

Agir ensemble dans la complexité

**Un défi à relever pour lutter efficacement
contre la pauvreté et l'exclusion sociale**

Mémoire remis au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
Dans le cadre de la consultation publique Solidarité et inclusion sociale

Table des matières

Sommaire exécutif.....	3
Introduction	4
Communagir en bref.....	4
Notre contribution.....	4
Contributions passées pertinentes.....	5
Première partie – Cadre général	6
Deuxième partie – Réponses aux questions de la consultation	9
Conclusion	20
Bibliographie	21

Sommaire exécutif

La pauvreté et l'exclusion sociale sont des phénomènes complexes. La reconnaissance de cette complexité et de la diversité des stratégies nécessaires pour agir suggère d'adopter une vision renouvelée des conditions et des expertises qui favorisent l'engagement de l'ensemble de la société et assurent la constance et la cohérence des actions, à tous les niveaux.

Dans cette conception, l'ensemble des acteurs, des mesures et des actions doivent pouvoir compter sur un leadership fort de la part de l'État, qui maintient une vue d'ensemble et qui reconnaît et soutient la participation de toutes les forces vives de la société.



Ce schéma représente les principes qui devraient, selon Communagir, guider l'élaboration du troisième Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale.

Pour favoriser l'engagement de l'ensemble de la société, il convient de :

- ◆ Soutenir les conditions, les pratiques et les espaces qui permettent l'engagement et la contribution active de l'ensemble des acteurs concernés.

Pour assurer la constance et la cohérence des actions, à tous les niveaux, il convient de :

- ◆ Développer une compréhension multidimensionnelle, multifactorielle et différenciée de la pauvreté et de l'exclusion sociale et favoriser l'appropriation de cette compréhension par l'ensemble de la société;
- ◆ Outiller les acteurs nationaux, régionaux et locaux pour qu'ils soient à même de développer des solutions optimales, compte tenu de leur réalité et de leurs leviers;
- ◆ Consolider les moyens qui soutiennent l'action collective, au niveau approprié;
- ◆ Consolider les rôles et les fonctions clés qui contribuent, à tous les niveaux, à la constance et à la cohérence des actions.

Introduction

Depuis l'adoption de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale en 2002, nous constatons que le Québec a fait des avancées importantes. Le premier plan d'action gouvernemental a notamment permis de reconnaître l'importance de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, de même que de l'inscrire à l'agenda des ministères et organismes et de plusieurs acteurs de la société. Le second plan d'action a constitué une opportunité de mobiliser largement les acteurs de la société et de mener de nombreuses actions. De plus, dans le cadre des Alliances pour la solidarité, les partenaires territoriaux se sont dotés de modes de gouvernance spécifiques pour agir collectivement sur la pauvreté et l'exclusion sociale.

Communagir souhaite participer à la consultation autour de ce troisième plan d'action gouvernemental afin de contribuer de manière constructive à l'atteinte des objectifs québécois en matière de lutte contre la pauvreté et d'exclusion sociale. Nous partageons votre souhait de veiller à une plus grande cohésion d'ensemble pour augmenter l'impact des actions, à tous les niveaux. En nous assurant de construire sur les avancées des plans précédents, nous devons maintenant améliorer notre capacité à agir collectivement et à pérenniser les effets des actions entreprises.

Communagir en bref

Notre mission est de contribuer à ce que les collectivités et les régions du Québec soient en mesure de réaliser les changements qu'elles jugent nécessaires à leur développement collectif.

Nous plaçons notre expertise au service des personnes, groupes et organisations concernés par un développement inclusif, durable et équitable de leur territoire.

Notre posture nous permet d'avoir une vue d'ensemble du développement collectif et des conditions favorables à celui-ci.

Notre contribution

Nous présentons ici une analyse qui propose :

- ◆ Une vision d'ensemble des stratégies d'action à mettre en oeuvre pour réduire la pauvreté et l'exclusion sociale;
- ◆ Un regard sur les conditions et les pratiques qui favorisent l'engagement de l'ensemble de la société et la constance et la cohérence des actions, à tous les niveaux;
- ◆ Des constats issus de notre expertise et de notre expérience particulières;
- ◆ Des exemples de pratiques concrètes tirées de nos accompagnements de démarches collectives et de nos collaborations avec divers acteurs de la pratique et de la recherche au Québec.

Contributions passées pertinentes

Voici quelques contributions spécifiques de Communagir à la réflexion sur les programmes visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale :

- ◆ À la demande du ministère du Travail, de l'Emploi et de la solidarité sociale (MTESS), réalisation d'un mandat d'analyse des interventions planifiées par les acteurs locaux et régionaux dans cinq régions du Québec dans le cadre des Alliances pour la solidarité – *Regard sur les Alliances pour la Solidarité* (2015);
- ◆ Participation aux groupes de discussion dans le cadre de la consultation sur le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale, en 2014;
- ◆ Contribution et validation de l'avis du Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CCLPES) – *Au-delà de l'emploi, reconnaître la participation citoyenne et le droit à la dignité* (2016)
- ◆ Accompagnement de démarches locales, supralocales et régionales pour l'élaboration de plans d'action dans la cadre des Alliances pour la solidarité. Voici quelques exemples de mandats réalisés dans les dernières années :
 - CRÉ de la Capitale-Nationale : accompagnement stratégique des partenaires régionaux dans une réflexion sur le renouvellement de l'entente spécifique sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale de la Capitale-Nationale;
 - CRÉ de la Capitale-Nationale : accompagnement d'une expérimentation visant l'arrimage des financements dans le cadre de l'approche territoriale intégrée;
 - CRÉ de la Montérégie-Est : accompagnement des partenaires multisectoriels territoriaux dans l'élaboration d'un plan stratégique intégré;
 - MRC Rocher-Percé – MRC de la Haute-Gaspésie – MRC des Îles-de-la-Madeleine – MRC de la Côte-de-Gaspé : accompagnement des partenaires multisectoriels territoriaux dans l'élaboration d'un plan stratégique intégré et d'une gouvernance adaptée;
 - Réseau des partenaires en développement des collectivités de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine : accompagnement dans la création d'un espace de concertation régional en développement social;
 - ATI Limoilou – ATI St-Sauveur – ATI Giffard-Montmorency – ATI Vanier – ATI Portneuf - Table de concertation Duberger-Les Saules: accompagnement de moments clés à l'intérieur de leurs démarches de planification intégrée, de mise en œuvre et de gouvernance;
 - RUI Chameran-Lebeau : accompagnement d'une démarche de mobilisation citoyenne en vue d'une planification collective.

