



**Investir dans nos collectivités canadiennes :  
Programme des politiques du RCDÉC**

*Janvier 2002*

Cette version du Programme des politiques contient des modifications de la première version qui a été adoptée le 15 juin 2001.

Si vous avez des questions, commentaires ou suggestions, communiquez avec nous.

Le Réseau canadien de DÉC  
C.P. 24  
Victoriaville (QC) G6P 6S4  
Sans frais (877) 202-2268  
Télécopieur (819) 758-2906  
info@canadiancednetwork.org  
www.canadiancednetwork.org

*This document is also available in English*

## **L'agenda des politiques du RCDÉC**

Le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) croit qu'il est maintenant temps d'établir des politiques des secteurs du gouvernement et-ou privée de façon délibérée pour augmenter la portée du niveau d'activité en DÉC au Canada et pour permettre d'améliorer l'efficacité de ces activités. Une série de cinq réunions régionales ayant menées à un Forum pancanadien sur les politiques, où ont été discutés une gamme d'idées en provenance de la circulation d'une ébauche du cadre stratégique, a permis de développer un agenda que le RCDÉC pourrait poursuivre avec vigueur et crédibilité. Alors, la présente déclaration résulte de l'étude et de l'analyse de plusieurs centaines de participants (des organismes et des individus) lors de ces forums et elle représente la position politique officielle du RCDÉC.

Nous reconnaissons que nous pouvons faire les choses autrement et mieux; d'ailleurs, l'un des premiers objectifs liés à la création du RCDÉC était l'amélioration de ses propres membres. Toutefois, le présent document ne traite que des mesures des secteurs gouvernementaux ou privés qui pourraient nous aider à mieux faire notre travail.

## **Pourquoi il est important d'investir dans les collectivités**

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

Heureusement, certaines collectivités sont allées de l'avant pour combattre la déchéance socioéconomique et renverser les processus à l'échelle communautaire, de manière à contribuer à la création d'un environnement de vie et de travail sain, où le citoyen défavorisé peut se prendre en main. Grâce à une stratégie de développement économique communautaire (DÉC), c'est-à-dire une stratégie sociale et économique exhaustive et polyvalente, développée sur le terrain et axée sur la revitalisation et le renouvellement à l'échelle communautaire, ces collectivités contribuent à la force du pays, se dynamisent et deviennent des endroits où il fait bon vivre et travailler.

Nous croyons que le succès du DÉC dans de nombreuses collectivités partout au pays est le signe qu'il faut multiplier les initiatives de DÉC dans d'autres collectivités. Ainsi, il faut accroître le soutien de ces initiatives auprès des plus hauts paliers du gouvernement et des autres organismes.

Nos recherches, ainsi que celles effectuées par d'autres groupes, font état du succès qu'ont connu les stratégies et techniques mises sur pied par diverses organismes, notamment Great Northern Peninsula Development Corporation (Terre-Neuve), New Dawn Enterprises (île du Cap-Breton), Human Resources Development Corporation (Halifax), RÉSO (sud-ouest de Montréal), Learning Enrichment Foundation (York/Toronto), Lutherwood-CODA (région de Kitchener-Waterloo), Women in Rural Economic Development (Ontario rural), Kitsaki Development Corporation (nord de Saskatchewan), Quint Development Corporation (Saskatoon), ainsi que Enterprise Centre (Revelstoke, C.-B.).

Ces organismes, de même que les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) plus élaborées, situées partout au pays, partagent un certain nombre de caractéristiques au niveau de la structure et de l'exécution (par exemple, généralement de caractère indépendant à but non lucratif), tout en conservant une individualité novatrice adaptée aux besoins locaux. Toutes ces organisations de développement économique communautaire (ODÉC) partagent la même caractéristique principale, soit un ensemble de procédés de développement qui doivent répondre de leurs actions devant les collectivités et dont le champ d'action est local. Ces organismes adoptent une stratégie exhaustive ou polyvalente unifiée qui vise le renforcement global des collectivités aux prises avec des difficultés économiques, et apporte de nouvelles ressources aux groupes marginalisés leur permettant de participer effectivement à la vie économique du pays ainsi qu'à travailler pour obtenir les changements structurels requis.

Toutefois, cette stratégie n'est pas nécessairement le fruit d'un seul organisme communautaire pilote dans une seule collectivité. On peut aussi la retrouver dans les intentions et les activités partagées par un réseau de groupes communautaires dans une ou plusieurs collectivités qui collaborent sur des questions globales auxquelles nul ne pourrait s'attaquer tout seul avec efficacité. Par exemple, un groupe concentre ses efforts sur l'emploi et la formation pour les sans-emploi; un deuxième, sur le logement; et le troisième, sur les services fournis par et pour les personnes handicapées. Ces trois groupes concertent leurs efforts pour favoriser les entreprises locales et l'entrepreneuriat, ainsi que d'autres mesures renforçant la collectivité. Le Revelstoke Enterprise Centre et ses activités connexes constituent un exemple d'une initiative conjointe qui combine quelques initiatives, les plus importants étant les programmes de développement économiques de la municipalité et d'une SADC indépendante.) De la même façon, une collaboration serait avantageuse pour une région rurale composée de quelques petites villes et villages, ou encore pour quelques quartiers urbains d'une région métropolitaine, puisque l'échelle d'effort possible et les petites populations de chaque localité constituante seraient insuffisants à elles seules pour assurer que les efforts compréhensifs seraient fructueux.

Dans son sens le plus large, le DÉC représente la synthèse de diverses méthodes pour inverser les processus par lesquels les personnes, les familles et les collectivités sont exclues de la vie économique du pays. Les outils et les résultats obtenus ne sont pas seulement des actifs économiques comme des entreprises et du logement, mais aussi la dignité et l'espoir collectif. Il offre à ces dernières un moyen de renforcer leur contribution au pays et à son économie. Chaque région canadienne représente un jeu de problèmes et de modèles d'efforts communautaires qui sont un tantinet différent. Par exemple, le Québec possède probablement une diversité beaucoup plus grande d'organismes communautaires avec des intérêts et des capacités spécialisées qui se consacrent à ce qu'ils appellent l'économie sociale.

Quelle que soit la solution locale choisie pour le développement d'une stratégie exhaustive, polyvalente et unifiée, l'« importation » de ressources, de même que leur création et leur mobilisation sur le terrain, s'imposent. Après quelques années d'expérience, nous comprenons mieux comment les collectivités peuvent se remettre sur pied. C'est pour cette raison que le moment est propice à la multiplication des ressources attribuées à tous les efforts de DÉC pour que celles-ci s'étendent à l'échelle pancanadienne. Nous croyons que ce mouvement de ressources représente un investissement dans les collectivités canadiennes.

