

CALEDON



INSTITUTE OF  
SOCIAL POLICY

# **Réflexion sur le projet collectivités dynamiques**

*par*

**Eric Leviten-Reid**

**mars 2004**

# **Réflexion sur le projet collectivités dynamiques**

*par*

**Eric Leviten-Reid**

**mars 2004**

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

Copyright © 2004 par le Caledon Institute of Social Policy

ISBN 1-55382-100-9

Publication du :

The Caledon Institute of Social Policy

1600, rue Scott, porte 620

Ottawa (Ontario) CANADA

K1Y 4N7

Tél. : (613) 729-3340

Fax : (613) 729-3896

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

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

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

## *Table des matières*

<i>Brève récapitulation</i>	1
<i>Cadre conceptuel du travail</i>	2
<i>Quelle est la valeur ajoutée de ces initiatives?</i>	3
<i>Qu'entendons-nous par pauvreté et réduction de pauvreté?</i>	3
<i>Est-ce que la réduction de la pauvreté est le bon cadre conceptuel?</i>	4
<i>Qu'est-ce qu'il faut viser en premier lieu : l'amélioration         du revenu des ménages ou l'introduction de changements         à l'échelle de la collectivité?</i>	5
<i>Apprentissage pancanadien</i>	6
<i>Bâtir des relations</i>	6
<i>Du temps pour apprendre</i>	7
<i>Surcharge d'informations</i>	8
<i>Information générale ou pointue</i>	9
<i>Faire le lien entre connaissances « codifiées » et « tacites »</i>	10
<i>Avoir recours à différents supports médiatiques</i>	10
<i>Mise en œuvre d'initiatives locales</i>	11
<i>Processus d'élaboration</i>	11
<i>Taille des collectivités</i>	12
<i>Le rôle de rassembleur-mobilisateur</i>	12
<i>Mobiliser les divers secteurs</i>	13
<i>Mesures pour adopter une approche globale</i>	16
<i>Travailler à divers échelons et entre secteurs</i>	17
<i>Collecte de fonds</i>	18
<i>Garantir l'inclusion</i>	19
<i>Bibliographie</i>	20

En réfléchissant aux premiers dix-huit mois du projet Collectivités dynamiques, fort est de constater que les nouvelles sont bonnes et mauvaises à la fois. Elles sont bonnes parce que notre travail difficile est bien amorcé et mauvaises parce que ça ne fait que commencer!

On n'a jamais dit que l'introduction dans notre société de changements sociaux et économiques profonds serait une démarche facile – et ça ne l'est pas. Par contre, l'entreprise n'est pas impossible non plus!

Il se pourrait que notre réalisation la plus remarquable au cours de cette année et demie ait été, en fait, le nombre et la grande diversité de personnes qui ont répondu à l'appel et se sont engagées à bâtir des « collectivités dynamiques ». L'espoir que les gens apportent à la démarche est une ressource extraordinaire en soi. Le défi, bien sûr, consiste à transformer ces aspirations en résultats concrets.

Le Forum face à face, tenu à Guelph (Ontario) les 22 au 24 septembre 2003, a donné l'occasion aux participants du projet Collectivités dynamiques de réfléchir ensemble à leurs expériences de façon à pouvoir circonscrire plus étroitement leurs actions et raffiner leurs stratégies. Ce document tente de cerner quelques-unes des principales leçons et à dégager des observations des premiers mois du projet.

### ***Brève récapitulation***

Les nombreux partenaires du projet Collectivités dynamiques ont abattu beaucoup de travail depuis le lancement de l'initiative, beaucoup trop pour en faire un compte rendu détaillé. L'infrastructure de base du projet Collectivités dynamiques a été mise en place – son site Web interactif et son système de téléconférences – et la Communauté d'apprentissage pancanadienne fonctionne par le truchement de conférences téléphoniques entre représentants, d'activités de téléapprentissage, de travaux de recherche et de services d'accompagnement (coaching). Six collectivités ont décidé de se lancer dans le volet « éclairer » de l'initiative (d'autres collectivités envisagent de faire comme elles) et ont jeté les bases de projets pluridimensionnels et pluriannuels de réduction de pauvreté.

Une stratégie de financement conjointe a été élaborée dans le but de renforcer les capacités des initiatives locales de réduction de pauvreté et de leur procurer les ressources suffisantes pour mener à bien leurs projets. Un « Dialogue politique » a été engagé avec des représentants et représentantes des divers ministères fédéraux. Des documents de recherche et des outils de renforcement de capacités ont été préparés et diffusés. Enfin, le projet « Disparité entre les sexes et pauvreté » (Gender and Poverty Project) a été lancé. Avec l'aide des six collectivités « éclairer », un cadre conceptuel en matière d'apprentissage et d'évaluation a été

élaboré et une évaluation préliminaire de la communauté d'apprentissage pancanadienne a été réalisée, exercice soutenu par les groupes mobilisateurs locaux et les bailleurs de fonds.

Dans la foulée de ces nombreuses activités, il serait facile de perdre de vue la vision et les objectifs globaux qui sous-tendent le projet Collectivités dynamiques. Au cours du Forum face à face, l'occasion nous a été donnée de prendre du recul par rapport aux différents volets de notre travail et d'examiner le projet dans son ensemble : Comment faire pour que tous ces morceaux s'emboîtent les uns aux autres? Quels sont les facteurs qui nuisent à leur enlignement parfait à l'instar de ce que nous avons imaginé?

« Enligner » – c'est-à-dire parvenir à positionner correctement les groupes les uns par rapport aux autres – voilà une assez bonne description du défi que doit relever le projet Collectivités dynamiques. Que ce soit au niveau des secteurs (secteur bénévole, milieu des affaires, gouvernement et populations défavorisées), des divers échelons politiques (pancanadien et local; fédéral, provincial et municipal) ou des problématiques importantes (emploi, habitation, transport et services de garde), comment faire pour créer des liens plus étroits entre les diverses initiatives locales de façon à créer des collectivités où pas une personne n'est laissée pour compte? En quoi pourrait consister ce nouvel amalgame de pratiques et de politiques économiques et sociales apte à créer des collectivités dynamiques, équitables, inclusives et rayonnantes?

