



Un environnement favorable au travail communautaire

Sherri Torjman

Mai 2007



Funding provided in part by
Canada

**Un environnement favorable au
travail communautaire**

par

**Sherri Torjman
Mai 2007**

Copyright © 2007 par le Caledon Institute of Social Policy

ISBN 1-55382-231-5

Publication du :

The Caledon Institute of Social Policy
1390 Prince of Wales Drive, Suite 401
Ottawa, ON K2C 3N6
CANADA
Phone: (613) 729-3340
Fax: (613) 729-3896
E-mail: caledon@caledoninst.org
Website: www.caledoninst.org

Table des matières

Introduction	1
Rôles traditionnels	1
Modèles exemplaires	1
Investisseurs	4
Rôle émergent	6
Facilitateurs	6
a. Savoir	6
b. Action	7
c. Analyse	15
Conclusion	16
Note bibliographique	16
Bibliographie	16

Introduction

Les collectivités jouent un rôle vital et unique dans la promotion de la résilience, dont les composantes ont été examinées dans un document connexe intitulé *Organisation et revitalisation de quartier*. Les deux documents ont été élaborés dans le cadre d'un ouvrage à paraître intitulé *Shared Space : The Communities Agenda*.

Il demeure, cependant, que les collectivités sont limitées dans ce qu'elles peuvent accomplir de leurs propres moyens. L'éventail d'activités autour desquelles s'articule le programme des collectivités ne minimise en rien la nécessité d'avoir une base bien solide de biens et de services publics. *Les initiatives communautaires existent pour suppléer et compléter les programmes gouvernementaux destinés à assurer le mieux-être des personnes, des ménages et des quartiers, elles ne pourront jamais s'y substituer.*

Pour assurer le succès du programme des collectivités, les gouvernements doivent se comporter en gouvernement. Ils doivent s'acquitter plus efficacement de leur rôle traditionnel de *modèles exemplaires* et d'*investisseurs*. Mais, le programme des collectivités a besoin d'une autre forme de soutien. En effet, ce genre de travail communautaire complexe requiert un contexte approprié. C'est en ce sens que les gouvernements, d'autres bailleurs de fonds et le secteur privé peuvent agir comme *facilitateurs* du programme des collectivités. Ils peuvent l'appuyer dans ses principales fonctions, c'est-à-dire dans sa façon de s'organiser pour gérer la complexité et dans les volets savoir, action et analyse que comporte son travail.

Ce document s'intéresse plus précisément au rôle des gouvernements, notamment du gouvernement fédéral, dans la création d'un environnement favorable au travail communautaire concerté. Mais les conditions inhérentes à un environnement habilitant valent autant pour les employeurs, les fondations privées et les fondations communautaires. Tous agissent, ou devraient agir, comme des modèles exemplaires, des investisseurs et des facilitateurs en appui au programme des collectivités.

Rôles traditionnels

Modèles exemplaires

Les gouvernements, dans leur fonction de modèles exemplaires, fixent le cadre moral, juridique et fiscal dans leurs provinces et territoires respectifs. Les gouvernements assument leur leadership en concrétisant les ententes et les engagements qu'ils ont signés. À l'échelle fédérale, ce sont les engagements internationaux et les lois nationales qui déterminent les cadres réglementaires et politiques, lesquels en retour balisent les actions des ménages et des entreprises dans les secteurs économique, social et environnemental.

Les gouvernements provinciaux, de leur côté, jouent également un rôle important dans le programme des collectivités. Beaucoup des domaines privilégiés d'intervention du programme des collectivités à savoir le logement décent à prix modique, l'aide sociale, le développement de la petite enfance, l'alphabétisation, la formation et l'emploi, et les loisirs sont de compétence provinciale.

Bien que les provinces puissent parfois investir dans les loisirs, ce sont les municipalités, règle générale, qui assument la responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes récréatifs et qui veillent aux commodités d'usage. En Ontario, les municipalités ont d'importantes responsabilités sociales, notamment elles sont responsables de l'aide sociale, des services de garde, du logement social et de l'aide à domicile. Elles ont hérité de ces responsabilités générales après un exercice de « clarification des rôles » que d'aucuns qualifient plutôt d'exercice de désengagement ou de délestage [Torjman, 1997].

Le rôle des municipalités en ce qui concerne le mieux-être économique et social des populations est singulièrement important à la lumière d'initiatives communautaires intégrées, qui créent de nouveaux espaces ou forums pour s'attaquer à des problématiques locales. Ces organisations émergentes comblent d'importantes lacunes au chapitre des structures (processus) décisionnelles, lesquelles n'ont pas été conçues pour réagir efficacement à la complexité.

Les structures de gouvernance communautaires se multiplient et cela étant, il est de plus en plus nécessaire de clarifier le rôle des municipalités à leur égard. La plupart de ces structures ont cherché à s'arrimer, d'une façon ou d'une autre, aux municipalités, et avec raison. Le succès des initiatives intégrées communautaires dépend énormément des municipalités.

Les administrations municipales sont des figures de proue et à ce titre, elles peuvent sensibiliser leur milieu aux besoins sociaux et à l'importance des investissements sociaux; elles peuvent le responsabiliser relativement au mieux-être social. Elles peuvent stimuler le développement du capital social en servant de pont entre les quartiers, les organismes communautaires et les institutions sociales, et en conviant leurs populations et les représentants des divers secteurs à un dialogue local. Elles peuvent créer des occasions d'élaborer une vision commune pour l'ensemble de la collectivité [Torjman et Leviten-Reid, 2003].

Les gouvernements sont des modèles exemplaires lorsqu'ils adoptent des comportements souhaitables. Ils peuvent commencer par instaurer, dans leur propre organisation, des pratiques exemplaires en matière d'emploi. En promulguant des lois sur le salaire minimum, les gouvernements établissent le plancher salarial sous lequel une entreprise ne peut payer sa main-d'œuvre au pays. Le gouvernement fédéral fixe le salaire minimum des employés et des employées de la fonction publique fédérale tandis que les provinces et les territoires fixent leurs propres taux lesquels, en 2007, sont aussi bas que 6,70 \$/h au Nouveau-Brunswick et aussi « élevé » que 8,50 \$/h au Nunavut.