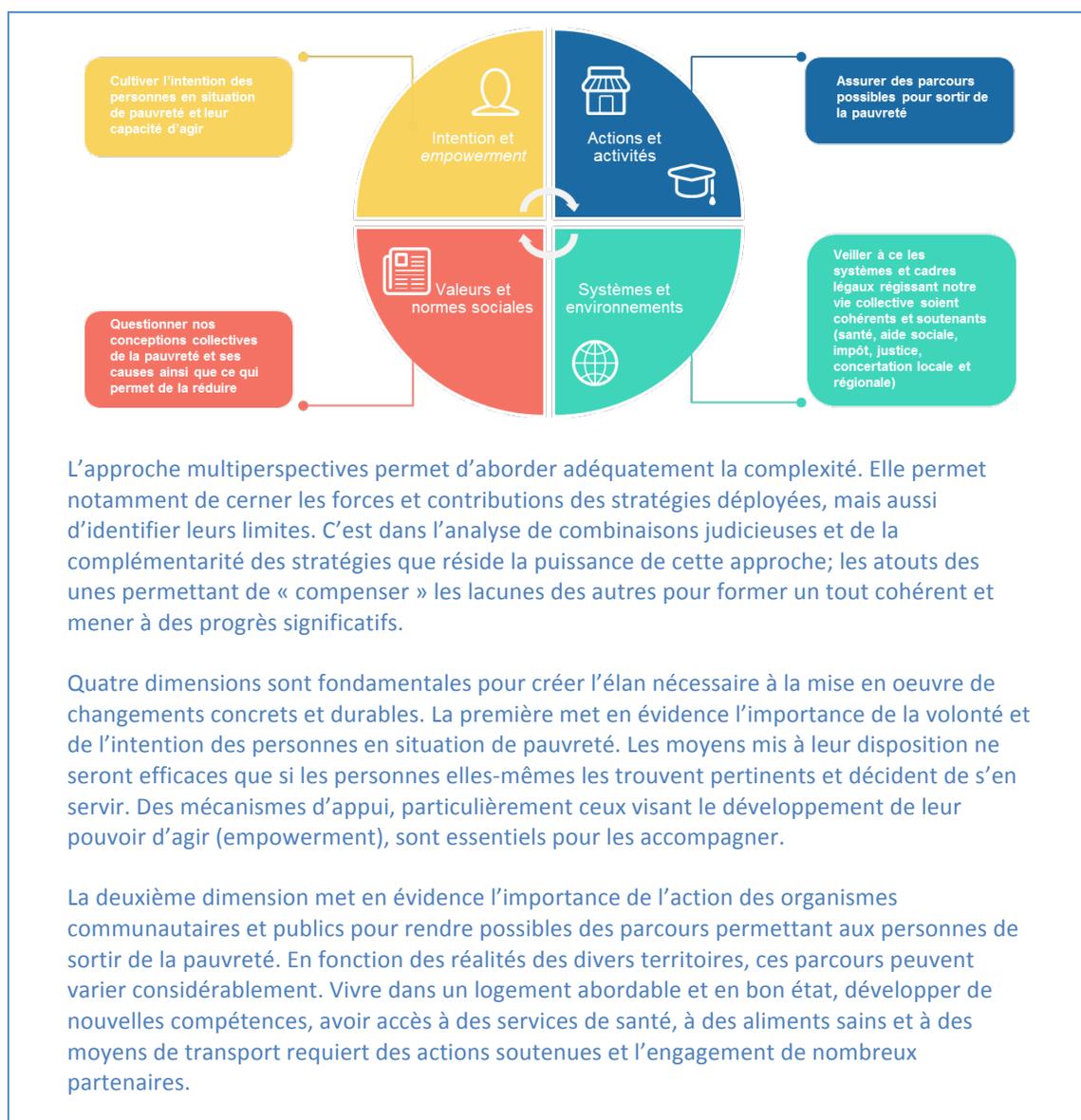
Première partie – Cadre général

La complexité de la pauvreté et la diversité des stratégies pour agir

La pauvreté et l'exclusion sociale sont des phénomènes complexes, tant dans leurs manifestations que dans leurs causes. Réduire la pauvreté et l'exclusion sociale suppose donc de mettre en œuvre des stratégies adaptées, évolutives et multiples. Une intervention isolée, aussi pertinente soit-elle, ne suffit pas. De surcroît, plusieurs des enjeux entourant les phénomènes de la pauvreté et de l'exclusion sociale sont structurels et systémiques. Ils sont également vécus de manière différente par les personnes et les groupes touchés.

L'approche multiperspectives¹ nous enseigne que, pour agir efficacement, il convient de reconnaître la complexité et de déployer des stratégies qui touchent l'ensemble des dimensions de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Ces stratégies exigent une diversité de contributions.

Figure 1 : Une approche multiperspectives



¹ Burt, 2013 ; Esbjörn-Hargens, 2009 ; Hochachka, 2009.

La troisième dimension nous rappelle l'influence des valeurs collectives affectant autant nos perceptions (notamment nos préjugés) que notre volonté d'agir. Si l'on conçoit la pauvreté comme le résultat d'une série de mauvaises décisions ou d'un manque de volonté, les interventions seront très différentes que si l'on considère que celle-ci est soutenue par un système social qui défavorise certaines personnes ou groupes. Cette dimension invite à rendre plus explicites les compréhensions de la pauvreté et ses causes sous-jacentes.

La quatrième dimension témoigne de l'importance de systèmes et de cadres pour soutenir l'ensemble des mesures et stratégies. Un système national d'aide sociale ou un système régional ou local pour agir de façon concertée sur la pauvreté en sont des exemples. Cette dimension aura beaucoup d'influence sur l'ensemble, parce qu'elle touche les systèmes et structures qui régissent nos rapports sociaux, politiques, économiques et culturels.

L'idée derrière l'approche multiperspectives n'est pas de développer des stratégies uniques qui agissent sur ces quatre dimensions simultanément, mais plutôt de veiller à ce qu'un ensemble de stratégies soient déployées pour agir sur toutes ces dimensions et qu'une cohérence d'ensemble soit maintenue.

Pour avoir un réel impact, les stratégies doivent se combiner et voir leurs effets se multiplier. Des liens doivent être créés pour assurer une cohésion d'ensemble et une cohérence entre les acteurs qui agissent dans chacune des dimensions. Les stratégies sont affaiblies lorsque prises isolément.

Ainsi, les initiatives visant l'accroissement du pouvoi d'agir des personnes en situation de pauvreté sont complémentaires au débat social plus large sur l'inclusion sociale qui doit avoir cours dans l'espace public. Les efforts pour mettre en œuvre des approches de développement territorial intégré ne soustraient pas l'État à l'obligation de déployer de grandes mesures nationales qui améliorent significativement les conditions de vie, qui assurent la dignité des personnes et qui offrent un revenu de base décent à l'ensemble de la population.

Reconnaissant la complexité et la diversité des mesures qui doivent être entreprises pour agir efficacement, nous croyons que le rôle de l'État et celui des divers acteurs sociaux, ainsi que les échelles et les leviers d'intervention, les arrimages nécessaires et la conception du potentiel structurant des actions doivent être revus à la faveur d'une meilleure cohérence d'ensemble et d'une valorisation des efforts investis.

Si nous encourageons fortement une reconnaissance par l'État de cette complexité et de cette diversité, nous reconnaissons également son rôle essentiel en termes de vision d'ensemble, de leadership, de partage d'expertise, de soutien et de mobilisation des forces vives de la société. Ce rôle de premier plan influence évidemment la manière de soutenir, de mettre en valeur et d'assurer la cohérence des interventions.

Dans ce mémoire, nous concentrons notre argumentaire autour des orientations 4 et 5 de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, ci-après appelé la Loi. Ces orientations nous apparaissent fondamentales pour un plan d'action mobilisant et fédérateur, dont les effets seront structurants et durables.

Le chemin parcouru

Depuis l'adoption de la Loi en 2002, le Québec a parcouru beaucoup de chemin. Les instances publiques et les partenaires de la société civile ont été parties prenantes dans la mise en œuvre de deux plans d'action gouvernementaux successifs, misant sur la mobilisation des collectivités et l'engagement d'une variété d'acteurs. À ce titre, les Alliances pour la solidarité ont représenté un

effort significatif du gouvernement du Québec pour soutenir l'action territoriale dans une perspective de réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

Dans le cadre de notre mandat d'analyse des Alliances pour la solidarité, nous avons pu constater des progrès et des apprentissages en faveur d'une action plus cohérente et plus efficace. Mentionnons que les Alliances ont été l'occasion de :