Il est sans doute un peu trop tôt dans le processus pour dégager de grandes conclusions, mais nous disposons de beaucoup d'indices pour informer et mieux comprendre le travail auquel nous nous consacrons. Dans les prochaines sections de ce rapport, nous présentons brièvement quelques-unes des leçons tirées à ce jour de l'expérience et certains problèmes que nous avons rencontrés. Nous les avons distribués en trois grandes catégories : (1) Cadre conceptuel du travail, (2) Apprentissage pancanadien et (3) Mise en œuvre d'initiatives locales.

### ***Cadre conceptuel du travail***

Les organismes rassembleurs (mobilisateurs) locaux soutiennent qu'expliquer leur mission aux autres – parfois même se l'expliquer à soi – est un des problèmes majeurs avec lequel ils sont aux prises. « Quelle démarche particulière préconisons-nous? En quoi ajoute-t-elle à ce qui se fait déjà dans le milieu? » Et même s'ils ont bien réussi à présenter dans leurs milieux respectifs les principaux thèmes portés par le projet Collectivités dynamiques (réduction de la pauvreté à l'opposé de soulagement de la pauvreté, pensée et action globales, collaborations intersectorielles, mise en valeur des actifs et des ressources du milieu, apprentissage communautaire et introduction de changements), certaines ambiguïtés et tensions qu'il vaut la peine d'examiner demeurent.

***Quelle est la valeur ajoutée de ces initiatives?***

Les organisateurs, dans leur quête de partenaires désireux de participer à leurs initiatives de réduction de pauvreté, ont dû trouver les arguments pour expliquer en quoi leurs initiatives différaient des autres projets de lutte contre la pauvreté déjà en œuvre dans leur milieu et ce qu'elles avaient de nouveau à offrir. Par exemple, à Niagara, il a été essentiel de démontrer que le projet *Opportunities Niagara* ne venait pas dupliquer le travail des autres organismes communautaires, mais qu'il avait plutôt un rôle de catalyseur, d'intermédiaire et de facilitateur et qu'il permettrait de bonifier les projets en cours. À Saint John, au tout début de la démarche de consultation communautaire, des groupes participants ont souligné que la ville comptait déjà plusieurs projets de réduction de pauvreté et certaines personnes ont exprimé la crainte que cette nouvelle initiative ne sape dans les ressources des projets existants. Mais en bout de ligne tous ont convenu que la mise sur pied d'une structure qui rassemblerait, en un effort concerté, toutes les pièces du casse-tête accroîtrait l'efficacité de chacun des groupes participants.

En dépit de ces exemples positifs, il demeure que dans certaines collectivités on est encore aux prises avec le problème de départager le rôle de l'initiative proposée du rôle des projets que mènent les autres organismes du milieu. Dans certains cas, l'insistance sur la réduction de la pauvreté plutôt que sur son soulagement interpelle les gens. Ailleurs, c'est l'obligation de mobiliser des partenaires de divers secteurs, notamment du milieu des affaires, qui touche une corde sensible. Et pour d'autres, la volonté d'intervenir simultanément sur les multiples facteurs interreliés qui contribuent à la pauvreté motive les groupes. Il faut continuer à chercher des façons de démontrer comment nos initiatives se distinguent et trouver comment adapter le message à différents publics.

***Qu'entendons-nous par pauvreté et réduction de pauvreté?***

En dépit du fait que cela soit particulièrement important pour le travail que nous faisons, nous avons une certaine réticence à examiner et fouiller notre compréhension de la pauvreté et de la réduction de la pauvreté. Et c'est peut-être pour une raison valable. En effet, personne n'a vraiment le goût de se lancer dans une longue polémique sur la meilleure façon de déterminer le seuil de pauvreté ou encore sur la première cause d'entre toutes de la pauvreté. Nous sommes tous et toutes d'accord avec le fait que le revenu (quel qu'en soit le niveau précis) n'est qu'une dimension de la pauvreté et que la pauvreté est un phénomène complexe dont les causes sont multiples.

Néanmoins, il peut exister des façons d'envisager la pauvreté qui correspondent particulièrement bien aux approches pour la réduire mises de l'avant dans le projet *Collectivités dynamiques*. Quelques-unes des collectivités où se déroulent des projets « éclairés »

s'appuient sur une conception de la pauvreté fondée sur les actifs et les ressources du milieu [Murray et Ferguson, 2001]. Les participants du Dialogue politique, pour leur part, se réfèrent à la notion d'exclusion sociale et économique pour conceptualiser la pauvreté [Guildford, 2000]. Ces conceptions de la pauvreté et d'autres encore influencent le type de stratégies de réduction de pauvreté retenues par les collectivités participantes et les avantages qu'en retirent les ménages à faible revenu. Nous aurions peut-être intérêt à examiner de plus près notre compréhension de la pauvreté et de la réduction de la pauvreté en vue de rendre nos collaborations plus efficaces et de faciliter l'échange de connaissances.

*Est-ce que la réduction de la pauvreté est le bon cadre conceptuel?*

Certaines collectivités participantes se sont pleinement identifiées au cadre conceptuel de la réduction de la pauvreté mais d'autres abordent et structurent différemment leur travail.

Trois des sept organisations qui ont dépassé le stade exploratoire et lancé un projet ont adopté le cadre conceptuel de la réduction de la pauvreté. Ainsi, les projets *Opportunities Niagara*, *Vibrant Communities Saint John* et *Opportunities 2000* se sont donnés comme mission de « réduire la pauvreté ».

D'autres groupes considèrent que l'expression « réduction de la pauvreté » est contre-productive et ils ont opté pour un cadre conceptuel différent. À Edmonton, lors de la tenue d'un groupe de discussion, des personnes à faibles revenus ont dit que ce type de langage les mettait mal à l'aise et des partenaires gouvernementaux et du milieu des affaires ont soutenu que l'expression « réduction de la pauvreté » était une « double négation » et qu'en ce sens, le concept n'était pas mobilisateur. Le groupe d'Edmonton a donc fini par se rallier autour de la thématique « De la subsistance à la prospérité » (*From Surviving to Thriving*).

Dans le même ordre d'idées, le projet *Quality of Life Challenge* de Victoria a misé sur le fait que la qualité de vie est une source de fierté pour la population locale. Le projet prend donc appui sur l'élan naturel du milieu et propose des initiatives qui visent à ce que tous les membres de la collectivité puissent jouir de cette qualité de vie tant prisée par la population locale.