Dans une étude récente, des chercheurs ont établi le niveau que devrait atteindre le salaire minimum pour qu'une personne puisse se loger dans les principales grandes villes du pays. Ainsi, pour habiter une garçonnière ordinaire à Toronto ou à Vancouver, elle devrait gagner plus de 13,00 \$/h,

alors que le salaire minimum dans ces deux villes est de 7,45 \$/h et 8,00 \$/h respectivement. Toujours à Toronto ou à Vancouver, pour se loger, une famille à un seul revenu devrait gagner plus de 20,00 \$/h et, dans huit autres villes canadiennes, elle devrait gagner plus de 17,00 \$/h, c'est-à-dire le double du salaire minimum dans toutes les provinces [Pomeroy, 2006].

Le faible taux du salaire minimum relativement au seuil de pauvreté a provoqué l'émergence, un peu partout en Amérique du Nord, d'un mouvement pour un salaire décent [Employment Policy Foundation, 2003]. La notion de salaire « décent » ou « suffisant » fait référence au fait que le salaire minimum prévu par la loi n'est pas suffisamment élevé pour permettre aux travailleurs et travailleuses avec enfants de faire vivre une famille convenablement. À Edmonton, Calgary, Niagara et Waterloo, dans le cadre d'initiatives communautaires intégrées, on a lancé des campagnes pour un salaire décent dans le but de convaincre les employeurs des secteurs public et privé du bien fondé d'augmenter leurs salaires et d'améliorer leurs pratiques en matière d'emploi.

En plus de verser des salaires décents, les employeurs peuvent aider les travailleuses et les travailleurs à subvenir à leurs besoins en leur accordant des avantages sociaux, tels un régime de retraite et une assurance-maladie complémentaires. Et, idéalement, ils accorderont aux personnes qui ne travaillent pas à temps plein des avantages calculés au prorata. L'accès à un régime complémentaire de santé et d'invalidité, notamment pour les personnes en processus de réinsertion sur le marché du travail, est tout à fait crucial.

Le Programme d'aide sociale couvre habituellement ces frais de santé supplémentaires, mais ce n'est pas nécessairement le cas lorsqu'une personne a un emploi rémunéré. Le budget d'assistance spéciale de l'Aide sociale couvre le coût des fauteuils roulants, des appareils auditifs, des prothèses, des médicaments et des soins personnels nécessaires pour mener une vie indépendante ou travailler, mais il ne s'adresse qu'aux bénéficiaires d'aide sociale. De sorte que beaucoup de personnes demeurent à l'Aide sociale plutôt que de prendre un emploi, faute d'autres ressources pour les aider à défrayer les divers services, soins ou équipement dont elles auraient besoin. De nombreux travailleurs et de nombreuses travailleuses à faible revenu constatent qu'ils sont perdants à travailler s'il faut qu'ils défrayent, à même leur maigre chèque de paie, des dépenses supplémentaires afférentes à la santé ou l'invalidité [Battle et Torjman, 1997].

Idéalement, des segments plus larges de la population canadienne, outre les bénéficiaires d'aide sociale, devraient avoir accès à un régime complémentaire de santé. Il faudrait que ces avantages soient offerts aux ménages à faible revenu qui n'ont pas d'assurance privée, soit fournie par l'employeur soit contractée personnellement, ce qui est le cas de la majorité des travailleuses et des travailleurs à faible revenu [Battle, Mendelson et Torjman, 2006].

Les employeurs exemplaires veillent à la diversification de leur main-d'œuvre. En fait, dans la documentation spécialisée sur la résilience, la diversité est un facteur déterminant du succès des systèmes adaptatifs complexes. Par exemple, la municipalité régionale de York a adopté, de concert avec des partenaires communautaires, un plan d'intégration pour assurer l'accessibilité de ses programmes et de ses services. Elle a voulu tracer la voie pour les entreprises et les organisations

communautaires de son milieu. Son plan comportait plusieurs volets, notamment un centre d'accueil et de ressources, un programme de perfectionnement d'anglais, des activités d'apprentissage pour les jeunes enfants, un programme de formation au leadership et au bénévolat pour les immigrants et les immigrantes et enfin, une campagne de sensibilisation populaire [Human Services, 2005].

Lorsqu'ils sont progressistes, les employeurs s'efforcent d'accommoder les besoins particuliers de leur personnel ou de futurs employés et employées qui, règle générale, sont marginalisés ou exclus du marché du travail, par exemple les personnes ayant des incapacités, les nouveaux Canadiens et Canadiennes et les jeunes racialisés. En ce qui concerne les jeunes, les employeurs peuvent offrir du mentorat, des stages en milieu de travail et des programmes études-travail. L'économie du savoir et ses exigences exercent des pressions sur les employeurs afin qu'ils investissent dans la formation continue et le perfectionnement professionnel de leur main-d'œuvre.

Enfin, les employeurs peuvent se montrer exemplaires sur le plan de l'approvisionnement responsable en choisissant délibérément d'acheter « vert », c'est-à-dire de s'approvisionner auprès de producteurs et de fournisseurs reconnus pour leur respect de l'environnement. Ils peuvent également s'approvisionner auprès d'entreprises qui versent des salaires décentes ou auprès d'entreprises d'économie sociale, appuyant par la même occasion les initiatives de deux grappes de la résilience, à savoir la survie et les possibilités à exploiter.

Investisseurs

Manifestement, les gouvernements font plus que fixer des cadres et tracer la voie en donnant l'exemple, ils font également des *investissements stratégiques* à la faveur des populations et des collectivités tout à la fois. Les gouvernements peuvent investir à la faveur des personnes et des collectivités dans les quatre grappes de la résilience : la survie, l'adaptation, l'engagement et les possibilités à exploiter. Ces grappes sont décrites dans le document *Organisation et revitalisation de quartier*.

Au chapitre de la grappe de la survie, le rôle des gouvernements prend toute son importance dans les programmes de sécurité du revenu et d'accès au logement décent à prix modique. Pour assurer l'accès au logement, ils doivent, d'une part, investir directement dans la construction de nouveaux logements abordables et, d'autre part, mettre en place des mesures de soutien indirect telles qu'un programme de suppléments au loyer, des réductions d'impôts sur les terrains et les matériaux servant à la construction des logements sociaux et des règlements municipaux pour autoriser les logements secondaires (pavillon annexe).

