

Réseau pancanadien d'apprentissage  
en développement communautaire



# L'inclusion sociale et le développement économique communautaire – Profil des pratiques efficaces

Rapport de sondage

Août 2005



The Canadian **CEC** Network

Le Réseau canadien de **DÉC**

Strengthening Canada's Communities

Des communautés plus fortes au Canada

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

**Rapport** : Michael Toye

**Collecte de données** : Seth Asimakos, Monique Beaudoin, Daniel Champagne, Ellie Langford Parks et Brendan Reimer

**Comité consultatif du projet** : Larry Casper, Anne Docherty, Norman Greenberg, Rosalind Lockyer, Nanette McKay, Pierre Morrissette, Lisa Hari, Len Usiskin, Joe Valvasori, Jacques Carrière et Cathie Dunlop

**\* Les réponses des participants au sondage citées dans le présent document ont été traduites librement de l'anglais au français.**

*This document is also available in English.*

**Document publié par**

© Le Réseau canadien de DÉC, 2005.

610-620, View St., Victoria (C.-B.) V8W 1J6

Téléphone : (250) 386-9980 / Sans frais : 1 877 202-2268

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

La version électronique de ce document est publiée sur notre site Web.

# Table des matières

---

<b>Table des matières</b> .....	<b>i</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>3</b>
Le Réseau canadien de développement économique communautaire .....	3
Le Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire (RPADC) .....	4
<b>2. Conception du sondage</b> .....	<b>6</b>
Conception .....	6
<i>Élaboration des méthodes et des outils de l'étude</i> .....	7
<i>Collecte des données</i> .....	7
<i>Analyse des données</i> .....	8
<i>Rapport, diffusion, discussion et apprentissage</i> .....	8
Échantillon .....	9
<b>3. Données</b> .....	<b>11</b>
Question n° 2 : Profil des répondants .....	11
<i>Information financière</i> .....	12
<i>Population desservie</i> .....	13
Question n° 3 : Activités.....	15
Question n° 4 : Activités les plus novatrices .....	20
Question n° 5 : Cadres d'analyse globale décrits.....	23
Question n° 6 : Influence de l'utilisation d'un cadre d'analyse globale sur les priorités et les activités .....	25
Question n° 7 : Source de l'impulsion de l'analyse globale .....	27
Question n° 8 : Processus utilisé pour concevoir l'analyse globale .....	28
Question n° 9 : Obstacles à l'utilisation d'une approche globale .....	29
Question n° 10 : Mise en pratique des principes de participation et d'inclusion .....	30
Question n° 11 : Objectifs à long terme et évaluation de ceux-ci.....	32
Question n° 12 : Politiques ou programmes utiles .....	35

Question n° 13 : Politiques ou programmes inutiles ou nuisibles .....	37
Question n° 14 : Outils utiles.....	40
Question n° 15 : Ressources, soutien et outils supplémentaires essentiels.....	42
<b>4. Discussion, conclusions et prochaines étapes .....</b>	<b>44</b>
<i>Répondants au sondage et collecte des données.....</i>	<i>44</i>
<i>La langue de l'intégralité .....</i>	<i>45</i>
<i>Activités, secteurs et dimensions .....</i>	<i>46</i>
<i>Une approche globale en pratique.....</i>	<i>48</i>
<i>Résultats à long terme .....</i>	<i>49</i>
<i>Politiques et ressources .....</i>	<i>49</i>
<i>Race, genre et ethnie.....</i>	<i>50</i>
<i>Apprentissage stimulé par le sondage.....</i>	<i>51</i>
Conclusions.....	52
Incidence des études de cas.....	53
Prochaines étapes.....	53
<b>5. Annexes.....</b>	<b>55</b>
Équipe de recherche .....	55
Membres du comité consultatif du projet ( <i>en date d'août 2005</i> ).....	55
Répondants au sondage.....	56
Profil des pratiques efficaces, phase 1 – Sondage .....	59
<b>6. Bibliographie .....</b>	<b>69</b>

# Résumé

---

Le Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire (RPADC) est une initiative du Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDEC) échelonnée sur deux ans et demi. Il vise à promouvoir l'apprentissage lié aux initiatives communautaires intégrées et à examiner de quelle façon celles-ci contribuent à l'inclusion sociale.

Cette initiative, qui se déroule d'octobre 2003 à mars 2006, a pour but de favoriser l'apprentissage par les pairs et la réalisation d'études empiriques en vue de consolider les modèles intégrés de prestation de services permettant d'exploiter des possibilités qui répondent aux besoins des communautés locales en matière d'acquis, de compétences, d'apprentissage, de développement social et d'indépendance économique.

Deuxième publication majeure issue de cette initiative, ce document présente les résultats d'un sondage mené auprès de 78 initiatives communautaires afin d'examiner les efforts globaux de ces dernières du point de vue de l'inclusion sociale. Bon nombre des répondants ont apprécié le fait de pouvoir examiner leurs activités dans cette optique. Toutefois, le langage et les concepts utilisés n'étaient pas connus de tous et ont souvent dû être reformulés pour être bien compris. Pour pouvoir continuer d'utiliser le concept de l'inclusion sociale en tant que cadre utile pour l'analyse des efforts communautaires globaux, il faudra établir un dialogue continu et offrir aux praticiennes et praticiens des occasions de s'approprier le concept et de le mettre en pratique dans le cadre de leurs activités.

L'analyse des activités menées par les répondants révèle que la plupart de ces activités se rattachent simultanément à de multiples secteurs de DEC et dimensions de l'inclusion. Certains secteurs de DEC se sont avérés plus étroitement liés à des dimensions précises de l'inclusion, offrant d'éventuelles stratégies pour l'orientation des résultats vers les dimensions prioritaires.

Les répondants ont confirmé que l'adoption d'une approche globale avait grandement influé sur leur façon de travailler, en particulier en ce qui a trait à l'établissement de partenariats. L'impulsion de l'analyse globale provient principalement des conseils d'administration et du personnel, ce qui suggère qu'un appui à ce type de leadership est nécessaire pour que les communautés puissent adopter des cadres plus globaux.

L'analyse rigoureuse des résultats des initiatives communautaires globales, qui constitue un défi de taille dans le système perméable, complexe et adaptatif des communautés, est encore plus difficile pour les organismes confrontés à l'instabilité et à la situation de transition engendrées par un financement à court terme, la multiplicité des critères d'évaluation ainsi qu'un manque global de capacité organisationnelle attribuable à un financement insuffisant.

Il est urgent d'apporter des changements aux politiques afin d'améliorer les modalités de financement et les exigences en matière de production de rapports, de façon à mettre l'accent sur la responsabilité d'obtenir de bons résultats et à éliminer les structures traditionnelles divisant les différents gouvernements et ministères et entraînant la fragmentation du soutien communautaire.

# 1. Introduction

---

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

Toutefois, certaines communautés réussissent à mettre en place des environnements sains et dynamiques en adoptant une stratégie de développement économique communautaire (DÉC), c'est-à-dire une stratégie socioéconomique polyvalente de renouveau systématique qui est conçue et gérée à l'échelon local. Grâce à leur approche de développement axée sur le DÉC, ces communautés contribuent à la richesse du pays en se transformant en milieux de vie et de travail attrayants, offrant de nombreuses possibilités.

Le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDÉC) a été créé par des organismes et des praticiennes et praticiens du domaine du DÉC venant de partout au pays, qui se sont engagés à réduire de façon significative les inégalités ainsi qu'à promouvoir l'innovation et à rehausser la productivité.

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

Créé en 1999, le RCDÉC regroupe des membres à l'échelle du pays et travaille activement à la mise en œuvre d'un programme axé sur les communautés du Canada. Sa mission consiste à promouvoir et à soutenir le développement économique communautaire en vue d'améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales des communautés canadiennes.

Le RCDÉC compte plus de 450 membres travaillant en DÉC dans des secteurs sociaux et industriels très diversifiés. La vaste expérience de ces praticiennes et praticiens a permis d'établir les fondements nécessaires à l'établissement d'un programme de politiques pancanadiennes et d'objectifs de DÉC plus ambitieux au Canada.

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

favorisant l'innovation et la productivité. Il a été démontré dans le passé que le DÉC contribue à développer les richesses, à créer des emplois, à stimuler l'innovation et la productivité et à améliorer le bien-être social. De nombreux exemples de réussite à l'échelle du pays démontrent les avantages du DÉC sur le plan des richesses, de l'emploi et du bien-être collectif. Pour être en mesure de tirer parti de ces réussites afin d'en faire profiter d'autres communautés du pays, nous avons besoin de preuves supplémentaires, d'éducation et de changements aux politiques de façon à nous permettre d'offrir un meilleur soutien aux organismes de DÉC, de développer le capital humain, d'accroître l'investissement communautaire et de soutenir les entreprises sociales.

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

En 2002, le Programme de partenariats pour le développement social (PPDS) de Développement des ressources humaines Canada (qui relève maintenant de Développement social Canada) a lancé un appel de propositions relatif à des projets portant sur l'inclusion sociale. Le RCDÉC a déjà établi que bon nombre de communautés canadiennes ont pris des mesures novatrices pour remédier à l'exclusion sociale et promouvoir l'inclusion, notamment en adoptant des stratégies de développement collectif permettant de renforcer simultanément les secteurs social, économique et physique. Toutefois, à ce jour, ces initiatives de développement économique communautaire n'ont pas encore été analysées du point de vue de l'inclusion sociale. Nous réunissons donc ici ces deux concepts afin d'analyser les liens existant entre les caractéristiques d'une société basée sur l'inclusion sociale et les principes de base des stratégies de développement communautaire à multiples facettes. Notre but premier est d'acquérir une meilleure compréhension des points forts et des lacunes des approches globales, et de déterminer les améliorations pouvant être apportées aux pratiques et aux politiques afin de favoriser l'inclusion sociale au sein des communautés canadiennes.

---

***Nous réunissons ici les concepts du développement économique communautaire et de l'inclusion sociale afin d'analyser les liens existant entre les caractéristiques d'une société basée sur l'inclusion sociale et les principes de base des stratégies de développement communautaire à multiples facettes. Notre but premier est d'acquérir une meilleure compréhension des points forts et des lacunes des approches globales, et de déterminer les améliorations pouvant être apportées aux pratiques et aux politiques afin de favoriser l'inclusion sociale au sein des communautés canadiennes.***

---

Notre initiative, qui a reçu l'appui du PPDS, est échelonnée sur deux ans et demi. Elle vise à favoriser l'apprentissage par les pairs et la réalisation de recherches empiriques en vue de mettre de l'avant des modèles intégrés de prestation de services permettant d'exploiter des possibilités qui répondent aux besoins des communautés en matière d'acquis, de compétences, d'apprentissage, de développement social et d'indépendance économique.

Deuxième publication majeure issue de cette initiative, ce document présente les résultats d'une étude des initiatives communautaires ayant pour but d'examiner les activités de ces dernières du point de vue de l'inclusion sociale.

## 2. Conception du sondage

---

Les trois objectifs du sondage visant à établir le profil des pratiques efficaces étaient les suivants :

- définir et décrire, du point de vue de l'inclusion sociale, des initiatives communautaires globales;
- offrir aux répondants (soit les praticiennes et praticiens) de nouveaux outils pour leur permettre d'accomplir un travail plus novateur et plus efficace; et
- définir les pratiques efficaces pouvant être partagées et les défis communs nécessitant une attention supplémentaire.

S'appuyant sur les connaissances examinées dans la recension des écrits, le sondage visait à répondre à la question de base suivante : « De quelle façon les initiatives communautaires s'appuient-elles sur une stratégie globale pour contribuer à l'inclusion sociale et quelles sont, en pratique, les caractéristiques et les pratiques efficaces de cette stratégie? ».

L'équipe de recherche s'attendait à ce que de nombreux répondants soient obligés de faire un « saut cognitif » pour appliquer un cadre d'inclusion sociale à leur pratique, ce concept étant souvent décrit dans la terminologie de développement communautaire et de développement économique communautaire. À cette fin, de la documentation a été fournie aux répondants; l'assistance des coordonnateurs régionaux a également été offerte pendant le déroulement du sondage. La participation aux événements d'apprentissage régionaux et nationaux et aux forums de discussion sur le portail de DÉC a permis aux répondants de multiplier leurs possibilités d'apprentissage.

Le sondage a été conçu afin que les données recueillies permettent au personnel du projet de définir les pratiques particulièrement efficaces, les défis communs et les initiatives les plus prometteuses pour les études de cas.

### Conception

Une approche descriptive et transversale a été choisie pour cette étude. Cela signifie que cette dernière a été menée à l'aide d'un sondage unique (et non longitudinal) examinant la question à l'ordre du jour et décrivant la pratique afin de faire ressortir des idées générales et d'éventuellement établir des théories provisoires pouvant être par la suite analysées. Le sondage avait pour but de décrire et d'analyser des initiatives communautaires ayant adopté un cadre d'analyse globale dans le cadre de leurs activités, et de déterminer les pratiques efficaces desquelles nous pouvons apprendre ainsi que les défis communs nécessitant une attention particulière.

Dans le cadre de cette étude tout comme pour le reste de l'initiative du RPADC, une méthode de recherche participative communautaire a été adoptée dans le but de favoriser

l'apprentissage et d'encourager la réflexion sur la pratique parmi les praticiens de première ligne. La recherche participative communautaire est une approche fondée sur la collaboration intégrant des méthodes de sondage et des stratégies de renforcement des capacités communautaires afin d'établir un pont entre les connaissances tirées de l'étude et les pratiques adoptées par les communautés.

À cette phase de l'étude, les principes qui sous-tendent la recherche participative communautaire ont été mis en pratique comme suit :

- le comité consultatif du projet, formé de praticiens, a contribué à la conception et à l'analyse de l'étude;
- le sondage et la documentation d'appui ont été offerts en anglais et en français;
- les participants ont tiré parti des occasions d'apprentissage et des ressources créées dans le cadre de l'étude; et
- les participants pouvaient se retirer de l'étude en tout temps.

Le sondage a été divisé en quatre étapes, soit : la conception de la méthode et des outils de l'étude; la collecte des données; l'analyse des données; le rapport, la diffusion, la discussion et l'apprentissage.

### *Élaboration des méthodes et des outils de l'étude*

L'étude et le questionnaire ont été élaborés avec le concours du comité consultatif du projet, qui a notamment tenu compte des conclusions de la recension des écrits dans le but d'assurer la pertinence et l'utilité du sondage. La conception de l'étude et du questionnaire s'est déroulée en plusieurs étapes, soit :

- une première version revue par le personnel du projet;
- une deuxième version revue par le comité consultatif du projet et les personnes-ressources clés du secteur;
- une troisième version traduite et testée auprès de répondants éventuels; et
- la version finale distribuée aux fins de collecte des données.

### *Collecte des données*

Le sondage a été administré par les coordonnateurs régionaux du RCDÉC. L'ensemble du processus de collecte des données a été divisé en cinq étapes pour la plupart des répondants.

- Les candidats éventuels ont été choisis par les coordonnateurs régionaux selon des critères d'admissibilité. Les coordonnateurs ont donc dû communiquer avec les candidats pour vérifier leur admissibilité et leur présenter l'étude.
- Les répondants éventuels ont ensuite reçu le questionnaire de sondage et de l'information sur l'étude.
- On a communiqué avec les répondants pour obtenir leur consentement à participer au sondage et pour déterminer la date de leur entrevue téléphonique.

- Le sondage a été mené par téléphone (l'entretien a duré de 1 h à 1 h 30 dans la plupart des cas).

Plutôt que de demander aux répondants de remplir le questionnaire de sondage individuellement, on a choisi de procéder à des entrevues afin d'optimiser les possibilités d'apprentissage, d'interaction et de discussion avec les répondants, ainsi que la qualité des données recueillies (les coordonnateurs régionaux ont pu s'assurer que les questions étaient bien comprises et que, par conséquent, les réponses données étaient significatives). Cette interaction propice à l'établissement de relations s'est révélée un aspect important de la méthode qui, espérons-le, servira de base à d'autres occasions d'apprentissage pendant tout le déroulement de l'initiative.

Un guide du sondage (*Survey Guide*) a été créé. Renfermant des explications et des renseignements de base sur chaque question, ce document avait pour but de favoriser une administration uniforme du sondage par les cinq coordonnateurs régionaux chargés de recueillir les données.

### *Analyse des données*

Toutes les données ont été compilées à l'aide de FileMaker. L'analyse et les calculs quantitatifs ont été effectués dans FileMaker et Excel, tandis que l'analyse et le codage qualitatifs ont été faits manuellement.

Dans le cadre de l'analyse, nous avons tenté de définir les tendances des activités offertes par les organismes sondés, les défis et les réussites liés à leurs pratiques, ainsi que les ressources et les politiques devant être créées ou améliorées pour mieux soutenir leur travail. Une analyse selon la race, le genre et l'ethnie faisait explicitement partie de la méthodologie. Il était prévu que les données soient analysées selon le genre, l'ethnie et l'âge, ce qui permettrait de répartir, par exemple, les types d'activités et les populations desservies.

### *Rapport, diffusion, discussion et apprentissage*

Le rapport provisoire a été analysé en janvier 2005, lors d'une réunion en personne du comité consultatif du projet. Les conclusions préliminaires du sondage ont servi à la sélection des études de cas pour la deuxième phase de l'étude.

Le rapport final sera disponible en français et en anglais sur le site Web du RCDÉC, ainsi que sur le portail de DÉC, où les personnes intéressées peuvent participer à un forum de discussion en ligne pour formuler des commentaires et échanger des idées. Le rapport final sera envoyé à tous les participants au sondage. Un atelier portant sur les résultats de l'initiative a eu lieu au Congrès pancanadien de DÉC et d'économie sociale de 2005, qui s'est tenu du 4 au 7 mai 2005 à Sault Ste. Marie, ainsi que lors d'autres événements pertinents.

Nous invitons les répondants au sondage et toutes les personnes intéressées à soumettre des commentaires par l'entremise du forum de discussion en ligne et à participer aux événements d'apprentissage régionaux qui seront tenus à la fin de 2005. La formulation, le partage et le

recueil des commentaires sur les résultats d'ensemble du projet mèneront à une présentation et à une discussion finales au Congrès pancanadien de 2006.

## Échantillon

L'échantillon visé devait comprendre de 50 à 100 répondants, et des efforts ont été déployés pour assurer une participation représentative de toutes les régions du pays, c'est-à-dire des territoires ruraux, urbains et éloignés, et des différentes populations desservies. L'atteinte de ces objectifs est démontrée par la participation au sondage de 78 répondants provenant de 11 provinces et territoires, et travaillant dans des contextes et auprès de clientèles variés.

Afin de trouver des répondants, un courriel décrivant l'étude, les critères d'admissibilité et les avantages liés à la participation a été envoyé à des contacts du RCDÉC, aux contacts personnels des membres du comité consultatif du projet et des coordonnateurs régionaux du RCDÉC et aux personnes recommandées par ces derniers et enfin, aux participants au profil de DÉC du RCDÉC.

Les répondants ont confirmé que leurs initiatives répondaient aux critères d'admissibilité au sondage, qui étaient formulés ainsi :

- l'initiative emprunte une approche participative et basée sur les principes de l'inclusion;
- elle est enracinée dans la communauté et dirigée par celle-ci;
- elle est fondée sur une analyse globale qui reconnaît l'interrelation des problèmes sociaux et économiques.

Pour les besoins des activités d'approche des participants, ces critères ont été expliqués comme suit dans le guide du sondage fourni aux coordonnateurs régionaux<sup>1</sup> :

- *L'initiative emprunte une approche participative et basée sur les principes de l'inclusion.*

Emprunter une approche participative et basée sur les principes de l'inclusion signifie faire des efforts concrets pour favoriser la participation et l'inclusion des groupes/populations qui sont souvent exclus des processus de prise de décisions les concernant, par exemple les personnes vivant dans la pauvreté, les jeunes, les Canadiens d'origine autochtone, les personnes handicapées et les membres de minorités raciales. Les responsables de l'initiative doivent être conscients de la diversité des personnes auxquelles ils veulent offrir des services et savoir quelles

---

<sup>1</sup> Cette discussion s'inspire notamment des définitions qui se trouvent dans les documents suivants :

Toye, Michael et Jennifer Infanti. (2004). "L'inclusion sociale et le développement économique communautaire : Recension des écrits" Victoria : Réseau canadien de développement économique communautaire. Disponible en ligne : <http://www.ccednet-rcdec.ca>

Torjman, Sherri et Eric Leviten-Reid. (2003). "Comprehensive Community Initiatives." Ottawa: Caledon Institute of Social Policy. Disponible en ligne : <http://www.caledoninst.org>

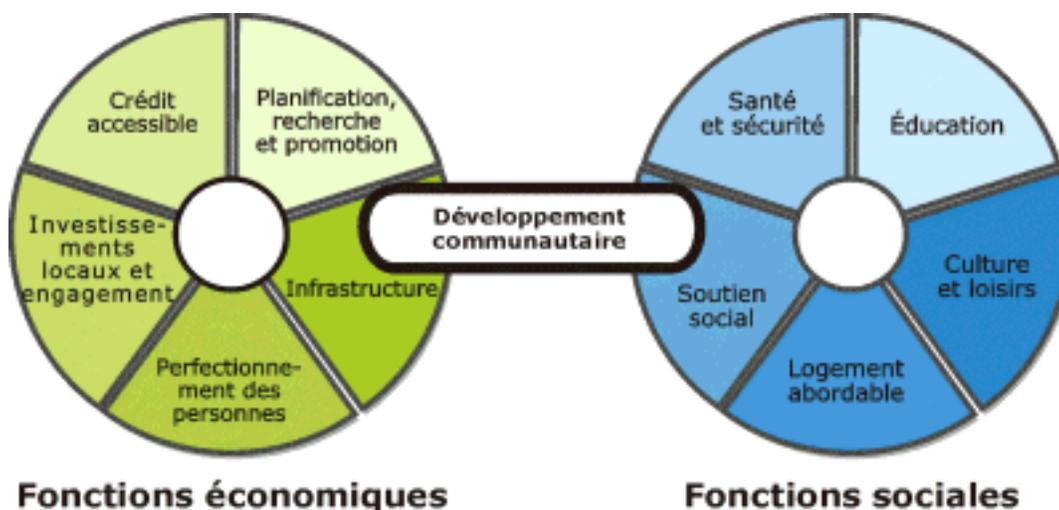
sont, parmi les nombreuses voix, celles qui sont entendues et celles qui ne le sont pas.