Enfin, un troisième groupe a décidé de ne pas axer ses projets sur la réduction de la pauvreté en tant que tel mais d'intégrer cet objectif à ceux d'une initiative beaucoup plus globale de revitalisation de la vie communautaire dans son ensemble. À Saskatoon, par exemple, on s'attaque à des dossiers comme la sécurité alimentaire, la sécurité à l'intérieur de la collectivité et les revenus des résidentes et résidents des quartiers défavorisés. À Halifax, le projet naissant comporte une gamme diversifiée de stratégies pour lutter contre le racisme,

améliorer les perspectives d'emploi, accroître l'accès aux technologies d'information et de communication, renforcer la sécurité à l'intérieur de la collectivité et répondre aux besoins des enfants et des jeunes.

***Qu'est-ce qu'il faut viser en premier lieu : l'amélioration du revenu des ménages ou l'introduction de changements à l'échelle de la collectivité?***

Le projet Collectivités dynamiques fait face à une nouvelle tension depuis quelques temps, celle d'arrimer le processus de renforcement des capacités communautaires à un objectif de résultats pour les ménages. La question n'est vraiment pas simple. Tous les groupes concernés affirment à la fois l'importance de renforcer les capacités communautaires pour réduire la pauvreté et la nécessité d'aboutir à des résultats concrets pour les ménages.

À certains égards, le problème est lié au temps et aux ressources financières dont les groupes disposent pour accomplir les diverses tâches afférentes aux nombreux dossiers menés de front. Mais il est également lié à la mission fondamentale du projet Collectivités dynamiques. Le projet cherche-t-il à introduire des changements systémiques en vue de renforcer les capacités des collectivités à réduire la pauvreté (par ex. créer un vaste réseau de partenaires engagés dans la lutte contre la pauvreté, élaborer un plan stratégique de réduction de pauvreté ou renforcer la collaboration entre les principaux acteurs) ou à prendre des mesures qui permettront d'améliorer directement le sort des ménages à faibles revenus (par ex. des projets de création d'emplois, des programmes de logement)?

On cherche peut-être à faire les deux à la fois et la solution pourrait bien résider dans la conciliation de ces deux dimensions de notre travail. Même s'ils n'en sont qu'au début de leur développement, on remarque que les divers projets « éclaireurs » comprennent et abordent différemment les interactions entre le renforcement des capacités communautaires et les résultats des ménages. Dans la région de la capitale de la Colombie-Britannique, le projet *Quality of Life Challenge* s'appuie sur le marketing social pour mobiliser la collectivité et l'inciter à s'engager dans des dossiers tels que le revenu durable et l'habitation, lesquels ont des résultats tangibles pour la population défavorisée. Au Nouveau-Brunswick, le projet *Vibrant Communities Saint John* concentre ses efforts sur des interventions stratégiques : éducation populaire et communautaire, assistance technique, évaluation systématique et rapport régulier pour renforcer les capacités du milieu à améliorer les résultats des ménages à faibles revenus. En Nouvelle-Écosse, le projet *Halifax Inner City* renforce peu à peu les capacités de la collectivité et la situation des ménages en améliorant la collaboration entre les résidentes et résidents des quartiers défavorisés et les diverses structures capables de soutenir leurs efforts.

### ***Apprentissage pancanadien***

À bien des égards, le projet Collectivités dynamiques est aussi expérimental en termes de communauté d'apprentissage pancanadienne qu'il ne l'est en termes d'initiative communautaire de réduction de pauvreté. Comment faire pour aider les collectivités à apprendre les unes des autres lorsqu'elles sont dispersées sur un immense territoire géographique et qu'elles tentent chacune à leur manière de résoudre des problèmes complexes et pressants dans leur milieu?

Du reste, comment est-ce que des organisations nationales peuvent travailler de concert avec des collectivités locales à la gestion de dossiers de ce type? En fait, la communauté d'apprentissage pancanadienne (CAP) est une infrastructure tout indiquée par l'intermédiaire de laquelle des parrains nationaux et des collectivités locales peuvent administrer conjointement des projets. C'est une structure communautaire qui permet de répartir très largement le pouvoir entre les divers partenaires.

La CAP a considérablement évolué au cours des derniers dix-huit mois mais elle n'en demeure pas moins une formule expérimentale. C'est une œuvre en cours de réalisation. Certaines leçons en ont été tirées et de nouvelles questions ont été soulevées.

### ***Bâtir des relations***

Il a été démontré que les apprentissages se font mieux entre personnes qui ont confiance les unes aux autres [Torjman et al., 2001 : 16]. De plus, il faut que les apprenantes et apprenants soient très familiers avec les contextes particuliers de leurs collègues.

Beaucoup d'efforts ont été consentis pour aider les participantes et participants à bâtir des relations qui favorisent l'apprentissage coopératif. À l'échelle pancanadienne, c'est au moyen de conférences téléphoniques mensuelles, d'événements variés et de téléconférences réunissant les représentants locaux et les organismes nationaux que l'on a relevé le défi. Un véritable sentiment de participation et d'appartenance est né de ces nombreuses interactions entre participants locaux et parrains nationaux ainsi que de la concertation au chapitre des activités de la communauté d'apprentissage pancanadienne. Grâce aux liens de confiance tissés au fil du temps, les différences peuvent s'exprimer et on peut les explorer de façon à enrichir le processus global d'apprentissage.

Par contre, nos efforts pour exposer et familiariser les participantes et participants avec la situation des autres n'ont pas connu autant de succès. Notre façon de fonctionner à ce jour a

été la suivante : au début de leur conférence téléphonique mensuelle, les représentants locaux parlent aux autres de leur projet et décrivent leurs réalisations les plus récentes. Cependant, à cause de leur nombre, les rapports des groupes participants doivent être brefs et généraux. Aussi, les projets sont tous à des stades de développement différents. De sorte que beaucoup de personnes ont indiqué que ces comptes rendus étaient plus fastidieux et chronovores qu'utiles en termes d'apprentissages. Quoiqu'il en soit, il demeure que ces comptes rendus ont probablement permis aux divers représentants locaux de se familiariser, dans une certaine mesure, avec les situations de leurs homologues.