En ce qui concerne la grappe de l'adaptation, les gouvernements peuvent subventionner le développement de la petite enfance, l'alphabétisation et les services d'établissement des nouveaux arrivants. Pour ce qui est de la grappe de l'engagement, ils peuvent financer les équipements et les programmes récréatifs et soutenir les efforts en vue de l'accommodement. Ils peuvent veiller à la

protection de l'espace public et créer des occasions et des forums permettant la participation citoyenne aux décisions locales. Enfin, les investissements dans la formation professionnelle, la création d'emplois et le renforcement des actifs financiers sont importants pour la grappe des possibilités à exploiter.

Les gouvernements et les bailleurs de fonds en général peuvent améliorer leurs mécanismes de soutien des organismes bénévoles. Récemment, d'importantes mesures ont été mises de l'avant à cet effet. En effet, en 2005, le gouvernement fédéral a mis sur pied le Groupe de travail sur les investissements communautaires pour examiner ses politiques et ses pratiques dans le domaine. Il a reçu le mandat de formuler des recommandations pour consolider et uniformiser les programmes de financement du gouvernement fédéral et pour favoriser la mise en œuvre d'approches horizontales intégrées en matière d'investissements communautaires. Le Groupe de travail a formulé un train de recommandations, notamment l'élaboration de modalités générales de financement des programmes, assorties d'objectifs similaires. Ces modalités devraient faciliter l'expérimentation, la concertation entre les programmes, les ministères et les divers ordres de gouvernement et enfin, la capacité de s'adapter (flexibilité) aux réponses communautaires et à l'innovation [Groupe de travail, 2006].

Le secteur privé est également un « investisseur » important de par son apport en ressources financières et concrètes. En Colombie-Britannique, par exemple, *Coast Capital Savings* soutient les personnes ayant des limitations fonctionnelles dans leurs efforts pour lancer des microentreprises. La direction de la Diversification de l'économie de l'ouest du Canada a confié à cette caisse d'épargne et de crédit le mandat d'administrer, pour son compte, le Programme des conseils et prêts pour les entrepreneurs ayant une incapacité. La caisse a consenti des prêts pouvant atteindre 75 000 dollars aux entrepreneurs ayant une incapacité. Les fonds peuvent servir à défrayer le salaire des gestionnaires, les activités de mise en marché, les coûts afférents aux activités d'un comité consultatif et une réserve pour pertes sur prêts. *Coast Capital Savings* a également offert des services-conseils et du mentorat aux entreprises [Makhoul, 2002].

Enfin, en vertu de leur pouvoir législatif, les gouvernements ont un rôle de réglementation important en ce qui concerne le programme des collectivités. Ils peuvent tout à la fois faciliter ou décourager certaines formes d'investissements, de pratiques et de modes d'approvisionnement. En vertu de l'Initiative fédérale d'économie sociale (ancienne), Industrie Canada avait entrepris d'examiner comment ses politiques afférentes aux petites entreprises, notamment les divers programmes de prêts, pourraient être adaptées pour convenir également aux entreprises d'économie sociale.

Le programme des collectivités a donné naissance à un nouveau rôle pour les gouvernements et, quant à cela, pour les autres bailleurs de fonds. Outre leurs fonctions traditionnelles de modèles exemplaires et d'investisseurs, ils doivent s'investir dans un nouveau champ, celui des processus communautaires complexes, afin de créer le contexte et l'infrastructure nécessaires aux activités du programme des collectivités. Ils doivent dorénavant assumer le nouveau rôle de *facilitateurs*.

Rôle émergent

Facilitateurs

Tel que décrit dans un document connexe sur la *Résilience et le programme des collectivités*, le travail réalisé dans l'espace commun comprend le savoir, l'action et l'analyse (surveillance et évaluation). Les gouvernements et les autres bailleurs de fonds ont un rôle vital à jouer en tant que facilitateurs de ces fonctions primordiales.

a. Savoir

Les gouvernements ont une expertise considérable dans le domaine de la preuve et des connaissances de base générales. Ils recueillent, emmagasinent et traitent sans cesse des données. L'exercice est essentiel non seulement pour bien comprendre la conjoncture, mais également pour suivre les tendances et déterminer si des progrès ont été enregistrés au fil du temps – des volets essentiels au chapitre de l'imputabilité.

Pour répondre au besoin de données locales, par exemple, le Bureau de la statistique de Terre-Neuve et Labrador a préparé, en collaboration avec l'Université Memorial et dans le cadre du Plan stratégique social de la province, une série de comptes communautaires (*Community Accounts*) depuis diverses bases de données et sources d'information. Les données pour chacune des collectivités de la province ont, par la suite, été organisées en un modèle de présentation uniforme.

Les portraits des collectivités sont postés dans le site Web des *Community Accounts*, que peuvent consulter gratuitement les ministères, les organisations communautaires, ainsi que les citoyennes et les citoyens. L'information permet aux localités de prendre connaissance de leur profil individuel et, vu le modèle de présentation uniforme à l'échelle de la province, elles sont en mesure d'évaluer leurs progrès par rapport à ceux des autres régions. La Nouvelle-Écosse a lancé une initiative similaire (*Community Counts*).

En plus de recueillir et de compiler des statistiques, les gouvernements et les autres bailleurs de fonds peuvent soutenir la recherche et la collecte stratégique d'informations reliées aux quatre grappes fondamentales de la résilience. La recherche pourra porter sur des questions de fond relatives au logement social, à la sécurité du revenu, à la formation professionnelle et au développement économique communautaire. Elle pourra porter sur les obstacles susceptibles d'être enchâssés dans les politiques de logement ou d'aide sociale qui ont pour effet de nuire à la construction de logements abordables ou à la transition des sans-emploi vers le marché du travail. Et elle pourra porter sur de nouvelles approches en matière de travail communautaire reposant sur l'articulation des grappes et de leurs composantes.

Les gouvernements peuvent faciliter le développement des connaissances et du savoir en assurant la liaison entre les intervenants communautaires, les instituts de recherche en politiques publiques et les chercheurs et chercheuses universitaires. En agissant ainsi, ils permettraient aux initiatives communautaires intégrées de s'abreuver à un flot ininterrompu de connaissances et d'idées pour stimuler l'innovation. Les critères de subvention pourraient exiger que des conseillers et conseillères issus de la collectivité participent activement à la définition de l'objet de la recherche et de sa méthodologie. En fait, des progrès importants ont été réalisés à cet égard. Le programme Alliances de recherche universités-communautés, lancé en 2002 par le Conseil de recherche en sciences humaines, a justement été créé pour faciliter de telles collaborations.