- ◆ Réaliser de nombreuses actions sur les plans régional et local, dont certaines ont agi sur les causes de la pauvreté, et non uniquement sur l'atténuation de ses conséquences;
- ◆ Développer la capacité d'agir des territoires en leur permettant de se doter de priorités d'action communes, de rôles et de responsabilités partagés, de mécanismes de prise de décisions et de processus de travail collectif;
- ◆ Rapprocher les décisions des priorités d'action des instances régionales et locales, permettant une meilleure connaissance des enjeux et une prise en charge des stratégies de lutte contre la pauvreté par celles-ci, ainsi qu'une plus grande adaptation de ces stratégies à leurs réalités;
- ◆ Engager une plus grande variété d'acteurs dans les démarches et les projets collectifs, notamment les élus municipaux et les représentants des milieux de l'emploi et de l'éducation;
- ◆ Développer des pratiques et des approches qui misent sur l'intersectorialité et le développement territorial intégré;
- ◆ Développer des connaissances sur les conditions favorisant la participation des personnes en situation de pauvreté au sein des démarches, notamment par l'approche AVEC².

Les pas à franchir

Un premier constat s'impose pour juger de l'ampleur du défi auquel le Québec est convié. Les inégalités économiques et sociales augmentent depuis les trente dernières années³, alors que les leviers de l'action collective s'étiolent.

Pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, dans un contexte qui tend à engendrer et même à accentuer les inégalités sociales, l'engagement, la volonté d'agir, ainsi que la durée et l'intensité des mesures sont des facteurs déterminants. Dans cette optique, l'ensemble des acteurs, des mesures et des actions doivent pouvoir compter sur un leadership fort de la part de l'État, qui doit maintenir une vue d'ensemble et soutenir la participation de toutes les forces vives de la société.

Il est important de reconnaître les gains des dernières années, de les valoriser et de les préserver. Or, le contexte actuel fragilise plusieurs acteurs et leviers de l'action collective. Il serait malheureux de ne pas capitaliser sur nos expériences et nos acquis. Plutôt que d'affaiblir, il faut, collectivement, poursuivre les efforts, s'améliorer, s'adapter et innover pour être encore plus performants.

² Approche développée par le Collectif VAATAVEC qui vise à associer des personnes qui vivent la pauvreté à toutes les dimensions des démarches de lutte contre la pauvreté. L'approche AVEC a des effets sur les expertes de vécu, de la pratique et de l'académique ainsi que sur les démarches elles-mêmes (Collectif VAATAVEC, 2014)

³ INSTITUT DU NOUVEAU MONDE et Institut Broadbent, (2015), *Les inégalités de richesse au Québec*, [vidéo consultée en ligne le 10 janvier 2016], <https://www.youtube.com/watch?v=pSSV7b4H0hg>

Deuxième partie – Réponses aux questions de la consultation

Aux fins du présent exercice, nous faisons le choix de mettre en lumière des préoccupations qui devraient guider l'élaboration du troisième plan d'action pour les orientations 4 et 5.

Nous partageons ici notre compréhension de ces enjeux et éclairons certains des aspects et conditions qui nous apparaissent particulièrement déterminants dans la mise en œuvre de la stratégie gouvernementale. Nous illustrons notre propos par des exemples de pratiques observées dans les collectivités du Québec à travers notre regard privilégié d'accompagnateur.

Orientation 4 : Favoriser l'engagement de l'ensemble de la société

Dans le cahier de la consultation publique⁴, la concertation et la mobilisation de tous les partenaires sont identifiées comme des défis majeurs pour les prochaines années.

Dans le prochain plan, nous proposons l'ajout de l'enjeu suivant :

- ◆ **Soutenir les conditions, les pratiques et les espaces qui permettent l'engagement et la contribution active de l'ensemble des acteurs concernés.**

Nous présentons plus en détails les éléments qui sous-tendent cet enjeu et des illustrations par des exemples de pratiques concrètes.

Les parties prenantes

Tel que présenté précédemment, la pauvreté et l'exclusion sociale sont des phénomènes systémiques. Pour agir efficacement, tous les acteurs impliqués dans ce système, aux différents paliers et dans les différents secteurs d'activités, ont un rôle à jouer. C'est ce que nous reconnaissons comme étant les parties prenantes.

Dans une approche multiperspectives, il apparaît crucial de mobiliser et de mettre à contribution l'ensemble des parties prenantes pour déployer des stratégies adaptées, efficaces et durables. Bien que l'État ait une responsabilité importante en matière de lutte contre la pauvreté et d'exclusion sociale, il reconnaît qu'il ne peut y parvenir seul (inscrit à l'article 11 de la Loi). Sa première responsabilité est donc d'identifier et de reconnaître les parties prenantes pour ensuite favoriser leur contribution.

Le public, le privé et le secteur pluriel⁵ sont des parties prenantes de la réflexion et de la mise en œuvre des stratégies de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Les acteurs publics (municipaux et provinciaux), les organismes communautaires et les organisations philanthropiques sont généralement bien représentés au sein des différentes démarches de lutte contre la pauvreté. Les élus municipaux, les entrepreneurs privés et collectifs, les chercheurs et les citoyens sont aussi des parties prenantes essentielles, mais sont actuellement nettement moins représentés.