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

Ce critère est étroitement lié au précédent. Pour qu'une initiative soit considérée comme enracinée dans la communauté et dirigée par celle-ci, la communauté ne doit pas seulement participer au processus de prise de décisions, mais bien contrôler celui-ci. Ce contrôle doit être exercé par un groupe significatif de représentants de la communauté (qui, plutôt que de jouer seulement un rôle de consultation, assument la responsabilité de l'initiative). La prise de contrôle par la communauté passe souvent par le renforcement des capacités de celle-ci pour lui permettre de participer à la gouvernance des projets pendant leur déroulement.

- *L'initiative est fondée sur une analyse globale qui reconnaît l'interrelation des problèmes sociaux et économiques.*

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



*Image reproduite avec l'autorisation du Centre for Community Enterprise - ccelewis@island.net*

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

La section 4 renferme des points de discussion en ce qui a trait aux conséquences de ces critères sur l'échantillon.

### 3. Données

La collecte des données a commencé le 1<sup>er</sup> novembre 2004 et les entrevues finales ont été conclues à la fin du mois de décembre 2004. Au total, 78 répondants ont participé au sondage mené par les 5 coordonnateurs régionaux du RCDÉC. La section qui suit renferme une synthèse et une analyse des données recueillies, présentées dans l'ordre des différentes questions du sondage<sup>2</sup>. Des points de discussion sur les données sont proposés à la section 4.

#### Question n° 2 : Profil des répondants

Les coordonnateurs régionaux du RCDÉC se sont efforcés de trouver un échantillon de répondants équilibré dans les différentes régions tenant compte des territoires desservis et des secteurs d'activité. Les 78 répondants au sondage proviennent de 11 provinces et territoires.

	Total de répondants	Structure juridique					Année de constitution moyenne	Territoire desservi		
		Sans but lucratif	Coopérative	Fondation	Non constitué	Autre		Agglo. urbaine	Petite agglo. urbaine	Milieu rural et villages
Région de l'Atlantique	14	13	0	0	1	0	1992	4	3	9
Québec	15	13	2	0	0	0	1989	9	5	2
Ontario	10	9	0	1	0	0	1995	9	5	6
Prairies/Nord	19	16	2	1	0	0	1990	11	3	5
Colombie-Britannique/Yukon	20	19	0	0	0	1	1994	12	6	15
<b>Total (nombre)</b>	<b>78</b>	<b>70</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1992</b>	<b>45</b>	<b>22</b>	<b>37</b>
<b>Total (%)</b>	<b>100</b>	<b>90</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>58</b>	<b>28</b>	<b>47</b>

La structure juridique de loin la plus courante parmi les répondants est celle d'organisme sans but lucratif. En moyenne, ce sont les organismes répondants du Québec qui ont indiqué être constitués depuis le plus longtemps, et ceux de l'Ontario, depuis le moins longtemps.

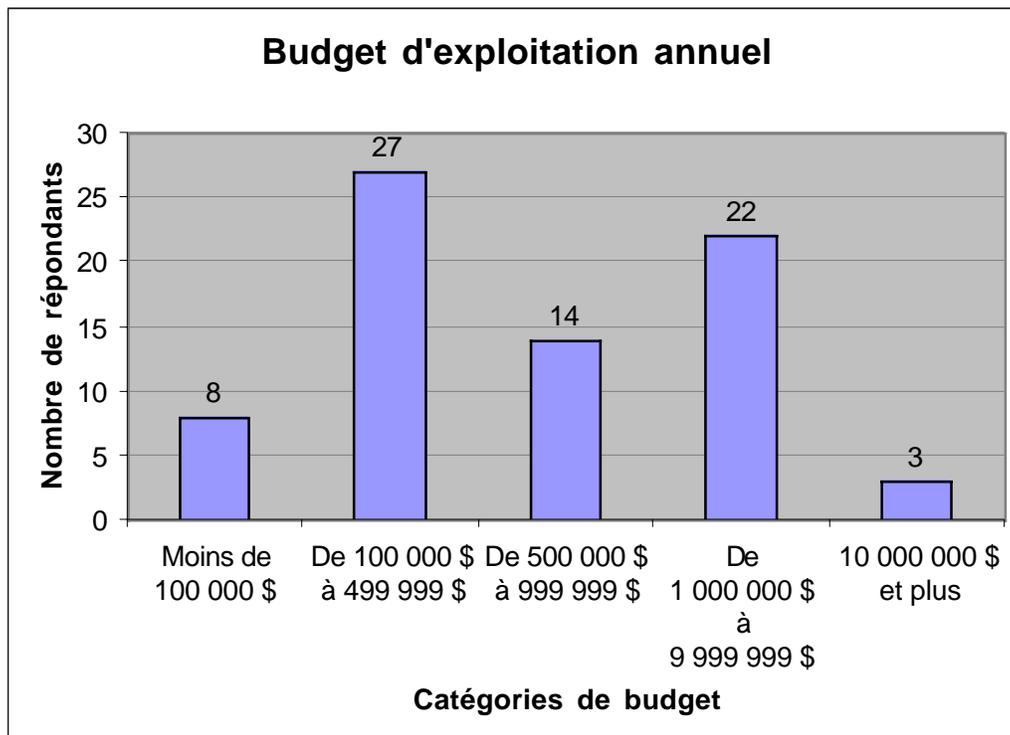
<sup>2</sup> Le sondage est en annexe au présent document

Pour les besoins du sondage, on considérait comme des « agglomérations urbaines » les régions abritant une population de 100 000 personnes et plus, comme des « petites agglomérations urbaines » les régions où la population est de 10 000 à 99 999 personnes, et comme des « milieux ruraux et villages » les villes et les municipalités situées à l'extérieur (c'est-à-dire à plus d'une heure de voiture) de la zone de migration alternante d'une petite agglomération urbaine ou d'un centre urbain. Vingt-deux répondants ont indiqué qu'ils desservaient plus d'un type de territoire, ce qui explique pourquoi la somme des territoires desservis est supérieure au nombre total de répondants.

Les réponses ont signalé une forte tendance aux services territoriaux, 50 répondants (soit 64 %) ayant indiqué qu'ils desservent un territoire géographique limité, tandis que 17 (soit 22 %) ont dit qu'ils ne desservaient pas de région géographique déterminée.

### Information financière

L'échantillon de répondants était formé d'un très large éventail d'organismes, dont le budget allait de 0 à 10 millions de dollars. Les coordonnateurs régionaux du RCDEC ont toutefois précisé que bon nombre de petits organismes croyaient ne pas répondre aux critères d'admissibilité.



Le budget d'exploitation médian des répondants était de 562 500 \$, tandis que le budget d'exploitation moyen était de 2 503 228 \$. Les trois répondants ayant les budgets d'exploitation les plus élevés ont fait grimper le budget moyen de façon substantielle.

L'un des facteurs n'ayant pas été contrôlés lors de la collecte des données est la distinction entre le financement des projets et celui des activités de base. Certains répondants ne considèrent pas les projets à durée limitée comme faisant partie des activités de base de leur organisme. Par conséquent, ils n'en ont pas tenu compte dans leurs réponses au sondage.

Comme on pouvait s'y attendre, l'âge moyen des initiatives augmente avec les catégories de budget. Le tableau qui suit indique l'année moyenne de constitution des initiatives pour chaque catégorie de budget.

Moins de 100 000 \$	100 000 \$ à 499 999 \$	500 000 \$ à 999 999 \$	1 000 000 \$ à 9 999 999 \$	10 000 000 \$ et plus
2001	1995	1989	1986	1984

Le budget et le nombre d'employés médians des répondants du Canada atlantique se sont avérés nettement inférieurs à ceux des autres régions.

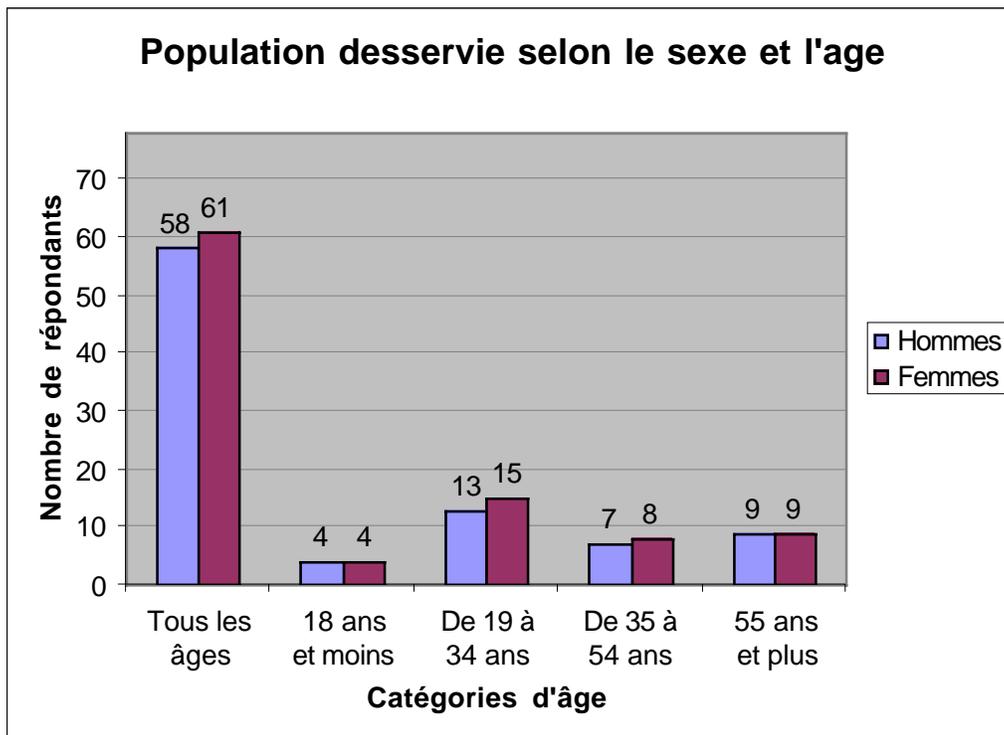
	Atlantique	Québec	Ontario	Prairies/Nord	C.-B. /Yukon	Total
Budget d'exploitation médian	195 000 \$	675 000 \$	700 000 \$	600 000 \$	475 000 \$	562 500 \$
Nombre médian d'employés	3	11	9	8	9	8
Nombre médian de bénévoles	19	25	60	28	20	20

Les nombres inférieurs obtenus pour la région de l'Atlantique sont conformes aux conclusions présentées dans le document *Profil du développement économique communautaire au Canada* (Chaland et Downing, 2003). Cette étude effectuée auprès de 294 organismes avait également fait ressortir des revenus inférieurs parmi les organismes de la région de l'Atlantique.

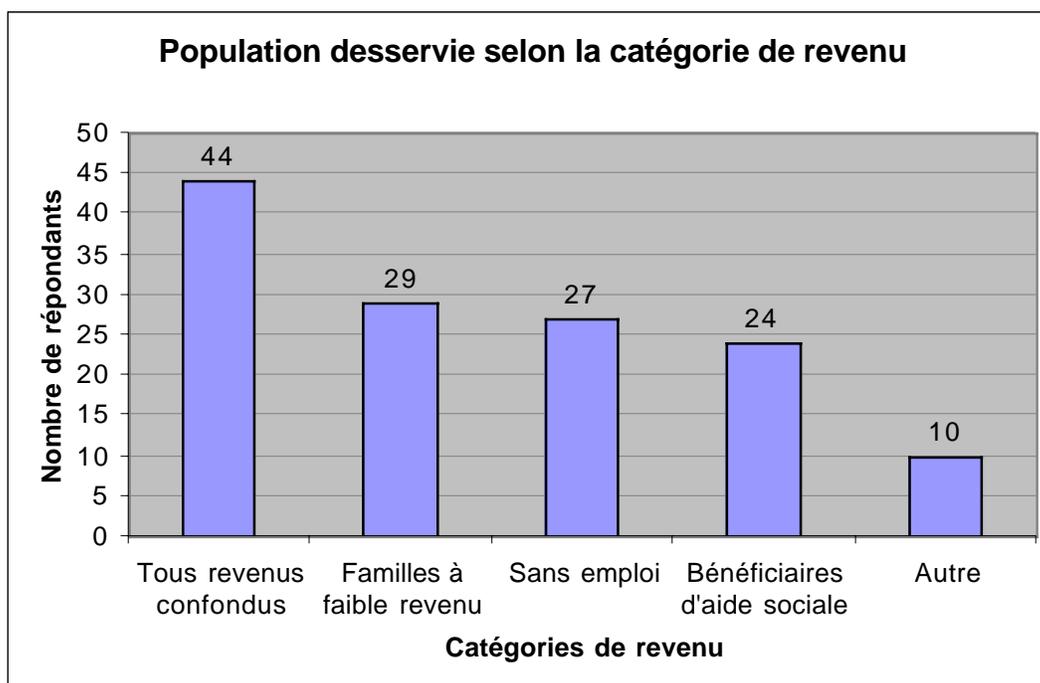
L'une des différences importantes entre les répondants et le secteur élargi de DÉC/de développement communautaire est le nombre d'entre eux ayant le statut d'organisme de bienfaisance. Des 294 organismes analysés dans le *Profil du développement économique communautaire au Canada*, 6,9 % avaient le statut d'organisme de bienfaisance, comparativement à 50 % (soit 39 organismes) de ceux interrogés lors du présent sondage (39 répondants, soit 50 %, ont donc indiqué qu'ils n'avaient pas ce statut).

### *Population desservie*

Les initiatives desservant une population féminine se sont avérées un peu plus nombreuses que celles s'adressant aux hommes, et la grande majorité des répondants ont déclaré que leurs services n'étaient pas destinés à un groupe d'âge en particulier.

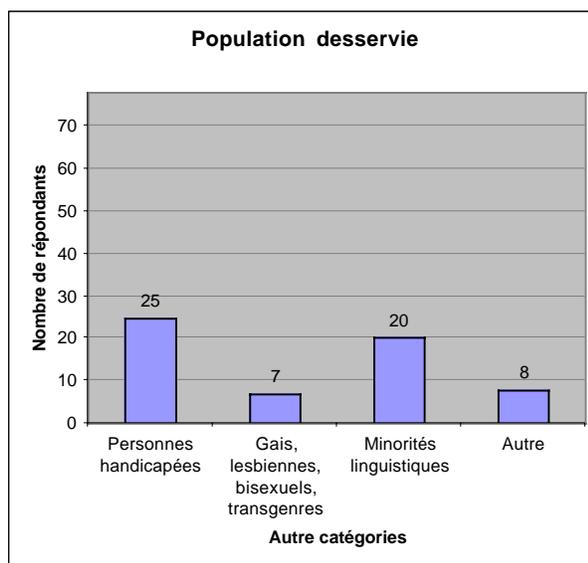
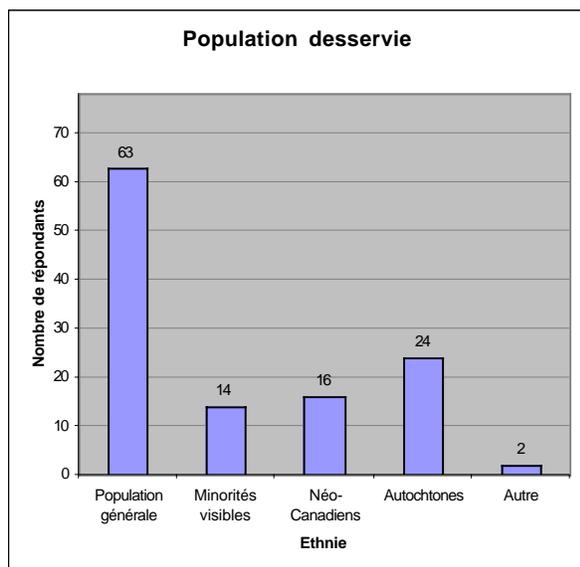


À la question leur demandant d'identifier la catégorie de revenu de la population desservie, de nombreux répondants ont choisi plus d'une catégorie, souvent parce qu'ils gèrent différents programmes s'adressant à des clientèles distinctes.



Les autres catégories de revenu indiquées par les répondants sont les suivantes : jeunes et enfants (5), revenu faible ou aucun revenu (3) et femmes (2).

Les dernières questions relatives à l'identification des populations desservies portaient sur les groupes ethniques et d'autres types.



Les autres groupes ethniques et d'autres types indiqués par les répondants sont les suivants : femmes ayant survécu à la violence (1), jeunes (3), consommateurs survivants (personnes ayant des problèmes de santé mentale) (1), artistes (1), aînés (1), personnes en perte d'autonomie (1), personnes confrontées à des barrières multiples (1) et toute personne défavorisée (1).

### Question n° 3 : Activités

On a demandé aux répondants de nommer et de décrire brièvement les principales activités de leur initiative, puis d'indiquer pour chacune le secteur de développement communautaire ou de DÉC pertinent, les dimensions de l'inclusion s'y rattachant et le public visé. Pour les besoins du sondage, les secteurs de développement communautaire / de DÉC et les dimensions de l'inclusion ont été définis comme suit.

## Secteurs liés au développement communautaire et au développement économique communautaire

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

## Dimensions de l'inclusion sociale

Dimensions	Exemples
<b>Culturelle</b>	<b>Importance égale</b> accordée à la contribution des femmes et des hommes à la société, reconnaissance des différences, respect de la diversité, identité positive, éducation antiraciste
<b>Économique</b>	<b>Revenu adéquat</b> pour les besoins de base et la participation à la société, élimination de la pauvreté, emploi, possibilités de développement personnel, sécurité personnelle, développement durable, réduction des disparités, valorisation et soutien de la prestation des soins
<b>Fonctionnelle</b>	<b>Capacité de participer</b> , possibilités de développement personnel, valorisation des rôles sociaux, reconnaissance des compétences
<b>Participative</b>	<b>Renforcement de l'autonomie</b> , liberté de choix, contribution à la communauté, accès aux programmes, ressources et capacité de soutenir la participation, participation à la prise de décision, action sociale
<b>Physique</b>	<b>Accès</b> aux lieux publics et aux ressources communautaires, proximité physique et possibilités d'interaction, environnements sains et positifs, accès à des moyens de transport, viabilité
<b>Politique</b>	<b>Affirmation des droits de la personne</b> , politiques et lois habilitantes, protection sociale des groupes vulnérables, suppression des barrières systémiques, volonté d'agir, perspective à long terme, participation multidimensionnelle des citoyens, processus transparent de prise de décisions
<b>Relationnelle</b>	<b>Appartenance</b> , proximité sociale, respect, reconnaissance, coopération, solidarité, soutien des familles, accès aux ressources
<b>Structurelle</b>	<b>Droits</b> , accès aux programmes, voies d'accès transparentes, équité en matière d'emploi, renforcement des capacités communautaires, liens interministériels et intergouvernementaux, responsabilité, voies de communication libres, possibilités de changement, souplesse

En ce qui a trait au « public visé par l'activité », les répondants devaient choisir entre les particuliers, les familles, les institutions, les communautés, les gouvernements et la société/le public.

### Fréquence des réponses

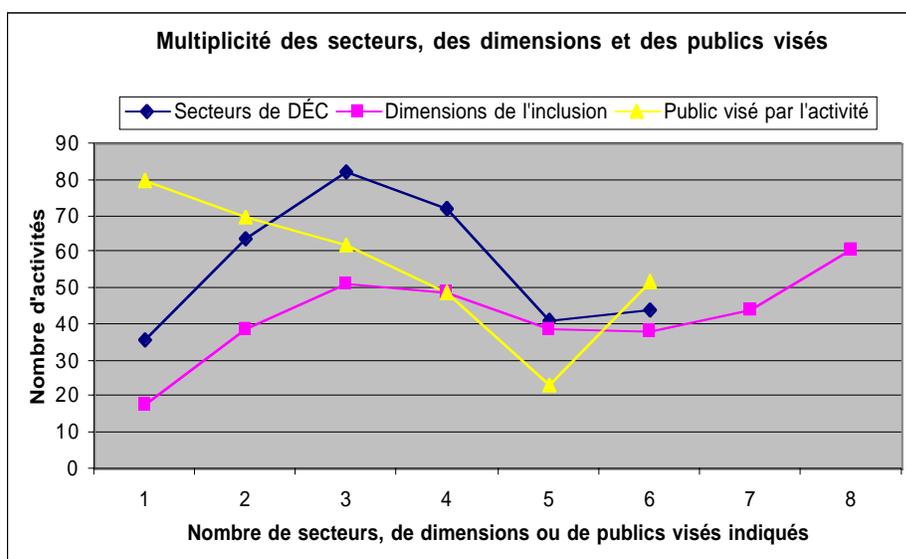
Dans le tableau ci-dessous, les colonnes « n » indiquent le nombre d'activités ayant été associées à chacun des secteurs, des dimensions et des publics visés, tandis que les colonnes « % » représentent le pourcentage des 349 activités associées à chacun des secteurs, des dimensions et des publics visés. Les secteurs, les dimensions et les publics visés sont présentés par ordre de fréquence.

Secteurs	n	%	Dimensions	n	%	Public visé	n	%
Renforcement des capacités	224	64	Participative	260	74	Particuliers	273	78
Apprentissage communautaire	214	61	Économique	238	68	Communautés	191	55
Développement social	205	59	Fonctionnelle	231	66	Institutions	158	45
Développement des compétences	198	57	Structurale	217	62	Familles	140	40
Développement économique	175	50	Relationnelle	209	60	Société/public	139	40
Consolidation des acquis	151	43	Culturelle	201	58	Gouvernement	128	37
			Physique	159	46			
			Politique	149	43			

### Relations entre les secteurs des activités et les dimensions de l'inclusion :

Les 78 répondants ont signalé au total 349 activités, soit en moyenne 4,5 activités par répondant.

En moyenne, chaque activité a été associée à 3,3 secteurs de développement communautaire ou de DÉC, à 4,8 dimensions de l'inclusion et à 3 publics visés. Toutefois, l'écart-type pour chacune de ces catégories est élevé (1,6, 2,3 et 1,8 respectivement). Le graphique suivant illustre le nombre d'activités qui ont été associées à de multiples secteurs, dimensions et publics visés. À titre d'exemple, des 349 activités, 36 ont été associées à un seul des 6 secteurs de DÉC proposés; 64 activités ont été associées à 2 secteurs et, enfin, 44 activités ont été associées aux 6 secteurs de DÉC proposés dans le sondage. Dans un même ordre d'idées, seulement 18 activités ont été associées à une seule dimension de l'inclusion, tandis que 61 activités ont été associées aux 8 dimensions.