Le développement des connaissances pour appuyer les initiatives communautaires intégrées comprend également, entre autres volets, l'accès aux pratiques exemplaires en vigueur au Canada et à l'étranger. Les gouvernements et les autres bailleurs de fonds peuvent donner les moyens de documenter des expériences locales innovatrices et de partager les leçons à en tirer.

b. Action

Par définition, toutes les collectivités qui mettent en œuvre des initiatives communautaires intégrées s'attaquent à des problèmes complexes. Elles commencent donc par s'organiser de façon à pouvoir gérer cette complexité. Leur principale tâche à cet effet consiste à se doter de structures diversifiées et multisectorielles pour assurer la gouvernance.

Ces instances et structures variées jouent un rôle fondamental dans le programme des collectivités. Elles servent de pôle d'attraction de l'expression locale et en sont le porte-parole et le champion. Elles définissent la vision et les orientations de l'effort communautaire et établissent son plan stratégique. Elles choisissent quelles grappes de la résilience et quels secteurs de l'espace commun vont faire l'objet des interventions. Elles identifient et convient autour d'une même table les principaux acteurs des divers secteurs afin de prendre les décisions.

Les structures de gouvernance locales canalisent les ressources, notamment le financement et l'expertise technique. Elles assurent la liaison entre l'initiative locale et les organisations, ressources et autres projets pertinents dans la collectivité élargie. Elles fournissent des possibilités d'apprentissage et surveillent sur une base régulière les résultats.

Les structures de gouvernance locales n'émergent pas spontanément, de leurs propres moyens. Pour assurer leur bon fonctionnement au fil le temps, il faut les soutenir et soutenir leurs composantes. Elles ont besoin d'occasions pour développer leurs habiletés et leur expertise, considérant la myriade de problèmes relationnels intrinsèques aux initiatives communautaires intégrées.

L'élaboration des théories de changement est autre volet qu'il vaut la peine de soutenir. Ce travail est exigeant en termes de temps et de ressources. Il requiert plusieurs itérations, de bonnes

techniques d'animation et l'accès à l'information. On doit guider les parties concernées à travers toutes les étapes de la pensée stratégique sur le changement, les amener à faire le lien entre les problèmes identifiés et les actions proposées, à identifier les divers effets possibles des actions envisagées et à comprendre les interactions potentielles entre les divers volets de leurs initiatives [Auspos et Kubisch, 2004].

Mais, règle générale, il n'existe pas de financement pour ce type de travail. Habituellement, les fonds publics sont affectés à des initiatives spécifiques plutôt qu'aux processus communautaires (structures de gouvernance) qui les sous-tendent et renforcent leurs capacités à résoudre des problèmes. Généralement, une structure de gouvernance communautaire qui s'attaque à des problèmes complexes n'obtiendra pas rapidement des résultats mesurables. Elle cherchera d'abord à identifier les principaux acteurs et intervenants du milieu et à les convier autour d'une même table. Elle ne satisfait habituellement pas aux critères des bailleurs de fonds dont les attentes sont souvent à court terme, inscrites dans une seule année financière et fondées sur des résultats quasi immédiats, clairement identifiés et quantifiables.

Beaucoup de bailleurs de fonds ne souhaitent pas soutenir une catégorie de structures communautaires plus complexe et moins éprouvée. La majorité d'entre eux préfèrent investir dans la phase de démarrage d'une démarche prometteuse. La plupart penchent en faveur d'une méthodologie normative et sans diversions du point A au point B. Ils veulent connaître avec précision les résultats escomptés et leur échéancier. Malheureusement, les attentes de la plupart des bailleurs de fonds vont à l'encontre du temps et de la souplesse nécessaires pour permettre aux collectivités de bâtir leur résilience.

Les bailleurs de fonds ont du mal à composer avec « l'émergence » ou les processus qui se déploient au fil du temps. Ils préfèrent une trajectoire où les actions envisagées sont clairement énoncées et où on ne s'éloigne à peu près pas du parcours convenu au départ. La fondation familiale J.W. McConnell promulgue, à cet égard, des conseils judicieux aux bailleurs de fonds à la lumière, notamment, des leçons tirées d'un corpus de textes grandissant sur la théorie de la complexité.

Toutefois, on ne travaille pas complètement dans le noir. La théorie de la complexité fournit quelque éclairage au sujet de ce qu'on est en droit de s'attendre et de comment travailler sur le changement au sein d'organisations complexes. Une certaine compréhension de la complexité sert à rassurer les conseils d'administration et les participants. Ils s'aperçoivent que l'absence d'un plan précis n'est pas nécessairement une lacune ou une faute et, qu'au fait, la dynamique qu'ils observent et vivent est normale. De leur côté, les bailleurs de fonds peuvent effectivement demander qu'on leur présente une vision claire et nette, un argumentaire solide et un sens aigu de la stratégie, mais devraient être prêts à faire avec d'innombrables variations à mesure que les initiatives de changement social se déploient. Plus que tout, les bailleurs de fonds devraient accepter que complexité n'est pas synonyme d'impossibilité à gérer et qu'il existe des normes reconnues pour aider à maintenir le cap durant toutes les phases d'une initiative, depuis le choix des activités jusqu'à l'évaluation de leur potentiel [Pearson, 2006: 12].

Un temps considérable et beaucoup d'énergie sont consacrés à chercher le financement requis pour réaliser des gains durables pour les collectivités. Des initiatives pourtant prometteuses ne parviennent pas à leur plein aboutissement faute de réussir à passer le cap de la phase expérimentale. Vu le manque de financement stable, elles ont du mal à conserver du personnel sur une base continue. Confrontés à des taux de roulement de personnel élevés, leurs efforts pour apprendre, pour développer leurs connaissances et pour mettre de l'avant des actions innovatrices sont minés.

Les structures de gouvernance locales n'ont pas simplement besoin de dollars, ce sont des dollars d'un certain type dont elles ont besoin. Les changements en profondeur, de par leur nature même, se produisent sur une période de temps prolongée. Les changements évoluent constamment, ce qui est une bonne nouvelle sur le plan du processus communautaire, mais un problème du point de vue des bailleurs de fonds qui, règle générale, préfèrent des retours prévisibles et rapides sur leurs investissements. Pour réaliser des changements profonds et durables au chapitre des collaborations communautaires et du travail d'élaboration de politiques, qui sont partie prenante du programme des collectivités, il faut disposer de capitaux patients.