⁴ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, (2015), *Vers un troisième plan d'action gouvernemental : Appel de mémoires*, Consultation publique, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Québec, p.14.

⁵ Dans l'ouvrage de Henry Mintzberg, le « pluriel » réfère à une nouvelle appellation pour regrouper les appellations précédentes : « tiers secteur », « ONG », « milieu associatif », « communautaire », « société civile », etc. – MINTZBERG, Henry (2014), *Rebalancing Society: a radical renewal beyond left, right and center*.

Tel que mentionné précédemment, les Alliances pour la solidarité ont permis de mobiliser de nouveaux acteurs dans la lutte contre la pauvreté. Notons toutefois que certains défis demeurent :

- ◆ L'engagement limité des acteurs économiques et des élus municipaux dans les démarches concertées et intersectorielles;
- ◆ La faible participation des personnes en situation de pauvreté dans la définition et la mise en œuvre des stratégies et des actions;
- ◆ La marge de manœuvre réduite des acteurs issus d'institutions publiques;
- ◆ Le manque de soutien des organismes communautaires et sociaux, qui sont pourtant fortement engagés dans les démarches concertées et dans la réalisation des actions.

Illustration 1 : Développement social intégré de Charlevoix

Soutenue dès 2007 dans le cadre de l'Entente spécifique sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale de la Capitale-Nationale (MRC de Charlevoix-Est), puis en 2013 par les Alliances (MRC Charlevoix), la démarche de développement social intégrée de Charlevoix réunit désormais tous les acteurs clés des deux MRC du territoire.

Les administrations municipales (et les élus) sont les mandataires des fonds gouvernementaux et sont pleinement partie prenante des actions et de la pérennisation de la démarche, de concert avec les organismes publics, parapublics et communautaires du milieu, ainsi que certains organismes de recherche. Les premières personnes concernées (personnes en situation de pauvreté) sont aussi véritablement incluses dans toutes les étapes du processus. Au final, ce sont l'ensemble des expertises et types de savoirs qui sont mis à contribution pour progresser vers une cible commune.

Il s'agit d'une grande avancée en termes de cohérence et d'optimisation. Un engagement différencié pour chacun, modulé en fonction des expertises requises à différents moments et respectant les réalités et conditions de participation, une reconnaissance des contributions, mais surtout un accompagnement de qualité et en continu, par des agentes de développement, qui n'ont cessé d'améliorer leurs pratiques et de les adapter au contexte et aux acteurs.

L'engagement, la mobilisation et la mise en place des conditions pour la participation de chacun

Pour mobiliser ou engager les parties prenantes, il faut reconnaître la valeur des différentes contributions et s'intéresser aux conditions à mettre en place pour permettre la participation de chacun. En ce sens, l'engagement d'un élu, d'un entrepreneur privé, d'un citoyen, d'un intervenant communautaire ou d'un professionnel du secteur public requiert des conditions particulières, ainsi qu'une compréhension différenciée des enjeux liés à sa participation (contexte organisationnel et mandats, marge de manœuvre professionnelle, capacité à engager son organisation, etc.).

À ce titre, nous distinguons différents types de conditions, notamment :

- ◆ Celles qui visent la participation des organisations, en distinguant les conditions favorables à la participation des organismes communautaires, des institutions, des administrations municipales, etc.;
- ◆ Celles qui visent la participation citoyenne;
- ◆ Celles qui visent l’empowerment, soit plus spécifiquement la participation des personnes exclues et en situation de pauvreté.

Les différents types de participants ont leurs dynamiques et leurs rythmes propres; ils expriment des intérêts et des réalités distinctes. Nous pensons qu’il serait bénéfique, dans le prochain plan d’action gouvernemental, d’utiliser de manière complémentaire des stratégies de participation adaptées à chaque type de partie prenante, afin de clarifier et de maximiser la contribution de chacun. De plus, de nouvelles stratégies (ou des adaptations de celles déjà déployées) devraient permettre de mobiliser les acteurs qui ne sont pas rejoints actuellement ou pour lesquels la lutte à la pauvreté et l’exclusion sociale n’est pas une préoccupation directe.

Les pratiques qui permettent d’agir et d’innover ensemble

Réunies autour d’un plan ou d’une stratégie structurante, le plein potentiel des parties prenantes n’est exploité qu’en favorisant des pratiques qui permettent la collaboration, voire l’interinfluence et la coconstruction. La capacité de générer de nouvelles connaissances et façons de faire, par l’engagement d’un ensemble d’acteurs, nécessite de mettre en place des conditions favorables à l’« agir-ensemble ».

La mise en relation fructueuse d’acteurs issus de différents domaines, à travers la valorisation et la mise à profit de leurs expertises et leurs savoirs particuliers (scientifique, pratique, expérientiel), est gage de richesse des idées, d’amélioration des pratiques et de renouvellement des actions. En d’autres termes, elle favorise l’innovation.

Illustration 2 : Les chantiers partenariaux de Communagir

Les chantiers partenariaux sont des espaces animés par Communagir. Ils réunissent des acteurs pertinents pour réfléchir, analyser et agir sur des thématiques importantes pour le développement collectif au Québec. Ils produisent de nouvelles connaissances et mènent des projets susceptibles d’influencer les politiques, les programmes et les pratiques.