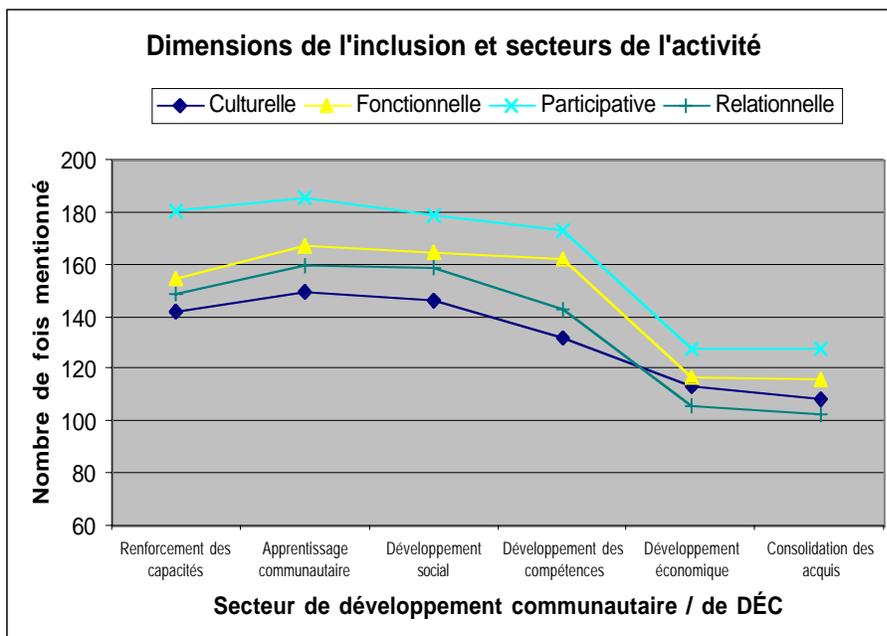


Pour analyser les activités des organismes qui disent avoir adopté un cadre d'analyse global, il est utile d'examiner les liens qui existent entre les secteurs de DÉC et les dimensions de l'inclusion indiqués par les répondants. Le tableau qui suit montre les dimensions qui ont été indiquées pour les activités associées à chacun des différents secteurs de DÉC. À titre d'exemple, des 224 activités qui ont été associées au secteur de DÉC « renforcement des capacités » (voir la première ligne du tableau précédent), 142 ont également été associées à la dimension culturelle de l'inclusion, 154 à la dimension économique, et ainsi de suite.

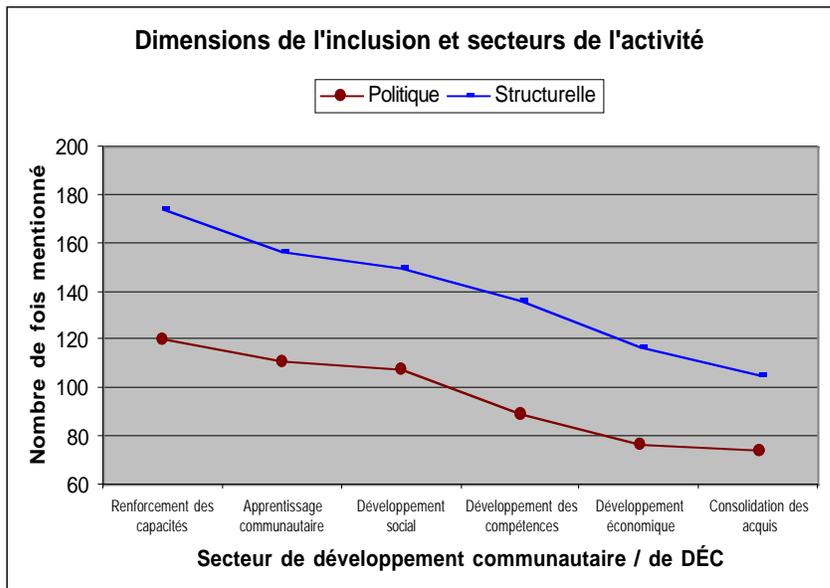
Secteurs de DÉC	Dimensions de l'inclusion							
	Culturelle	Économique	Fonctionnelle	Participative	Physique	Politique	Relationnelle	Structurelle
<b>Renforcement des capacités</b>	142	154	155	181	106	120	149	174
<b>Apprentissage communautaire</b>	150	150	167	186	113	111	160	156
<b>Développement social</b>	146	149	165	179	120	108	159	150
<b>Développement des compétences</b>	132	158	162	173	110	89	143	136
<b>Développement économique</b>	114	161	117	128	87	77	106	117
<b>Consolidation des acquis</b>	109	128	116	128	98	74	103	105

Les graphiques suivants illustrent les données du tableau ci-dessus. Les tracés montrent la fréquence de chaque dimension par secteur de DÉC et sont groupés par tendance.

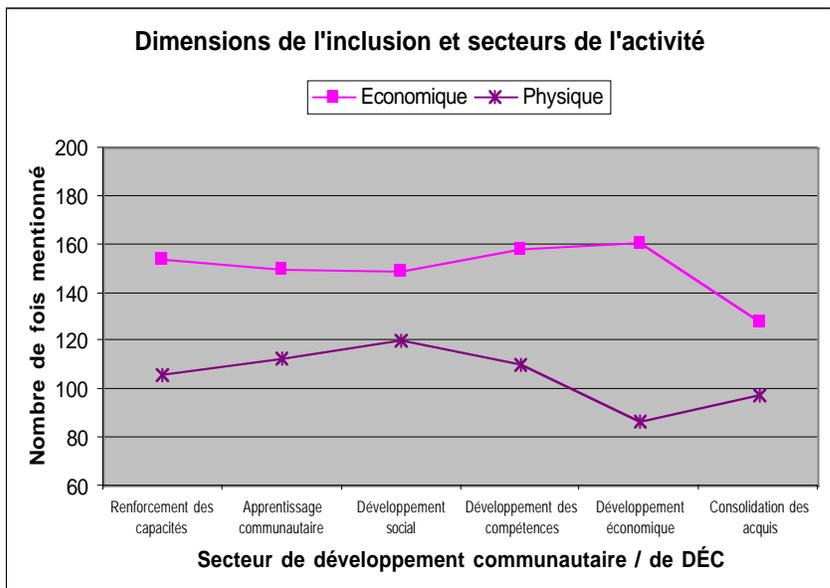
La première et la plus courante des tendances est démontrée par les dimensions culturelle, fonctionnelle, participative et relationnelle de l'inclusion, dont la fréquence relative est semblable pour les différents secteurs de DÉC. Ces dimensions ont été mentionnées le plus souvent pour les activités d'apprentissage communautaire, mais l'ont également été fréquemment pour les activités de renforcement des capacités, de développement social, et de développement des compétences. On remarque aussi que les dimensions de ce groupe ont été mentionnées peu fréquemment pour les activités de développement économique, et ont toutes été mentionnées le moins fréquemment pour les activités de consolidation des acquis. La dimension participative ressort de ce groupe et de toutes les autres dimensions de l'inclusion comme celle ayant été le plus souvent mentionnée pour tous les secteurs des activités, à l'exception du développement économique.



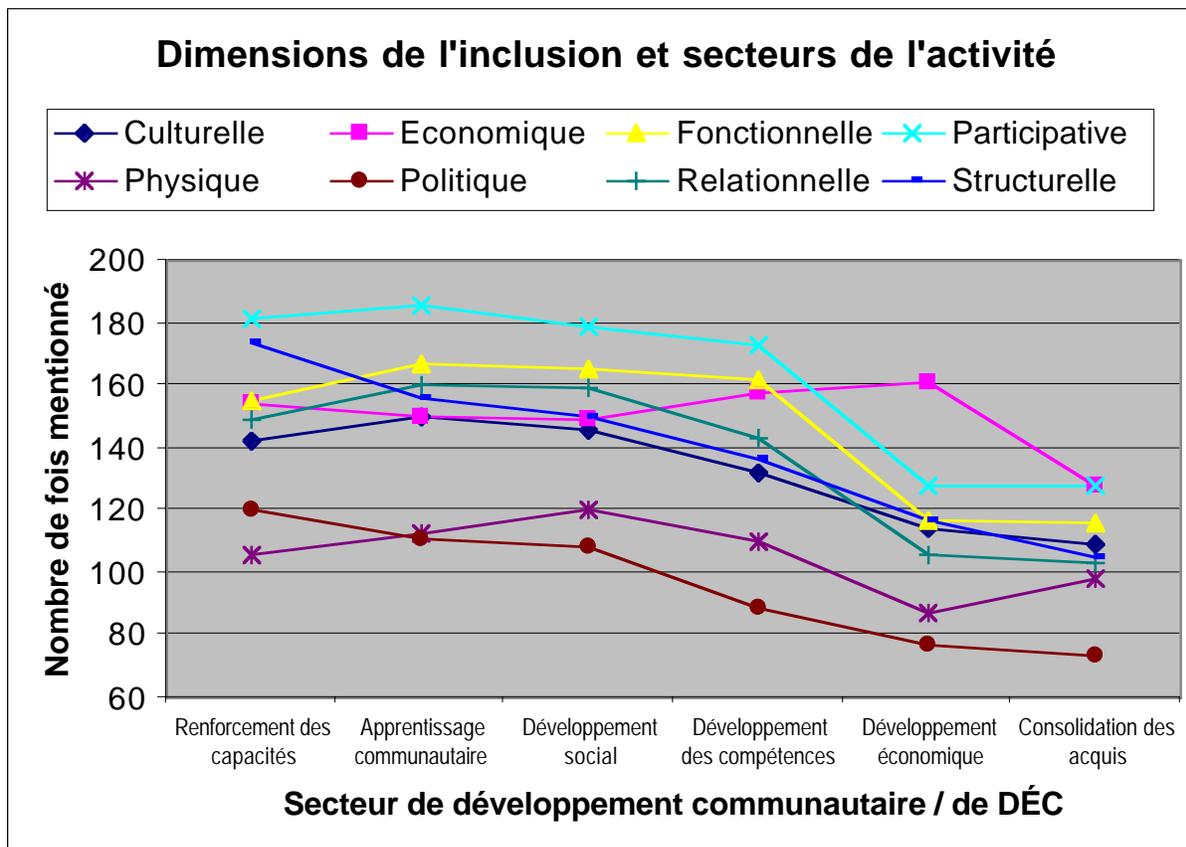
Les dimensions politique et structurelle de l'inclusion représentent une autre tendance. Ces deux dimensions se distinguent des quatre précédentes parce qu'elles ont été mentionnées le plus souvent pour les activités de renforcement des capacités plutôt que pour celles d'apprentissage communautaire. De plus, même si ces dimensions ont été mentionnées moins souvent pour les activités de développement économique et de consolidation des acquis, la différence n'est pas aussi marquée que dans le groupe précédent. La dimension politique est celle qui a été le moins fréquemment mentionnée pour tous les secteurs d'activité, à l'exception du renforcement des capacités.



Les tendances illustrées par les deux dernières dimensions (économique et physique), diffèrent l'une de l'autre ainsi que de celles des autres dimensions. La dimension économique se distingue des autres parce qu'elle a été le plus souvent mentionnée pour les activités de développement économique (ce qui n'est pas surprenant). La dimension physique, quant à elle, a été mentionnée le plus souvent pour les activités de développement social, et elle est la seule dimension mentionnée plus fréquemment pour les activités de consolidation des acquis que pour celles de développement économique.



Le regroupement en un même graphique (ci-dessous) des tracés relatifs aux huit dimensions nous permet de comparer visuellement la fréquence relative de celles-ci et de distinguer les différentes tendances.



Les réponses suggèrent que dans l'ensemble, les secteurs du développement des compétences, de l'apprentissage communautaire, du développement social et du renforcement des capacités ont plus souvent tendance à être associés à toutes les dimensions de l'inclusion sociale. Les secteurs de la consolidation des acquis et du développement économique sont ceux qui ont été associés au moins grand nombre de dimensions de l'inclusion sociale, sauf pour ce qui est de la dimension économique, qui s'est avérée prédominante dans le secteur du développement économique.

La section 4 renferme des points de discussion sur ces résultats.

## Question n° 4 : Activités les plus novatrices

Les réponses obtenues à la question « Quelle est l'activité la plus novatrice que vous avez entreprise? » peuvent en révéler autant sur la propension du répondant au marketing et à la promotion ainsi que sa connaissance des initiatives comparables que sur les activités réelles de l'organisme. Les réponses obtenues à cette question varient énormément, allant de « tout ce que nous faisons est novateur » à celles d'organismes qui, bien qu'ils réalisent un travail précieux depuis longtemps, ont répondu modestement qu'ils ne faisaient rien de particulièrement novateur.

Toutefois, la plupart des répondants – soit 60 % – ont désigné une initiative ou un programme en particulier comme leur activité la plus novatrice. L'éventail de réponses est également très large dans ce cas, mais on note une récurrence des thèmes relatifs aux entreprises sociales, à l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) et aux initiatives présentant des avantages sur le plan de l'environnement.

*Notre activité la plus novatrice a été de mettre en place des initiatives et des services d'entreprise sociale pour financer les coûts d'exploitation, notamment la vente de vidéos usagées ainsi que des services de secrétariat, de télécopie, de reproduction et autres, et de coordination d'événements.*

*Nous avons créé un réseau de partenaires qui soutiennent l'accès à Internet et l'utilisation des TIC pour les populations défavorisées. Nos démarches locales ont permis la formation de 50 000 personnes par l'entremise de 12 partenaires dans 9 régions; plus de 100 points d'accès à Internet sont offerts au sein d'organismes communautaires.*

*Nous avons centré nos efforts sur l'environnement et l'énergie, et nous développons actuellement une centrale éolienne. Toutes les nouvelles maisons sont R2000 et utilisent des panneaux solaires. Le nouvel édifice de bande sera construit en fonction d'objectifs d'efficacité énergétique.*

Outre le fait de mentionner des initiatives et des programmes précis, la deuxième tendance la plus fréquente dans les réponses a été de décrire une approche de travail – à la fois sur le plan organisationnel, c'est-à-dire en soulignant l'importance des partenariats, et dans la manière dont les services sont offerts à la population, soit par l'entremise d'approches holistiques, multidisciplinaires, inclusives et participatives.

*Ce qui nous distingue des autres organismes est le fait que nous avons développé une approche d'accompagnement avec nos partenaires communautaires.*

*C'est un effort collaboratif, comme tout ce que nous faisons – le centre familial et d'amitié autochtone, le ministère de l'Agriculture, DRHC et le College of the North Atlantic apportent tous une contribution... Je m'occupe des concours (confitures, courtepintes, etc.), qui donnent aux gens des idées pour la création d'industries artisanales. L'organisation d'un défilé de mode autochtone a eu pour effet de créer de la demande. Tout cela contribue à établir des ponts entre les Innus, les Métis, les Inuit et les descendants de pionniers.*

*Nous accordons beaucoup d'importance à l'établissement de relations solides, ne nous présentons pas avec un plan préconçu sur la façon de faire les choses, et honorons et respectons la situation des personnes. Cela s'applique même à notre façon d'organiser les réunions. Nous devenons un allié sûr.*

*Nos comptes de perfectionnement individuel – mettre en branle des partenariats, amener différentes personnes à travailler à l'atteinte d'un même objectif et assurer la participation des personnes qui prennent part à l'élaboration de programme.*

*La mise en application d'une approche de travail holistique et globale dans la prestation des services. Le terme « holistique » se rapporte à la participation de multiples secteurs et aux partenariats, tandis que « globale » fait référence à l'intégration d'une pratique d'équipe multiprofessionnelle.*

En relation avec l'approche de travail, de nombreux répondants ont décrit leur propre structure ou modèle organisationnel comme leur activité la plus novatrice.

*La structure de l'organisme elle-même : quatre partenaires joignant leurs efforts pour offrir des services à plus de 600 personnes.*

*L'organisme lui-même. Depuis 1976, nous renforçons le sentiment de contrôle de sa propre destinée par la communauté – un contrôle local, et non par des propriétaires absentéistes ou le gouvernement. Notre élément moteur est l'autonomie.*

*Notre organisme est novateur en ce sens qu'il combine différents programmes, qui ensemble ont un impact supérieur à la somme des différentes parties. Le tout devient très souple et très inclusif, et contribue à renforcer les capacités communautaires et organisationnelles. L'innovation résulte de la combinaison de programmes autonomes – celle-ci nous fournit le matériel nécessaire pour bâtir quelque chose de nouveau à partir de ce qui existe déjà. Notre organisme n'est pas novateur parce qu'il gère un programme miraculeux que personne n'a expérimenté auparavant, mais plutôt dans les moyens qu'il trouve pour travailler avec les programmes et les règles existants afin de créer quelque chose qui n'était pas là avant, et aussi parce qu'il conçoit les programmes en fonction des besoins de la communauté.*

*Notre caractéristique la plus novatrice est notre intégration horizontale plutôt que verticale. La gestion des entreprises est assurée par des bénévoles provenant d'un vaste ensemble de coopératives collaborant ensemble. Nous faisons de grands efforts pour ne pas adopter un modèle d'intégration verticale ou corporatif; nous essayons de conserver une structure démocratique, participative et horizontale.*

Enfin, les méthodes alternatives de production de revenus, les initiatives de recherche communautaire, la mise en valeur de la propriété communautaire et l'augmentation des avantages pour les communautés ont également été mentionnées par de multiples répondants.

*Agir en tant que mécanisme par l'entremise duquel les groupes communautaires peuvent obtenir un financement pour différents projets allant des entreprises sociales à la rénovation d'écoles de village faisant partie du patrimoine.*

*Affecter des ressources pour les redonner à la communauté. Les emplois ne sont pas le seul facteur à prendre en considération. Nous affectons des ressources en fonction des avantages pour la communauté. L'important est ce que nous redonnons à la communauté. Le budget d'exploitation des centres de soins communautaires s'élève à deux millions de dollars. Le quart de ce montant est investi directement dans des emplois de co-animation et d'entretien ménager par exemple (ainsi, les ressources demeurent au sein de la communauté et celle-ci en profite). Nous nous assurons toujours d'évaluer notre travail en fonction de ce qu'il apporte à la communauté (dans un sens global).*

*Notre enquête sur les petites fermes – le fait de réaliser que de petites fermes des régions rurales du Manitoba ont du succès – a engendré une excellente publicité; plus de gens s'intéressent aux petites fermes, l'inclusion est rehaussée, il y a une plus grande unité au sein des petites fermes et les petits exploitants agricoles se font davantage entendre. Les encouragements à la poursuite de ce travail ont été nombreux.*

## **Question n° 5 : Cadres d'analyse globale décrits**

L'un des critères d'admissibilité au sondage était que l'initiative soit fondée sur un cadre d'analyse globale reconnaissant l'interrelation des enjeux sociaux et économiques. La question n° 5, soit « Comme vous participez à ce sondage, nous savons que votre organisme a établi un cadre d'analyse globale. Veuillez décrire celui-ci en quelques mots », avait pour but de vérifier ce que les répondants entendaient par « analyse globale ». Bon nombre de répondants ont eu de la difficulté avec cette terminologie et les administrateurs du sondage ont souvent dû donner des explications.

La plupart des réponses reçues sont centrées sur l'organisme, sa mission, ses principes et ses valeurs, ses processus de planification ou d'établissement de rapport, ses partenariats et ses activités.

*Aller vers la communauté et élaborer trois plans. Nous passons régulièrement en revue notre énoncé de mission et de vision. Lorsque nous avons des incertitudes, nous revenons à cet énoncé pour trouver la bonne orientation. Nous vérifions également auprès de la communauté et suivons les recommandations.*

*Il s'agit fondamentalement de notre mission. Cela signifie apprécier la culture autochtone, respecter l'environnement et croire au développement social et économique qui prend racine dans les communautés locales.*

*À titre d'organisme, nous établissons et créons notre plan stratégique en suscitant la participation de tous les secteurs, de toutes les communautés et des deux groupes ethniques. Ensuite, l'analyse consiste à utiliser ces ressources (les actifs humains et financiers) pour améliorer les possibilités de succès, tant sur le plan social qu'économique, des résidents de l'île.*

*Les bailleurs de fonds exigent des réalisations multidimensionnelles. Nous travaillons de concert avec eux et l'université afin de créer des modèles d'évaluation reproductibles qui aideront à mesurer les changements.*

*Un modèle multisectoriel axé sur la demande qui intègre le capital humain au développement économique du centre-ville. Utiliser un modèle harmonisant les valeurs sociales avec celles du marché. Globalement, utiliser un modèle commercial contribuant à la réduction de la pauvreté.*

Le tiers des répondants ont clairement mentionné le lien existant entre les enjeux économiques et sociaux. Parmi ces répondants, le tiers a mentionné des facteurs environnementaux. D'autres, bien qu'ils n'aient pas mentionné des enjeux sociaux, économiques ou environnementaux en tant que tels, ont parlé d'une approche « holistique » dans leur travail. Dans l'ensemble, environ les deux cinquièmes des répondants ont indiqué qu'une certaine interdépendance des enjeux sous-tendait leur travail.

*Les besoins physiques, sociaux, économiques et spirituels des communautés doivent être comblés pour que celles-ci puissent progresser. Par conséquent, nous intégrons à nos programmes la culture des peuples autochtones. Nous reconnaissons également que les personnes doivent d'abord travailler à leur propre développement. Nous nous intéressons principalement aux services commerciaux; toutefois, bon nombre de personnes ne possèdent aucune notion des affaires. Par conséquent, il est essentiel qu'elles acquièrent des connaissances de base.*

*On ne peut pas s'attaquer aux enjeux sociaux sans prendre en considération les aspects économiques; il serait impossible d'être efficace de cette façon. On doit s'assurer de tenir compte de tous les aspects.*

*Nous adoptons une approche holistique en considérant les quartiers, les familles et les communautés comme des structures organiques. Notre approche est axée sur le développement social, économique, écologique et humain – aucun ne peut s'exercer de façon isolée. Nous adoptons une approche de développement responsable sur les plans social et environnemental. Nous avons établi un processus d'évaluation du développement des entreprises : pour être admissibles à notre soutien, celles-ci doivent démontrer qu'elles sont responsables du point de vue social et environnemental. En matière de développement durable, nous croyons être arrivés au moment de vérité. Si une entreprise interne veut prendre de l'essor, elle doit démontrer son sens des responsabilités sociales et environnementales. Ces points de vue, enracinés dans le discours du Centre for Community Enterprise et de David Suzuki, ont tous une influence sur notre position philosophique.*

Certains répondants ont indiqué que l'attention portée aux besoins d'une population en particulier les amenait à avoir un plus grand rayon d'action.