Les gouvernements et les bailleurs de fonds peuvent faire beaucoup plus que soutenir financièrement le processus de mobilisation locale et les autres efforts de collaboration. En effet, ils peuvent s'engager en tant que partenaires actifs. Ils peuvent partager l'information relative aux recherches et aux autres initiatives en cours ailleurs pays ou à l'étranger susceptibles de guider le travail local. Ils peuvent s'investir pleinement dans l'action, en commençant dans leur propre organisation.

Si les bailleurs de fonds veulent obtenir des résultats positifs, ils doivent démontrer concrètement leur engagement envers des stratégies coordonnées et des solutions systémiques en intégrant des mécanismes de concertation dans leur propre sphère d'activité [Connor et Kadel-Taas, 2003: 42]. Ils peuvent structurer leurs programmes de financement en les centrant sur les collectivités et les systèmes, c'est-à-dire en finançant globalement les initiatives communautaires intégrées plutôt que dans leurs volets particuliers. Ils peuvent mettre en commun des ressources pour appuyer une infrastructure de soutien comme dans le cas, par exemple, de l'infrastructure du Programme d'accès communautaire à l'information. Enfin, ils peuvent soutenir individuellement ou collectivement des volets d'aide technique, d'élaboration de politiques et d'évaluation fondée sur les connaissances.

Pour changer de comportement comme bailleurs de fonds, il faut plus que changer des modalités de financement. À l'instar des initiatives communautaires intégrées, la collaboration concertée au sein d'un gouvernement crée de la valeur en contribuant au projet de nouvelles ressources, des idées novatrices et une plus grande expertise. Ces relations interministérielles, et les investissements communs et la réduction de conflits qui en résultent, sont susceptibles d'augmenter l'efficacité et l'efficacé des initiatives locales. S'ils veulent intervenir efficacement dans des dossiers complexes comme l'itinérance, les problèmes que vivent les Autochtones en milieu urbain et les changements climatiques, les ministères et les organismes gouvernementaux doivent collaborer horizontalement concernant leurs mandats plutôt que verticalement et uniquement dans leur champ de responsabilité propre.

L'horizontalité est un mode de gestion par lequel les gestionnaires de différents ministères travaillent ensemble à un dossier commun dont les enjeux débordent des domaines qui relèvent principalement de leur compétence propre. Cette formule s'impose puisque beaucoup d'objectifs gouvernementaux sont multidimensionnels et s'inscrivent dans les mandats de divers ministères, ordres de gouvernement et organismes bénévoles. Dans son guide d'accompagnement *L'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour les initiatives horizontales*, le Conseil du Trésor souligne que la « capacité de former des alliances et des partenariats et de gérer efficacement les initiatives *horizontales* est, dans bien des cas, essentielle à la prestation de services rentables et de haute qualité au public » [Secrétariat du Conseil, 2002]. Dommage que ce soit si difficile à faire.

La volonté d'améliorer le rendement au chapitre de la prestation de services et d'obtenir des résultats positifs mesurables est, en partie, ce qui motive la concertation interministérielle. Le budget 2005 fait partie de la brique de documents fédéraux qui ont mis en relief la nécessité de renforcer et de moderniser la gestion dans le secteur public. L'horizontalité est un mécanisme qui permet au gouvernement fédéral de se comporter en véritable institution nationale dynamique, homogène et cohérente.

Même la vérificatrice générale du Canada a souligné que le gouvernement fédéral devait accentuer ses efforts relatifs à la gestion horizontale.¹ Le manque de coordination engendre de l'inertie et nuit au bon fonctionnement des ministères au sein du gouvernement. La VG a demandé aux organismes centraux d'émettre des directives plus fermes et plus explicites en vue d'améliorer les pratiques d'horizontalité. Idéalement, ces directives s'appliqueraient aux modalités de demandes de subvention, aux mécanismes de financement, à la collecte de données et aux cadres de rapport et d'évaluation.

Le rapport du Groupe de travail sur les investissements communautaires, décrit précédemment, propose divers moyens de renforcer l'horizontalité au sein du gouvernement. On y cite d'ailleurs l'initiative Quartiers en essor à titre d'exemple de gestion horizontale au sein du gouvernement. Dans le cadre de cette initiative, les partenaires gouvernementaux ont regroupé leurs efforts pour réaliser un objectif commun : la revitalisation des quartiers. C'est ainsi qu'ils ont produit deux accords de contribution à partir de cinq programmes de financement distincts. Ils se sont concertés pour adopter les mêmes règles de préparation de rapports financiers de sorte que Quartiers en essor ne produit qu'un rapport mensuel pour ses cinq bailleurs de fonds. Dans la foulée d'un dialogue spécial sur les politiques, créé spécifiquement pour cette initiative, les partenaires gouvernementaux ont intégré certaines de leurs procédures et modalités de fonctionnement.

Il existe d'autres possibilités de consolidation qui permettraient au programme des collectivités de faire encore mieux. Ainsi, si les gouvernements veulent véritablement soutenir les initiatives communautaires intégrées, ils pourraient voir à concilier leurs lourdes procédures de demande de projets. Actuellement, elles varient d'un ministère à l'autre, sont parfois contradictoires et requièrent de nombreuses lettres d'appui. Idéalement, la démarche visant une même initiative ou des initiatives semblables devrait être coordonnée afin de promouvoir la cohérence de l'intervention et de réduire le fardeau administratif pour les demandeurs et les bailleurs de fonds tout à la fois.

En fait, le Groupe de travail sur les investissements communautaires a recommandé l'implantation graduelle d'un portail unique pour toutes les subventions et contributions fédérales. Ce point d'entrée commun améliorerait l'accès aux renseignements entourant les divers programmes de financement et serait une étape vers la normalisation des procédures de demande de projets. Plusieurs catégories de subvention pourraient graduellement être fusionnées en un accord de contribution intégré [Groupe de travail, 2006].

Tous les ordres de gouvernement s'intéressent aux initiatives communautaires intégrées et explorent divers mécanismes pour les soutenir plus efficacement. Dans le cadre de certaines expériences de gestion horizontale, comme le Programme des collectivités durables lancé en Nouvelle-Écosse, on a tenté de changer la culture et un certain nombre de pratiques administratives gouvernementales. L'objectif était de permettre à divers ministères et ordres de gouvernement d'arrimer leurs efforts et de mettre en commun leurs ressources afin de soutenir des stratégies locales de développement. Le Programme des collectivités durables a réuni autour d'une même table le gouvernement fédéral, le gouvernement provincial, des municipalités et des communautés autochtones dans le but d'aider un groupe choisi de collectivités néo-écossaises à travailler conjointement au développement durable de leur milieu d'un point de vue écologique, économique, social et culturel.