L'évaluation préliminaire de la communauté d'apprentissage pancanadienne a révélé que les participantes et participants souhaitaient avoir plus d'occasions d'échanger des connaissances entre pairs [C.A.C. International, 2003 : 4]. On a déjà pris des mesures pour que des discussions plus pointues se tiennent entre groupes plus restreints de mobilisateurs communautaires, mais il faut faire plus, notamment pour les collectivités qui mènent des projets « éclaireurs ». L'institut Tamarack vient de modifier le site Web de Collectivités dynamiques [<http://www.vibrantcommunities.ca>] de sorte que chaque collectivité participante a maintenant sa page Web; on peut y trouver des renseignements exhaustifs sur leurs projets. Les collectivités participantes pourront ainsi mieux comprendre les activités de leurs homologues, leurs succès ainsi que les difficultés qu'elles rencontrent.

### *Du temps pour apprendre*

Pour apprendre, il faut du temps. Or, beaucoup des responsables des projets communautaires sont déjà surchargés.

Ainsi, même lorsqu'ils reconnaissent la pertinence et la valeur des activités de la communauté d'apprentissage pancanadienne, certains mobilisateurs locaux ne trouvent tout simplement pas le temps d'y participer pleinement, à plus forte raison s'ils doutent de leur pertinence et de leur valeur [C.A.C. International, 2003 : 9].

Cela oblige de toute évidence les animateurs de la communauté d'apprentissage pancanadienne à adapter leur stratégie d'animation aux besoins des participants, mais cela oblige également les partenaires locaux à se questionner. Il existe dans notre société fondée sur le savoir une demande accélérée en matière de connaissances. La création d'organisations intelligentes et de communautés d'apprentissage exige une certaine réorganisation des structures, des ressources et du temps. Les descriptions de tâches et les plans de travail doivent allouer du temps à l'apprentissage et à l'acquisition de nouvelles connaissances.

Des organisations et des collectivités qui sont serrées au plan de leurs ressources et qui pilotent une foule de dossiers importants seront tou-jours confrontées aux problèmes d'affectation de personnel. Grâce à des fonds consentis par le projet Collectivités dynamiques ou, dans certains cas, par des organisations locales, certains projets réservent du temps à l'acquisition de connaissances et peuvent ainsi mieux profiter des occasions d'apprentissage offertes.

### *Surcharge d'informations*

Étant donné la prolifération de l'information et son accès phénoménal par le truchement des technologies d'information et de communication, nous sommes tous et toutes confrontés à une surcharge d'information. La sélection et l'organisation de l'information sont devenues des services essentiels en soi.

D'une part, le manque de temps pour lire la documentation jugée abondante quoique pertinente produite par le projet Collectivités dynamiques atterre et désole certains groupes communautaires. Mais d'autre part, certains se disent frustrés du *trop plein* d'informations et de la difficulté qu'ils ont, à certains moments, d'en dégager les éléments pertinents à leurs besoins [C.A.C. International, 2003 : 17].

Les bulletins électroniques publiés par l'institut Tamarack ont été appréciés par beaucoup de mobilisateurs locaux; ils aiment leur concision, leur fréquence (aux deux semaines) et la pertinence des ressources proposées [C.A.C. International, 2003 : 12]. Il faut toutefois créer d'autres outils pour aider les collectivités à trier l'information et les idées qui leur parviennent de façon à ce qu'elles en profitent au lieu d'être inondées par celles-ci.

On envisage actuellement la création d'une base de données consultable qui présenterait une description brève des documents choisis et un lien vers ceux-ci. La création de cette base de données prendra du temps et de l'énergie. Dans le contexte actuel où il y a une prolifération d'informations, on a besoin de gens dont la tâche est de trier l'information la plus pertinente et de la rendre accessible aux personnes qui en ont besoin.

Pour éviter que son processus d'apprentissage ne s'enlise à cause d'une surcharge d'information, le projet Collectivités dynamiques doit revoir sa façon de diffuser la documentation et l'information aux collectivités et groupes participants.

***Information générale ou pointue***

Les besoins des collectivités en matière d'apprentissage varient d'un milieu à l'autre en termes de contenu et de moment opportun. En ce sens, il n'est pas toujours facile d'assurer la pertinence de la documentation et des activités d'apprentissage ou de choisir le bon moment pour transmettre l'information.

À cette difficulté s'ajoute le fait que d'autres publics sont également visés par les documents produits par le projet Collectivités dynamiques. Par exemple, les rapports préparés pour le « Dialogue politique » s'adressent en quelque sorte davantage aux décideurs qu'aux groupes communautaires et cela, même s'ils peuvent être utiles aux deux parties.

Cette situation nous oblige donc à faire une distinction entre l'information à caractère général et l'information plus pointue. Certains documents et activités d'apprentissage sont d'intérêt général et, en ce sens, ils ne sont pas aussi pertinents que le souhaiteraient certaines collectivités. Les thématiques et les problèmes abordés s'appliquent un peu trop indifféremment à tous les milieux et à toutes les organisations.

Certes, il est nécessaire d'organiser des activités d'apprentissage et de produire des documents d'intérêt général, mais il faut également des ressources pour soutenir individuellement une collectivité ou un groupe de collectivités dont les préoccupations sont les mêmes.

Déjà, un certain nombre de dispositions ont été prises à cet effet. Le coaching, par exemple, vise à montrer aux collectivités individuelles comment elles peuvent appliquer localement des idées globales. Les personnes qui ont participé à l'évaluation préliminaire de la CAP ont accordé un score particulièrement élevé au volet coaching du projet Collectivités dynamiques. À leurs dires, les coachs étaient compétents, le coaching arrivait au temps opportun et surtout, il était bien adapté aux problèmes concrets des mobilisateurs locaux [C.A.C. International, 2003 : 15].

Nous avons également introduit des conférences téléphoniques spéciales en complément des conférences mensuelles entre représentants locaux. Les sujets abordés dans les conférences mensuelles sont habituellement plus généraux et globaux tandis que les sujets abordés dans les conférences téléphoniques spéciales sont plus pointus. À ce jour, deux conférences téléphoniques spéciales ont eu lieu et dans les deux cas, les échanges ont été dynamiques et fourmillaient d'idées et d'informations pertinentes. Le cadre des échanges était très structuré et la discussion avait été informée au préalable par de brefs documents de réflexion (une nouvelle collection de documents intitulée *What We Know So Far*). Cette formule parvient à faire le pont entre l'information à caractère général qui vise un public plus large et l'information pointue qui cible et intéresse une clientèle plus restreinte.