*Nous savons que les personnes sont complexes et que les problèmes et leurs causes sont pluriels; par conséquent, nous devons adopter une approche globale. Notre approche holistique des personnes et les liens que nous*

*établissons entre celles-ci rehausse la valeur du programme en créant un contexte qui permet d'examiner les enjeux dans une perspective plus large.*

*Nous nous assurons de tenir compte des différents aspects de la vie de nos clients. Plutôt que de nous limiter à leur incapacité, nous les considérons comme des personnes à part entière. Notre service de développement de l'emploi ne fait pas qu'aider les personnes à s'intégrer au marché du travail; il prend aussi en compte leurs besoins non exprimés, leurs espoirs et leurs rêves, en fonction de leur potentiel réel.*

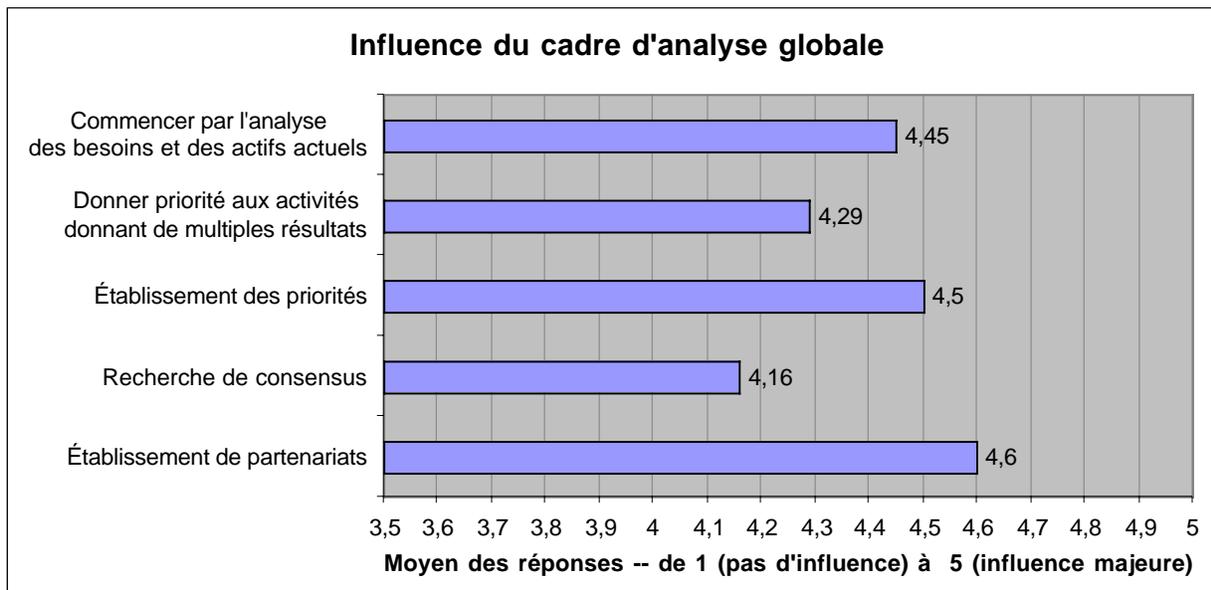
Le cadre des moyens d'existence durables ainsi que les déterminants sociaux de la santé ont tous les deux été mentionnés par deux répondants. Un autre répondant a mentionné l'utilisation d'un cadre d'analyse féministe.

## **Question n° 6 : Influence de l'utilisation d'un cadre d'analyse globale sur les priorités et les activités**

La question n° 6 avait pour but de déterminer l'influence du cadre d'analyse globale mentionné à la question précédente sur les activités de l'initiative.

Tous les répondants, sauf un, ont dit que l'utilisation d'un cadre d'analyse globale avait influé sur les priorités établies et les activités entreprises dans le cadre de l'initiative. Le seul répondant ayant répondu par la négative n'a dans les faits pas du tout répondu à la question, indiquant plutôt que son organisme répond aux besoins de la communauté et que cette dernière détermine les priorités de celui-ci.

Le graphique ci-dessous montre le niveau d'influence moyen indiqué par les 77 répondants pour les cinq possibilités de réponse proposées dans le questionnaire. Les répondants devaient choisir un chiffre allant de 1, qui signifiait « pas d'influence », à 5, qui signifiait « influence majeure ». Le niveau moyen obtenu pour les cinq possibilités de réponse se situe entre 4 et 5, ce qui suggère que l'influence a été relativement grande dans les cinq cas.



Dans la catégorie « autre », des répondants ont aussi donné les réponses suivantes : développement de fonds (2); conception du conseil d'administration; rôle des membres (3); responsabilisation; surveillance et évaluation; renforcement des capacités; embauche, formation, perfectionnement professionnel et évaluation du rendement du personnel (2); et focalisation sur la population desservie (3).

Les commentaires des répondants ont également fait ressortir l'influence importante de l'analyse sur l'établissement de partenariats, tant du point de vue des avantages que des limites.

*Nos partenaires et nous avons tous une manière différente de définir les résultats. Nous devons prioriser les activités en fonction de nos bailleurs de fonds. Nous tentons d'aligner nos propres priorités sur les résultats visés par nos bailleurs de fonds, et d'expliquer à ces derniers en quoi consiste réellement le succès. C'est la nature de notre programme.*

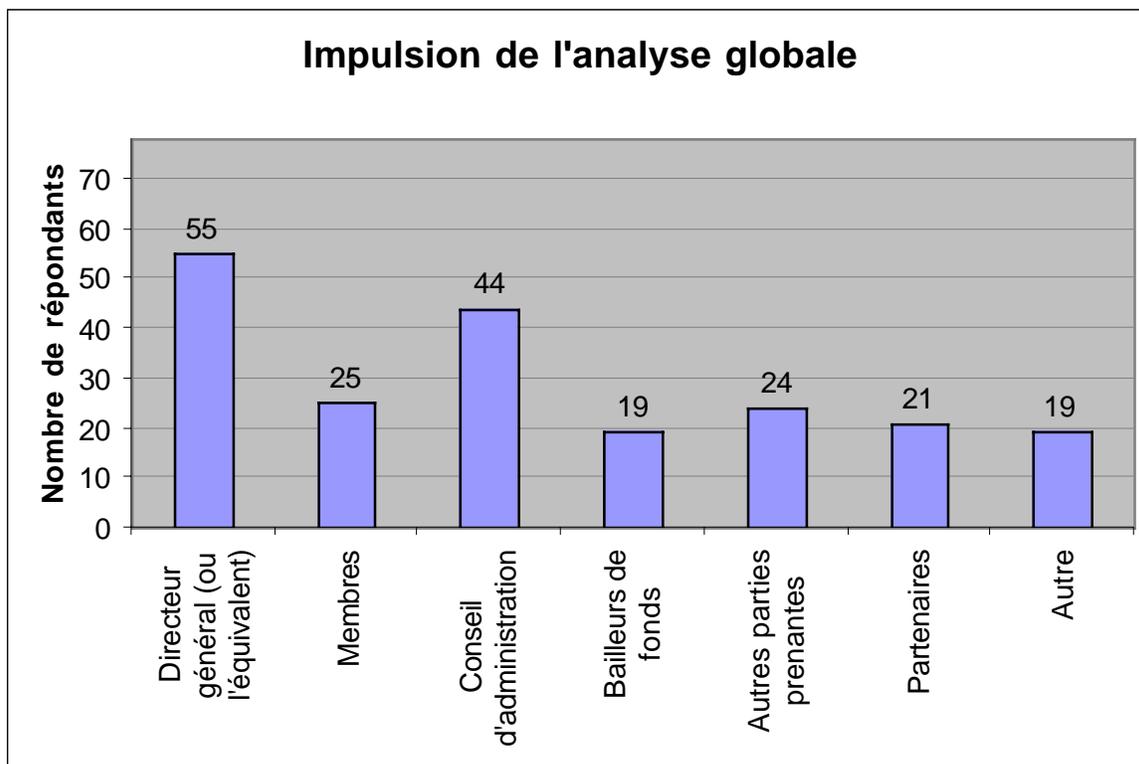
*Nous nous attendons à ce que cela ait une influence majeure sur nos partenariats dans l'avenir. Nous n'avons pas pour l'instant établi d'alliance avec de nouveaux partenaires depuis que nous avons entrepris l'analyse. Toutefois, celle-ci nous a certainement aidé à garder les partenaires que nous avons.*

L'option « recherche de consensus » n'était pas claire pour certains répondants, qui font une distinction entre l'établissement d'un consensus à l'interne, c'est-à-dire au sein de l'organisme, et à l'externe, soit dans la communauté. En général, le niveau d'influence s'est avéré plus grand pour l'établissement d'un consensus à l'interne qu'à l'externe.

## Question n° 7 : Source de l'impulsion de l'analyse globale

La question « Qui a donné l'impulsion de l'analyse globale à la base de cette initiative ? » visait déterminer quelles étaient les sources de l'approche.

Le graphique ci-dessous montre le nombre de réponses obtenues pour chacune des possibilités offertes dans le questionnaire.



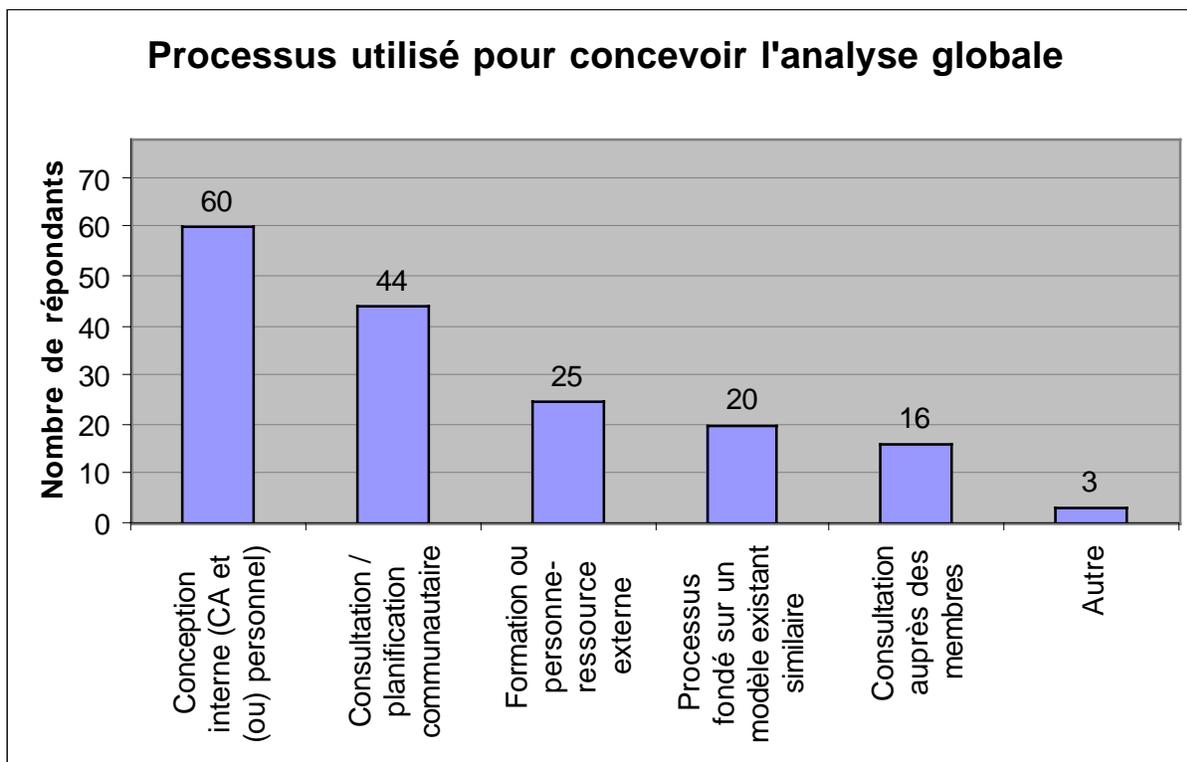
Parmi les autres sources mentionnées, notons le personnel (8), les fondateurs (4), les modèles de recherche et autres (3), la population desservie (2) et le mouvement communautaire élargi (2).

Certains répondants ont précisé que leur cadre d'analyse avait évolué au fil du temps et, dans certains cas, que sa création remontait à une période où ils ne faisaient pas encore partie de l'organisme. Les leçons tirées de l'expérience et l'analyse critique de celles-ci ont également contribué à l'évolution du cadre d'analyse pour certains.

## Question n° 8 : Processus utilisé pour concevoir l'analyse globale

En lien avec la question précédente, la question n° 8, soit « Quel processus avez-vous utilisé pour concevoir votre analyse globale ? », avait pour but de déterminer les moyens qui avaient permis à l'initiative de concevoir son cadre d'analyse.

Le graphique ci-dessous montre le nombre de réponses obtenues pour chacune des possibilités offertes dans le questionnaire.



Dans la catégorie « autre », des répondants ont aussi indiqué « recherche » (2) et « autres participants » (1).

Ces réponses sont conformes à celles obtenues à la question 7, où les sources du processus les plus fréquemment mentionnées ont été le directeur général et le conseil d'administration (des sources internes). Dans leurs commentaires, certains répondants ont indiqué que le processus était toujours en cours et ont souligné le rôle d'autres organismes, auteurs et expériences en tant que modèles d'apprentissage. Certains ont donné des exemples de méthodes utilisées pour mettre en place et renforcer des plans internes et des processus de consultation communautaire.

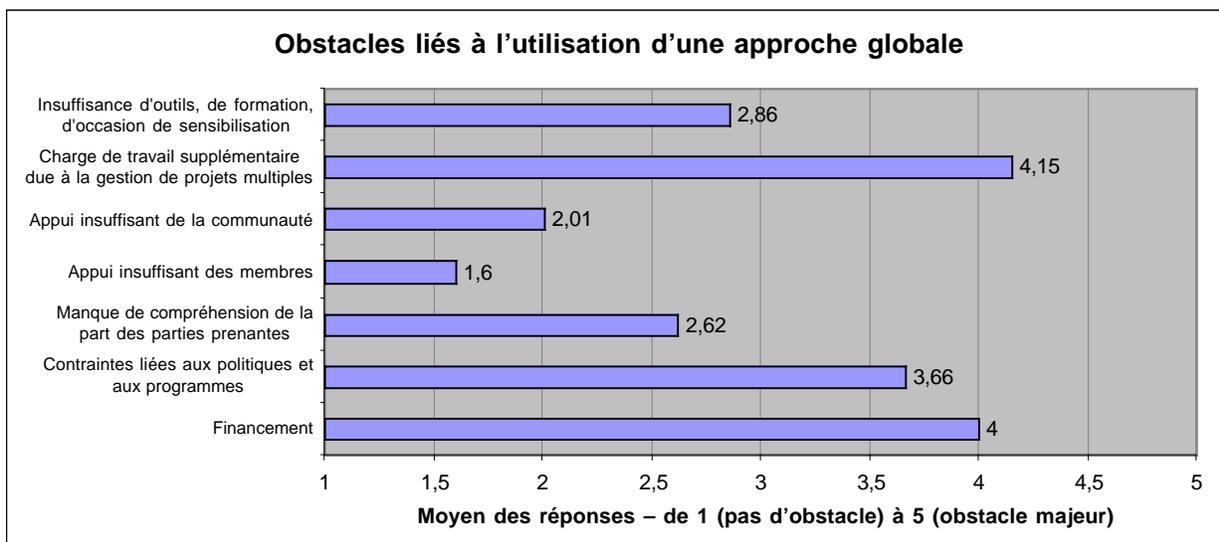
*Nous nous sommes basés sur des modèles semblables existants. Nous avons consulté des agences avec lesquelles nous travaillons, des bailleurs de fonds et des entreprises; toutes les agences ont participé au processus.*

*Nous en avons fait un document plus évolutif; nous en tenons compte davantage dans toutes nos activités, et l'avons affiché partout sur les murs pour que tous puissent le voir et en discuter.*

## Question n° 9 : Obstacles à l'utilisation d'une approche globale

Nous voulions savoir à quels obstacles les répondants avaient été confrontés en ce qui concerne l'utilisation d'une approche globale dans le cadre de leur initiative. Pour les sept possibilités de réponse proposées à la question n° 9, les répondants devaient choisir un chiffre allant de 1, qui signifiait « pas d'obstacle » à 5, qui signifiait « obstacle majeur ».

Le graphique ci-dessous monte le rang moyen attribué à chacune des sept possibilités de réponse offertes dans le questionnaire.



Les autres types d'obstacles mentionnés par les répondants sont :

- les communications;
- le manque de ressources humaines possédant la formation adéquate et de possibilités de perfectionnement professionnel (3);
- le manque de temps nécessaire pour inventer un modèle organisationnel n'existant pas auparavant;
- l'absence de modèles permettant d'évaluer les résultats à long terme et le manque de capacité pour ce faire (2);

- les connaissances des bénévoles;
- l'absence de financement pour le travail de développement que constituent la rédaction de propositions et l'établissement de partenariats (2);
- le manque de capital numéraire pour l'investissement (2); et
- les difficultés relatives à la compréhension et à la mise en œuvre.

Bon nombre de répondants ont trouvé le terme « parties prenantes » trop vague, établissant une distinction entre le niveau des obstacles pour différents groupes de parties prenantes comme les gouvernements, les partenaires autochtones, les groupes communautaires et le secteur des affaires.

De nombreux commentaires des participants portent sur les éléments représentant pour eux les plus grands obstacles, notamment la gestion de projet multiples et le financement.

*Il est idiot d'exiger de tels niveaux de reddition de comptes pour le financement gouvernemental. Le problème n'est pas la reddition de comptes comme telle, mais plutôt la relation employé/employeur implicite avec le gouvernement. Seule la production est mesurée, et non les résultats.*

*Nous tentons de réaliser un travail multisectoriel à long terme, alors que le financement offert est à court terme et destiné à un secteur unique. La gestion de la charge de travail est beaucoup plus complexe. Nous tentons toutefois de nous assurer que tous les projets disposent du financement nécessaire et fonctionnent de façon autonome.*

Par contre, certains répondants ont indiqué que l'adoption d'une approche globale ne constituait pas pour eux un désavantage.

*L'approche globale s'est avérée un instrument d'habilitation et non un obstacle. Les bailleurs de fonds aiment les idées et les visions novatrices. Quelques politiques constituent un défi dans le cadre de certaines activités. Notre approche nous permet de rallier davantage de parties prenantes et d'obtenir un plus grand soutien de la communauté. Nous ne disposons pas d'un budget important pour la formation.*

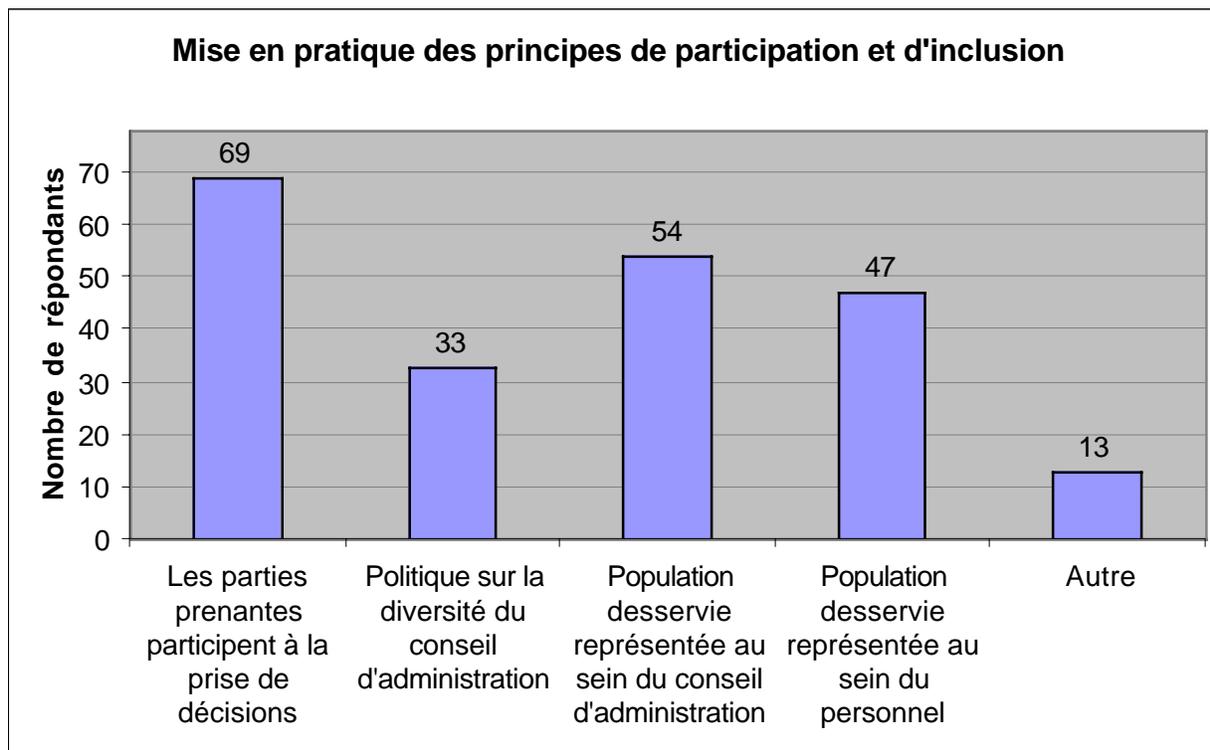
## **Question n° 10 : Mise en pratique des principes de participation et d'inclusion**

Le premier critère d'admissibilité au sondage était l'adoption d'une approche participative et fondée sur les principes de l'inclusion. Le questionnaire visait à déterminer par quels moyens les répondants mettaient en pratique ces principes, en leur demandant « De quelle façon mettez-vous en pratique les principes de participation et d'inclusion dans cette initiative ? ».

Étant donné que la dimension participative de l'inclusion a été la plus fréquemment mentionnée pour toutes les activités à la question 3, il n'est pas surprenant que les répondants aient été

relativement nombreux ici aussi à signaler l'utilisation des différents moyens de mise en pratique des principes de participation et d'inclusion.

Le graphique ci-dessous montre le nombre de réponses obtenues pour chacune des quatre possibilités de réponse offertes dans le questionnaire.



Dans la catégorie « autre », des répondants ont aussi mentionné des consultations régulières avec la population desservie (5), une pratique (et non une politique) de diversité au sein du conseil d'administration (3), la participation des employés à la prise de décisions (2), la participation active des membres aux activités de l'organisation (2) ainsi que la recherche et le développement (1).

Dans leurs commentaires, plusieurs répondants ont indiqué qu'ils avaient adopté une pratique consciente, qui ne constitue toutefois pas une politique officielle, dans le but de favoriser la diversité de leur conseil d'administration.

