaux moyens d'interpeller leur population et de faire en sorte que les citoyennes et les citoyens puissent participer aux débats sur les enjeux sociaux qui concernent toutes les familles et tous les quartiers. Des efforts doivent être consentis pour stimuler la participation des jeunes et des nouveaux arrivants en particulier, des populations qui ne participent pas souvent ou qui n'ont pas l'occasion de participer au débat public. La ville de Calgary a conçu un guide qui aide les citoyennes et les citoyens à identifier les besoins prioritaires de leurs quartiers et à déterminer les interventions à privilégier. [Ville de Calgary, 1997]

Les municipalités peuvent également apporter leur appui aux structures décisionnelles locales, telles que les initiatives communautaires intégrées pour lutter contre la pauvreté. Cet appui peut se traduire par des subventions, l'utilisation gratuite des équipements de quartier, l'organisation d'événements communautaires, le prêt de personnel pour certaines activités et l'échange d'information locale. La municipalité régionale de Niagara a prêté du personnel et soutenu financièrement *Opportunities Niagara*, une initiative locale qui regroupe divers secteurs de la collectivité dans un effort concerté pour réduire la pauvreté.

Il est important de réduire les obstacles à la participation. On peut, par exemple, offrir la halte-garderie lors des consultations ou des forums publics, servir une soupe et des sandwichs (aux enfants aussi) si ces réunions ont lieu à l'heure des repas ou verser une allocation modeste pour couvrir les frais de transport et les frais de garde d'enfants. On peut également faire à appel à des interprètes lors de certaines réunions afin de favoriser la participation de néo-Canadiens et de néo-Canadiennes et d'autres personnes susceptibles d'avoir besoin de services d'interprétation, telles que les personnes atteintes de surdité.

En plus de réduire les barrières qui nuisent à la participation de leur population, les municipalités peuvent poser d'autres gestes pour contribuer à la vigueur et au dynamisme de leurs quartiers, un facteur important pour la santé des enfants et des familles. Elles peuvent favoriser la communication entre voisins et voisines de façon à ce que les familles sentent qu'elles appartiennent à un quartier accueillant, sensible à leurs besoins. Parmi les activités possibles, mentionnons la création de centres de ressources pour la famille, de groupes de jeux et de cercles de lecture pour la famille. Les villes peuvent également fournir de l'aide pour l'organisation d'événements communautaires tels que festivals culturels, activités sportives, journées thématiques; autant d'activités qui permettent aux gens d'un quartier de se connaître et de collaborer à des projets

collectifs. La population d'un quartier donné pourrait travailler ensemble à aménager un terrain de jeux pour ses enfants ou organiser une opération de nettoyage pour améliorer la qualité de leur environnement à tous et à toutes.

Toutefois, ce ne sont pas que les administrations locales qui peuvent aider à revitaliser et renforcer les collectivités. Les citoyennes et les citoyens ont également un rôle à jouer. Ils peuvent s'enseigner les uns aux autres comment resserrer le tissu social, économique et environnemental de leur milieu. Le volet « Partenariat d'apprentissage pancanadien » du projet Collectivités dynamiques est un bel exemple de la façon dont les villes à travers le pays peuvent promouvoir des apprentissages communs. Les quartiers au sein d'une même municipalité peuvent jouer un rôle similaire et les municipalités sont bien placées pour montrer la voie et soutenir les apprentissages entre quartiers.

Conclusion

Aux administrations locales qui le désirent, il ne manque pas d'actions à entreprendre pour participer à la lutte contre la pauvreté. Leur défi véritable est de déterminer les domaines où elles sont les mieux placées pour faire une différence et de choisir leurs priorités d'actions. En réalité, ce défi est également celui des initiatives communautaires intégrées: le besoin de choisir des leviers significatifs parmi la gamme diversifiée d'options possibles. Un équilibre délicat et difficile à atteindre, à coup sûr.

Notes bibliographiques

- Association canadienne des loisirs et des parcs. (ACLP). (1997). *Catalogue des avantages*. Ottawa: ACLP et Santé Canada.
- Battle, K. (2003). *Minimum Wages in Canada: A Statistical Portrait with Policy Implications*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.
- Battle, K. et S. Torjman. (2002). *Architecture for a National Child Care Policy*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, novembre.
- Biglar, F. (1998). *Alternatives to Food Banks*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, août.
- Boekema, F., K. Morgan, S. Bakkers et R. Rutten éd. (2000). *Knowledge, Innovation and Economic Growth: The Theory and Practice of Learning Regions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Browne, G., C. Byrne, J. Roberts, A. Gafni et S. Watt et al. (1998). "When the Bough Breaks: Provider-Initiated Comprehensive Care is More Effective and Less Expensive for Sole Support Parents on Social Assistance." Hamilton: System-Linked Research Unit, McMaster University, juin.
- Cleveland, G. et M. Krashinsky. (1998). *Les avantages et les coûts liés à de bons services de garde*. Toronto: University of Toronto Press.
- Evoy, L. (1997). *The Montreal Community Loan Association and Social Partnerships*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, février.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2000). "Competing in the Age of Talent: Environment, Amenities, and the New Economy." Rapport préparé pour le compte The R.K. Mellon Foundation, Heinz Endowments and Sustainable Pittsburgh, janvier.
- Groupe de travail sur la pauvreté de la région de Ottawa-Carleton. (1999). "People First: Creating Hope Through Change." Rapport préliminaire. Ottawa, juillet.
- Hertzman, C. (1999). "Population Health and Human Development." In D. Keating et C. Hertzman éd. *Developmental Health and the Wealth of Nations: Social, Biological and Educational Dynamics*. New York: Guilford Press, 21-40.
- Hodgson, D. (1999). *Poverty in Waterloo Region: An Update*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.
- Hodgson, D. et S. Torjman. (1998). *Poverty in Waterloo Region*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.
- Kanter, R. (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon & Schuster.
- Karoly, L., P. Greenwood, S. Everingham, J. Houbé, R. Kilburn, C. Rydell, M. Sanders et J. Chiesa. (1998). "Investing in Our Children: What We Know and Don't Know about the Costs and Benefits of Early Childhood Interventions." Santa Monica: RAND.
- Katz, B. (2002). "Smart Growth: The Future of the American Metropolis?" Étude de cas 58. London: Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics, juillet.