L’expérience acquise à travers la mise en place et l’animation de ces quatre chantiers nous a permis de mieux comprendre les conditions qui favorisent la coconstruction.

Parmi ces conditions, notons :

- ◆ La mobilisation d’une diversité d’acteurs et de regards;
- ◆ Une vision partagée des enjeux et des besoins actuels;
- ◆ Le temps et les ressources nécessaires pour travailler collectivement;
- ◆ Les liens de confiance et l’aplanissement des rapports de force entre les acteurs;
- ◆ Un leadership et un soutien crédible et compétent pour soutenir le processus.

Orientation 5 : Assurer à tous les niveaux, la constance et la cohérence des actions

En reconnaissant qu'il est pertinent d'agir collectivement sur des enjeux complexes, la compréhension des causes, l'architecture des liens entre les acteurs concernés, ainsi que le renforcement de rôles clés deviennent éminemment stratégiques pour maximiser l'impact de la stratégie gouvernementale.

En ce sens, nous proposons l'ajout des enjeux suivants dans le prochain plan d'action :

- ◆ **Développer une compréhension multidimensionnelle, multifactorielle et différenciée de la pauvreté et de l'exclusion sociale et favoriser l'appropriation de cette compréhension par l'ensemble de la société;**
- ◆ **Outils les acteurs nationaux, régionaux et locaux pour qu'ils soient à même de développer des solutions optimales, compte tenu de leur réalité et de leurs leviers;**
- ◆ **Consolider les moyens qui soutiennent l'action collective, au niveau approprié;**
- ◆ **Consolider les rôles et les fonctions clés qui contribuent, à tous les niveaux, à la constance et à la cohérence des actions.**

Un besoin de compréhension et d'outils pour appuyer la prise de décision et l'action

Au cours des dernières années, plusieurs avis et publications ont fait état des facteurs déterminants de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et ont cherché à proposer des indicateurs de mesure appropriés. Nous pensons notamment aux travaux du Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (CEPE) et du Comité consultatif sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CCLPES). De plus, des démarches d'évaluation des Alliances pour la solidarité ont été réalisées et leurs résultats devraient être connus prochainement.

Il en ressort que peu d'outils existent pour que les organisations, les concertations et les collectivités puissent développer une compréhension globale et partagée des phénomènes de la pauvreté et de l'exclusion sociale. Or, dans une préoccupation d'efficacité et de cohérence, nous croyons qu'il s'agit là d'un élément déterminant. En favorisant une meilleure compréhension de la contribution de chacun, de même qu'en démontrant l'importance des différentes stratégies dans l'atteinte d'un impact global, les décisions prises par les acteurs pourraient être beaucoup plus stratégiques et performantes.

Nous constatons également que les données disponibles pour comprendre la pauvreté et l'exclusion sociale sont plutôt limitées. L'expérience des Alliances a démontré que plusieurs collectivités et régions ont travaillé à partir des données sociosanitaires pour construire leur portrait initial et suivre leurs actions. Bien qu'intéressantes, ces dernières n'offrent qu'une lecture partielle des phénomènes de la pauvreté et de l'exclusion sociale, ainsi que de la manière dont elles sont vécues.

Aux données sociosanitaires s'ajoutent parfois des données sectorielles provenant de différents ministères et organismes, mais celles-ci sont souvent difficiles à mettre en lien dans un portrait d'ensemble. Pensons simplement à la non-concordance des découpages territoriaux autour desquels sont organisées et agrégées les données pour comprendre le défi que ce portrait représente. La logique sectorielle dans laquelle les données sont produites s'avère ainsi un frein important à la prise de décision et à la compréhension des phénomènes dans une perspective territoriale et intersectorielle.

Notons toutefois que les travaux de Réal Boisvert⁶, notamment la « fiche d'appréciation du développement du potentiel des communautés », ont été des atouts précieux pour plusieurs collectivités.

Des cibles communes et rassembleuses⁷

Dans le cadre des Alliances pour la solidarité, le rôle important des collectivités dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale était reconnu. Si les initiatives locales doivent être autonomes et libres d'agir, elles ne fonctionnent pas pour autant en vase clos. Des objectifs clairs doivent être définis autour des espaces de concertation locaux, qui eux même doivent s'inscrire dans des objectifs plus larges. Ces objectifs clairs doivent être accompagnés d'indicateurs qui permettront aux acteurs de suivre la mise en œuvre de leurs stratégies et de les corriger au besoin.

Une vision d'ensemble des problématiques et des stratégies à déployer à différents niveaux, permettent à des actions locales de contribuer à un changement social plus vaste par un effet de subsidiarité et de complémentarité des efforts. À cet égard, les Alliances auraient pu augmenter leur potentiel structurant à l'échelle nationale si elles avaient précisé des cibles communes pour suivre le progrès d'ensemble, tout en permettant aux acteurs locaux et régionaux de se doter de cibles propres, en fonction de leurs priorités.