Selon l'un des répondants, le renforcement des capacités communautaires dans le but de favoriser la participation rapporte des bénéfices.

*Nous payons des représentants des cercles pour participer à notre planification stratégique tous les deux ans depuis que nous avons commencé. La dernière fois, nous avons utilisé le modèle d'organisation axé sur les cinq types d'avoirs. C'est incroyable de voir à quel point les gens comprennent rapidement de quoi on parle. Ce modèle représente vraiment ce qui est logique pour la plupart des personnes; elles le comprennent rapidement et peuvent se concentrer sur un seul élément ou sur l'ensemble d'un secteur en nécessitant peu d'encadrement.*

*C'est un bon outil et nous l'utilisons souvent lorsque nous devons prendre des décisions, afin de voir s'il y a des éléments manquants.*

Bien que la participation soit clairement une priorité pour les répondants, elle pose également des défis. Les commentaires suivants ont été formulés en ce qui a trait à la diversité du conseil d'administration.

*Les bailleurs de fonds tiennent pour acquis que les bénévoles disposent de ressources personnelles, par exemple des moyens de transport, et sont en mesure de faire des contributions en nature – ce n'est pas le cas pour ces bénévoles.*

*Nous n'avons pas besoin de toutes ces personnes pour prendre des décisions. Il y a un côté négatif à inclure des personnes qui ne comprennent pas bien ou ne partagent pas les mêmes valeurs.*

*Les jeunes ne peuvent pas légalement faire partie du conseil d'administration.*

L'embauche de personnel parmi la population desservie présente également certaines difficultés.

*Nous avons embauché par exemple une personne souffrant de problèmes mentaux. Cela c'est avéré une lourde tâche pour les ressources de notre petit organisme. En vérité, nous devons abandonner cet objectif méritoire si nous ne recevons pas davantage de soutien. Nous trouvons notamment frustrant et inexcusable de disposer d'installations au-dessous de la norme et de n'être pas en mesure d'offrir un bureau entièrement accessible. Nous sommes limités par notre incapacité à payer un loyer selon le marché.*

*Il est difficile d'embaucher des personnes faisant partie de la population visée parce que l'emploi nécessite de nombreuses compétences. Je me prépare à rédiger l'avis de poste vacant pour l'afficher, et j'avoue mon inquiétude. Nous devons trouver une personne qui répond le mieux possible aux exigences de l'emploi. Il n'est pas toujours facile de chercher à renforcer les capacités des membres de notre communauté.*

*Notre problème est que n'avons pas de personnel.*

## **Question n° 11 : Objectifs à long terme et évaluation de ceux-ci**

L'accent sur les résultats à long terme est l'un des principaux facteurs de succès des initiatives communautaires globales mentionnées dans la recension des écrits. La question n° 11 comprenait donc trois volets visant à déterminer si les répondants avaient établi des objectifs à long terme et de quelle manière ces derniers étaient menés à bien. La question était la

suyvante : « Avez-vous établi des objectifs à long terme (5 ou 10 ans) pour orienter votre travail? Si oui, quels sont ces objectifs? De quelle façon les évaluez-vous? »

Des 78 répondants, 40 (soit 51 %) ont indiqué qu'ils avaient établi des objectifs à long terme pour orienter leur travail. Parmi les autres répondants, 35 (soit 45 %) ont dit ne pas avoir d'objectifs à long terme, tandis que 3 (4 %) n'ont pas donné de réponse.

Dans la description de leurs objectifs à long terme, la majorité des répondants ont parlé d'un plan ou d'un ensemble d'objectifs triennal.

*Nous avons établi un plan quinquennal, mais il n'est pas très détaillé. Il définit une orientation et certaines actions plutôt que des objectifs. Toutefois, nous avons un plan et des objectifs clairs pour 2 ou 3 ans.*

*L'expression « à long terme » est plutôt générale – nos objectifs opérationnels sont définis pour 2 ou 3 ans.*

Les descriptions données par les répondants qui ont dit avoir établi des objectifs à long terme sont variées, allant des énoncés très simples (par exemple « développer le système et récupérer des économies ») à des explications claires et détaillées des résultats visés comme les suivantes, qui proviennent d'une société se consacrant à la revitalisation des quartiers.

**Loisirs** – *Rendre disponibles et accessibles des possibilités de loisirs pour les résidents des quartiers peu importe leur revenu, leur âge, leur sexe, leur culture, etc. Assurer une compréhension et l'établissement de priorités en matière de loisirs par le biais de choix de vie plus sains et d'interactions sociales positives.*

**Renforcement de l'autonomie des quartiers** – *Décentraliser les services interministériels, notamment les activités de prise de contact avec les quartiers dans le besoin. Rehausser l'autodétermination des quartiers et favoriser une planification urbaine proactive. Appuyer des groupes, des associations et des coopératives de quartier, par exemple, ayant la capacité de résoudre des enjeux concernant les quartiers.*

**Crime et sécurité publique** – *Renforcer les liens entre les résidents des quartiers en leur offrant des occasions de participer et de s'impliquer. Modifier le type et le nombre de projets ayant comme objectif prioritaire la sécurité, par exemple ceux liés à l'éclairage et au débroussaillage.*

**Propreté et embellissement** – *Réduire les préoccupations des résidents concernant la propreté de leur quartier. Rehausser la fierté communautaire en faisant en sorte que les parcs, les espaces publics et les propriétés privées, notamment, soient propres et soignés. Permettre à la ville et aux bureaux régionaux de tourisme de faire valoir la communauté comme un endroit beau et propre.*

**Développement économique** – *Créer de la documentation montrant divers exemples de projets de DÉC réussis. Appuyer des groupes de quartier se consacrant à des activités de défense d'intérêts, de lobbying, d'établissement et d'exécution de plans d'action, etc. Soutenir l'esprit d'entreprise au sein des quartiers et dans l'ensemble de la communauté. Saisir les possibilités de promotion et de renforcement des capacités locales.*

**Logement** – Créer des systèmes et des mécanismes appuyant les recommandations formulées dans l'étude sur le logement. Faire adopter par la communauté le plan de logement communautaire établi dans le cadre du projet de recherche sur le logement, et faire progresser la mise en œuvre des recommandations formulées dans le cadre de l'étude.

**Organisation** – Considérer la ville comme une communauté entrepreneuriale composée de groupes communautaires/de quartier et de résidents actifs et positifs. Faire en sorte que les résidents envisagent avec optimisme leur avenir et les différentes possibilités qui leur sont offertes sur le plan de la formation, de l'emploi, de la qualité des logements et de la sécurité/du soutien offert par leur quartier. Sensibiliser le public aux activités de l'organisation et au développement économique communautaire.

Qui plus est, le répondant cité ci-dessus a défini des indicateurs et des critères de mesure clairs pour chacun de ses objectifs.

Certains répondants reconnaissent la nécessité d'établir des plans à long terme mais n'ont pas les ressources, la stabilité ou les compétences requises pour le faire.

*C'est presque impossible – les répercussions du va-et-vient politique sont trop importantes. Le contexte politique est trop fragile. Nous ne pouvons pas agir autant que nous le voudrions; le plus souvent, nous ne faisons que réagir.*

*C'est impossible en raison de la situation en matière de financement; la plupart des programmes obtiennent du financement pour un an.*

*Nous avons un plan stratégique lorsque nous avons commencé, mais nous devons en établir un nouveau. Nous avons des plans de travail annuels. Il y a huit ans, nous réalisons des projets; il y a cinq ans, nous avons commencé à réellement planifier; maintenant, nous voulons établir des partenariats et obtenir des résultats à long terme. Nous aurons besoin d'une formation pour ce faire.*

*Lorsque l'on est absorbé par ses activités, on pense au jour le jour plutôt qu'à long terme. Les budgets sont approuvés sur une base annuelle et les plans sont établis en fonction de ceux-ci.*

À la question portant sur la méthode utilisée pour évaluer les objectifs à long terme, la réponse de loin la plus fréquemment donnée par les répondants est que l'évaluation a lieu dans le cadre d'une révision annuelle.

Certains répondants réalisent toutefois des évaluations plus poussées. Bon nombre de ceux-ci ont indiqué qu'ils travaillent avec des partenaires externes afin d'obtenir l'expertise et les ressources nécessaires à la réalisation des évaluations. Parmi les partenaires nommés, mentionnons l'Université Ryerson, le programme Alliances de recherche universités-communautés, le Programme d'assistance technique au développement économique communautaire, l'Université de Waterloo et l'Université Acadia.

Voici, à titre d'exemple, deux réponses qui traduisent bien les défis liés à l'évaluation des objectifs à long terme.

*Nous évaluons l'atteinte de nos objectifs en établissant des points de référence et en effectuant un suivi. Nous procédons à une révision annuelle en fonction des points de référence établis et effectuons de cette manière le suivi de nos progrès. Des mécanismes de rétroaction et des programmes d'évaluation participative sont en place pour chacun des programmes. Toutefois, les évaluations reçues pour chaque programme ne s'intègrent pas directement à nos objectifs à long terme. Ce qui nous a causé des difficultés est la nécessité d'avoir des objectifs à long terme relativement vastes; nous intégrons les évaluations des participants au curriculum des programmes existants en question, puis en tirons des objectifs à plus long terme ou organisationnels (par exemple l'accès universel à tous les programmes). Les bailleurs de fonds exigent des évaluations, alors nous leur en fournissons également. La planification à long terme est devenue difficile en raison de la réglementation changeante. Dans un modèle intégré, chaque programme est associé à des points de référence et un mécanisme de rétroaction qui lui sont propres et permettent de l'évaluer; l'organisation utilise également un processus à plus grande échelle pour tenter de mesurer l'impact sur la communauté, ou encore des points de référence ou des objectifs plus généraux.*

*Nous évaluons nos résultats en fonction des objectifs visés. C'est toujours notre point de référence. Toutefois, nous ne sommes pas obsédés par les mesures quantitatives. Il y a aussi des aspects qualitatifs à prendre en considération. Nous mesurons ceux-ci par l'entremise de sondages et d'évaluations indépendantes réalisées par des parties externes auprès des participants à nos programmes, qui nous permettent d'obtenir une rétroaction essentielle. Nous sondons les participants non seulement pour connaître leur évolution par rapport aux problèmes fondamentaux, mais également pour savoir quelles autres compétences non techniques ils ont acquis. Étant donné que nos services sont très diversifiés, nous n'avons pas réellement de formule d'évaluation standard mise en application de façon uniforme. Il est difficile de réaliser des sondages d'opinion auprès des clients d'un programme d'entrepreneuriat lorsque ces derniers ont des capacités restreintes. On doit faire preuve de souplesse et s'adapter aux groupes de clients. La globalité de la structure engendre un processus participatif et réfléchi.*

Certains répondants ont indiqué qu'ils préfèrent avoir recours à des évaluations externes dans la mesure du possible, mais que celles-ci sont inabordables.

## **Question n° 12 : Politiques ou programmes utiles**

Étant donné que le présent projet vise notamment la formulation de recommandations en matière de politiques, nous avons voulu savoir quels étaient, selon les répondants, les politiques et les programmes efficaces et inefficaces. Les questions n<sup>os</sup> 12 et 13 nous ont permis de recueillir cette information.

Voici la liste des réponses mentionnées le plus fréquemment par les répondants.

- *La reconnaissance par le Québec des entreprises de formation et la mise en place d'une structure de financement pour celles-ci.*
- *L'optique provinciale de DÉC du Manitoba, qui permet à certains ministères gouvernementaux d'adopter une approche non traditionnelle en matière de développement.*
- *Le modèle employé par le ministère des Affaires intergouvernementales du Manitoba, qui réduit le cloisonnement et permet d'envoyer les propositions aux destinataires appropriés.*
- *Il est facile de travailler avec le PATDEC comparativement à d'autres bailleurs de fonds.*
- *Les occasions auxquelles DRHC a permis la réalisation d'un travail merveilleusement créatif (subventions pour projets-pilotes, subventions pour la recherche et le développement, financement pluriannuel).*
- *Le consentement de DRHC à conclure des ententes de financement à long terme a certainement eu des conséquences positives. Cela nous permet de profiter d'une uniformité dans le marketing et la prestation. Les ententes de financement à long terme nous permettent de consacrer nos efforts à des programmes éprouvés plutôt qu'à la collecte de fonds.*
- *Le Bureau de la condition des personnes handicapées de Développement social Canada joue un rôle utile en examinant les moyens de développer les capacités des personnes handicapées pour favoriser leur inclusion.*
- *Nous avons obtenu un prêt par l'entremise du programme Economic Development Fund, un fonds d'emprunt garanti géré conjointement par le Coop Council of Nova Scotia et le ministère du Développement économique.*
- *Des programmes de financement de base récurrent pour des organismes communautaires comme les carrefours jeunesse-emploi.*
- *L'Initiative de développement coopératif d'Agriculture Canada.*
- *Les coopératives d'épargne et de crédit locales (VanCity, Coast Capital Savings, St. Joseph's).*
- *La majorité des programmes d'appui sont des subventions privées inconditionnelles.*
- *L'Initiative de partenariats en action communautaire de l'Initiative nationale pour les sans-abri.*
- *Le Programme de mobilisation des collectivités de la Stratégie nationale pour la prévention du crime.*
- *Le Bureau des technologies d'apprentissage.*
- *Le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest, pour son appui aux activités d'aide au développement des collectivités non traditionnelles et sa compréhension du DÉC.*
- *Le projet Quartiers vivants! du Manitoba.*
- *Le Programme d'accès communautaire d'Industrie Canada.*
- *Centraide.*
- *La Fondation canadienne des femmes est la meilleure chose qui pouvait nous arriver. La philosophie de cet organisme se rapproche de la nôtre; il encourage le renforcement des capacités, la participation à tous les niveaux et le développement de la recherche; le Women's CED Council en découle également. La présence de tous ces éléments était*

*réellement importante. Il s'agit d'une entente de financement, mais également d'une philosophie.*

- *La Fondation Trillium de l'Ontario nous a offert du financement et la souplesse nécessaire pour mener à bien nos activités. Elle nous a également fourni beaucoup d'information sur les ressources et se montre intéressée à voir dans quelle mesure son apport de capitaux contribue à l'ensemble des projets. Nous devons tout de même établir un bilan distinct pour la partie du budget financée par la Fondation, mais pouvons au moins fournir des rapports sur l'ensemble des projets plutôt qu'uniquement sur la partie financée par celle-ci.*
- *L'Entente sur le développement du marché du travail.*
- *La Counselling Foundation of Canada joue un rôle très utile dont pourraient peut-être tirer davantage parti les membres de notre secteur. Elle a également pris un engagement de trois ans qui nous a beaucoup aidé, en plus d'avoir contribué à financer les étapes de développement de notre projet.*
- *La Carpenter's Union nous a offert un appui en nous donnant accès à des possibilités de formation très appropriées pour nos jeunes. Cela nous a ouvert des portes. Nous avons aussi établi un excellent partenariat avec la National Association of Broadcast Employees and Technicians en production cinématographique et télévisuelle.*
- *Le syndicat des Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile a été fantastique. Il nous a fourni son appui très rapidement et nous a offert plus de 300 000 \$, ce qui nous a immédiatement donné de la crédibilité auprès d'autres organismes du secteur de la main-d'œuvre. Il continue d'ailleurs de nous appuyer.*

## **Question n° 13 : Politiques ou programmes inutiles ou nuisibles**

Au moment où la question n° 13 a été posée, un ministère fédéral faisait l'objet de plaintes et de critiques en raison de ses procédures de financement et d'administration. En effet, les répondants ont sévèrement critiqué Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) – autrefois appelé Développement des ressources humaines Canada (DRHC) – pour les changements qu'il a apportés à ses programmes et à ses politiques.

*Les nouvelles politiques de RHDCC sont nuisibles. RHDCC ne travaille plus en partenariat et nous ne pouvons pas lui faire part de nos idées. Il garde tout secret, et nous ne savons pas s'il approuvera nos idées. Nous passons des heures, des journées à rédiger des propositions, sans savoir si elles seront réalisables auprès de RHDCC. La communication fait défaut, même si ce ministère affirme soutenir les organismes. En réalité, il n'offre aucun soutien. En raison de son remaniement, les nouveaux membres du personnel ne comprennent pas les besoins des communautés. Il est très difficile de leur expliquer en quoi ces besoins consistent; nous parvenons parfois à communiquer, mais seulement au niveau local. Les décisions se prennent au niveau régional. RHDCC n'a sans doute jamais visité l'organisme, et il ne connaît sûrement pas la communauté et le potentiel de cette dernière. Nous sommes*

*constamment menacés de devoir fermer nos portes si nous ne nous conformons pas aux politiques de RHDCC. Le financement n'est jamais offert à long terme; il s'étale sur quelques mois, cinq tout au plus. L'important n'est plus de servir la communauté, mais les bailleurs de fonds. Nous nous heurtons à la bureaucratie.*

*Est nuisible tout programme ou financement très structuré nécessitant la production d'un grand nombre de rapports. Comme bien des entreprises, nous comprenons la nécessité des rapports, mais il faut tenir compte des éléments qualitatifs et quantitatifs. Nous passons beaucoup de temps à rattacher des chiffres et des structures à un élément. Quand il s'agit d'un programme intégré, ça prend énormément de temps. C'est justement cet aspect du temps qui est nuisible. Nous devons déposer un rapport à la CFC tous les six mois, et à RHDCC tous les mois, sans budget supplémentaire. Ces programmes sont utiles aux femmes, mais ils nuisent à l'organisme en raison de la bureaucratie lourde et des rapports constants à produire.*

*Nous avons renoncé à travailler avec RHDCC.*

Les exigences de RHDCC en matière de production de rapports et de documents semblent être un exemple extrême de tendances plus étendues de financement problématique. En effet, les répondants ont défini plusieurs politiques et pratiques généralisées nuisibles, notamment la dépendance au financement de projets à court terme, le financement inadéquat des activités de base, les exigences irréalistes liées aux rapports et les programmes de financement descendants.

*Un grand nombre de programmes sont à sec. Ceux qui existent sont à court terme, et il n'y a pas de financement de base pour les projets. Il semble que les politiques ne soutiennent pas vraiment les communautés, en particulier les communautés isolées. Un engagement à long terme est nécessaire. Tout est axé sur les projets plutôt que sur les communautés.*

*Aucun ordre du gouvernement ne démontre un engagement à long terme.*

*Presque tous les programmes gouvernementaux qui fonctionnent sur la base de projets sont nuisibles, et les communautés en subissent les contrecoups. On les alimente au compte-gouttes. Imaginez un jardin. Au printemps, le sol est encore humide, mais quelques semaines plus tard, il est asséché. Le gouvernement vous envoie quelques litres d'eau, vous en prenez une gorgée et vous arrosez votre jardin. Deux semaines plus tard, c'est à recommencer. Ça ne finit jamais. J'aimerais mieux avoir un coup de main pour bâtir un puits et trouver moi-même ma source d'eau.*

*Nos partenaires de financement, c'est-à-dire la province, la municipalité et Centraide n'ont pas offert un financement suffisant pour les activités de base. Les exigences de RHDCC en matière de rapport et d'imputabilité pour le soutien de l'initiative de partenariats communautaires monopolisent l'administration. Il faut aussi mentionner les problèmes liés à la définition de la contribution en nature, de l'attribution de la valeur et du montant requis.*

*D'après ma courte expérience dans le secteur, je suis déçu du gouvernement provincial. Les contraintes imposées pour 5 000 \$ sont ridicules, même si le représentant local est merveilleux.*

De nombreux répondants ont critiqué deux autres organismes fédéraux, bien qu'à un degré moindre : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et le Bureau des technologies d'apprentissage (BTA) – qui relève de RHDCC.

*L'APECA nous pousse à nous centrer uniquement sur l'économie, ce qui signifie que nous devons transmettre une partie de notre travail à d'autres groupes.*

*L'APECA resserre son aspect social. Nous verrons ce que ça donnera.*

*Les programmes de financement comme ceux du BTA et l'Initiative du secteur bénévole (ISB) nécessitent un énorme travail.*

En ce qui a trait aux exigences en matière de comptabilité et de rapports, plus d'un répondant a soulevé les difficultés à traiter avec l'Agence du revenu du Canada (ARC) – auparavant l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) – et les iniquités liées à la comptabilité des organismes sans but lucratif de façon plus générale.