Le terme « investissement » doit être ici pris dans son sens le plus large, et non pas comme s'il s'agissait uniquement d'argent. Notre définition englobe l'intérêt porté, le temps consacré, les soins et la considération nécessaires pour déterminer les changements sociaux essentiels qui offriront aux membres moins favorisés de nos familles et collectivités de meilleures chances pour contribuer à l'économie canadienne et en tirer profit.

Enfin, certaines tendances pancanadiennes menaçantes qui touchent tous les organismes communautaires de services à but non lucratif, tel que l'affectation des deniers publics pour le soutien de tels programmes. Ainsi dans quelques collectivités en déclin il existe une compétition improductive entre les groupes d'aide sociale pour des ressources limitées. Ceci rend encore plus urgent le besoin d'une approche d'investissement pour la construction d'actifs. De plus, la mondialisation des processus économiques et la puissance d'impact des décisions prises par les corporations multinationales provoquent des tensions récurrentes et sévères sur les entreprises ainsi que sur les processus économiques en général de toutes les collectivités, en particulier chez les plus petits, les épuisés et les vulnérables. Une fois que le processus de développement économique communautaire est solidement en place et que celui-ci dispose des ressources assurant son autosuffisance à long terme, le DÉC constitue une porte de sortie intéressante.

## **Les trois objectifs fondamentaux de l'investissement**

L'expérience positive qu'a connue le DÉC au Canada, ainsi qu'ailleurs en Amérique du Nord et en Europe, permet d'établir trois tâches ou cibles, au sens large de ces termes, auxquelles doit correspondre l'investissement dans les collectivités par l'entremise de la collaboration des groupes locaux avec les gouvernements fédéral ou provinciaux, ou encore avec le secteur privé. L'investissement accordé à ces tâches stimulera trois formes connexes de capital local :

1. Aider à développer la capacité locale de la collectivité de s'attaquer systématiquement aux problèmes auxquels fait face leur économie; de renforcer le capital social à l'échelle régionale.
2. Aider les citoyens et citoyennes dans les communautés locales à développer leurs compétences pour qu'ils puissent obtenir et conserver de bons emplois, ou encore lancer un commerce, tout en mettant à leur disposition, sur le terrain, le leadership nécessaire pour le processus de développement; de renforcer le capital humain à l'échelle régionale.

3. Faire en sorte que les entreprises locales aient accès aux pratiques et aux ressources financières de sources privées, dans les domaines du logement à prix abordable et des institutions financières alternatives, y compris pour les deux tâches précédentes; de renforcer le capital financier à l'échelle régionale.

Nous estimons que les hauts paliers du gouvernement ont un rôle primordial à jouer dans l'exécution de ces tâches. En effet, ce sont leurs efforts qui pourront servir de modèle et de catalyseur par les municipalités pour les acteurs clés du secteur privé, notamment les grandes banques, les entreprises, les coopératives de crédit, les fondations et les institutions à vocation religieuse. Les tâches susmentionnées ne sont pas méconnues des acteurs des secteurs privé et public; effectivement, ces derniers ont contribué au développement du DÉC et à son évolution. Toutefois, nous proposons aujourd'hui que les efforts menés par les gouvernements soient (a) mieux concentrés, (b) qu'ils tiennent compte des connaissances acquises dans le domaine du DÉC et (c) qu'en partant de ces deux principes, l'échelle et le champ d'action de ces efforts soient élargis. Nous proposons en outre quelques principes de base à partir desquels tout soutien dans le domaine du DÉC devrait être évalué. Par la suite, nous reviendrons aux trois cibles de l'investissement puis énumérerons nos recommandations.

## **Principes directeurs liés à l'investissement dans les initiatives de développement économique communautaire**

1. Le DÉC n'est pas un projet à court terme; aussi a-t-il souffert de l'attente des bailleurs de fonds selon laquelle les résultats visibles du DÉC devaient se matérialiser après un an ou deux. Bien que la nature de certains jalons et sous-objectifs permette leur évaluation sur une base annuelle, le DÉC demeure, dans l'ensemble, un travail à long terme : quelques années ne suffisent pas pour remédier à des décennies de désinvestissement et de diminution de la population. L'un des principes directeurs clés visant le rétablissement des économies locales découle du fait que les programmes de financement doivent s'appuyer sur des engagements pluriannuels, quel que soit le lien avec les sous-objectifs annuels fixés par entente mutuelle.

2. Le DÉC repose sur le principe de la connaissance locale des conditions différentes et muables qui prévalent dans chaque collectivité, d'où l'importance d'un processus décisionnel souple et décentralisé permettant de tirer profit de ces connaissances. Malheureusement, trop souvent, les fournisseurs de fonds (qu'ils proviennent du secteur gouvernemental ou privé) évaluent les initiatives en fonction de critères mal adaptés aux besoins locaux, ou encore ils lient le financement à des conditions globales souvent peu pratiques. La dévolution des décisions de fond et opérationnelles vers les ODÉC (établissement de leurs propres priorités sociales et économiques et évaluation des avantages et inconvénients en fonction de la réalité locale) doit demeurer un principe directeur clé du DÉC. Cette dévolution ne revient pas à une politique de laissez-faire; il s'agit simplement de s'assurer que les normes et sous-objectifs seront adaptées à la réalité locale, fixés par entente mutuelle entre le fournisseur de fonds et le groupe local, et non pas imposés comme condition a priori d'accès au financement.

3. Les stratégies de DÉC efficaces fusionnent en un même mécanisme polyvalent et unifié les objectifs et techniques portant sur les domaines social et économique, pour ainsi tendre vers la réalisation en parallèle de nombreux objectifs. Toutefois, les ODÉC se trouvent souvent confrontées aux attentes contradictoires de programmes fédéraux n'ayant qu'un seul objectif. Le problème de cloisonnement, par exemple, que l'on observe entre les différents programmes d'un organisme fédéral ou entre les organismes eux-mêmes, a pour effet de cantonner les groupes locaux à des activités excessivement spécialisées, ce qui ne satisfait pas à la condition clé du DÉC, soit la multiplicité des initiatives unifiées. Le soutien accordé par les gouvernements provinciaux et par le secteur privé relève souvent de la même mentalité, et porte sur une seule initiative que doit entreprendre la communauté. Or, pour réussir, toute initiative doit s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale et unifiée, axée d'abord sur la santé de la collectivité. Autre principe directeur clé : l'établissement d'attentes flexibles pour toutes les sources de financement, dans le but de permettre à chaque collectivité d'allier les fonds et activités provenant de diverses sources, y compris les organismes et les programmes fédéraux.