- Kretzmann, J. et M. Green. (1998). *Building the Bridge from Client to Citizen: A Community Toolbox for Welfare Reform*. Evanston, IL: Asset-Based Community Development Institute.
- Kretzmann, J. et J. McKnight. (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research.
- Kwass, P. et B. Siegel. (1995). *Jobs and the Urban Poor: Publicly Initiated Sectoral Strategies*. Somerville, MA: Mt. Auburn Associates.
- Lee, K. (2000). *Urban Poverty in Canada: A Statistical Profile*. Ottawa: Conseil canadien de développement social.
- Levine, B., S. Torjman et P. Born. (2003). "Community Economic Development in Canadian Cities: From Experiment to Mainstream." In C. Andrew, K. Graham et S. Phillips éd. *Urban Affairs: Montreal and Kingston*. McGill-Queen's University Press.
- Lewis, M. (1999). "Community Economic Development." In Ken Battle et Sherri Torjman éd. *Employment Policy Options*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, octobre.
- Loewen, G. (1998). *Removing Welfare Barriers in Manitoba*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, mai.
- Lubell, J. (1999). *KIDS COUNT: Partners for Children's Health and Learning*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, juillet.
- MacKinnon, S. (1999). *Making a Promise of Inclusion*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, juin.
- MacRae, R. (1994). "So Why Is the City of Toronto Concerned About Food and Agricultural Policy? A Short History of the Toronto Food Policy Council." *C & A Bulletin*, Vol. 50, hiver.
- McCain, M. et F. Mustard. (1999). *Inverser la véritable fuite des cerveaux: Étude sur la petite enfance, rapport final*. Toronto: Institut canadien de recherches avancées, avril.
- Plastrik, P. et J. Taylor. (2001). *Responding to a Changing Labor Market: The Challenges for Community-Based Organizations*. Baltimore, MD: Annie E. Casey Foundation.
- PolicyLink. (2003). "The Equitable Development Toolkit." <http://www.policylink.org/EquitableDevelopment>
- Pomeroy, S. (2001). *Toward a Comprehensive Affordable Housing Strategy for Canada*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, octobre.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.
- Report of the Mayor's Homelessness Action Task Force. (1999). "Taking Responsibility for Homelessness: An Action Plan for Toronto." Toronto.
- Silowska-Masiar, B. et T. Szajkowski. (1998). *Mentorship Program for New Canadians*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, septembre.
- Slack, E. (1999). "The Road to Self-Sufficiency for Toronto: What Are The Impediments and How Can They Be Overcome?" Présentation lors du Evolution of Toronto Forum, Toronto, juin 23-24.

Le rôle social de l'administration locale

- Stensrud, A. et P. Grosso. (2002). "Uprooting Poverty and Planting Seeds for Social Change: The Roots of Poverty Project – Final Report." Saskatoon: Saskatoon Anti-Poverty Coalition, mai.
- Torjman, S. (2001). *Reclaiming Our Humanity*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, Regroupement des organisations nationales bénévoles, Centraide Canada et le Conseil canadien de développement social, décembre.
- Torjman, S. (2000). *Survival-of-the-Fittest Employment Policy*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, avril.
- Torjman, S. (1999a). *A Labour Force Strategy for Ottawa-Carleton*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, avril.
- Torjman, S. (1999b). *Reintegrating the Unemployed Through Customized Training*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, avril.
- Torjman, S. (1999c). *Strategies for a Caring Society: The Local Government Role*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, septembre.
- Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2003a). *Initiatives communautaires intégrées*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, mars.
- Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2003b). *Innovation and CED: What They Can Learn from Each Other*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.
- Torjman, S., E. Leviten-Reid et P. Heisler. (2002). *A Social Vision for the New City of Hamilton*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.
- Usiskin, L., L. Szejvold et M. Keeling. (2001). *Quint: CED and Affordable Housing in Saskatoon*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, mars.
- Ville de Calgary. Département des services sociaux et communautaires. (1997). *A Handbook for Conducting a Community Assessment*. Calgary, décembre.
- Ville d'Edmonton. Services communautaires. (2000). *Towards 2010: A New Perspective: Integrated Services Strategy*. Edmonton, juillet.
- Ville de Kitchener. (2000). *Opportunities 2000 Response*. Kitchener, décembre.
- Ville d'Ottawa. (2003). *Ottawa 20/20*. http://www.ottawa2020.com/_en/growthmanagement/growthsummit/aboutogs.shtml.
- Wolfe, D. (2002). "Innovation Systems for Healthy and Sustainable Communities." Document de réflexion préparé pour le compte du Symposium on Innovative, Healthy, Sustainable Communities: Regional Strategies for Community Economic Development in South-Eastern Ontario, Kingston, Ontario, mars 9-11, 1999.