D'autres gouvernements ont entrepris des démarches semblables. L'Initiative de développement communautaire et économique du Manitoba, dans l'élaboration de ses politiques et de ses programmes, s'appuie sur une perspective sociale et économique intégrée. Un comité interministériel du Cabinet supervise les travaux et sert de forum aux décideurs pour enligner et aligner les efforts de leurs ministères respectifs.

Il est également possible de consolider les mécanismes entourant l'évaluation des initiatives communautaires. Vu que les ministères et, quant à cela, les bailleurs de fonds exigent tous des collectivités qu'elles évaluent leurs initiatives subventionnées, elles doivent recueillir de l'information depuis diverses sources. En fin de compte, elles affectent une partie considérable de leurs ressources limitées à la reddition de comptes. Cette activité, tout en étant essentielle, les détourne de leur mission fondamentale. Heureusement, les cinq collectivités engagées dans Quartiers en essor disposent d'une grille d'évaluation commune pour évaluer leurs activités.

La grille d'évaluation commune élaborée dans le cadre de l'ancienne Initiative d'économie sociale du gouvernement fédéral est un bon exemple à cet effet. Cette initiative, à laquelle participaient quelques ministères, visait un objectif commun: soutenir et renforcer les interventions dans le domaine du développement économique et communautaire. Les partenaires fédéraux étaient Ressources humaines et Développement social Canada, Industrie Canada, Diversification économique de l'ouest du Canada, l'Initiative fédérale de développement économique du Nord de l'Ontario, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada (Québec) et le Conseil de recherche en sciences humaines.

La grille d'évaluation commune, mise au point pour cette initiative, a donné naissance à un modèle logique pour conceptualiser le travail d'économie sociale, notamment ses grands objectifs

sociétaux, ses principes directeurs fondamentaux et les investissements et le soutien considérables requis pour soutenir les activités locales. Elle a permis de déterminer les divers résultats possibles du point de vue des ménages, des organisations, de la collectivité et des divers secteurs [Leviten-Reid et Torjman, 2006].

Si les avantages de la collaboration concertée sont si évidents, comment se fait-il que sa pratique ne soit pas plus répandue? Comment se fait-il que ce soit l'exception plutôt que la règle? Bien qu'aucune réponse ne soit arrêtée, il semblerait, qu'à la base, des facteurs humains ayant très peu à voir avec la logique et la raison et beaucoup plus avec la psychologie du risque et de la récompense, soient en jeu.

Le Groupe de travail sur les investissements communautaires a réfléchi beaucoup à la question du risque. Il a exploré des moyens de concilier les préoccupations du gouvernement quant aux risques et sa volonté d'obtenir des produits et des résultats clairs. Son rapport traite de la question de la responsabilité et de l'imputabilité, de la nécessité de préciser les attentes en matière d'informations et du besoin d'alléger le fardeau des rapports à soumettre par les organisations communautaires [Groupe de travail, 2006].

En fait, la reddition de comptes publics a tendance à dicter la forme que prendront les structures gouvernementales. Les ministres ont la responsabilité d'un certain budget dont ils doivent rendre compte au Parlement. Les voies hiérarchiques soi-disant claires perdent de leur clarté quand une initiative conjointe requiert la mise en commun de fonds provenant de plusieurs sources différentes. La question de l'imputabilité surgit aussi dans le cas d'initiatives horizontales où plusieurs intervenants mettent la main à la pâte.

Le problème de l'imputabilité et de la reddition de comptes, même s'il est complexe, n'est pas pour autant insurmontable. La solution la plus raisonnable consiste à désigner un ministre responsable de l'initiative conjointe et de convenir qu'il lui appartiendra de rendre compte de l'utilisation des fonds. De toute évidence, les autres ministères concernés doivent surveiller leurs dépenses, mais aussi reconnaître que les résultats sont susceptibles d'être plus globaux ou différents de ceux auxquels ils s'attendent habituellement.

La raison fondamentale de travailler de cette façon est de créer un tout plus grand que ses parties individuelles. Dans la mesure où l'on considère que les initiatives conjointes donnent de meilleurs résultats, une personne en autorité doit statuer et affirmer que le mode de fonctionnement attendu dans ces circonstances est la collaboration concertée. Les fonctionnaires de première ligne doivent recevoir l'assentiment de leurs supérieurs immédiats et ceux-ci, une commande claire à cet effet de leurs propres supérieurs.

Même les sous-ministres à la barre de leurs navires respectifs ont besoin de directives de leurs patrons. Le Bureau du Conseil privé doit indiquer avec précision et fermeté l'orientation à suivre. Le message doit leur parvenir du Conseil du Trésor, de la vérificatrice générale et de la classe politique.

Si la classe politique ne voit pas la nécessité de la concertation, il est improbable que le message se transmette à la fonction publique. De plus, si les membres du caucus gouvernemental rivalisent pour l'attention du premier ministre dans l'espoir d'un poste au Cabinet, ils ne voudront certainement pas « partager la gloire » avec leurs collègues. Ils chercheront plutôt à braquer le projecteur sur leurs propres exploits et seront peu enclins à poursuivre des initiatives concertées.

La classe politique et les fonctionnaires ont les mêmes leçons à apprendre que les collectivités en matière de collaborations concertées. Il faut accepter de partager les responsabilités, les risques et les récompenses. Pour faire progresser la gestion horizontale au sein du gouvernement, il faudra que les plus hauts dirigeants émettent des directives claires à cet effet. C'est ce que nous a appris l'expérience au Royaume-Uni des solutions concertées pour des problèmes complexes. Il s'agit probablement de l'exemple le plus élaboré au monde de participation gouvernementale à la coentreprise (initiatives concertées) [Bogdanor, 2005].

Le gouvernement concerté est une stratégie politique explicite qui vise à coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de programmes dans divers ministères dans le but de s'attaquer globalement à des problèmes sociaux de nature complexe, comme l'exclusion sociale et la pauvreté. Mais la formule déborde les cadres gouvernementaux pour inclure des organisations provenant des secteurs privé et bénévole, le principe étant de bâtir des solutions concertées en associant le plus grand nombre possible de parties concernées à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques pertinentes.