4. Certaines collectivités novatrices ont fait preuve d'ingéniosité en fusionnant des fonds provenant de diverses sources. Si un fournisseur de fonds n'exige pas la création d'un programme excessivement spécialisé, les ODÉC peuvent faire des demandes de fonds supplémentaires ou complémentaires auprès d'autres sources, d'où un autre principe directeur clé : tirer profit de l'effet multiplicateur. Lorsque les ODÉC reçoivent des ressources, en nature ou en argent, destinées aux initiatives communautaires, elles devraient avoir accès à des fonds supplémentaires rapidement et facilement utilisables, selon la formule d'équilibre, de dollar pour dollar ou mieux, destinés aux mêmes initiatives ou à d'autres. L'analogie ainsi que la réalité du besoin d'avoir des dollars en équité pour avoir accès au crédit est à propos ici.

5. Chaque stratégie de DÉC puise sa force et ses idées des ressources qui se trouvent dans la collectivité, mais cette base est impuissante sans la capacité d'organiser et d'établir des stratégies que l'on retrouve chez les groupes communautaires polyvalents ou encore dans un réseau de groupes communautaires en collaboration pouvant s'attaquer à tout l'éventail des problèmes sociaux et économiques de la collectivité. Le financement doit reposer sur des ODÉC (ou organismes communautaires équivalents) autonomes et engagées, qui ne sont pas des agents de programmes extérieurs, mais plutôt des partenaires dans le mécanisme d'investissement, ayant comme objectif l'amélioration des collectivités. Le DÉC ne saurait donc être une mesure gouvernementale; les mesures à l'échelle fédérale et provinciale ne peuvent que proposer des ressources à l'intention des collectivités qui créent leurs propres outils pour leur développement individuel. En outre, ni la fondation la plus prévoyante, ni une administration municipale ne peut entreprendre le DÉC sans aide extérieure. Toutefois, elle peut donner son appui aux organismes communautaires qui se mobilisent et en mobilisent d'autres pour développer un programme global adapté à leurs besoins.

6. Enfin, les mesures adoptées aux paliers supérieurs du gouvernement ont une trop grande portée pour prétendre s'attaquer à un problème social ou économique en particulier. Leur manque apparent de connaissance ou de souci des répercussions et entrecroisements que leurs programmes entraînent les uns sur les autres constitue un sérieux problème pour les collectivités qui désirent élaborer une stratégie stable et efficace. Les gouvernements fédéral et provinciaux doivent porter

leur attention sur la coordination de leurs programmes et politiques pour que le DÉC puisse atteindre son plein rendement. Il serait donc approprié de souligner à nouveau que le financement n'est pas la seule voie par laquelle les institutions publiques et privées pourraient encourager le DÉC. Ils pourraient prendre une variété de responsabilités dans leurs propres domaines pour faciliter le renforcement des collectivités du Canada.

## **Comment l'investissement dans le DÉC peut augmenter le capital social, humain et financier**

Les trois points centraux auxquels toute politique relative au DÉC doit s'attaquer simultanément correspondent aussi, bien sur, aux objectifs principaux que divers groupes de la collectivité se sont fixés. Leur succès est souvent grand, mais l'étendue de leurs activités se trouve souvent entravée par le manque de ressources. Les investissements du gouvernement fédéral, pour ne nommer que cette source de financement, peuvent améliorer la situation selon nos recommandons dans les conditions suivantes :

1. Renforcement de la capacité locale des collectivités (capital social.) Le rétablissement et la reconversion d'économies locales, de manière à ce qu'elles puissent participer à l'économie nationale, nécessite un certain nombre d'outils organisationnels locaux pour concevoir et mettre en œuvre leurs stratégies. Il s'agit d'une tâche à laquelle, historiquement, les divers paliers du gouvernement, le secteur privé et les lois du marché ont échoué, mais à laquelle les ODÉC et leurs réseaux analogues réussissent. Il est essentiel, donc, que les groupes locaux obtiennent les ressources suffisantes pour financer leur développement et l'élaboration de programmes, afin d'améliorer le rendement des contributions provenant du gouvernement et du secteur privé. Vu sous cet angle, il faudrait surtout se garder de considérer cet apport comme un « financement de base. » Force est de reconnaître que c'est grâce aux efforts d'un outil organisationnel local puissant comme une ODÉC que le DÉC réussit. Les fondations, gouvernements ou autres organismes désireux d'aider les collectivités à remplacer les tendances de déclin par l'évolution sociale et économique, doivent permettre à chaque collectivité de se créer un tel outil pour l'élaboration d'une stratégie complète et leur prêter main forte lorsque viendra le temps de la financer et de s'adapter aux mécanismes et au fonctionnement de cet outil.

Nous pouvons distinguer quatre étapes dans l'évolution organisationnelle de la capacité. Chaque étape nécessitera un type de soutien particulier et contribuera à renforcer le DÉC au niveau pancanadien. Chaque étape comporte des indicateurs de rendement bien définis selon lesquels la décision d'accorder ou de refuser le soutien ultérieur sera prise. À titre d'essai, nous suggérons ce qui a souvent été les délais d'exécution pour chacune de ces étapes, mais nous soulignons que les conditions locales peuvent signifier des délais d'exécution qui diffèrent.

Au cours de la première étape, qui peut s'échelonner sur une période de trois mois à deux ans, selon le cas, la collectivité s'examine et s'informe. Cela permet de formuler une analyse partagée et un dialogue global autour desquels émergera un consensus. À Montréal, par exemple, la YMCA a subventionné les activités de deux organisateurs pendant 24 mois, et le travail de conscientisation et



de développement d'idées de ces derniers auprès des groupes-clés d'un quartier de Montréal s'est traduit par le succès retentissant qu'a connu RÉSO. Les trois points repères qui caractérisent cette période sont un processus de visualisation, l'engagement de tous les secteurs à un effort de collaboration et un projet pour la deuxième étape, qui repose sur une base solide de ressources. Le financement de ce processus doit dépendre d'un programme de subvention détaillé faisant état des tâches à accomplir, et qui s'engage au financement ultérieur dès lors que les objectifs auront été atteints. Nous recommandons donc que les programmes de soutien organisationnel de la collectivité soient établis de façon à préparer le terrain pour la création de nombreuses nouvelles ODÉC dans des collectivités aux prises avec des difficultés économiques et à permettre aux ODÉC de bénéficier de ce soutien à chaque étape de leur évolution. Toutefois, l'atteinte des objectifs à une étape ne se traduira pas nécessairement par la création d'un organisme stratégique viable aux étapes ultérieures, en raison principalement de la dissension et de la concurrence entre les collectivités. Il y aura des échecs, même si, d'après notre expérience, la collectivité réessaie souvent, comme l'entrepreneur qui subit un échec mais qui ne démord pas de sa vision d'une entreprise viable.