Les paramètres de l'action

La mise en œuvre d'un plan gouvernemental d'envergure, comme celui dont il est question ici, repose sur un système dans lequel les acteurs agissent et interagissent, assumant différents rôles et fonctions, ce à différentes échelles.

Les échelles et les leviers d'action

Les deux précédents plans d'action gouvernementaux pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale ont misé sur des mesures nationales, ainsi que sur une stratégie de mobilisation des collectivités. Au cours des dernières années, la pertinence de s'appuyer sur cette stratégie s'est affirmée dans plusieurs politiques publiques, dont le nouveau Pacte fiscal avec les municipalités, la Politique nationale de la ruralité, la Loi et La Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires et le Programme national de Santé publique. Cette approche de concertation territoriale a également été une clé de voûte des partenariats du gouvernement du Québec avec la Fondation Lucie et André Chagnon, instituant Québec en forme, Avenir d'enfants et Réunir Réussir.

En vertu du principe de subsidiarité reconnu par l'État, « les pouvoirs et les responsabilités doivent être délégués au niveau approprié d'autorité et d'action. Une répartition adéquate des lieux de décision doit être recherchée, en ayant le souci de les rapprocher le plus possible des citoyens et des collectivités concernés⁸ ». Ce principe milite en faveur d'une décentralisation des pouvoirs, mais également d'une attribution de ressources qui permettent aux acteurs des différents paliers d'agir sur les enjeux qui les concernent dans le déploiement de stratégies gouvernementales.

⁶ Boisvert, 2007 et 2008.

⁷ COMMUNAGIR, (2015), *Regard sur les Alliances pour la solidarité : Portrait de cinq régions du Québec*, document remis au ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dans le cadre de l'évaluation des Alliances pour la solidarité, Montréal, p. 37-38.

⁸ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Loi sur le développement durable*, Chapitre III, article 6, « Les principes », « Subsidiarité », ministère du Développement Durable, Environnement et Parcs, [Consulté en ligne le 15 décembre 2015], <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/principes.pdf>

La capacité d’agir collectivement est ainsi tributaire des leviers et des ressources disponibles en fonction de l’impact recherché. Il est reconnu que la souplesse et l’autonomie des acteurs locaux sont essentielles pour mettre en place des initiatives qui ont des effets structurants sur le développement d’un territoire ou d’une organisation⁹. La volonté d’autonomie locale est toutefois en tension avec les autres niveaux d’intervention et l’équité entre les territoires doit être préservée. En ce sens, il faut veiller à ce que l’action soit réalisée aux échelles pertinentes pour qu’elle soit efficace. La répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs doit être ajustée en conséquence.

À titre d’exemple, nous avons noté dans notre analyse des Alliances pour la solidarité que les problématiques relatives au logement et au transport collectif ont souvent été priorisées par les acteurs locaux. Toutefois, ces derniers possèdent peu de leviers pour agir sur ces enjeux. Ceci illustre de manière probante l’importance de la vue d’ensemble et de l’orchestration des différents niveaux d’intervention dans une stratégie globale, de même que l’indication d’attentes réalistes envers les collectivités locales.

Il faut souligner que même si les collectivités locales ont peu de leviers pour agir sur certains enjeux, c’est à leur niveau que se font sentir de la manière la plus aiguë les conséquences de la pauvreté.

Illustration 3 : La démarche « Bilan et perspectives » du Réseau québécois de développement social (RQDS)

En 2009, le Réseau québécois de développement social (RQDS)¹⁰ a coordonné une démarche à l’échelle du Québec pour mettre en lumière les avancées en termes de développement social depuis les Forums de développement social de 1998 et pour identifier les enjeux actuels. (espace)

Une première étape a permis de produire des bilans régionaux. Ils ont été mis en commun pour dégager huit préoccupations partagées par les démarches régionales en développement social. Cette analyse a été traduite dans une vidéo qui a mis la table pour une grande tournée en 2013-2014, où les acteurs de chacune des régions ont pu s’exprimer sur les préoccupations et les traduire en actions possibles.



L’objectif de cette démarche était de permettre aux régions de s’approprier les réalités locales, régionales et nationales. La capacité de traiter les enjeux au bon palier et de permettre des espaces d’échange et de transmission des connaissances et des expériences a clairement été un élément gagnant de la démarche. Elle est également une clé dans l’ensemble des travaux du RQDS.

<http://communaute-rqds.ning.com/video/sur-la-route-du-d-veloppement-social>

⁹ COMMUNAGIR, (2015), *Regard sur les Alliances pour la solidarité : Portrait de cinq régions du Québec*, document remis au ministère du Travail de l’Emploi et de la Solidarité sociale, dans le cadre de l’évaluation des Alliances pour la solidarité, Montréal, p. 36-37.

¹⁰ Réseau québécois de développement social : <http://communaute-rqds.ning.com>

Les stratégies, les mécanismes de coordination et d'arrimage

Pour agir sur des enjeux et des phénomènes complexes, différents types de modèles sont possibles. Nous reconnaissons toutefois que certaines conditions favorisent un arrimage plus efficace.