***Faire le lien entre connaissances « codifiées » et « tacites »***

Le processus d'apprentissage emprunte une trajectoire à deux voies : celle du savoir codifié, lequel provient de la recherche formelle et est transformé et appliqué concrètement à l'échelle locale, et celle du savoir tacite, lequel provient de l'expérience pratique des intervenants et est documenté de manière à pouvoir être utilisé par d'autres [Torjman et al., 2001 : 38].

Compte tenu de l'existence de ces deux voies, divers « médiateurs » ou « courtiers » de connaissances sont appelés à intervenir dans le cadre du projet Collectivités dynamiques. C'est ainsi que l'institut Tamarack et l'institut Caledon, à titre d'intervenants chercheurs, et les mobilisateurs communautaires, à titre de chercheurs intervenants, contribuent tous au processus d'apprentissage. D'une part, il est nécessaire d'analyser la recherche formelle et d'organiser ses données de façon à ce qu'elles puissent s'appliquer pratiquement à des situations concrètes et spécifiques. D'autre part, il faut formuler les observations des intervenants communautaires et codifier leur expérience pratique de façon à ce que l'information soit formelle et transférable. Dans certains cas, cette démarche requiert plusieurs étapes. En effet, on doit dépouiller et faire la synthèse d'une vaste documentation pour le compte du projet Collectivités dynamiques dans son ensemble puis les organisateurs locaux débouillent à nouveau cette information pour en tirer les éléments les plus pertinents à leur situation et les façonner à leur mesure.

Le « courtage » de connaissances n'est pas un champ d'intervention tout à fait nouveau mais il prend de plus en plus d'importance à mesure qu'évoluent nos sociétés fondées sur le savoir. C'est une composante essentielle du processus d'apprentissage préconisé par le projet Collectivités dynamiques. Au cours de la prochaine phase du projet, il faudra raffiner nos méthodes de courtage et mobiliser d'autres ressources pour ce faire, notamment les universités.

***Avoir recours à différents supports médiatiques***

Certains supports médiatiques sont plus efficaces en matière d'apprentissage que d'autres.

L'interaction individuelle est le mode d'apprentissage préféré quand on peut y avoir recours. Les participants de la CAP qui ont eu l'occasion de rencontrer, même brièvement, leurs homologues ont invariablement souligné leur satisfaction à l'égard de ces expériences. Certes, l'expérience sensorielle de ces visites individuelles a été beaucoup plus intense que l'expérience strictement virtuelle. Une simple visite dans les bureaux d'un groupe permet de découvrir une foule de renseignements sur l'organisation ainsi que sur le fonctionnement de la collectivité. Il faut se demander quelles seraient les répercussions de la vidéo conférence sur nos efforts d'apprentissage coopératif à distance.

Le site Web du projet Collectivités dynamiques et ses bulletins électroniques sont des outils jugés utiles pour plusieurs raisons. Les mobilisateurs locaux ont dit que le site Web était un lieu idéal où entreposer de l'information et une ressource incomparable pour les personnes intéressées au projet. Ils ont dit que les bulletins électroniques étaient une bonne source d'informations sur le projet et son déroulement et qu'on y trouvait des ressources utiles pour soutenir divers aspects des initiatives intégrées et multisectorielles de réduction de pauvreté [C.A.C. International, 2003 : 10-12].

Par ailleurs, les efforts déployés pour stimuler l'utilisation du babillard électronique n'ont pas véritablement connu de succès. Ses avantages, s'ils existent, ne seraient pas supérieurs à ceux du téléphone ou du courrier électronique. En fait, le babillard électronique serait un support médiatique encore moins « personnel », « direct » et « intime » (qualificatifs utilisés pour décrire un bon contexte d'apprentissage) que ne le sont ces autres outils de communications.

### *Mise en œuvre d'initiatives locales*

On a toujours vu dans le projet Collectivités dynamiques un processus d'apprentissage dynamique, fondé sur l'action. Plus les projets « éclaireurs » progresseront, plus leurs expériences pratiques viendront enrichir les discussions de la CAP. Déjà, les problèmes concrets de mise en œuvre de ces projets ont influencé les approches que nous avons privilégiées et les débats autour des questions soulevées par ces approches.

### *Processus d'élaboration*

La phase d'élaboration d'une initiative intégrée et multisectorielle de lutte contre la pauvreté est bien plus qu'une simple étape préliminaire à sa mise en œuvre. Elle est une partie intégrale du travail à faire.

La mobilisation des partenaires, la formulation du cadre à l'intérieur duquel les groupes travailleront et l'exploration des rôles et des contributions possibles des partenaires sont des volets fondamentaux d'une démarche communautaire de réduction de pauvreté. Leur importance est sans doute plus marquée au tout début d'un projet, mais ils refont surface régulièrement et sont absolument essentiels à l'introduction des changements systémiques nécessaires à la réduction de la pauvreté.

À cet égard, le projet Collectivités dynamiques est un processus intrinsèquement itératif. Cela signifie que nous réexaminons et revisitons sans cesse un certain nombre de problèmes complexes à mesure que nous essayons d'introduire des changements qui nous rapprocheront de plus en plus des résultats recherchés. Les moyens dont se servent les divers partenaires pour s'associer et travailler ensemble en vue de bâtir des collectivités moins pauvres ont pratiquement autant d'importance pour notre travail que notre raison d'être.

### *Taille des collectivités*

La question de la taille d'une collectivité et de son influence possible sur les projets locaux a été soulevée à divers moments durant les dix-huit premiers mois du projet. On ne sait pas encore s'il existe véritablement des différences entre les initiatives intégrées et multi-sectorielles de réduction de pauvreté selon taille des collectivités où elles se déroulent mais, à certains égards, si ces différences existent, on croit qu'elles sont minimes.

Il arrive que les petits quartiers urbains, membres du projet Collectivités dynamiques, forgent des liens avec plusieurs organisations et institutions à l'extérieur des limites mêmes de leur territoire, voire même avec des organisations et des institutions au-delà des limites de leur ville, pour mieux intervenir. Les initiatives d'envergure municipale, quant à elles, concentrent parfois leurs efforts sur un quartier en particulier, là où la pauvreté est plus prononcée. Quoiqu'il en soit, dans un cas comme dans l'autre, un réseau complexe de relations est tissé afin de relier les petites collectivités à des réseaux plus vastes d'individus et d'organismes. Ces tendances sont déjà évidentes à Halifax et Saskatoon où s'assurer l'appui d'organismes extérieurs est une étape cruciale dans la démarche adoptée par les projets se déroulant dans des quartiers du centre ville.