La deuxième étape, qui peut durer de six à douze mois, est marquée par la planification et le développement organisationnel concret, desquels naît une ODÉC munie de ressources (ou bien le réaligement d'un organisme existant qui assume les responsabilités d'une ODÉC, ou encore une collaboration dynamique et novatrice qui unit les groupes principaux de la collectivité.) Au cours de cette étape, on mesure le succès par rapport à : l'établissement d'un format bien adapté visant les initiatives communautaires universellement appuyées; l'obligation de rendre compte dans la collectivité et l'élaboration de mesures portant sur le conflit d'intérêts; et le développement par voie de consensus d'un plan stratégique faisant état d'objectifs pertinents, réalistes et clairement énoncés. Au cours de cette deuxième étape, on s'attaquera à des questions difficiles ayant trait au développement organisationnel, à la répartition démocratique des pouvoirs et aux objectifs de la collectivité, autant d'étapes dont la réussite dépend du soutien engagé et prévu dès la première étape.

Au cours de la troisième étape, se déroulant sur une période de deux ans environ, l'ODÉC ou son équivalent fait ses premières armes en tant que système de développement proprement dit. L'ODÉC évalue la probabilité qu'elle atteigne les premiers objectifs qu'elle s'est fixée spécialement au niveau du développement d'initiatives, de programmes sociaux et d'autres tels que le logement. Seront également pris en ligne de compte l'approfondissement de la participation démocratique des membres de la collectivité, le niveau de partenariat avec les gouvernements, avec le secteur privé et avec d'autres groupes clés de la collectivité et le peaufinage de la structure et du fonctionnement interne de l'ODÉC elle-même. Le nombre réel d'unités de logements fournis, les emplois créés ainsi que la création de programmes de formation et le lancement ou l'expansion d'opérations commerciales à risques élevés sont importants, mais impliquent une série de sous-objectifs internes et de points repères qui est complexe et de longue durée. C'est justement à cette étape-ci que les sous-objectifs élaborés par voie de consensus se révéleront d'une importance primordiale, ainsi que la compréhension que la santé du système de développement demeure l'objectif principal.

Par exemple, on peut considérer les succès immédiats et considérables qu'a connus New Dawn Entreprises avec la création de cliniques dentaires et de logements à prix abordable comme précurseurs de l'importance de la position qu'il occupe aujourd'hui. Effectivement, le poids de ses activités en matière d'initiatives commerciales, de services de la santé et d'autres sortes de

développement d'habitations à grande échelle s'élève à plusieurs millions de dollars. En raison de circonstances locales, New Dawn a pu subvenir à ses besoins grâce à un seul et modeste financement accordé par Santé et Bien-être social Canada (aujourd'hui, Développement des ressources humaines Canada.) Toutefois, ce ne sont pas toutes les ODÉC qui jouiront de ces conditions, d'où l'importance au cours de la troisième étape d'obtenir un financement pour le soutien administratif engagé dans le cadre des étapes précédentes. Ce soutien se révèle particulièrement utile pour le paiement des dépenses préliminaires liées à la sélection des projets, ainsi que pour les premières étapes du développement, autrement dit le processus de recherche et de développement qu'il est difficile d'entreprendre en l'absence de ce financement. Parallèlement, une fois établis, les projets de l'ODÉC nécessitent leurs propres sources de crédit et de capitaux propres, comme c'était le cas pour New Dawn, qui s'appuyait fortement sur les programmes de la SCHL maintenant abrogés. Par conséquent, pour ce qui est des ressources destinées aux projets proprement dits, nous recommandons l'étude d'un programme d'incitatifs fiscaux ciblé, grâce auquel l'effet multiplicateur porterait sur les fonds provenant du secteur privé destinés aux projets locaux. Certains projets seraient réalisés conjointement avec des partenaires du secteur privé –des entreprises ou institutions, par exemple–, et d'autres appartiendraient à l'ODÉC à 100 %. Munie de ce capital propre sous forme d'incitatifs fiscaux, l'ODÉC réunirait les conditions prescrites pour l'obtention d'arrangements financiers standards auprès des banques et des coopératives de crédit, par exemple des hypothèques. Nous reviendrons sur la question des incitatifs fiscaux dans la section portant sur la troisième tâche fondamentale, soit le renforcement des ressources de capital financier.

À la quatrième étape, qui peut durer de trois à cinq ans, on assiste à la multiplication des initiatives du même genre (ou plus complexes) qui sont le prolongement de celles de la troisième étape. Le succès de ces initiatives dépend, lui aussi, de l'accès aux mêmes incitatifs fiscaux ou à d'autres initiatives de soutien financier portant sur une initiative en particulier. Qui plus est, au cours de cette étape, l'ODÉC atteint sa maturité et arrive à payer ses propres frais d'exploitation, indépendamment du soutien dont elle a bénéficié jusqu'alors. L'objectif ultime de l'autosuffisance s'appuie donc sur la diversification des sources de financement, tout en conservant le financement de fond au cours de cette étape. Hormis le lancement réussi de projets et d'initiatives, on évalue dans quelle mesure l'ODÉC arrive à financer elle-même ses propres activités organisationnelles. Sera également examinée l'efficacité des mesures indispensables que sont l'auto-examen et l'auto-évaluation lors des évaluations de rendement annuelles portant sur le processus de renouvellement au sein de l'organisation elle-même, ainsi que sur les sous-objectifs selon lesquels elle évalue l'efficacité de ses programmes. À la fin de cette étape, l'ODÉC réussit à payer elle-même ses propres dépenses administratives de base.

Comme nous pouvons le voir, ces étapes de développement organisationnel et stratégique peuvent prendre environ dix ans en tout, période pendant laquelle il est nécessaire d'obtenir des appuis pour le renforcement des capacités communautaires. Évidemment, ces étapes constituent simplement une aide conceptuelle pour les périodes de chevauchement et les activités; elles ne sont pas définitives et ces périodes ne sont pas précises. D'une part, comme nous l'avons déjà mentionné, les quatre étapes de chevauchement de l'évolution des ODÉC devraient idéalement être caractérisées par différents types de subventions et de sources de financement. D'autre part, nous n'insisterons jamais assez sur le fait que le développement organisationnel (la création d'un capital social essentiel comme l'ODÉC) constitue l'outil-clé pour l'atteinte des objectifs et des réalisations de taille parmi lesquels

l'on retrouvera des réalisations dans les deux autres tâches fondamentales : l'amélioration des ressources humaines de la collectivité ainsi que l'amélioration et le déploiement du capital financier. Les groupes locaux et les divers bailleurs de fonds doivent tenir compte de ces deux autres tâches à la fois en accentuant le renforcement de la capacité communautaire dans l'ODÉC ou dans tout autre modèle approprié à l'échelle locale. Enfin, les organisations existantes (et fortes) qui répondent aux préoccupations de DÉC peuvent maintenant déjà se trouver à l'une ou l'autre des premières étapes, mais elles auront aussi besoin d'aide à élargir leur portée et parvenir aux dernières étapes soit à une capacité de défrayer leurs propres dépenses administratives de façon durable et à long terme.