*Le règlement de Revenu Canada sur le statut d'organisme de bienfaisance.*

*Les défis que comportent la création d'une entreprise sociale : Revenu Canada a une vision à court terme très étroite. Il est difficile – voire impossible – de le convaincre qu'un organisme sans but lucratif puisse lancer une entreprise.*

*L'ADRC pourrait sans aucun doute se montrer plus généreuse avec les donateurs et les investisseurs pour ce qui est des reçus aux fins de l'impôt.*

*Le nouveau règlement fédéral relatif à l'émission de reçus aux organismes de bienfaisance.*

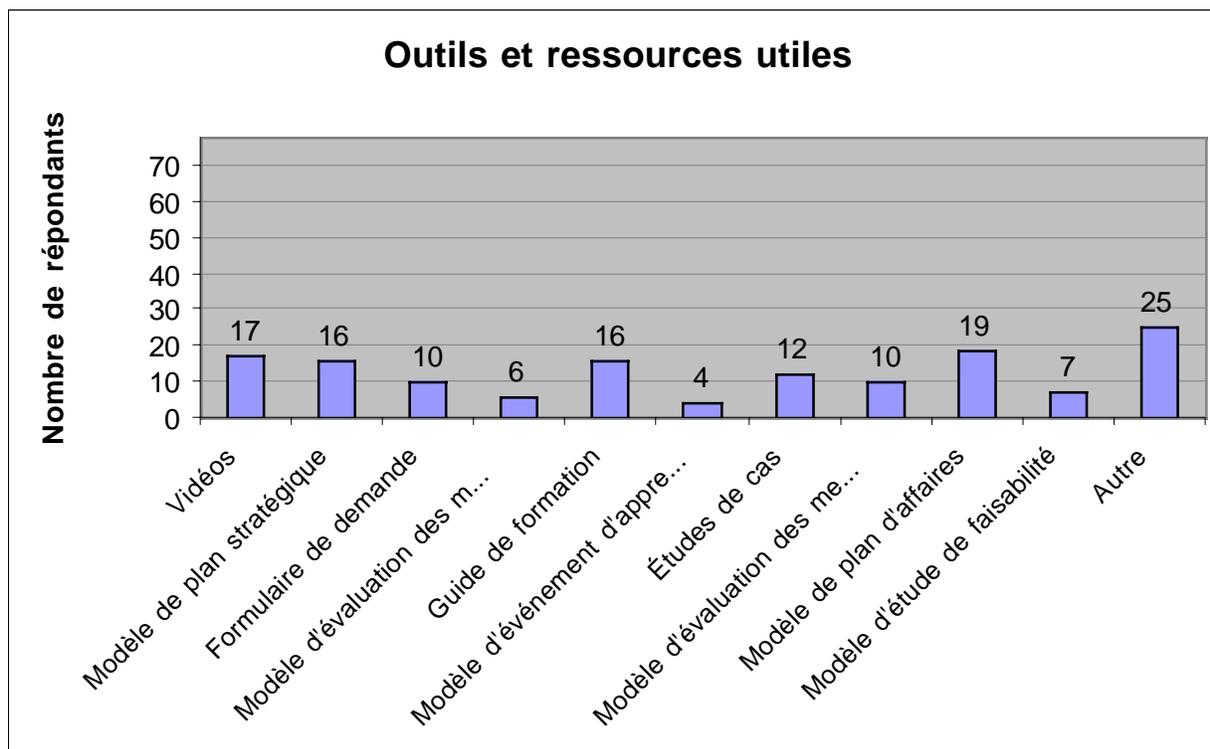
*Certains éléments nuisent à la structure des organismes sans but lucratif. En effet, étant donné que la comptabilité des organismes sans but lucratif diffère grandement de la comptabilité d'entreprise, surtout la reconnaissance des subventions comme revenu plutôt que comme capitaux propres, les problèmes liés à l'état des résultats des organismes sans but lucratif nuisent au développement d'une entreprise. Il faut cesser de reconnaître les subventions comme revenu d'entreprise. Il faut plutôt les considérer comme un revenu de développement. Le problème est causé par des politiques qui créent une mentalité. L'idée selon laquelle les organismes sans but lucratif réalisent des*

*profits est aussi nuisible. Dans le monde des affaires, les stocks d'une entreprise ne sont reconnus comme un coût qu'une fois vendus; dans le monde des organismes sans but lucratif, ils sont considérés comme un coût une fois achetés. La comptabilité est différente.*

Enfin, les répondants ont indiqué que la récupération des programmes de soutien au revenu destinés aux participants constitue un grand obstacle pour sortir les gens de la pauvreté.

## Question n° 14 : Outils utiles

La création d'une trousse de ressources destinées aux praticiennes et praticiens constitue un autre élément du Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire (RPADC). Les questions n°s 14 et 15 du sondage visaient à définir des outils utiles à partager et les besoins actuels. Cependant, malgré les 10 choix de réponse proposés, de nombreux répondants n'ont pas répondu rapidement lorsque nous leur avons demandé de nommer un ou deux outils qui leur étaient particulièrement utiles dans le cadre de leur travail. Voici le graphique illustrant la répartition des réponses.



Autres : histoires de réussite (3); évaluation des services ou des activités (3); politique de formation du personnel (2); livres (2); processus d'analyse de la conformité des politiques du CA; modèle de recherche-action participative (outil de travail auprès des communautés); planification communautaire; cérémonies de remise de diplômes; intégration d'un modèle

d'approche et d'un ensemble de journaux de réflexion servant de guides pour l'examen de notre pratique en lien avec les autres dans la communauté; grille d'évaluation des initiatives de DÉC; politique en matière de gestion du personnel; programme de formation à la gestion du budget; soutien de la gestion en ligne; compétences des agents de DÉC; politique d'investissement en économie sociale; logiciels de référence pour la gestion et la prestation de services; cadre de planification quotidienne; document de données historiques; magazine.

Dans la section « Commentaires » de la question n° 14, les répondants nous ont fait des suggestions de ressources fort intéressantes :

- organisation de rencontres efficaces (Saskatchewan);
- site Web d'Industrie Canada : <http://www.ic.gc.ca/>;
- Institut Tamarack : <http://www.tamarackcommunity.ca> (en anglais) et David Pell comme présentateur de plan stratégique;
- page Web du centre d'action bénévole de Winnipeg (Volunteer Manitoba) et liens : <http://www.volunteerwinnipeg.mb.ca> (en anglais);
- guide de résilience communautaire (*Community Resilience Manual*) et librairie numérique de DÉC (*CED Digital Bookshop*) : <http://www.cedworks.com> (en anglais);
- revue *Making Waves* (en anglais);
- outil de base de données en ligne, qui sera offert comme service aux autres communautés – particulièrement axé sur la mise en correspondance des capacités des ressources humaines;
- outil de perfectionnement des compétences liées à l'employabilité (Conference Board);
- système de suivi des comptes de perfectionnement individuel;
- logiciel de programme de prêt (programme de micro-prêt);
- guide d'évaluation de la réussite (*Success Measures Guidebook*) : <http://www.developmentleadership.net/smp/manual/toc.htm> (en anglais);
- modèle logique utilisé pour les objectifs et les stratégies du National Skills Institute;
- évaluation organique chez Santropol roulant : [www.santropolroulant.org/images/Organic%20evaluation-f.pdf](http://www.santropolroulant.org/images/Organic%20evaluation-f.pdf);
- modèle de renforcement des capacités : <http://www.cedresources.net> (en anglais);
- site de l'organisme CompassPoint (qui propose une vaste gamme d'outils) : <http://www.compasspoint.org/> (en anglais);
- outils de vente permettant de transmettre notre message aux personnes dont nous avons besoin et de les inciter à participer; besoin de ressources financières suffisantes pour créer un service et des outils de marketing efficaces; technologie, marketing en ligne; embauche d'une entreprise qui produit nos vidéos, notre site Web et nos communiqués de presse (outil le plus utile jusqu'à maintenant);
- guide *The Change Agent's Guide* de Ronald Havelock et Steve Zlotolow;
- études de cas et histoires de réussite sur le site <http://www.mamawi.com/> (en anglais);
- document « Eagle's Eye View » – analyse environnementale de la communauté autochtone – de Centraide.

Une liste plus complète de ressources sera mise à votre disposition dans la trousse du Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire (RPADC).

## **Question n° 15 : Ressources, soutien et outils supplémentaires essentiels**

Cette question, complément à la question n° 14, visait à définir les outils supplémentaires essentiels, mais en raison de sa formulation (« De quelles ressources, de quel type de soutien et de quels outils avez-vous besoin pour mieux accomplir votre travail? »), plus de la moitié des répondants ont d'abord mentionné des problèmes de financement. Non seulement ils ont besoin de plus d'argent, mais aussi d'un financement stable à long terme – ce qui implique d'importants changements au niveau des politiques. Les répondants pourraient ainsi garder leurs employés actuels ou embaucher et former d'autres employés compétents.

*Nous avons besoin de financement de base à long terme pour soutenir les programmes actuels qui fonctionnent. La stabilité de l'organisme est essentielle pour que nous puissions être pleinement au service de la communauté.*

*Avoir assez d'argent pour embaucher des personnes plus compétentes, qualifiées et expérimentées, ou des personnes pour assurer la formation.*

*Obtenir un financement stable pour le personnel de base. Le financement est actuellement irrégulier, ce qui fait que nous continuons de recycler le personnel.*

*Ce qui nous serait utile serait la confiance des bailleurs de fonds. Nous pourrions ainsi nous concentrer sur les résultats au lieu de nous soumettre à un processus géré lourdement. Nous avons besoin d'une approche différente en matière de prestation de programmes, d'une pleine fondation pour la prestation des services, de contrats individuels, de services assez spécifiques. La tendance de création de la programmation n'est pas aussi efficace qu'elle pourrait l'être. Le modèle est axé sur des approches interrompues. Un changement fondamental est nécessaire dans la structure du développement communautaire, sans quoi nos activités pourront difficilement avoir une incidence à plus long terme. Notre problème n'est pas l'argent, mais l'environnement dans lequel nous le dépensons. Je n'ose pas dire cela aux représentants principaux du ministère, mais ce problème subvertit le programme. Il ne fonctionnera pas, et le personnel du ministère contribue à cet état de chose.*

De nombreux répondants ont indiqué qu'ils avaient besoin d'outils, de soutien et d'autres formes d'assistance technique.

*Besoin de plus d'information sur les meilleures pratiques liées aux organismes sans but lucratif, aux communications et à l'aspect d'entrepreneuriat social.*

*Avoir accès à d'autres personnes ayant œuvré à titre bénévole en DÉC, des personnes démontrant un savoir-faire dans l'optimisation des ressources rurales. La consultation des pairs serait plutôt utile, ainsi que l'expertise de quelqu'un en développement organisationnel : ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et comment le mettre en œuvre. Nous avons besoin d'une personne qui a de l'expérience auprès de différents organismes, ainsi que de l'assistance technique pour créer des organismes d'investissement communautaire qui pourraient contribuer à offrir un soutien financier élargi.*

*Évaluation à long terme : comment nous la faisons, comment nous l'encadrons financièrement sans détruire les organismes.*

*Modèle de plan stratégique, modèle d'évaluation du conseil d'administration, modèle d'évaluation du personnel, plan d'affaires et étude de faisabilité.*

Enfin, de nombreux répondants ont indiqué qu'ils tireraient parti de partenariats élargis ou améliorés, de possibilités de réseautage avec des organismes menant des activités similaires, d'activités de communication pour sensibiliser davantage le public à leur travail, et d'un soutien à la recherche et au développement.

*Un partenariat amélioré avec tous les ordres du gouvernement – jusqu'à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes – est nécessaire. Le gouvernement doit se montrer ouvert aux nouvelles idées proposées par les intervenants et être capable de dialoguer plutôt que de nous dicter une ligne de conduite.*

*Trouver d'autres groupes qui suivent le même courant et qui exercent des activités similaires serait une bonne chose.*

*Mieux faire connaître l'incidence des activités d'un organisme comme le nôtre sur la communauté. Tenir les gens au courant de nos actions (achat de produits auprès d'entreprises sociales) et leur faire comprendre la valeur qu'apporte notre entreprise à la société.*

*Le gouvernement doit reconnaître nos activités de recherche et de développement. À l'heure actuelle, tout est appris à l'université et tout l'argent va à cet endroit. Nous sommes également capable d'effectuer de la recherche et de créer des ressources dans notre communauté. Les universités sont trop loin.*

## 4. Discussion, conclusions et prochaines étapes

---

Les données recueillies dans le cadre du sondage offrent une foule d'information sur les réflexions, l'approche et les ressources mobilisées ainsi que sur les obstacles à l'expansion d'une pratique féconde. La discussion qui suit est divisée en thèmes définis par les chercheurs et le comité consultatif du projet.

### *Répondants au sondage et collecte des données*

Dans le cadre de la recherche de répondants au sondage, nous avons fait l'examen des personnes-ressources du RCDÉC, de contacts personnels, des recommandations du comité consultatif du projet et des coordonnateurs régionaux du RCDÉC, et des participants au profil de DÉC du RCDÉC. Au pays, le nombre total d'organismes affirmant eux-mêmes répondre aux trois critères établis du sondage demeure inconnu. Il n'est donc pas possible de déterminer dans quelle mesure les résultats sont représentatifs d'un secteur plus large. Or, au moyen de la liste de contacts exhaustive, le RCDÉC s'est appuyé sur l'étude et les congrès pancanadiens antérieurs et grâce à ses efforts visant à faciliter une participation diversifiée de toutes les régions du pays (mélange de populations rurales, urbaines et éloignées desservies), les chercheurs ont réussi à joindre 78 répondants dans 11 provinces et territoires.

En pratique, il aurait été difficile de vérifier avec précision dans quelle mesure ces 78 initiatives répondaient aux trois critères établis. L'équipe de recherche reconnaît qu'aucune mesure empirique claire n'existe pour vérifier la déclaration volontaire des répondants ayant affirmé utiliser une approche globale, être gérés par la communauté et avoir une analyse globale. Même si les administrateurs du sondage ont tenté d'accorder la priorité à la collecte de données des organismes et des initiatives semblant le mieux répondre aux critères, dans l'ensemble une approche globale plutôt qu'exclusive a été adoptée pour choisir les répondants, de telle sorte que si un participant potentiel a déclaré correspondre à tous les critères et a exprimé le souhait de répondre au questionnaire, une entrevue a habituellement été menée.

La possibilité d'apprentissage résultant des échanges qu'ont eus les administrateurs du sondage avec les répondants constitue l'un des aspects importants de la démarche. En effet, le sondage n'a pas été uniquement une occasion de recueillir des données sur la pratique actuelle, mais il a aussi permis aux praticiennes et praticiens d'échanger sur les dogmes sous-jacents à leur travail, d'explorer un concept (possiblement nouveau) et d'établir de nouveaux liens. En fonction des questions posées, nous espérons qu'un dialogue soit lancé sur les éléments critiques des initiatives communautaires les plus efficaces soutenant l'inclusion sociale, et qu'idéalement une relation s'établisse entre le coordonnateur régional et le répondant, pour ainsi laisser la porte ouverte à la formation continue.

Les résultats, soutenus par le comité consultatif du projet, offre une intéressante perspective sur la nature des activités communautaires faisant appel à une approche globale et sur les défis à relever. Si l'on se fie à l'expérience du RCDÉC, cette approche grandit en popularité et son impact est de plus en plus grand.

### *La langue de l'intégralité*

Pour bon nombre de répondants, la question la plus difficile du sondage a été la question n° 5, qui leur demandait de décrire leur cadre d'analyse globale. Elle avait pour but de vérifier leur définition et leur compréhension de ce critère, auquel ils devaient répondre pour pouvoir participer au sondage. Les administrateurs du sondage ont souvent dû approfondir et reformuler la question, à la suite de quoi les répondants ont maintes fois mentionné leur modèle organisationnel, leur mission, leurs principes et leurs cadres d'exploitation. Dans l'ensemble, ils n'ont pas parlé de modèle ou de théorie externe, mais plutôt de leur propre organisme.

Plus souvent qu'autrement, la langue constitue un obstacle à la compréhension, en particulier le terme « cadre d'analyse globale ». En effet, presque tous les répondants ont eu de la difficulté à répondre à cette question, même si bon nombre d'entre eux ont eu de la facilité à décrire leurs valeurs et l'interdépendance de l'approche globale adoptée dans leur travail. La plupart des répondants semblent comprendre de façon intuitive qu'un programme ayant un objectif principal a de nombreuses incidences. Ils tendent ainsi à se fondre sur de multiples résultats par opposition à de multiples programmes. Le changement est souvent axé sur les résultats dans la communauté, et ces derniers touchent l'ensemble des secteurs.

Le terme « global » ne signifie pas la même chose pour tout le monde. Les répondants dont les activités sont axées sur les affaires ne tendent pas à établir un pont entre les secteurs social, économique et environnemental. Pour eux, « global » signifie la prise en considération de tous les aspects de la création d'une entreprise. L'un des répondants a en outre fait la remarque que le sondage était écrit dans un langage universitaire : « Ce sondage se donne des airs supérieurs ». Un autre répondant, qui travaille auprès d'un milieu minoritaire aux prises avec une pauvreté et des conditions sociales extrêmes, a décrit le cadre de ses activités comme étant « fondé sur l'émotion et les valeurs ». Son organisme a commencé à œuvrer à titre de membre de la communauté prenant des mesures en raison des besoins urgents et immédiats de cette dernière, et parce qu'aucun service n'existait. Même si les besoins immédiats nécessitent la prise de mesures, ils ne peuvent rester centrés sur les crises, car les systèmes à l'origine des problèmes ne changeront pas. Certains organismes devront donc se retirer et chercher à se créer des alliés, s'organiser et articuler leur vision et leur plan d'une façon sensée.

Le défi fondamental visant à établir un langage commun triomphe des expériences complexes et très différentes des gens avec qui nous cherchons à établir des liens. À cet égard, le sondage contribue à l'établissement du dialogue essentiel pour jeter un pont entre ces différences. La poursuite du dialogue par le partage des cadres de travail entre les praticiennes et praticiens, par l'articulation de différentes approches et par une action fondée sur des leçons apprises aidera les praticiennes et praticiens à s'approprier les concepts, et permettra aux concepts d'évoluer d'une façon qui maximise leur pertinence pour une application quotidienne.

Ces concepts pourraient alors graduellement se répandre et devenir la fondation théorique des efforts communautaires globaux, et lier la pratique multidimensionnelle à l'inclusion sociale.

### *Activités, secteurs et dimensions*

La question de la langue a sans contredit joué un rôle important à la question n° 3. Les répondants devaient nommer et décrire les principales activités de leur initiative, indiquer pour chacune le secteur de développement communautaire (DC) ou de DÉC pertinent, les dimensions de l'inclusion s'y rattachant et le public visé. Même si nous leur avons donné de courtes définitions des secteurs de DC et de DÉC et des dimensions de l'inclusion sociale, il semble que les répondants n'ont pas tous compris ces termes de la même façon dans le contexte de leur travail. Alors que chaque activité a été associée à 3,3 secteurs de DC ou de DÉC (sur six secteurs) et à 4,8 dimensions de l'inclusion (sur huit dimensions), un nombre surprenant de 44 activités ont été associées aux six secteurs de DÉC et 61 activités ont été associées aux huit dimensions de l'inclusion. Dans le suivi de l'étude, il serait intéressant d'examiner dans quelle mesure ces activités visent explicitement à donner suite aux résultats de tous les secteurs ou de toutes les dimensions, ou si les répondants ont simplement reconnu que ces activités ont une incidence sur ces secteurs ou ces dimensions.

La façon dont les dimensions de l'inclusion ont été groupées en tendances en association avec les secteurs du DÉC met en relief quelques éléments communs entre les dimensions et suggère certains liens entre les stratégies et les résultats.

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

Nous remarquons un contraste intéressant entre les secteurs d'activité et les dimensions de l'inclusion dans les secteurs du développement économique et de la consolidation des acquis. Même si ces secteurs se situent respectivement en avant-dernière et dernière position pour ce qui est de la fréquence des secteurs rapportés, la dimension économique de l'inclusion est la deuxième dimension *la plus* rapportée (voir tableau à la p. 18). Cette situation peut s'expliquer de différentes façons.

- Les répondants ont pu vouloir différencier leurs activités du développement économique traditionnel, tout en reconnaissant l'incidence de celles-ci sur la dimension économique de l'inclusion.
- Les répondants ont pu ne pas tenir compte de la consolidation des acquis collectifs ou communautaires dans le secteur de la consolidation des acquis, ou il se

pourrait que ces types de développement ne soient pas le point de mire des activités continues rapportées dans le sondage; il s'agirait plutôt de projets sporadiques et axés sur les possibilités.

- La consolidation des acquis et le développement économique pourraient ne pas être les domaines traditionnels de nombreux répondants du secteur sans but lucratif, qui se heurtent à des obstacles lorsqu'ils entreprennent de participer activement aux secteurs portant particulièrement sur les volets commercial et financier.

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

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

Les différents liens entre les secteurs de DÉC et les dimensions de l'inclusion soulèvent des questions à examiner plus en profondeur. Comme certains secteurs de DÉC sont plus étroitement liés à certaines dimensions de l'inclusion sociale, pouvons-nous améliorer la pratique de telle sorte que les activités rattachées à ces secteurs tiennent compte d'un plus grand nombre de dimensions de l'inclusion sociale? Les praticiens devraient-ils plutôt sélectionner leurs activités de façon stratégique, sachant quelles dimensions seront les plus touchées, pour que soient menées diverses activités tenant compte des dimensions prioritaires pour la communauté? La réponse probable est les deux, ce qui signifie que nous devons mieux connaître les pratiques multidimensionnelles les plus efficaces dans chaque secteur de DÉC pour ainsi connaître le plein potentiel et les limites de chaque activité.

## *Une approche globale en pratique*

Tous les répondants sauf un ont rapporté que l'utilisation d'un cadre d'analyse globale a influé sur les priorités établies et les activités entreprises dans le cadre de leur initiative (question n° 6). Avec des rangs moyens de 4,2 à 4,6 ('1' étant 'pas d'influence' et 5 étant 'influence majeure'), il est évident qu'un cadre d'analyse globale change radicalement la façon dont les répondants effectuent leur travail.

Selon les répondants, l'établissement de partenariats est le facteur sur lequel l'utilisation d'un cadre d'analyse globale a le plus eu d'incidence. En outre, la collaboration avec d'autres organismes pour répondre aux besoins communautaires constitue un élément non négligeable d'une approche globale, mais elle n'a pas été prise en compte dans le sondage. Cet élément est particulièrement important au Québec, où le secteur communautaire est très actif et organisé. L'adaptation ou l'acquisition de nouvelles compétences liées à ce changement d'approche – notamment l'établissement de partenariats avec des organismes, avec les gouvernements et d'autres intervenants œuvrant par exemple dans le secteur privé – peut faciliter la transition à une approche globale et améliorer les résultats.

À la question n° 9, qui demandait aux répondants quels éléments représentent pour eux un obstacle (et dans quelle mesure) en ce qui concerne l'utilisation d'une approche globale, la gamme de réponses a été plus vaste que la gamme de réponses de la question n° 6. De plus, les obstacles dominants (charge de travail supplémentaire due à la gestion de projets multiples, financement et contraintes liées aux politiques et aux programmes) ont tous un thème commun : le fardeau administratif et l'instabilité découlant de la gestion et de la production de rapports liées à de nombreux projets à court terme sont trop axés sur l'obtention de résultats immédiats plutôt que de résultats significatifs.

Les réponses de la question n° 7 (« Qui a donné l'impulsion de l'analyse globale à la base de cette initiative? ») sont étroitement liées au personnel de direction et au conseil d'administration, plus qu'aux membres, qu'aux parties prenantes, qu'aux partenaires et qu'aux bailleurs de fonds. Le fait que le personnel de direction et le conseil d'administration donnent le principal élan de l'analyse globale envoie-t-il le signal que l'organisme est éloigné de la communauté? Pas nécessairement : en autant que le conseil d'administration soit élu par un effectif de membres fort, nous pouvons dire que l'organisme est enraciné dans la communauté. Des consultations communautaires supplémentaires sur des plans d'action possibles renforcent encore plus cette position. Lorsque la communauté se rassemble autour des besoins individuels, il incombe à la direction et au conseil d'administration d'appliquer leur analyse à cette information, pour ainsi offrir une vision de changement et d'amélioration et proposer des mesures pour réaliser ces changements.