D'autre part, le point d'où partent les initiatives doit être pris en compte. Un projet qui a ses racines dans un quartier spécifique pourra sans doute miser sur des actifs – par exemple, une forte identification des résidentes et résidents à leur quartier – et se buter à certains obstacles – par exemple, des conflits rangés entre diverses factions de population – qui pourraient être moins évidents ou moins problématiques dans le contexte plus diffus d'une initiative d'envergure municipale.

### *Le rôle de rassembleur-mobilisateur*

Le projet Collectivités dynamiques se démarque, entre autre, par l'importance qu'il accorde à la fonction rassembleur-mobilisateur. La création de réseaux multisectoriels voués à

la réduction de la pauvreté et appuyés dans leurs efforts par des mobilisateurs locaux constitue un ajout significatif à l'infrastructure sociale d'une collectivité.

À l'instar de la description qu'en fait le guide d'introduction pour la mise en œuvre d'initiatives communautaires intégrées et multisectorielles en matière de réduction de pauvreté produit par l'institut Tamarack, la fonction de rassembleur-mobilisateur n'est pas évidente ni simple. L'institut Tamarack a décrit les divers rôles que peuvent assumer les mobilisateurs communautaires : réseautage et courtage, marketing social, coaching et assistance technique, financement, action militante et lobbying, et administration de projets spéciaux [Cabaj, Kearney et Reid, 2002].

Pour une organisation, assumer le rôle de rassembleur-mobilisateur exige de modifier, en quelque sorte, sa culture et d'acquérir de nouvelles compétences et habiletés. Au cours des dernières années, les bailleurs de fonds ont accepté d'appuyer plus significativement le volet mobilisation communautaire inhérent aux initiatives locales de sorte que beaucoup d'organisations ajoutent cette dimension à leur champ d'intervention habituel et établi.

Le rôle de rassembleur-mobilisateur soulève des problèmes délicats pour les organismes rassembleurs locaux. Ils doivent effectivement départager leur champ d'intervention établi des efforts qu'ils déploient pour animer, faciliter et soutenir le travail d'autres groupes communautaires dans leur collectivité. Lorsque leurs activités propres comprennent l'organisation et la mise en œuvre de projets et de programmes, une certaine rivalité peut naître entre les organismes mobilisateurs et ces autres organismes qui œuvrent dans les mêmes domaines qu'eux. Cela vient compliquer l'ensemble du processus de mobilisation sans compter que la mobilisation autour d'initiatives intégrées de réduction de pauvreté exige des efforts et de l'énergie considérables [Cornerstone Consulting Group, 2002]. Les groupes qui assument le rôle de mobilisateur communautaire doivent être prêts à assumer les exigences de la fonction.

### ***Mobiliser les divers secteurs***

Les succès au plan de la mobilisation des personnes et des organisations varient d'une collectivité à l'autre, mais certains aspects sont communs à toutes.

Il n'est pas vraiment surprenant de constater que les organismes sans but lucratif qui œuvrent auprès de populations marginalisées sont parmi les groupes à réagir le plus rapidement et le plus favorablement aux appels à la mobilisation. Pour certains, ils voient qu'un groupe de leaders dans la collectivité ont enfin reconnu le problème de la pauvreté et sont prêts à soutenir moralement la cause; pour d'autres, la possibilité que leur participation à cet effort concerté puisse aboutir à des résultats plus probants est suffisante pour les mobiliser.

Les organismes locaux ont remarquablement bien réussi à mobiliser les corps publics autour de ce type d'initiatives. En effet, les administrations locales et régionales ont joué un rôle instrumental à Saskatoon, Edmonton, Waterloo et Niagara; elles ont assumé directement le leadership au plan de l'organisation et, dans certains cas, elles ont même contribué des ressources financières. À Saint John, Saint-Michel et Regent Park, elles ont pris part à des comités stratégiques ou ont agi à titre d'organismes parrains.

La participation de ministères fédéraux, provinciaux et territoriaux est toutefois plus sporadique. À quelques exceptions près, les gouvernements fédéral et provinciaux-territoriaux se contentent de financer des activités spécifiques; ils ne participent habituellement pas à l'élaboration concertée des initiatives communautaires intégrées de réduction de pauvreté. Néanmoins, le gouvernement de la Nouvelle-Écosse s'est directement impliqué dans le développement du projet *Halifax Inner City Initiative*. Et à Halifax, Victoria et dans d'autres collectivités, on est en train d'établir de bonnes relations de travail avec certains ministères fédéraux.

Quoique son but soit quelque peu différent, le Dialogue politique est une bonne occasion pour les participants d'établir des liens entre diverses instances gouvernementales et groupes communautaires spécifiques. Le but du Dialogue politique est de mieux comprendre les diverses façons dont peuvent collaborer les gouvernements et les collectivités à la mise sur pied d'initiatives intégrées et multisectorielles en matière de réduction de pauvreté et de jeter les bases d'une politique cadre pour soutenir ces interventions.

Du réseautage et des liens résultant du Dialogue politique, naissent des possibilités spécifiques de collaboration entre les gouvernements et les collectivités. Le projet Disparité entre les sexes et pauvreté auquel participent six collectivités locales est un exemple à cet effet. Financé par Condition féminine Canada, ce projet est en train de fournir des outils aux collectivités locales ainsi qu'au projet Collectivités dynamiques dans son ensemble pour mieux comprendre et s'attaquer aux dimensions sexuelles de la pauvreté.

Il n'est peut-être pas surprenant de constater que beaucoup de groupes disent avoir plus de difficulté à joindre et mobiliser le milieu des affaires – qu'il s'agisse de petites entreprises ou de grandes sociétés. Règle générale, les entreprises s'intéressent davantage à la production de biens et de services et aux profits. Elles laissent habituellement aux gouvernements et aux organismes sans but lucratif le soin de s'occuper directement des personnes à faibles revenus.

Dans une certaine mesure, la difficulté des projets locaux n'a pas tellement été le refus des entreprises de soutenir leurs interventions en matière de réduction de pauvreté, mais plutôt leur incertitude quant à la façon d'approcher ces entreprises et de lancer la discussion. Le forum de téléapprentissage sur la mobilisation du milieu des affaires et la série de télécours sur

le sujet ont permis d'élaborer un langage et des concepts et de donner des exemples pratiques pour lancer des ponts vers le milieu des affaires.