Nous avons ici abordé, de façon très détaillée, la première tâche fondamentale, soit le renforcement de la capacité, car nous croyons qu'elle est, conceptuellement et historiquement, le signe d'une action réussie pour toutes les autres tâches, et aussi car elle est peut-être moins bien comprise par les gouvernements et les autres subventionneurs que les tâches de développement des ressources humaines et la mobilisation du capital financier. Nous n'insisterons jamais assez sur le fait que le renforcement des outils organisationnels est d'une importance majeure, principalement dans le contexte du processus local visant simultanément la clarification et la planification des objectifs locaux dans les deux autres tâches.

2. Augmenter les ressources humaines (capital humain.) Si une mauvaise économie communautaire freine les meilleurs efforts des personnes et des familles dans une collectivité donnée, les résidents de cette collectivité pourront être en mauvaise posture personnelle, corporelle ou professionnelle, à un point tel que leur collectivité sera ainsi handicapée. Évidemment, les faibles niveaux de compétences physiques, mentales, éducatives et professionnelles représentent un centre d'intérêt à long terme pour les générations de gouvernements et d'autres programmes. Souvent, pour cette raison, les organisations communautaires peuvent réaliser des rendements plus élevés tout simplement parce que, une fois de plus, la connaissance des conditions et de l'histoire locale, ainsi que l'ampleur de l'engagement local, peuvent être bénéfiques dans un plus grand nombre d'efforts ciblés et efficaces. Par exemple, les groupes communautaires peuvent lier des liens constructifs avec les employeurs locaux, connaître plus intimement la situation de leurs clientèles et développer une perspective socioéconomique globale pour établir des programmes d'emploi et de formation efficaces et intégrés adaptés au marché du travail local. Autrement dit, le capital social de la capacité communautaire aura ici son mot à dire. Il en va de même pour une santé efficace et les autres programmes locaux.

Les groupes communautaires doivent apprendre aux programmes commandités par le gouvernement à offrir des initiatives plus souples, larges et intégrées de développement humain selon une perspective holistique. De plus, nous devons reconnaître et réviser, à tous les paliers du gouvernement, les politiques errantes qui entravent actuellement l'amélioration des ressources humaines locales telles que celles qui empêchent les prestataires d'aide sociale d'accumuler un avoir qui pourrait être utilisé pour une formation avancée. Les ODÉC, comme SEED Winnipeg, ont contribué au changement des restrictions provinciales pour que tous les groupes du Manitoba puissent aider plus efficacement les gens à fonder leur propre entreprise (travail autonome.) Une autre ODÉC, Lutherwood-CODA, est parvenue à obtenir un retrait expérimental, quoique temporaire, des restrictions relatives à l'avoir dans un processus de compte de perfectionnement individuel. Même si cette expérience a été fructueuse, les mêmes restrictions s'appliquent encore généralement. Pour corriger ces politiques destructives, des efforts plus systématiques sont de mise.

En visant particulièrement les programmes d'emploi appuyés par le gouvernement, nous recommandons l'adoption d'un objectif axé sur la création d'un système intégré de développement de l'emploi qui répondra aux besoins de tous les Canadiens et Canadiennes, et non pas uniquement aux groupes restreints à qui sont maintenant destinés ces programmes pour la main-d'œuvre. Ceci doit reconnaître les actifs ou les forces humaines que possèdent tous les clients potentiels de ces programmes. Pour ce faire, de nombreux changements devront être apportés aux politiques :

- (1) Élargir les critères d'admissibilité aux programmes de manière à ce que tous les sans-emploi et les sous-employés (y compris les travailleurs autonomes ou contractuels) puissent accéder à l'aide dont ils ont besoin, particulièrement la formation à proprement parler et les prêts nécessaires pour défrayer celle-ci.
- (2) Diversifier les critères pour que la réussite du programme soit adaptée aux besoins des différents groupes (par exemple, les jeunes, les travailleurs saisonniers, les immigrants, les femmes, les personnes handicapées, les nouveaux sans-emploi par rapport aux sans-emploi à long terme.) Ainsi les programmes devraient adopter les principes d'équité plus grande et d'évaluations appropriées de l'ACDI par exemple.<sup>1</sup>
- (3) Lancer des programmes abordant des problèmes actuellement ignorés. Autrement dit, répondre aux besoins des nouveaux immigrants (par exemple, pour gagner la reconnaissance de leurs titres de compétences étrangers) et traiter des problèmes du maintien de l'emploi et de l'avancement professionnel pour tous les participants aux programmes d'emploi.
- (4) Modifier les programmes d'assistance à la transition de l'aide sociale vers le travail ainsi que d'autres programmes d'aide à l'emploi afin d'assurer une disponibilité de l'assistance essentielle pour leurs besoins liés à l'emploi (par exemple, les services de garde, le transport et les adaptations pour les personnes handicapées.)
- (5) Créer un processus plus coordonné et progressif pour la réduction de l'aide au revenu et des autres prestations durant la transition entre le bien-être social et le travail.
- (6) Ajuster les règlements du gouvernement pour que les individus dont la santé ou toutes autres circonstances (incluant les obligations familiales) leur imposent des limites au niveau de participation au marché du travail puissent suppléer leurs revenus avec des prestations d'assistance sociale sur une base de permanence.
- (7) Mettre au point des efforts visant à coordonner les programmes au sein de tous les niveaux gouvernementaux (fédéral, provincial, régional, local et autochtone) et des services qui travaillent sur différents aspects du développement de la main-d'œuvre. Mentionnons notamment l'entente fédérale-provinciale sur le développement du marché du travail avec l'Ontario, qui bat de l'aile et qui devrait être promue vigoureusement, par le biais d'un médiateur, s'il y a lieu.