Une des premières initiatives ou collaborations concertées a été lancée au Royaume-Uni, en 1997, au moment où le premier ministre Tony Blair a créé l'Unité de lutte contre l'exclusion sociale dans le but d'améliorer les actions locales visant à renforcer la cohésion sociale. L'Unité était (alors) sous l'autorité du Bureau du vice-premier ministre et menait des actions approuvées par l'ex-vice-premier ministre, en consultation avec le premier ministre.

La position de l'Unité au cœur même du gouvernement évitait beaucoup de tracasseries administratives et encourageait la coopération entre les fonctionnaires des divers ministères et la conciliation des intérêts publics et privés. En mai 2006, l'Unité de lutte contre l'exclusion sociale a été placée sous l'autorité du nouveau ministère des Collectivités et des Administrations municipales.

Dans le même ordre d'idées, la coordination de la Stratégie intégrée de revitalisation des quartiers du gouvernement britannique a été confiée à l'ancienne Unité de revitalisation des quartiers. Créée en 2001, cette unité était aussi sous l'autorité du Bureau du vice-premier ministre et relève aujourd'hui du ministère des Collectivités et des Administrations municipales. L'Unité avait pour mission de canaliser les centaines de milliards de livres dépensées à l'époque par les différents ministères. Elle travaillait, de concert avec des équipes de revitalisation de quartiers sur l'ensemble du territoire, à superviser et à soutenir les partenariats locaux stratégiques déployés dans les quatre-vingt-huit districts les plus défavorisés du pays [Cabinet, 2001].

La production de statistiques nationales sur les quartiers a permis de suivre les progrès réalisés dans les collectivités et d'identifier les secteurs considérés vulnérables ou à risque de se détériorer. L'Unité a créé un système de gestion des connaissances afin de partager les informations corroborant les pratiques efficaces et de veiller à ce que les intervenantes et les intervenants communautaires aient la formation et les compétences requises pour effectuer leur travail. De plus, elle surveillait les progrès réalisés relativement aux objectifs précis que s'était donnés la Stratégie nationale pour la revitalisation des quartiers entourant cinq problèmes identifiés : les perspectives d'emploi médiocres, le taux de criminalité élevé, la sous-scolarisation, l'état de santé précaire de la population et les problèmes de logement et d'environnement physique. Les cibles à atteindre de même que les actions à entreprendre ont été déterminées par les ministères concernés, mais le suivi et la coordination ont été assurés par l'Unité de revitalisation des quartiers.

Dans le domaine de l'emploi, le ministère de l'Éducation et de l'Emploi et le ministère de la Sécurité sociale adoptèrent des cibles sur trois ans afin d'augmenter les taux d'emploi dans les trente districts où ils étaient les plus faibles. On voulait rétrécir le fossé entre les taux d'emploi dans ces districts par rapport à ceux de l'ensemble du pays et réduire l'écueil pour les populations défavorisées. Plusieurs politiques importantes ont été mises de l'avant pour atteindre ces objectifs, notamment l'affectation de quarante millions de livres à la mise sur pied de trente-deux Groupes d'action pour l'emploi ainsi qu'un programme d'investissements massifs en services de garde à l'enfance et en transport public. Le plan visait également à ce qu'« avoir un emploi soit payant » et prévoyait des changements au système de sécurité du revenu et au régime fiscal. On a créé un nouveau Service pour les petites entreprises et un Fonds Phoenix de quatre-vingt-seize millions de livres pour stimuler les petites entreprises dans les secteurs défavorisés. Des fonds publics additionnels ont été consentis aux organismes de développement régional.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette approche concertée est l'un des exemples de collaborations les plus élaborées à avoir été mises en place par un gouvernement. Par contre, le niveau élevé d'implication du gouvernement central soulève tout naturellement la question du rôle qu'ont pu effectivement jouer les collectivités dans l'initiation et la direction des activités de revitalisation de leurs quartiers. Néanmoins, l'aspect positif de cette expérience c'est qu'elle est un modèle exemplaire de collaboration gouvernementale intensive, accompagnée d'importantes mesures de soutien au travail communautaire intégré.

Ici au Canada, un exemple significatif d'initiatives intégrées et de travail concerté est la Stratégie de services intégrés élaborée et mise en œuvre par la Direction des services communautaires de la Ville d'Edmonton: Edmonton est une collection de villages urbains, chacun possédant des actifs et des forces qui lui sont propres.

La stratégie de la Ville d'Edmonton s'articule autour de six thèmes principaux : citoyens et citoyennes d'abord, développement du sentiment d'appartenance communautaire, interventions ciblées, santé urbaine, secteurs bleus et verts (accent environnemental) et espaces communautaires. Ce qui est sans doute plus important est la détermination du rôle de l'administration municipale dans la

réalisation de cette vision stratégique. Ce rôle comprend le partage de connaissances, la liaison et le maillage, le financement partagé, les capacités d'encadrement et l'intendance.

Par *partage de connaissances*, on entend faire en sorte que l'information soit fiable, rapidement disponible et accessible au public. Par *liaison et maillage*, on entend réunir au moment opportun les bonnes personnes afin de mobiliser le milieu et de soutenir ses efforts. Au chapitre du *financement partagé*, la Ville crée des partenariats pour maximiser la portée de ses ressources financières et elle explore de nouvelles avenues de financement pour faciliter l'accès aux arts, à la culture, aux sports et aux loisirs. En ce qui a trait aux *capacités d'encadrement et à l'intendance*, la Ville partage son expérience et son expertise de manière à favoriser le leadership communautaire et elle voit à l'entretien, la conservation et la protection des parcs urbains, des espaces verts, des sites naturels et des équipements et installations.

Enfin, il est important de reconnaître que la concertation est essentielle non seulement pour améliorer la prestation des services, mais aussi pour atténuer les conséquences négatives non prévues qui peuvent découler de la décision d'un ordre de gouvernement de se retirer d'un programme ou de couper dans les avantages qu'il consent à une population à la lumière d'améliorations apportées dans le même domaine par un autre ordre de gouvernement.

c. Analyse

Les gouvernements de tous ordres reconnaissent la valeur de l'apprentissage et ils expriment habituellement leur intérêt pour la chose en investissant dans les établissements de formation traditionnels. Ces investissements sont nécessaires, certes, mais ils sont insuffisants. Les gouvernements et, quant à cela, d'autres bailleurs de fonds devraient soutenir les apprentissages au sein même des collectivités et entre celles-ci.