Il existe, bien sûr, des exceptions remarquables au désengagement habituel du milieu des affaires. C'est ainsi, par exemple, que le projet *Opportunities 2000* de la région de Waterloo a pu compter sur une implication marquée de la communauté des affaires depuis ses tout débuts. À Saint John, plus de soixante entreprises participent au projet *Business Community Anti-Poverty Initiative* (BCAPI); par ailleurs, le BAPI est l'organisme mobilisateur pour le compte du projet Collectivités dynamiques à Saint John. À Victoria et à Surrey, le *Coast Capital Savings Credit Union* (coopérative d'épargne et de crédit) assume un rôle de leadership en soutenant directement les projets de réduction de pauvreté de ces collectivités et en lançant des ponts vers les autres membres de la communauté des affaires. En fait, les coopératives d'épargne et de crédit appuient généralement les initiatives locales de réduction de pauvreté; celles de Saskatoon et de Niagara se sont même enlignées sur les projets de leurs collectivités respectives. Cet engagement pour obtenir des résultats économiques, sociaux et environnementaux minimaux n'est pas seulement le propre du mouvement des coopératives d'épargne et de crédit. D'autres sociétés socialement responsables jouent également un rôle fondamental au chapitre des projets locaux, les services financiers de *Canadian Tire* à Niagara étant un exemple à cet effet.

Quoique beaucoup d'organismes se disent dépourvus dans leurs efforts pour mobiliser le secteur des affaires, presque tous avouent ne pas savoir beaucoup plus comment stimuler la participation des populations à faibles revenus. Les projets de développement communautaire ont rarement les budgets nécessaires pour soutenir la mobilisation citoyenne de sorte que les organismes communautaires ont peu d'expérience et de compétence en la matière.

La plupart, sinon toutes les collectivités, compte des représentants des milieux défavorisés au sein des groupes mobilisateurs. Mais susciter la participation d'un grand nombre de personnes à faibles revenus à l'élaboration et à l'orientation des projets n'est pas aussi simple que cela. Le projet *Quality of Life Challenge* de Victoria a décidé de créer un groupe de référence composé de résidentes et de résidents à faibles revenus. Il se réunit régulièrement pour examiner les différentes facettes du travail communautaire entrepris dans la collectivité. D'autres projets prévoient fournir différentes occasions aux personnes défavorisées de contribuer au processus, notamment en les consultant périodiquement, en les impliquant directement dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets spécifiques ou en les embauchant à titre d'employés.

Certaines personnes à faibles revenus, membres du projet Collectivités dynamiques, réclament la mise sur pied d'un forum à l'échelle pancanadienne où elles pourraient se retrouver pour échanger des idées, s'entraider et trouver des façons de mieux faire valoir leur point de

vue dans le cadre de l'initiative pancanadienne et des projets locaux. Ces participantes et participants ont souligné le peu d'occasions qu'ont eu les personnes à faibles revenus de participer à des panels ou de présenter leur perspective lors d'évènements comme le forum face à face. Ils ont aussi souligné l'importance de l'expérience concrète de la pauvreté qu'apportent au projet Collectivités dynamiques les personnes à faibles revenus, notamment en ce qui concerne les aspects psychologiques de la pauvreté.

L'institut Tamarack a réalisé plusieurs projets de recherche sur la « mobilisation » en général et sur la « mobilisation des populations à faibles revenus ». En s'appuyant sur les résultats combinés de ces recherches, Tamarack a élaboré un cadre de référence et un instrument dont peuvent se servir les projets communautaires pour améliorer leurs capacités à fournir de véritables possibilités de participation et d'engagement à la population démunie.

### *Mesures pour adopter une approche globale*

Le concept de la pensée et de l'action globales est fort intéressant mais son application concrète soulève bien des difficultés. L'institut Tamarack a identifié quatre approches ou type d'intervention que semblent privilégier les initiatives communautaires intégrées:

1. *Globale dès le départ* – En vertu de cette approche, les collectivités s'emploient à élaborer des plans holistiques et à mettre en œuvre simultanément et dès le lancement de l'initiative leurs multiples volets.
2. *Identification de facteurs stratégiques* – Les collectivités identifient quelques problèmes critiques auxquels s'attaquer pour introduire des changements et obtenir des résultats plus généraux. Il peut être question d'un problème particulier, comme l'éducation par exemple, ou d'un segment particulier de la population, les jeunes par exemple. En se fondant sur cet enjeu initial, on en arrive graduellement à aborder d'autres problèmes et à bâtir une stratégie intégrée.
3. *Répondre à des questions émergentes* – Les collectivités peuvent s'activer autour d'une question qui capte l'attention du public, par exemple la question des sans-abri, et lancer peu à peu des activités pour s'attaquer à ce problème. Elles peuvent miser sur d'autres problématiques émergentes et tenter de les relier les unes aux autres au fil de leur travail.
4. *S'appuyer à la fois sur des facteurs stratégiques et sur des questions émergentes* – Les collectivités peuvent décider de combiner ces deux approches en vue de concilier leurs actions stratégiques et à long terme et leurs capacités à répondre aux réalités changeantes et immédiates de leur milieu.

Il est largement convenu dans le milieu que le lancement, dès le départ, d'une initiative globale est un exercice très difficile, pour ne pas dire impossible. La philosophie prédominante actuellement est de penser globalement mais d'agir stratégiquement en tenant compte de la réalité et de la situation propre à une collectivité.

C'est effectivement l'approche des collectivités membres du projet Collectivités dynamiques. À Victoria, par exemple, le milieu a identifié trois domaines où axer ses interventions : revenus viables, logements à prix abordable et réseaux communautaires. À Niagara, on a opté pour une approche mixte : on agit sur des problèmes immédiats tout en s'investissant dans des interventions stratégiques. À Saskatoon, les priorités retenues : la sécurité alimentaire, la sécurité à l'intérieur de la collectivité et l'emploi, s'inscrivent dans un plan véritablement intégré s'étendant sur vingt ans et mis au point par le *Core Neighbourhood Development Council*. Et les projets « éclaireurs » s'inspirent aussi de cette approche.