---

<sup>1</sup> Voir : *Politique de l'ACDI en matière d'intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes, 1995.*

Dans la clause des programmes et des projets d'emploi, le gouvernement considère trop souvent les groupes communautaires comme des agents ou de purs contractants de prestation des services gouvernementaux. Il ne reconnaît pas la puissance créatrice et l'innovation des groupes locaux en ce qui a trait à la conception et à la gestion créatrice des services requis par leurs groupes d'intérêt, ainsi qu'à la prise de moyens pour contourner les règlements gouvernementaux inutilisables qui sont en vigueur au détriment de ceux qui sont utilisés. Le recours à des pratiques gouvernementales de « microgestion par audit » plutôt qu'à des mesures de rendement franches et intelligentes nuit en outre à l'efficacité et au rendement des programmes locaux, ce qui vole un temps précieux pour les activités plus productives et, dans une moindre mesure, ce qui fait que le travail des fonctionnaires est moins productif.

Nous recommandons que les organismes gouvernementaux œuvrant dans le domaine de l'emploi voient en les organisations de DÉC des partenaires à part entière dans le système de développement de l'emploi pancanadien. De cette manière, les ODÉC pourront concentrer entièrement leurs efforts locaux sur leur contribution complète à ce système. Dans cette foulée, les politiques spéciales suivantes devraient être adoptées :

- (1) Engager un dialogue régulier et progressif avec les ODÉC pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'emploi axées sur les conditions locales.
- (2) Adopter des régimes de financement de trois ans pour assurer la stabilité financière des groupes locaux, de manière à ce que ceux-ci puissent se consacrer au renforcement de l'efficacité et du rendement.
- (3) Adopter, de concert avec les ODÉC, un cadre de partenariats fondé sur le rendement et s'appuyant sur des mesures de service qualitatives et quantitatives adaptées aux variations locales dans les programmes et les objectifs du programme.
- (4) Établir un programme éducatif destiné aux fonctionnaires de manière à ce que ceux-ci apprennent et comprennent l'orientation spécifique du DÉC. D'utiliser à cette fin une gamme de techniques partant de sessions d'orientation et de formation qui permettent de familiariser les représentants gouvernementaux aux stratégies du DÉC jusqu'aux programmes d'observation de l'employé et d'échange du travail qui permettent d'offrir une expérience terrain des défis et des occasions qui doivent être rencontrés par les travailleurs du DÉC.

Les organismes gouvernementaux se rapportant au développement des ressources humaines peuvent s'appuyer sur ces modèles réussis d'ODÉC pour implanter ceux-ci partout au Canada (évidemment, ces modèles seront par la suite adaptés aux besoins locaux.) Par exemple, la Learning Enrichment Foundation a lancé un système de développement des ressources humaines visant à répondre aux problèmes élémentaires d'alphabétisation et à mettre en œuvre des programmes de formation professionnelle, spécialement conçus avec le concours de l'employeur, menant à un placement immédiat. De plus, la LEF s'est associée avec ses propres entreprises communautaires dans le cadre de ses activités orientées sur la main-d'œuvre. Les membres de la collectivité sont ainsi préparés aux emplois offerts dans les entreprises de la LEF bénéficiant d'autres prestations communautaires, par

exemple un réseau de centres de jour. Le gouvernement a soutenu une partie du travail de la LEF, mais pas de façon constante. Nous croyons que la combinaison des fonds privés et de l'incitatif fiscal (que nous aborderons plus tard) sera nécessaire. Les bons organismes gouvernementaux doivent cependant accroître eux-mêmes la réussite des groupes expérimentés et améliorés. Les organismes doivent employer leur mandat à se développer et à diffuser les principes directeurs de ces modèles : par exemple, soutenir les visites des ODÉC et des fonctionnaires dans des groupes comme la LEF, avec une consultation de programme par leurs spécialistes et leurs animateurs, de manière à ce que les autres collectivités puissent s'inspirer des réussites classiques.

Finalement, dans le domaine du développement des ressources humaines, nous reconnaissons que nos propres compétences doivent définitivement être accentuées et améliorées. À cette fin, nous recommandons qu'une nouvelle initiative soit mise sur pied d'une façon générale et continue, laquelle veillerait à l'amélioration de la capacité technique et d'animation en DÉC ainsi que des autres activités communautaires dans les collectivités faisant face à d'importants enjeux économiques. Même si le programme PATDEC de la Fondation McConnell constitue un facteur important dans ce secteur, une optique plus générale s'impose. Cette amélioration particulière des ressources humaines pourrait inclure le financement relatif (a) à l'élaboration et à l'exploitation de cours destinés à la formation des animateurs ainsi qu'aux programmes destinés aux bénévoles de DÉC au sein de ces collectivités; (b) à la diffusion des notions de DÉC par le biais, entre autres, de traductions, de publications et de programmes techniques; (c) au soutien des bourses d'études et des stages en DÉC, particulièrement pour les jeunes praticiennes et praticiens; (d) à la promotion de la recherche et d'autres activités d'aide technique; et, surtout, (e) à la commandite des conférences régionales et pancanadiennes d'information à l'intention des praticiennes et praticiens. Ce dernier point constitue probablement l'outil déterminant pour une diffusion vigoureuse –de personne en personne–, formelle et informelle, des connaissances, des principes directeurs et des techniques spécialisées en DÉC, particulièrement dans le contexte actuel de ce secteur, qui a besoin d'augmenter systématiquement ses efforts au niveau communautaire, mais qui est lourdement handicapé par les distances pancanadiennes.

3. Encourager le capital financier. D'ordinaire, les collectivités en déclin manquent de capital, qu'il s'agisse de capitaux propres ou de crédit. Cette situation est due aux pratiques en milieu institutionnel ainsi qu'au manque de capacité organisationnelle locale et de compétences techniques locales permettant l'utilisation adéquate du capital financier. Toutefois, lorsque les groupes communautaires bien établis réunissent les ressources et les compétences techniques, ils sont en mesure d'obtenir de l'argent d'une variété de sources pour le financement de leurs projets. Ils créent également des mécanismes communautaires et des institutions pour établir des sources à long terme de capital. Par exemple, par le biais de leurs propres groupes d'investissements qui ont pour mandat d'inclure les objectifs sociaux et économiques, ainsi que d'optimiser (et non de maximiser) les profits, de manière à se concentrer sur le bien-être de la collectivité.

Toutefois, même les ODÉC qui réussissent le mieux savent que l'envergure des initiatives est limitée par l'apport du capital extérieur. Par exemple, New Dawn estime qu'il pourrait absorber annuellement 1 million de dollars dans le nouvel avoir propre au cours des quatre prochaines années pour des projets qu'il a déjà choisis. Ainsi, l'action gouvernementale sur plusieurs fronts visant à assurer la disponibilité des fonds d'investissement peut avoir un impact important. Nous n'insisterons

jamais assez sur le fait que le capital financier peut être absorbé efficacement seulement si la capacité communautaire et le savoir-faire technique local sont réunis, à savoir le capital social et le capital humain. C'est pourquoi le capital financier lui-même ne s'avère pas la réponse pour nos collectivités et populations sous-employées.