Il convient d'examiner soigneusement ce processus, en particulier son incidence sur le soutien à l'apprentissage et au leadership. Selon les répondants au sondage, le leadership est plus fort chez les membres du personnel et du conseil d'administration qui occupent un rôle de direction – ils sentent qu'une situation est problématique et ils établissent un plan d'action. Pour ce faire, ils doivent être en mesure d'accéder à une gamme de données et à les interpréter dans un cadre conceptuel pouvant définir les symptômes, les causes et les solutions possibles au(x) problème(s). Les compétences et l'information requises pour exécuter ces pratiques réflexives individuelles et collectives sont souvent déjà mises à la disposition des communautés. Ce qui semble manquer le plus est le temps, et cela s'avère particulièrement difficile sous les régimes

de financement actuels. Si une communauté n'a pas le temps d'examiner la gamme complète d'options qui est offerte, les chances qu'elle choisisse le plan d'action le plus efficace sont réduites. La clé : un leadership fort et bien enraciné, un éventail complet de stratégies et le temps de les examiner individuellement et collectivement. La communauté pourra alors choisir les stratégies répondant le plus à sa réalité.

### *Résultats à long terme*

D'après l'analyse documentaire du projet, les résultats à long terme constituent l'un des facteurs clés dans la réussite d'initiatives communautaires globales. La moitié des répondants ont indiqué des résultats à long terme, mais lorsque nous leur avons demandé de donner plus de précisions, bon nombre d'entre eux ont mentionné un plan de trois ans.

Il existe de nombreux obstacles à la réalisation de résultats à long terme et à l'évolution des activités.

- Le financement de projets à court terme crée trop d'instabilité et de transition.
- Les bailleurs de fonds exigent l'évaluation des résultats du programme ou d'autres critères, ce qui double le nombre de systèmes d'évaluation et de données à collecter.
- Le sous-financement et la capacité étirée à la limite enlèvent du temps à la planification stratégique à long terme et obligent à s'occuper des questions opérationnelles immédiates.

Pour pouvoir établir des objectifs liés à l'obtention de résultats à long terme et suivre leur évolution, les organismes ont besoin de ressources de base stables. Il est extrêmement difficile de collecter les données appropriées et d'utiliser ces dernières aux fins de l'évaluation d'une initiative locale. Pour cette raison, de nombreux répondants ont affirmé qu'ils préférèrent travailler avec des partenaires externes, notamment des universités, lorsque c'est possible.

### *Politiques et ressources*

Jusqu'à maintenant, nous avons souligné quelques-unes des plus importantes recommandations politiques mentionnées par les répondants. Pour réussir, les initiatives communautaires globales nécessitent :

- de meilleures façons d'évaluer l'imputabilité et la reconnaissance des contextes, des stratégies et des résultats uniques;
- un financement sur plusieurs années, non fondé sur les projets, permettant une planification à long terme;
- un accès plus facile aux programmes pour les organismes, et des règles d'admissibilité individuelles plus souples, celles-ci étant, à l'heure actuelle, trop cloisonnées dans les programmes axés sur le capital humain; cela permettra de déplacer ou de combiner des

politiques et des programmes, ce qui nécessitera une coopération verticale et horizontale entre les ministères.

- des ressources de programme permettant de surmonter les obstacles à la participation au marché du travail (ex. : l'alphabétisme);
- un soutien à la transition des personnes à long terme;
- la reconnaissance de la valeur des communautés dans l'élaboration des programmes; l'inclusion d'organismes de DÉC au sein des conseils d'administration des organismes gouvernementaux; l'élargissement des critères des programmes du gouvernement du Canada;
- un ratio de programmes équivalent par rapport aux dépenses administratives (gouvernement, universités) pour gérer les exigences en matière de responsabilisation dans la recherche, l'administration et la prestation de programmes;
- un accès plus facile au statut d'organisme de bienfaisance;
- des mesures incitatives et un soutien à la formation dans les organismes non gouvernementaux (ONG) créés grâce à du financement;
- des lacunes à corriger au niveau de l'accès aux programmes dans différentes régions du pays, particulièrement au nord;
- des possibilités d'apprentissage par les pairs, de réseautage et de réflexion.

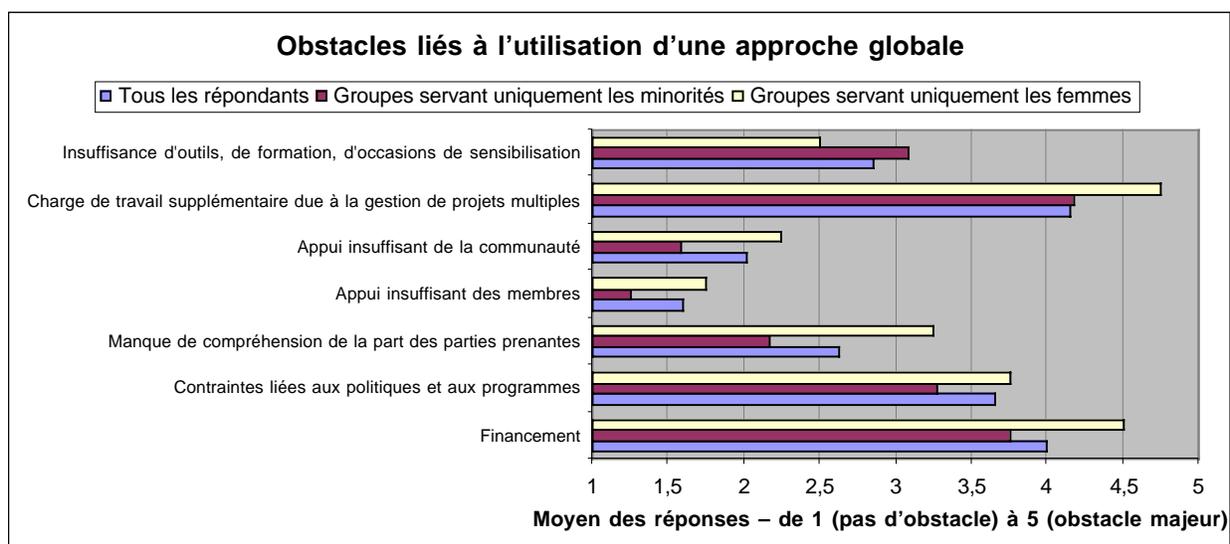
Les politiques et les procédures qui fonctionnent quelque part ne fonctionnent pas nécessairement partout. En effet, il faut de la souplesse pour pouvoir s'adapter aux réalités régionales ou locales, tirer parti des atouts et des forces communautaires et engager le mouvement de DÉC dans un partenariat significatif. Les éléments susmentionnés par les répondants permettent d'offrir des modèles d'initiatives politiques efficaces, par exemple le modèle des Affaires intergouvernementales et l'optique de DÉC du Manitoba, et les cadres de financement du Québec pour la formation aux entreprises et aux centres jeunesse.

### *Race, genre et ethnie*

Du point de vue du genre, aucun organisme répondant ne sert uniquement des hommes, et quatre répondants (5 %) servent uniquement des femmes. Même si ces derniers sont partagés également au-dessus et au-dessous de la taille médiane du budget dans leur région, la plupart ont moins d'employés que la moyenne régionale et tous ont plus de bénévoles que la moyenne régionale, dans certains cas beaucoup plus. Leurs priorités et préoccupations étaient similaires à celles des autres répondants en matière de politiques utiles et de ressources nécessaires, mais sur le plan des politiques inutiles, un répondant a souligné que dans le cadre de l'entente fédérale-provinciale relative au marché du travail, les femmes ne sont plus considérées comme un groupe visé par l'équité en matière d'emploi, comme elle l'ont déjà été aux côtés des populations autochtones, des jeunes et des personnes handicapées. Pour cette raison, le financement destiné aux femmes en tant que groupe cible a été abandonné et leur organisme s'est trouvé pénalisé, car il n'œuvre qu'auprès des femmes. Lorsque nous leur avons demandé

de décrire leur cadre d'analyse globale, deux répondants ont mentionné le rôle de la Fondation canadienne des femmes et son modèle fondé sur les atouts.

En ce qui concerne la race et l'ethnie, 31 répondants (40 %) ont indiqué qu'ils servent des minorités visibles, des nouveaux Canadiens ou des populations autochtones; 12 d'entre eux (15 %) servent uniquement ces groupes. Ces 12 répondants affichent un profil similaire à celui de leurs contreparties régionales pour ce qui est du budget et du nombre d'employés et de bénévoles; la moitié se situe au-dessus des médianes régionales, et la moitié au-dessous. Ces groupes sont également similaires aux autres répondants en ce qui a trait aux politiques utiles et inutiles et aux ressources nécessaires. En décrivant leur cadre d'analyse globale, ils ont mentionné la culture, notamment la culture autochtone, plus souvent que les autres répondants.



En comparaison avec l'ensemble des réponses portant sur les obstacles liés à l'utilisation d'une approche globale (question n° 9), seules les réponses des groupes servant des femmes tendent à être plus élevées, tandis que les réponses des groupes servant uniquement des minorités visibles, des nouveaux Canadiens ou des populations autochtones tendent à être plus faibles.

### *Apprentissage stimulé par le sondage*

Après avoir répondu au sondage, de nombreux répondants se sont dits réjouis d'avoir eu l'occasion d'examiner leurs activités du point de vue de l'inclusion sociale. Trop souvent pris dans des activités mouvementées de gestion d'organismes communautaires à court d'argent, ils ont apprécié d'avoir une perspective d'ensemble, de laquelle ils pourront tirer parti.

D'autres répondants n'avaient encore jamais considéré leurs activités du point de vue de l'inclusion sociale. L'un d'entre eux a affirmé : « Ça nous fait voir nos programmes d'une autre façon ». Un autre a souligné que cette optique a permis à son organisme de s'occuper de certains aspects de son travail jusque là négligés.

Même s'ils sont très occupés, de nombreux praticiens ont pris le temps de participer au sondage et à l'entrevue, car pour eux, il est essentiel de partager leurs expériences et leurs leçons apprises. « La seule façon pour nous de changer les choses est de raconter notre histoire, pour que les autres comprennent mieux ce que nous faisons et pour que nous puissions nous améliorer. Quand on voit les résultats de cet investissement de temps, on s'aperçoit que le temps consacré au partage est très important. »

## Conclusions

Les résultats de ce sondage mené auprès de 78 initiatives communautaires globales des quatre coins du Canada nous permettent d'examiner les activités de ces dernières du point de vue de l'inclusion sociale, et de souligner leur vision, leurs réussites et les défis qu'elles doivent relever.

Bon nombre des répondants ont apprécié le fait de pouvoir examiner leurs activités dans cette optique. Toutefois, le langage et les concepts utilisés n'étaient pas connus de tous et ont souvent dû être reformulés pour être bien compris. Pour pouvoir continuer d'utiliser le concept de l'inclusion sociale en tant que cadre utile pour l'analyse des efforts communautaires globaux, il faudra établir un dialogue continu et offrir aux praticiennes et praticiens des occasions de s'approprier le concept et de le mettre en pratique dans le cadre de leurs activités.

L'analyse des activités menées par les répondants révèle que la plupart de ces activités se rattachent simultanément à de multiples secteurs de DÉC et dimensions de l'inclusion. Certains secteurs de DÉC se sont avérés plus étroitement liés à des dimensions précises de l'inclusion, offrant d'éventuelles stratégies pour l'orientation des résultats vers les dimensions prioritaires.

Les répondants ont confirmé que l'adoption d'une approche globale a grandement influé sur leur façon de travailler, en particulier en ce qui a trait à l'établissement de partenariats. L'impulsion de l'analyse globale provient principalement des conseils d'administration et du personnel, ce qui suggère qu'un appui à ce type de leadership est nécessaire pour que les communautés puissent adopter des cadres plus globaux.

Rappelons que le sondage présente le point de vue des répondants (la plupart du temps le personnel de direction d'organismes communautaires) sur leur approche et leurs activités, plutôt qu'une évaluation des incidences réelles dans les communautés elles-mêmes. Les résultats indiquent la façon dont les répondants et leur organisme comprennent l'environnement dans lequel ils œuvrent, et la façon dont ils interviennent stratégiquement, en fonction d'une analyse globale et des ressources et contraintes avec lesquelles ils doivent travailler.

L'analyse rigoureuse des résultats des initiatives communautaires globales, qui constitue un défi de taille dans le système perméable, complexe et adaptatif des communautés, est encore plus difficile pour les organismes confrontés à l'instabilité et à la situation de transition engendrées par un financement à court terme, la multiplicité des critères d'évaluation ainsi qu'un manque global de capacité organisationnelle attribuable à un financement insuffisant.

Il est urgent d'apporter des changements aux politiques afin d'améliorer les modalités de financement et les exigences en matière de production de rapports, de façon à mettre l'accent

sur la responsabilité d'obtenir de bons résultats et à éliminer les structures traditionnelles divisant les différents gouvernements et ministères et entraînant la fragmentation du soutien communautaire.

## **Incidence des études de cas**

La prochaine étape de ce profil des pratiques efficaces est la préparation d'études de cas, lesquelles poursuivront trois objectifs :

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

Dans le but d'inclure un plus large éventail d'expériences, 15 études de cas seront réalisées, et des efforts déployés pour assurer une participation représentative de toutes les régions du pays, et d'un mélange de territoires ruraux, urbains et éloignés et de différentes populations desservies.

Le sondage nous a donné une description initiale importante d'initiatives communautaires globales d'un océan à l'autre, en mettant l'accent sur leurs activités, leur vision sous-jacente et les outils dont elles ont besoin. Cependant, il ne communique pas les réalités individuelles et l'histoire de ces initiatives, c'est-à-dire comment elles ont vu le jour, ce qu'elles ont accompli et les facteurs clés de leur réussite. Les études de cas raconteront ces histoires, ce qui permettra aux praticiens, aux décideurs et aux autres parties de s'inspirer d'expériences fructueuses qui correspondent à leur réalité.

## **Prochaines étapes**

La méthodologie de recherche-action participative fera l'objet d'importantes modifications à la suite du déploiement et de l'évaluation du projet et de la considération/reconsidération de ce dernier par les partenaires communautaires; la recherche s'orientera alors sur les éléments particuliers suivants.

1. Pour compléter le profil des pratiques efficaces, des études de cas examinant les éléments uniques et communs des approches communautaires à volets multiples liées à l'inclusion

sociale dans les communautés urbaines, rurales, nordiques et autochtones défavorisées seront menées.

2. Des ressources visant à établir une correspondance entre les indicateurs socio-économiques liés aux communautés rurales, autochtones, nordiques et urbaines défavorisées seront rassemblées et un rapport sera créé.

3. Une trousse de ressources d'apprentissage sera créée pour diffuser les résultats de l'initiative et soutenir la formation et le perfectionnement professionnel des praticiennes et praticiens en milieu communautaire ainsi que les organismes de développement avec lesquels ils (elles) travaillent.

4. Une trousse d'études de cas, de manuels pratiques et de ressources en ligne sera créée pour soutenir les activités des praticiennes et des praticiens. La « salle des ressources » (*Resource Room*) du portail de DÉC comprend des outils définis dans le *Profil de DÉC au Canada* du Réseau canadien de DÉC, mais elle est incomplète. Cet élément du projet analysera les outils existants et déterminera ceux qui manquent, et sera suivi d'un effort plus délibératif et proactif pour recueillir et publier des exemples afin d'élargir la portée de la salle de ressources.

5. Des événements pancanadiens et régionaux d'apprentissage par les pairs destinés aux praticien(ne)s et aux intervenant(e)s seront organisés, ainsi que des rencontres finales du RPADC, des événements régionaux aux fins de consultation, de diffusion et de participation, et enfin la présentation des résultats et de l'apprentissage lors du Congrès pancanadien de DÉC de 2006, à Vancouver (C.-B.).

6. Un rapport final sera produit; il présentera les conclusions et les recommandations politiques à tous les ordres du gouvernement, lesquelles s'appuieront sur les résultats de l'étude et sur les commentaires recueillis lors des événements d'apprentissage et des dialogues.

## 5. Annexes

---

### Équipe de recherche

Le sondage a été mené par une équipe formée du directeur général du Réseau canadien de DÉC, Rupert Downing; du directeur du Programme d'apprentissage communautaire, Michael Toye; et des cinq coordonnateurs régionaux du RCDEC, Ellie Langford Parks (BC/Yukon); Brendan Reimer (Prairies et Territoires du Nord-Ouest); Monique Beaudoin (Ontario); Daniel Champagne (Québec); et Seth Asimakos (région de l'Atlantique). Le comité consultatif du projet, dont les membres sont choisis parmi des organismes participant à des initiatives communautaires pour améliorer l'inclusion sociale d'un bout à l'autre du pays, a contribué à la conception et à la méthode du sondage, et a fourni des commentaires et des suggestions sur l'ébauche de ce rapport. Vous trouverez ci-dessous la liste des membres du comité consultatif du projet.

### Membres du comité consultatif du projet *(en date d'août 2005)*

Membre	Organisme
Larry Casper	Central Interior First Nations CFDC, Kamloops (C.-B.)
Anne Docherty	Storytellers Foundation, Hazelton (C.-B.)
Norman Greenberg	Affirmative Industry Association of Nova Scotia, Dartmouth (N.-É.)
Rosalind Lockyer	PARO Centre for Women's Enterprise, Thunder Bay (Ont.)
Nanette McKay	North End Community Renewal Corporation, Winnipeg (Man.)
Claude Jourdain	Centre local de développement Ouest-de-l'Île, Pointe-Claire (Qué.)
Lisa Hari et Jenny Saarinen	MCC Alberta Employment Development, Calgary (Alb.)
André Routhier	RDÉE-TNO / Conseil de développement économique des Territoires du Nord-Ouest
Len Usiskin	Quint Development Corporation, Saskatoon (Sask.)
Joe Valvasori	Learning Enrichment Foundation (LEF), Toronto (Ont.)
Jacques Carrière	Programme d'assistance technique au développement économique communautaire (PATDEC), Ottawa (Ont.)
Cathie Dunlop	Université Simon Fraser, Vancouver (C.-B.)

## Répondants au sondage

Les coordonnées des répondants ci-dessous ont été ajoutées au répertoire de DÉC, que vous pouvez consulter au besoin sur le site Web du RCDEÉC.

Alexandra Community Health Centre	Calgary (Alberta)
Cosmos Rehab Society	Red Deer (Alberta)
Edmonton Community Loan Fund	Edmonton (Alberta)
Edmonton Mennonite Centre for Newcomers	Edmonton (Alberta)
MCC Employment Development	Calgary (Alberta)
Multicultural Health Brokers Co-op	Edmonton (Alberta)
Women Building Futures Society	Edmonton (Alberta)
Aboriginal Business Development Centre	Prince George (C.-B.)
Atira Women's Resource Society	White Rock (C.-B.)
Burnside Gorge Community Association	Victoria (C.-B.)
CFDC of Central Interior First Nations	Kamloops (C.-B.)
CFDC of Nadina	Houston (C.-B.)
City of Revelstoke / Community Enterprise Centre	Revelstoke (C.-B.)
Community Futures Haida Gwaii	Masset (C.-B.)
Fast Track to Employment	Vancouver (C.-B.)
Greater Trail Community Skills Centre	Trail (C.-B.)
Lifecycles Project Society / GroundWorks Learning Centre	Victoria (C.-B.)
Mennonite Central Committee of BC Employment & Community Economic Development	Abbotsford (C.-B.)
New Westminster Community Development Society	New Westminster (C.-B.)
OUR Ecovillage	Shawnigan Lake (C.-B.)
S.U.C.C.E.S.S. United Chinese Community Enrichment Services Society	Vancouver (C.-B.)
Small Scale Food Processor Association /Local Flavours Products and Services Cooperative	Fanny Bay (C.-B.)
Sointula Resource Centre	Sointula (C.-B.)
Storytellers Foundation	Hazelton (C.-B.)
Sustainable Employment Network Inc. (SENI)	Mission (C.-B.)
The BC Health Promotion Coalition	Duncan (C.-B.)
Wellbeing through Inclusion Socially and Economically (WISE)	Duncan (C.-B.)
Association for Community Living - Steinbach Branch Inc	Steinbach (Manitoba)
Canadian Mental Health Association - Swan Valley Branch	Swan River (Manitoba)
Community Education Development Association (CEDA)	Winnipeg (Manitoba)
LITE	Winnipeg (Manitoba)
Ma Mawi Wi Chi Itata Centre	Winnipeg (Manitoba)
Mrs. Lucci's Resource Centre	Lac du Bonnet (Manitoba)
North End Community Renewal Corporation	Winnipeg (Manitoba)

Thompson Neighbourhood Renewal Corporation	Thompson (Manitoba)
Turtle Mountain CDC	Boissevain (Manitoba)
EOS – Eco-Energy, Eco-Energie Inc.	Sackville (N.-B.)
Human Development Council	Saint John (N.-B.)
Neighbours' Alliance of North York (NANY)	Lower Queensbury (N.-B.)
Options Outreach Employment Inc.	Saint John (N.-B.)
Saint John Community Loan Fund	Saint John (N.-B.)
Central Labrador Economic Development Board	Happy Valley - Goose Bay (T.-N.)
Community Services Council of Newfoundland and Labrador	St. John's (T.-N.)
Mariner Resource Opportunities Network (MRON)	Carbonear (T.-N.)
Red Ochre Regional Board	Parson's Pond (T.-N.)
Affirmative Industries Association of Nova Scotia	Dartmouth (N.-É.)
Black Business Initiative	Halifax (N.-É.)
Development Ile Madame Association	Arichat (N.-É.)
New Dawn Enterprises Ltd	Sydney (N.-É.)
Conseil de développement des T. N.-O.	Yellowknife (T. N.-O.)
Centre d'avancement, de leadership et de DÉC de la Huronie (CALDECH)	Penetanguishene (Ontario)
Club 2000 Niagara	Welland (Ontario)
Community Opportunity Innovation Network	Peterborough (Ontario)
Société de développement régional de Deepwater	Charlton (Ontario)
Eva's Initiatives	Toronto (Ontario)
Learning Enrichment Foundation (LEF)	Toronto (Ontario)
Coalition des Communautés en santé de l'Ontario (CCSO)	Toronto (Ontario)
PARO Centre for Women's Enterprise	Thunder Bay (Ontario)
Riverdale Community Development Corporation	Toronto (Ontario)
Centraide du Grand Toronto : Toronto Enterprise Fund	Toronto (Ontario)
Lennox Island First Nation Department of Development and Growth	Lennox Island (I.P.-É.)
Association des personnes paraplégiques du Québec	Montréal (Québec)
ATENA (Aide technique pour entreprises alternatives)	Rimouski (Québec)
Carrefour Jeunesse-Emploi de Côte-des-Neiges	Montréal (Québec)
Centre communautaire Tyndale St-Georges	Montréal (Québec)
Centre d'aide en éducation	Montréal (Québec)
Centre St-Pierre	Montréal (Québec)
Communautaire	Montréal (Québec)
Compagnie - F	Montréal (Québec)
Coopérative de solidarité Le Rocher Percé	Percé (Québec)
Corporation de développement communautaire des Bois-Francis	Victoriaville (Québec)
ECOF-CDÉC de Trois-Rivières	Trois-Rivière (Québec)
Le boulot vers...	Montréal (Québec)

Petites mains	Montréal (Québec)
Regroupement économique et social du Sud-Ouest - RESO	Montréal (Québec)
Santropol roulant	Montréal (Québec)
Core Neighbourhood Youth Co-op	Saskatoon (Sask.)
Quint Development Corporation	Saskatoon (Sask.)