À certains égards, le terme « global » peut semer la confusion. Il a tendance à mettre l'accent sur l'étendue et la portée des problématiques abordées. Or, la manière dont ces différentes problématiques et leurs solutions interagissent, s'intègrent les unes aux autres est une autre dimension à considérer. « Intégration », voilà le mot clé. Trop souvent, les personnes qui vivent dans la pauvreté passent entre les mailles de programmes et de services qui fonctionnent isolément, sans liens les uns avec les autres. Il peut aussi arriver qu'une collectivité n'ait pas les infrastructures requises pour permettre aux personnes de surmonter une série de difficultés dans le temps sans sombrer à nouveau dans la dèche faute d'outils pour poursuivre leur cheminement. Il pourrait s'avérer nécessaire d'insister davantage sur l'intégration des services et des programmes pour que les systèmes mis en place soient véritablement souples, adaptables et capables d'aider les gens à progresser sur la route souvent longue et sinueuse qui leur permettra de s'extraire de la pauvreté.

### ***Travailler à divers échelons et entre secteurs***

On s'attend trop souvent, autant à l'intérieur même d'une collectivité qu'à l'extérieur de celle-ci, que les projets communautaires pourront solutionner à partir de leurs seules ressources des problèmes extrêmement complexes. Les collectivités locales reconnaissent la valeur de créer des liens avec d'autres collectivités qui mènent des projets similaires, ainsi qu'avec des instances externes, par exemple bailleurs de fonds, fournisseurs d'assistance technique, instituts de recherche et responsables de l'élaboration de politiques, capables de les soutenir de diverses façons.

Lorsqu'on leur a demandé en quoi la Communauté d'apprentissage pancanadienne était importante, les organisateurs locaux ont répondu qu'ils appréciaient le soutien moral essentiel que leur apportait la CAP, la crédibilité qu'elle ajoutait à leurs initiatives locales de réduction de pauvreté, l'occasion qu'elle leur fournissait d'apprendre des autres collectivités engagées dans le même genre de travail, l'aide qu'elle contribuait à l'organisation de leurs campagnes de financement, le coaching formidable qu'elle leur procurait, la recherche pertinente à laquelle elle leur donnait accès et enfin, le dialogue qu'elle favorisait entre leaders communautaires et responsables de l'élaboration de politiques.

Des efforts de collaboration en vue de réduire la pauvreté ont lieu au niveau de ces diverses activités mais également entre secteurs. À partir de l'expérience étatsunienne, le *Aspen Institute* a décrit un système « écologique » à quatre paliers pour caractériser les initiatives concertées de réduction de pauvreté. Ces paliers sont : la population (résidents) locale, les organismes du milieu, les intermédiaires nationaux (tels que des fournisseurs d'assistance technique) et les groupes qui réclament des changements systémiques et politiques [Kubisch et al., 2002 : 4-5]. Ce modèle écologique correspond assez justement à l'approche du projet Collectivités dynamiques. Le défi consiste à enligner sur une même trajectoire les diverses contributions provenant de toutes ces sources.

### *Collecte de fonds*

Les collectivités qui mènent des projets « éclaireurs » ont énormément de difficulté à recueillir les fonds nécessaires pour réaliser leurs activités. Au cours de la dernière année, les groupes intéressés ont participé à une série de conférences téléphoniques pour les aider à monter des campagnes de financement. Ces séances d'information, dirigées par DVA Navion, une firme de consultation spécialisée dans le domaine de la collecte de fonds, ont porté sur les approches qui pouvaient convenir à des initiatives communautaires comme celles du projet Collectivités dynamiques.

Cette formation a permis aux participants et participantes de mieux comprendre ce que cela signifiait pour une organisation de monter une campagne de financement et ce qu'il fallait faire pour procéder systématiquement. Ils ont pu également saisir toute l'importance de la collecte de fonds en tant que stratégie de mobilisation communautaire. Ils ont appris que le but n'était pas autant d'amasser des fonds que d'identifier des alliés voués à la même cause et prêts à y contribuer de diverses façons, dont financièrement.

***Garantir l'inclusion***

Selon les origines et les circonstances particulières des personnes, la pauvreté se vit bien différemment. Dernièrement, le projet Collectivités dynamiques a commencé à examiner l'influence des différentes relations sociales sur l'expérience de la pauvreté. Dans le cadre du projet Disparité entre les sexes et pauvreté, six collectivités examinent comment les rapports entre les hommes et les femmes influent sur leur expérience respective de la pauvreté. Un atelier d'éducation populaire d'une journée a permis à des hommes et des femmes de chacune des collectivités de mieux comprendre la dimension sexuelle de la pauvreté et d'examiner diverses façons de s'attaquer à cette problématique particulière. Ce projet est le premier volet d'un effort pour intégrer aux travaux du projet Collectivités dynamiques la perspective de la disparité entre les sexes.

Évidemment, d'autres relations sociales importantes influent sur l'expérience de la pauvreté. Le projet Collectivités dynamiques a commencé à se pencher sur l'influence de l'origine ethnique et des limitations fonctionnelles sur la pauvreté mais d'autres travaux doivent être entrepris pour faire en sorte que nos initiatives reconnaissent et s'attaquent aux différentes dynamiques sociales contribuant à la pauvreté.

**Bibliographie**

- Cabaj, M., L. Kearney et B. Reid. (2002). *Guide d'introduction pour lancer des initiatives intégrées et multisectorielles de réduction de pauvreté*. Kitchener : Tamarack: Institute for Community Engagement.
- C.A.C. International. (2003). *Preliminary Assessment of the Pan-Canadian Learning Community: Vibrant Communities*. Montréal, mai.
- Cornerstone Consulting Group. (2002). *Learning from the Journey: Reflections on the Re-building Communities Initiative*. Baltimore : Annie E. Casey Foundation.
- Guildford, J. (2000). *Making the Case for Social and Economic Inclusion*. Halifax : Population and Public Health Branch, Atlantic Region, Health Canada.
- Kubisch, A., P. Auspos, P. Brown, R. Chaskin, K. Fulbright-Anderson et R. Hamilton. (2002). *Voices from the Field II: Reflections on Comprehensive Community Change*. Washington, DC : Aspen Institute.
- Murray, J. et M. Ferguson. (2001). *Women in Transition Out of Poverty*. Toronto : Canadian Women's Foundation.
- Torjman, S., E. Leviten-Reid, C. Camp et A. Makhoul. (2001). *From Information to Application: How Communities Learn*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, septembre.