De plus, les initiatives communautaires intégrées sont des exercices exigeants et complexes. Leurs participantes et leurs participants doivent sans cesse innover pour s'adapter à un environnement qui change tout le temps. Les séances ou forums d'apprentissage les aident donc à maintenir le cap et à ne pas se sentir abandonnés [Westley, Zimmerman and Quinn Patten, 2006: 181]. Grâce à une communauté de pratique solide, les membres peuvent s'entraider lorsque confrontés à des problèmes difficiles, ils peuvent partager de nouvelles méthodes d'intervention et mettre en application des techniques qui se sont avérées efficaces.

Mais les apprentissages ne surgissent pas spontanément dans les collectivités. Le processus pour favoriser les apprentissages doit être réfléchi et poursuivi stratégiquement. Or, les initiatives communautaires intégrées ont besoin de soutien à cet égard. Il faut créer des occasions pour s'arrêter et réfléchir au développement local. Or, les forums de réflexion sont justement des espaces permettant de bâtir les connaissances sur le changement communautaire.

Il est également important de faciliter les échanges entre groupes, voire même entre deux collectivités conviées dans le but exprès d'apprendre l'une de l'autre. Le partage de connaissances relatives à la pratique communautaire est de plus en plus fréquent et ce, même au sein du gouvernement. Récemment, on a créé une communauté de pratique appelée la Famille fédérale – initiatives communautaires concertées. Elle est composée de fonctionnaires de vingt-cinq ministères et organismes différents qui se réunissent régulièrement pour développer leurs connaissances et leurs compétences dans divers aspects du programme des collectivités.

En fait, le Groupe de travail sur les investissements communautaires soulève expressément la question de l'apprentissage. Il a recommandé, dans l'optique d'améliorer les programmes de financement, de favoriser l'échange d'informations sur les programmes et les pratiques efficaces. Le rapport note « qu'un certain nombre de ministères fédéraux se sont engagés sur cette voie. Ils ont créé des boucles de rétroaction entre l'évaluation des programmes et les politiques et entre les politiques et la mise en œuvre des programmes, ce qui a pour effet de bâtir des connaissances pour informer la pratique » [Groupe de travail, 2006]. Ces nouvelles connaissances constituent effectivement la base de travaux futurs, que ceux-ci soient entrepris par des bailleurs de fonds ou par des collectivités.

Conclusion

Les collectivités développent leur résilience par l'entremise de quatre grappes ou secteurs principaux d'activités. Bien qu'elles puissent accomplir beaucoup, leurs actions doivent être facilitées et soutenues par les gouvernements et d'autres bailleurs de fonds. Ils appuient le travail communautaire en donnant l'exemple de pratiques exemplaires et en investissant suffisamment dans le mieux-être des populations et des collectivités. Ils peuvent faciliter la collecte d'informations, les collaborations concertées, l'analyse et l'évaluation des progrès réalisés et la correction des trajectoires. Enfin, les gouvernements et les autres bailleurs de fonds peuvent s'efforcer de coordonner leurs propres actions, lorsqu'il y a lieu, afin de faciliter l'accès aux programmes et d'alléger le fardeau administratif.

Note bibliographique

1. Les rapports 2005 et 2006 de la Vérificatrice générale soumis au Parlement, Ottawa : gouvernement du Canada.

Bibliographie

Auspos, P. et A. Kubisch. (2004). *Building Knowledge about Community Change: Moving Beyond Evaluations*. Washington, DC: Aspen Institute Roundtable on Community Change, Novembre.

- Battle, K. et S. Torjman. (1993). *Breaking Down the Welfare Wall*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, juillet.
- Battle, K., M. Mendelson et S. Torjman. (2006). *Towards a New Architecture for Canada's Adult Benefits*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, juin.
- Bogdanor, V., éd. (2005). *Joined-Up Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Cabinet du gouvernement du R.-U. (2001). *A New Commitment to Neighbourhood Renewal: A National Strategy Action Plan*. Rapport de l'Unité de lutte contre l'exclusion sociale. Londres, janvier. www.neighbourhood.gov.uk
- Connor, J. et S. Kadel-Taas. (2003). *Community Visions, Community Solutions: Grantmaking for Comprehensive Impact*. St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- Economic Development Administration. (1997). *Cluster-Based Economic Development: A Key to Regional Competitiveness*. Washington, DC: US Department of Commerce.
- Employment Policy Foundation. (2003). "The Living Wage Movement: Gaining Momentum." www.epf.org/LWsite/factsheets/overview.asp
- Groupe de travail sur les investissements communautaires. (2006). *Pour renforcer la cohérence des pratiques de financement communautaire du gouvernement du Canada*. Document de discussion. Ottawa: Ressources humaines et Développement social Canada, novembre. www.rhdsc.gc.ca/fr/pip/ds/GroupeDeTravail/rapport.shtml
- Human Services Planning Coalition. (2005). *The Road to Inclusivity: An Action Plan for York Region*. Rapport du Sommet sur l'inclusion. Région de York, janvier.
- Leviton-Reid, E. et S. Torjman. (2006). *Evaluation Framework for Federal Investment in the Social Economy: A Discussion Paper*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.
- Makhoul, A. (2002). *The ABLED Initiative: Encouraging Entrepreneurship for Persons with Disabilities*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, juillet.
- Partenariat économique Ottawa. *Tracer l'Avenir: Une nouvelle vision économique pour Ottawa*. Ottawa's Initiative des moteurs économiques.
- Pearson, K. (2006). *Accélérer notre impact: Philanthropie, Innovation et changement social*. Montréal: La fondation de la famille J.W. McConnell, novembre.
- Pomeroy, S. (2006). *Minimum Housing Wage – A New Way to Think about Rental Housing Affordability*. Ottawa: Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine, www.chra-achru.ca
- Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (2002). *Conception de cadres de gestion et de responsabilisation axes sur les résultats pour initiatives horizontales*. Ottawa. www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrs-ceh/6/RMA-CGR_f.asp
- Torjman, S. (2006). *There's Madness to this Method*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.
- Torjman, S. (1997). *Disentanglement – or Disengagement?* Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, janvier.

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

Ville d'Edmonton. (2000). *Towards 2010. A New Perspective: An Integrated Service Strategy*. Edmonton: Community Services.

Westley, F., B. Zimmerman et M. Quinn Patten. (2006). *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Toronto: Random House Canada.