*Strengthening Canada's Communities – Des communautés plus fortes au Canada*

---

## **Réseau pancanadien d'apprentissage en développement communautaire**

### **Profil des pratiques efficaces, phase 1 – Sondage**

*21 octobre 2004*

Cher(ère) participant(e) potentiel(le) au sondage,

Merci de prendre le temps de vous renseigner sur cette étude. Ce document présente brièvement l'ensemble du projet de recherche, le processus rattaché au sondage et le formulaire de consentement, suivi du sondage lui-même.

#### **Toile de fond**

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

Créé en 1999, le Réseau canadien de développement économique communautaire (RCDEC) est un organisme pancanadien dirigé par et pour ses membres, dont la mission consiste à promouvoir et à soutenir le développement économique communautaire en vue d'améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales des communautés canadiennes. Pour plus d'information sur le RCDEC, visitez le site : <http://www.ccednet-rcdec.ca>

Ce projet, qui se déroule d'octobre 2003 à mars 2006, a pour but de favoriser l'apprentissage par les pairs et la réalisation d'études empiriques en vue de consolider les modèles intégrés de prestation de services permettant d'exploiter des possibilités qui répondent aux besoins des collectivités en matière d'actifs, de compétences, d'apprentissage et de développement social et économique. Le RCDEC est déjà au courant des démarches novatrices entreprises par bon nombre de communautés canadiennes pour vaincre l'exclusion et promouvoir l'inclusion sociale. Ces démarches sont notamment fondées sur des stratégies globales de renforcement communautaire axées sur les secteurs social, économique et physique. Or, jusqu'à maintenant, ces initiatives de développement économique communautaire n'ont pas été analysées sous l'angle de l'inclusion sociale. Le rapprochement de ces deux concepts nous permet d'analyser les liens entre les caractéristiques d'une société basée sur l'inclusion sociale et les principes

---

**Administrative Office - services administratifs : 610-620 View St., Victoria BC V8W 1J6**

**Phone – téléphone : (250) 386-9980      Fax – télécopieur : (250) 386-9984**

**Toll Free – sans frais : (877) 202-2268**

**[info@ccednet-rcdec.ca](mailto:info@ccednet-rcdec.ca)**

**[www.ccednet-rcdec.ca](http://www.ccednet-rcdec.ca)**

fondamentaux des stratégies de développement communautaire à volets multiples. L'objectif visé est de mieux comprendre les forces et les faiblesses de ces approches globales, et de déterminer les améliorations pouvant être apportées aux pratiques et aux politiques afin de favoriser l'inclusion sociale au sein des communautés canadiennes.

La première étape du projet a pris la forme d'une recension des écrits sur l'inclusion sociale et les initiatives communautaires. Cette recension des écrits et les réflexions de notre comité consultatif dirigé par des praticiens de DÉC nous ont permis d'établir ce qui suit :

- les gouvernements, les communautés, les institutions et les individus doivent travailler de manière concertée pour améliorer de façon optimale l'inclusion sociale;
- les initiatives communautaires qui portent le plus de fruits sont globales et revêtent des dimensions interreliées nécessitant une action parallèle;
- ces initiatives tiennent compte autant des processus, de l'engagement et du renforcement des capacités que des résultats; elles prennent donc elles-mêmes des approches participatives, basées sur les principes de l'inclusion;
- ces initiatives visent des résultats à long terme.

Pour télécharger la recension des écrits complète ou pour obtenir davantage d'information sur le projet, visitez le site web du RCDEC à <http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/pages/learningnetwork.asp>

## **Le sondage**

L'étape qui suit la recension des écrits est l'élaboration d'un profil des pratiques efficaces, qui analysera la façon dont les conclusions de la recension des écrits concordent avec les pratiques d'initiatives communautaires intégrées aux quatre coins du Canada. La création de ce profil s'effectuera en deux étapes, la première étant un sondage qui permettra de définir et de décrire les initiatives axées sur l'inclusion sociale.

Vous trouverez le sondage en annexe du présent document. Parcourez-le et n'hésitez pas à visiter notre site web ou à communiquer avec votre coordonnateur régional du RCDEC si vous avez des questions. Si vous acceptez de participer à ce sondage, nous communiquerons avec vous pour le remplir par téléphone. Cette entrevue durera environ une heure.

Si vous nous en donnez l'autorisation, nous ajouterons l'information des sections 1 et 3 du sondage dans le répertoire en ligne du RCDEC. Consultable en ligne et ouverte au public, cette base de données a été conçue pour faciliter la communication entre les organismes de DÉC du Canada et pour servir de ressource aux fins d'études futures. Pour consulter le répertoire, allez sur le site <http://www.ccednet-rcdec.ca> et cliquez sur « Répertoire du DÉC ».

Toutes les autres données recueillies demeureront confidentielles; elles seront présentées sous une forme globale ou anonyme dans le rapport final.

Dans le cadre de ce sondage, le RPADC s'appuie sur une démarche participative communautaire, ce qui signifie que vos commentaires et (ou) suggestions sur les questions à l'étude sont les bienvenus. Nous aimerions aussi que vous participiez au processus d'apprentissage lié à ce projet; nous vous invitons donc à vous inscrire à un forum de discussion en ligne sur le portail de DÉC (<http://www.cedcanada.ca> – pour obtenir de l'assistance relative à l'inscription, communiquez avec votre coordonnateur régional). Nous

espérons aussi que vous prendrez part aux ateliers qui auront lieu aux prochains congrès pancanadiens ou dans le cadre des événements d'apprentissage locaux offerts par votre coordonnateur régional.

## Avantages aux participants

- Aider le RCDÉC à démontrer l'efficacité des initiatives communautaires globales.
- Identifier les problèmes auxquels vous êtes aux prises et en établir l'ordre de priorité, pour favoriser la modification de politiques publiques et la création de nouvelles ressources.
- Obtenir exemplaires des documents d'étude et du rapport final; apprentissage et application d'un cadre d'inclusion sociale à votre travail, soutien de votre approche globale et augmentation possible de l'efficacité de celle-ci.
- Accroître la visibilité de votre organisme par l'ajout de celui-ci dans le répertoire en ligne du RCDÉC.
- Admissibilité au tirage d'une inscription gratuite au Congrès pancanadien de 2005 à Sault Ste. Marie!

Merci de prendre connaissance de l'étude. Nous espérons que vous y participerez!

## CONSENTEMENT

\_\_\_ J'accepte que les données confidentielles recueillies dans ce sondage soient utilisées aux fins d'étude et présentées sous forme globale ou anonyme dans les rapports d'étude.

\_\_\_ J'accepte que les données recueillies dans les sections 1 et 3 du questionnaire soient ajoutées au répertoire de DÉC en ligne du RCDÉC.

\_\_\_\_\_  
Nom (lettres moulées)

\_\_\_\_\_  
Signature

\_\_\_\_\_  
Date

Coordonnées des membres de l'équipe de l'étude :

Seth Asimakos  
*Coordonnateur régional de l'Atlantique*  
Tél. : (506) 636-8542  
Courriel : sashimis@ccednet-rcdec.ca

Monique Beaudoin  
*Coordonnatrice régionale de l'Ontario*  
Tél. : (705) 671-9983  
Courriel : mbeaudoin@ccednet-rcdec.ca

Daniel Champagne  
*Coordonnateur régional du Québec*  
Tél. : (514) 866-8303  
Courriel : dchampagne@ccednet-rcdec.ca

Ellie Langford Parks  
*Coordonnatrice régionale de la C.-B. et du Yukon*  
Tél. : (250) 653-9612  
Courriel : eparks@ccednet-rcdec.ca

Brendan Reimer  
*Coordonnateur régional des Prairies et du Nord*  
Tél. : (204) 927-3203  
Courriel : breimer@ccednet-rcdec.ca

Mike Toye  
*Directeur du RPADC*  
Tél. : (819) 358-5496  
Courriel : mtoye@ccednet-rcdec.ca

## 1. Renseignements sur la personne-ressource

1.01 Nom de la personne-ressource : \_\_\_\_\_ 1.02 Titre : \_\_\_\_\_

1.03 Nom de l'organisme / de l'initiative : \_\_\_\_\_

1.04 Mission / mandat : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.05 Adresse : \_\_\_\_\_ 1.06 Ville : \_\_\_\_\_

1.07 Province : \_\_\_\_\_ 1.08 Code postal : \_\_\_\_\_

1.09 Téléphone : \_\_\_\_\_ 1.10 Téléc. : \_\_\_\_\_

1.11 Courriel : \_\_\_\_\_ 1.12 Site web : \_\_\_\_\_

## 2. À propos de l'organisme / de l'initiative

2.01 Structure juridique :  Sans but lucratif  Coopérative  Fondation  Non constitué

Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

2.02 Année de constitution : \_\_\_\_\_ 2.03 Budget d'exploitation annuel : \_\_\_\_\_

2.04 Organisme de bienfaisance enregistré :  Oui  Non

2.05 Nombre d'employés (équivalents temps plein) : \_\_\_\_\_ 2.06 Nombre de bénévoles : \_\_\_\_\_

Territoire desservi : 2.07  Agglomération urbaine (100 000 et plus)  Petite agglomération urbaine (de 10 000 à 99 999)  Milieu rural et villages (à plus d'une heure du plus proche centre urbain)

2.08  Territoire géographique limité  Pas de région géographique déterminée

Autre (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

Population desservie : 2.09 Hommes  Tous âges  18 ans et moins  19-34 ans  35-54  55 et plus

2.10 Femmes  Tous âges  18 ans et moins  19-34 ans  35-54  55 et plus

2.11 Revenu  Tous revenus confondus  Familles à faible revenu  Sans emploi

Bénéficiaires d'aide sociale  Autre : \_\_\_\_\_

2.12 Ethnie  Population générale  Minorités visibles (préciser) : \_\_\_\_\_

Néo-Canadiens  Autochtones (Premières nations, inscrits ou non inscrits, Métis)

Autre (préciser) : \_\_\_\_\_

2.13 Autre  Personnes handicapées  Gais, lesbiennes, bisexuels, transgenres

Minorités linguistiques  Autre : \_\_\_\_\_

### 3. Activités

Veillez nommer et décrire en quelques mots les principales activités de l'initiative, puis indiquer les secteurs pertinents, les dimensions d'inclusion et les cibles d'intervention se rattachant à chacune d'entre elles. Si vous avez plus de quatre activités, les activités supplémentaires seront ajoutées lors de l'entrevue. Vous trouverez une explication des secteurs de développement communautaire et de DÉC ainsi que des dimensions d'inclusion à la page suivante.

Activité / programme / projet / service	Secteur* de dév. comm. / de DÉC de l'activité	Dimensions d'inclusion* rattachées à l'activité	Public visé par l'activité
Activité no 1 :	<input type="checkbox"/> Consolidation des acquis <input type="checkbox"/> Développement des compétences <input type="checkbox"/> Apprentissage communautaire <input type="checkbox"/> Développement social <input type="checkbox"/> Développement économique <input type="checkbox"/> Renforcement des capacités	<input type="checkbox"/> Culturelle <input type="checkbox"/> Économique <input type="checkbox"/> Fonctionnelle <input type="checkbox"/> Participative <input type="checkbox"/> Physique <input type="checkbox"/> Politique <input type="checkbox"/> Relationnelle <input type="checkbox"/> Structurale	<input type="checkbox"/> Individus <input type="checkbox"/> Familles <input type="checkbox"/> Institutions <input type="checkbox"/> Communautés <input type="checkbox"/> Gouvernements <input type="checkbox"/> Société/public
Activité no 2 :	<input type="checkbox"/> Consolidation des acquis <input type="checkbox"/> Développement des compétences <input type="checkbox"/> Apprentissage communautaire <input type="checkbox"/> Développement social <input type="checkbox"/> Développement économique <input type="checkbox"/> Renforcement des capacités	<input type="checkbox"/> Culturelle <input type="checkbox"/> Économique <input type="checkbox"/> Fonctionnelle <input type="checkbox"/> Participative <input type="checkbox"/> Physique <input type="checkbox"/> Politique <input type="checkbox"/> Relationnelle <input type="checkbox"/> Structurale	<input type="checkbox"/> Individus <input type="checkbox"/> Familles <input type="checkbox"/> Institutions <input type="checkbox"/> Communautés <input type="checkbox"/> Gouvernements <input type="checkbox"/> Société/public
Activité no 3 :	<input type="checkbox"/> Consolidation des acquis <input type="checkbox"/> Développement des compétences <input type="checkbox"/> Apprentissage communautaire <input type="checkbox"/> Développement social <input type="checkbox"/> Développement économique <input type="checkbox"/> Renforcement des capacités	<input type="checkbox"/> Culturelle <input type="checkbox"/> Économique <input type="checkbox"/> Fonctionnelle <input type="checkbox"/> Participative <input type="checkbox"/> Physique <input type="checkbox"/> Politique <input type="checkbox"/> Relationnelle <input type="checkbox"/> Structurale	<input type="checkbox"/> Individus <input type="checkbox"/> Familles <input type="checkbox"/> Institutions <input type="checkbox"/> Communautés <input type="checkbox"/> Gouvernements <input type="checkbox"/> Société/public
Activité no 4 :	<input type="checkbox"/> Consolidation des acquis <input type="checkbox"/> Développement des compétences <input type="checkbox"/> Apprentissage communautaire <input type="checkbox"/> Développement social <input type="checkbox"/> Développement économique <input type="checkbox"/> Renforcement des capacités	<input type="checkbox"/> Culturelle <input type="checkbox"/> Économique <input type="checkbox"/> Fonctionnelle <input type="checkbox"/> Participative <input type="checkbox"/> Physique <input type="checkbox"/> Politique <input type="checkbox"/> Relationnelle <input type="checkbox"/> Structurale	<input type="checkbox"/> Individus <input type="checkbox"/> Familles <input type="checkbox"/> Institutions <input type="checkbox"/> Communautés <input type="checkbox"/> Gouvernements <input type="checkbox"/> Société/public

## Secteurs liés au développement communautaire et au développement économique communautaire

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

## Dimensions de l'inclusion sociale

Dimensions	Exemples
Culturelle	Importance égale accordée à la contribution des femmes et des hommes à la société, reconnaissance des différences, respect de la diversité, identité positive, éducation antiraciste
Économique	Revenu adéquat pour les besoins de base et la participation à la société, élimination de la pauvreté, emploi, possibilité de développement personnel, sécurité personnelle, développement durable, réduction des disparités, valorisation et soutien de la prestation des soins
Fonctionnelle	Capacité de participer, possibilités de développement personnel, valorisation des rôles sociaux, reconnaissance des compétences
Participative	Empowerment, liberté de choix, contribution à la communauté, accès aux programmes, ressources et capacité de soutenir la participation, participation à la prise de décision, action sociale.
Physique	Accès aux lieux publics et aux ressources communautaires, proximité physique et possibilités d'interaction, environnements sains et positifs, accès à des moyens de transport, viabilité
Politique	Affirmation des droits de la personne, politiques et lois habilitantes, protection sociale des groupes vulnérables, suppression des barrières systémiques, volonté d'agir, perspective à long terme, participation multidimensionnelle des citoyens, processus transparent de prise de décisions
Relationnelle	Appartenance, proximité sociale, respect, reconnaissance, coopération, solidarité, soutien des familles, accès aux ressources
Structurelle	Droits, accès aux programmes, voies d'accès transparentes, équité en matière d'emploi, renforcement des capacités communautaires, liens interministériels et intergouvernementaux, responsabilité, voies de communication libres, possibilités de changement, souplesse

---

**4. Quelle est l'activité la plus novatrice que vous avez entreprise? Veuillez la décrire en quelques mots.**

---



---



---



---

**5. Comme vous participez à ce sondage, nous savons que votre organisme a établi un cadre d'analyse globale. Veuillez décrire celui-ci en quelques mots.**

---



---



---



---

**6. L'utilisation d'un cadre d'analyse globale a-t-elle influé sur les priorités établies et les activités entreprises dans le cadre de cette initiative? \_\_Oui \_\_Non Si oui, dans quelle mesure?**

	Pas d'influence			Influence majeure		
6.01 Établissement de partenariats	1	2	3	4	5	s. o.
6.02 Recherche de consensus	1	2	3	4	5	s. o.
6.03 Établissement des priorités	1	2	3	4	5	s. o.
6.04 Donner priorité aux activités donnant de multiples résultats	1	2	3	4	5	s. o.
6.05 Commencer par l'analyse des besoins et des actifs actuels	1	2	3	4	5	s. o.
6.06 Autre (préciser) :	1	2	3	4	5	s. o.
6.07 Autre (préciser) :	1	2	3	4	5	s. o.
6.08 Autre (préciser) :	1	2	3	4	5	s. o.

6.09 Commentaires :

---



---

**7. Qui a donné l'impulsion de l'analyse globale à la base de cette initiative?** (Cochez toutes les réponses pertinentes.)

<input type="checkbox"/> Directeur général (ou l'équivalent)	<input type="checkbox"/> Membres	<input type="checkbox"/> Conseil d'administration
<input type="checkbox"/> Bailleurs de fonds	<input type="checkbox"/> Autres parties prenantes	<input type="checkbox"/> Partenaires
<input type="checkbox"/> Autre (préciser) :		

7.01 Commentaires :

**8. Quel processus avez-vous utilisé pour concevoir votre analyse globale?** (Cochez toutes les réponses pertinentes.)

<input type="checkbox"/> Conception interne (CA et (ou) personnel)	<input type="checkbox"/> Formateur ou personne-ressource externe
<input type="checkbox"/> Consultation / planification communautaire	<input type="checkbox"/> Processus fondé sur un modèle existant similaire
<input type="checkbox"/> Consultation auprès des membres	
<input type="checkbox"/> Autre (préciser) :	

8.01 Commentaires :

**9. Dans quelle mesure les éléments suivants ont-ils représenté un obstacle en ce qui concerne l'utilisation d'une approche globale dans le cadre de cette initiative?**

	Pas d'obstacle			Obstacle majeur			
	1	2	3	4	5		s. o.
9.01 Financement	1	2	3	4	5		s. o.
9.02 Contraintes liées aux politiques et aux programmes	1	2	3	4	5		s. o.
9.03 Manque de compréhension de la part des parties prenantes	1	2	3	4	5		s. o.
9.04 Appui insuffisant des membres	1	2	3	4	5		s. o.
9.05 Appui insuffisant de la communauté	1	2	3	4	5		s. o.
9.06 Charge de travail supplémentaire due à la gestion de projets multiples	1	2	3	4	5		s. o.
9.07 Insuffisance d'outils, de formation, d'occasions de sensibilisation	1	2	3	4	5		s. o.
9.08 Autre (préciser) :	1	2	3	4	5		s. o.

9.09 Commentaires :

---

**10. De quelle façon mettez-vous en pratique les principes de participation et d'inclusion dans cette initiative? (Cochez toutes les réponses pertinentes.)**

Les parties prenantes participent à la prise de décisions (par ex., en siégeant à des comités consultatifs ou par d'autres moyens)

Politique sur la diversité du conseil d'administration (genre, ethnie, âge)

Population desservie représentée au sein du conseil d'administration

Population desservie représentée au sein du personnel

Autre (préciser) :

10.01 Commentaires :

---

**11. Avez-vous établi des objectifs à long terme (5 ou 10 ans) pour orienter votre travail?**

Oui  Non

11.01 **Si oui, quels sont ces objectifs?** 11.02 **Ce quelle façon les évaluez-vous? (Veuillez soumettre un document détaillé si vous en avez un.)**

---

---

---

---

**12. Quelles politiques ou programmes (gouvernement, secteur privé, etc.) trouvez-vous particulièrement utiles pour mener à bien cette initiative?**

---

---

---

---

**13. Quelles politiques ou programmes (gouvernement, secteur privé, etc.) trouvez-vous particulièrement inutiles ou nuisibles?**

---

**14. Veuillez nommer un ou deux outils qui vous sont particulièrement utiles.** *Veuillez soumettre une copie de ceux-ci si vous acceptez de les partager avec d'autres organismes.*

Vidéo  Modèle d'évaluation des membres du CA  Guide de formation

Formulaire de demande  Modèle d'événement d'apprentissage  Modèle de plan d'affaires

Modèle de plan stratégique  Modèle d'évaluation des membres du personnel  Modèle d'étude de faisabilité

Études de cas

Autre (préciser) :

Autre (préciser) :

14.01 Commentaires / description :

---

---

**15. De quelles ressources, de quel type de soutien et de quels outils avez-vous besoin pour mieux accomplir votre travail?**

---

---

---

---

**16. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?**

---

---

---

---

***Merci de votre participation!***

## 6. Bibliographie

---

Chaland, Nicole et Rupert Downing. « Profil du développement économique communautaire au Canada. Résultats d'une enquête sur le développement économique communautaire au Canada », Victoria (C.-B.), Réseau canadien de DÉC, 2003. En ligne : [http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/docs/pubs/Profil\\_DEC\\_Oct\\_2003\\_fr.pdf](http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/docs/pubs/Profil_DEC_Oct_2003_fr.pdf)

Fondation canadienne des femmes et Conseil pan-canadien du développement économique communautaire des femmes. « Women and Community Economic Development in Canada: A Research Report », Toronto, Fondation canadienne des femmes, 2004.

Newman, W. L. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Toronto, Allyn and Bacon Inc., 1994.

Toye, Michael et Jennifer Infanti. « L'inclusion sociale et le développement économique communautaire. Recension des écrits », Victoria (C.-B.), Réseau canadien de DÉC, 2004. En ligne : [http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/docs/rpadc/PCCDLN\\_20040803\\_RecensionB.pdf](http://www.ccednet-rcdec.ca/fr/docs/rpadc/PCCDLN_20040803_RecensionB.pdf)

Williams, M., L. M. Tutty et R.M. Grinnell Jr. *Research in Social Work: An Introduction*, Illinois, F.E. Peacock Publishers, 1995.