Les nouvelles politiques fédérales dans une variété d'arènes peuvent jouer un rôle important pour faciliter l'accès au capital privé, surtout dans les formes de crédit, en alignant adéquatement les programmes fédéraux actuels de manière à ce qu'ils servent aux fins du DÉC. Par exemple, le gouvernement fédéral examine une refonte des lois et règlements bancaires qui pourraient encourager les banques à offrir leurs services (profitablement) dans les collectivités qui sont actuellement laissées pour compte. Nous ne devrions pas considérer les changements du Community Reinvestment Act (une législation américaine relative au crédit) comme punitifs; nous devrions plutôt insister sur le fait que les banques canadiennes, à l'instar des banques américaines, connaissent les mêmes possibilités dans les collectivités sous-employées. De plus, l'application et les outils de la Loi sur les prêts aux petites entreprises devraient être augmentés et refondus de manière à offrir des services aux entreprises communautaires à but non lucratif et aux autres entreprises de DÉC. Tandis qu'un programme pilote comme celui-là est mis sur pied, la définition doit tenir compte des besoins particuliers des entreprises communautaires sans but lucratif commanditées, besoins qui diffèrent considérablement en envergure et en champ d'applications de ceux des petites entreprises qui répondent aux exigences de la Loi sur les prêts aux petites entreprises. L'examen doit surtout inclure les organisations ayant la capacité requise pour utiliser les services de prêts qui seront offerts. La participation du RCDÉC à la conception de cet examen permettrait d'assurer que les constatations obtenues représenteront une évaluation significative de ce que la Loi sur les prêts aux petites entreprises pourrait accomplir.

Les projets pilotes ne sont pas suffisants : une fois réussis, ils doivent être institués en permanence. Par exemple, une bonne initiative innovatrice de l'organisme fédéral « Diversification de l'économie de l'Ouest » mérite d'être reprise, non seulement dans l'Ouest, mais aussi dans des organismes similaires à l'échelle du pays. La DÉO a créé, pour un programme de prêt d'une coopérative d'épargne et de crédit à Vancouver –programme destiné au DÉC– des provisions pour les réserves dans l'éventualité de pertes sur prêts. Ce programme s'est prolongé à Saskatoon et à Winnipeg. Il peut évidemment s'agir d'une technique très utile pour garantir l'expansion des mécanismes de financement alternatifs se hissant parmi les initiatives des ODÉC partout au pays, y compris la SADC et les autres programmes de prêts communautaires. Finalement, dans le domaine des changements politiques, les dons de charité pour les activités de DÉC sont encouragés. L'Agence des douanes et du revenu du Canada a récemment modifié ses règlements d'une manière qui pourra sûrement mieux promouvoir cet objectif. Toutefois, les résultats doivent être revus pour déterminer si les changements apportés sont suffisamment larges pour être efficaces et pour s'assurer que les prestations seront réellement versées aux efforts en DÉC.

En ce qui a trait au crédit, d'autres enjeux entrent en ligne de compte. Par exemple, les fonds d'emprunt communautaire pourraient profiter d'un marché secondaire pour leurs prêts. S'ils étaient en mesure de créer et de vendre leurs prêts d'exécution à un organisme fédéral ou à un autre intermédiaire financier, ils dégageraient ces sommes pour la réaffectation des prêts. Mais le crédit lui-même, bien qu'important, doit être lié aux ressources en capitaux propres. en règle générale, nos

sondages des groupes communautaires indiquent que les capitaux propres, davantage que le crédit, constitue le problème le plus pressant en matière de capital financier pour le DÉC. Ce sont ces premières sommes flexibles qui peuvent faire démarrer les projets locaux de manière à ce qu'ils puissent se qualifier pour ces sommes de crédit qui sont les plus facilement accessibles pour eux. Pour cette raison, nous ciblons notre recommandation la plus forte au sujet du capital financier à ce qui peut être fait pour encourager la disponibilité des sommes d'avoir propre en DÉC

Pour faciliter l'accès aux capitaux propres en DÉC, nous recommandons une nouvelle initiative majeure, comme nous l'avons déjà brièvement mentionnée, à savoir l'institution d'un instrument d'incitatif fiscal, un crédit d'impôt sélectif qui accordera des avantages aux subventionneurs du secteur privé en capital financier avancé au groupe communautaire pour n'importe quel des projets parmi la gamme complète des projets potentiels en DÉC. Les frais d'un tel incitatif pourraient être partagés entre le gouvernement fédéral et les provinces participantes. Les détails spécifiques de cette approche devront être déterminés par le biais d'une initiative de recherche politique systématique. À des fins de recherche, pour envisager comment structurer exactement un programme d'incitatif fiscal, deux modèles sont actuellement exploités, sur lesquels nous pouvons nous appuyer et que nous trouvons intéressants. L'un d'entre eux est celui du gouvernement de la Nouvelle-Écosse, le Community Economic Development Investment Funds (CEDIF). L'autre est un programme du gouvernement de l'État américain du New Hampshire, géré par l'organisme Community Development Finance Authority (CDFA).

Selon le modèle de la Nouvelle-Écosse, tout groupe de citoyens dont les efforts portent sur le milieu dans lequel il évolue et qui désire « améliorer la viabilité économique » de sa collectivité peut mettre sur pied un CEDIF. Les sommes de ce fonds d'investissement proviennent des résidents individuels de la Nouvelle-Écosse achetant des parts dans le fonds. Le coût de ces parts est admissible à un crédit d'impôt provincial personnel de 30 p. cent et surtout, il est garanti partiellement par la province et est admissible à un RÉER pour un impôt sur le revenu reporté. Le fonds doit investir le capital de la vente de ses parts dans une corporation, une coopérative ou tout autre type d'entreprise de DÉC productrice de recettes dans laquelle au moins 25 p. cent des salaires sont versés en Nouvelle-Écosse. Les participants au fonds peuvent choisir dès le début d'investir dans une entreprise particulière ou une série d'entreprises. Ils peuvent également envisager une « mise en commun sans droit de regard » à partir de laquelle les fonds seront investis dans des entreprises non encore déterminées.

Le programme du New Hampshire ne commence pas avec un fonds d'investissement, mais plutôt avec un projet de DÉC spécial commandité par un groupe communautaire, qui cherche à le certifier comme étant admissible à un crédit d'impôt. Les projets admissibles sont généralement définis de manière à inclure le développement des entreprises et des biens à usage commercial, le logement, le développement des ressources humaines, les activités d'aide aux Forums pancanadien sur les politiques de DÉC : Document de référence pour les discussions 15 entreprises, les fonds d'emprunt communautaires, l'aide technique et l'autoperfectionnement organisationnel. Sur certification de la CDFA du New Hampshire, toute entreprise, banque ou autre organisation à but non lucratif qui contribue à ce projet admissible se voit accorder un crédit d'impôt représentant 75 p. cent de sa contribution. Ce crédit peut être appliqué sur l'impôt aux entreprises perçu par l'État.



Nous savons qu'au moins une province expérimente actuellement le mécanisme de financement du New Hampshire; ce travail pourrait servir à voir globalement ce mécanisme comme un mécanisme national décentralisé pouvant s'intégrer aux programmes provinciaux ou les compléter, ou encore rétablir un équilibre là où aucun programme provincial n'a été mis en place. Selon nous une enquête sur les incitatifs fiscaux existants pour le DÉC serait une occasion unique pour que la pensée créatrice fournisse des capitaux propres non sectoriels là où ils peuvent être les plus utiles.

Comme cela n'était pas pertinent au domaine de notre étude, nous n'avons pas insisté jusqu'à maintenant sur l'importance du développement du logement dans cette présentation. Or, le nouveau logement abordable est définitivement d'une importance majeure dans la régénération des régions en déclin ainsi que dans n'importe quel cas pour les régions rejetées du marché pour un espace vivable. Sous tous les angles, les approches d'incitatif fiscal décrites ici peuvent faire en sorte d'encourager les types de logement dont le Canada a le plus besoin aujourd'hui. Nous pouvons affirmer la même chose pour les autres initiatives qui sont souvent au cœur du DÉC, comme l'environnement et le développement durable, ou encore les réseaux de transport, les services de santé améliorés, les services de garderie et les soins aux personnes âgées. Toutes ces activités et d'autres activités similaires peuvent être intégrées avec le développement des entreprises dans toute vision et tout plan de la collectivité visant le renforcement et le dynamisme, selon les besoins et priorités locaux.

## **Sommaire**

Nous avons proposé une série de changements politiques et de nouvelles initiatives à l'intention des gouvernements et du secteur privé, lesquels seront axés sur les besoins des collectivités sous-employées et exploitées partout au pays. Une annexe récapitule les cinq principales recommandations. Ces changements et initiatives sont conçus de manière à être interactifs et à se renforcer réciproquement. Nous croyons important qu'elles puissent s'appuyer sur l'expérience éprouvée en DÉC ainsi que sur les actions passées mais limitées qu'ont entrepris les organismes gouvernementaux et autres pour aider les personnes et les collectivités qui font face à des enjeux économiques de taille. Ce qui importe, c'est de bâtir sur cette fondation pour multiplier les processus de développement économique communautaire de manière à ce qu'une nouvelle capacité créatrice soit mise de l'avant pour un pays plus fort. Nous croyons que si nos gouvernements lancent eux-mêmes l'initiative, les autres secteurs de notre société seront portés à emboîter le pas.

## **ANNEXE :**

### **Les cinq principales recommandations politiques**

1. Créer un programme souple et spécialisé d'aide financière qui s'appliquera à toutes les étapes du développement organisationnel de la collectivité pour le DÉC. Chaque collectivité locale devrait pouvoir choisir la forme particulière de l'outil organisationnel (par exemple : nouvelle ODÉC, refonte d'un organisme existant, concertation de réseau ou association de groupes locaux.) L'appui lors des différentes étapes du développement organisationnel devrait être relié aux jalons fixés par entente mutuelle et qui seraient conçus localement.

2. Adopter un objectif fédéral-provincial dans le but de fonder un système de développement de la main-d'œuvre bien intégré. Ce système répondra aux besoins de tous les Canadiens et Canadiennes, et non pas uniquement à ceux des groupes ciblés. À cette fin, les critères d'admissibilité aux programmes d'emploi devront être élargis; on devra diversifier les critères de succès des programmes afin de permettre un ajustement aux forces et faiblesses variées des clients; des programmes répondant aux besoins des nouveaux immigrants et garantissant les services de maintien de l'emploi et de perfectionnement professionnel devront être institués pour tous les participants au programme; modifier les programmes menant du bien-être à l'emploi ainsi que d'autres programmes d'aide à l'emploi afin qu'ils puissent assurer la disponibilité d'appuis nécessaires à l'emploi (par exemple, le gardiennage des enfants, le transport et le logement pour les personnes handicapées); un processus plus coordonné et progressif devra être établi afin de réduire les prestations lors de la transition entre le bien-être social et le travail; ajuster les règlements afin que les individus dont la santé ou d'autres circonstances empêchent une pleine participation au marché du travail puissent majorer leurs salaires avec des prestations d'assistance sociale; et en coordonnant de façon complète les programmes d'emploi à tous les niveaux de gouvernement (fédéral, provincial, municipal, autochtone.)

3. Reconnaître les organisations de DÉC comme des partenaires à part entière dans le système de développement d'emplois, en faisant appel à un financement s'étalant sur plusieurs années; en engageant un dialogue régulier avec elles pour établir des stratégies d'emploi adaptées aux conditions locales; en adoptant un cadre de partenariats fondés sur le rendement qui recourent à des mesures qualitatives et quantitatives adaptées aux variations locales dans les programmes et les objectifs du programme; et en établissant un programme d'orientation et de formation qui utilisera divers moyens afin de familiariser les représentants gouvernementaux avec les stratégies et les ressources du DÉC, incluant des expériences de terrain leur permettant de voir les défis et les opportunités du travail de DÉC.

4. Établir une nouvelle initiative qui renforcera les ressources techniques et d'animation du DÉC. Cette initiative implique le financement des activités de formation des animateurs dans le but d'augmenter les compétences des bénévoles en DÉC œuvrant dans des collectivités aux prises avec une situation économique précaire; la traduction des publications pédagogiques et techniques, etc.; des bourses d'études et des stages, particulièrement pour les jeunes praticiennes et praticiens; des activités de recherche et d'aide technique; et enfin, des conférences régionales et pancanadiennes pour les praticiennes et praticiens de DÉC dans le but capital d'échanger des connaissances formelles et informelles.

5. À la suite d'une recherche politique essentielle, examiner particulièrement les modèles de la Nouvelle-Écosse et du New Hampshire; instituer un nouveau programme d'incitatif fiscal, ou tout autre mécanisme de financement, qui encouragera l'apport individuel et/ou du secteur privé d'avoir propre dans les projets de DÉC.