Dans le cadre des Alliances pour la solidarité, beaucoup de temps, d'énergie et de ressources ont été consacrés à la mise en relation des acteurs et à l'articulation de processus de priorisation, de planification et de prise de décision pour agir de façon concertée. Cette étape a été déterminante pour la suite et il nous semble crucial d'en préserver les acquis pour de futures actions.

Nous avons constaté l'importance de compter sur des acteurs qui ont la capacité et la légitimité de réunir les autres acteurs et de proposer des mécanismes de travail collectif. Le choix du gouvernement du Québec de confier cette responsabilité aux Conférences régionales des Élus¹¹ (CRÉ) a suscité, dans certains cas, des réactions et des ajustements, considérant que certains regroupements étaient déjà engagés dans la lutte contre la pauvreté. Néanmoins, les régions que nous avons étudiées ont réussi à trouver une façon constructive de composer avec leur histoire, ainsi qu'avec les joueurs et leviers en présence.

À travers nos expériences d'accompagnement, nous constatons la tendance à sous-estimer l'ampleur du travail requis pour construire des partenariats adaptés et performants. Dans le prochain plan d'action gouvernemental, en fonction de la nouvelle configuration des acteurs, il serait pertinent de reconnaître l'importance de :

- ◆ Laisser le temps aux processus collectifs de se construire (rapports entre les acteurs, partage des expertises, construction des légitimités, mécanismes concertés, etc.);
- ◆ Respecter les dynamiques, les besoins et les particularités territoriales, tout en veillant à l'équité entre les territoires;
- ◆ Structurer et coordonner l'action selon une vision de subsidiarité, de complémentarité et de cohérence; éviter de morceler, mais plutôt favoriser la bonne échelle d'action selon les problématiques.

Les rôles et fonctions clés

La mise en œuvre d'une stratégie gouvernementale structurante doit s'attarder à définir et à consolider des rôles et des fonctions clés pour renforcer l'action dans son ensemble. Nous mettons ici en lumière ceux que nous jugeons stratégiques.

Un système de soutien¹²

Les politiques publiques, telles que le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale, encouragent le dynamisme local. Les collectivités évoluent dans un environnement immédiat local et régional, ainsi que dans un environnement global national, et même international.

Les interactions entre les collectivités et les acteurs impliqués dans leur développement permettent le transfert de connaissances et d'expertise, le renforcement des compétences, le réseautage et le soutien d'initiatives innovantes. Ensemble, des organisations (centres de recherche, ressources de soutien, bailleurs de fonds, organismes de développement, réseaux)

¹¹ À l'exception de la région de Montréal où la Ville de Montréal est signataire. La Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador est également signataire d'une entente particulière touchant les Premières Nations.

¹² Groupe de réflexion sur le développement des communautés (2015), *Les rôles, les contributions et les liens unissant les principaux acteurs du développement des communautés du Québec*, document remis au ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dans le cadre de l'avis sur la place du développement social au Québec par le Réseau québécois de développement social.

créent un environnement où elles jouent des rôles complémentaires. La mise en relation de ces acteurs autour des collectivités offre un système de soutien propice au développement et à l'innovation. Une reconnaissance de ces acteurs et du système de soutien qu'ils forment nous apparaît essentielle pour la suite. Cette reconnaissance doit également s'accompagner de la consolidation de la capacité des acteurs à agir ensemble.

Illustration 4 : Le Collectif des partenaires en développement des communautés¹³

Le Collectif a émergé en 2007, pour répondre à un besoin de cohérence et de vision commune. Il regroupe des organisations nationales et deux organisations régionales, issues de divers secteurs et impliquées dans le développement des communautés. Ces organisations pensent et travaillent de différentes manières à soutenir la mobilisation et l'action collective.

La nature, la force et la diversité des liens qui unissent les acteurs sont gage d'une intervention plus cohérente, efficace et structurante. Ces interrelations et l'influence qui en découle ont favorisé au fil du temps la mise en place d'un système de soutien capable de s'adapter et d'agir au bénéfice du développement des communautés. Ces liens ont notamment permis l'émergence de projets partenariaux, qui n'auraient jamais vu le jour sans la confiance et la complicité qui se sont développées entre les acteurs.

Le rôle de liaison, de pivot

Dans les expériences québécoises et internationales se basant sur des approches intégrées, plusieurs analyses¹⁴ mettent en relief un rôle clé, bien que méconnu et mal reconnu, qui prend différents noms : agent de liaison, agent de développement, coordonnateur.

À différentes échelles, des professionnels et des organisations ont la tâche d'accompagner les acteurs dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de démarches territoriales et/ou intersectorielles. Ce rôle implique notamment des dimensions de coordination, de médiation d'intérêts, d'animation et une vision globale permettant d'éclairer la compréhension et de lier les enjeux entre eux. Il exige une capacité d'agir efficacement tout en partageant le leadership avec l'ensemble des parties prenantes. Notre expérience d'accompagnement nous révèle que chacun de ces aspects requiert de nombreuses compétences. La capacité des organisations et des professionnels à soutenir des processus collectifs structurants et rassembleurs est déterminante pour dans l'atteinte des résultats.

Nous constatons, qu'en plus d'un manque de reconnaissance de ces acteurs clés et de la complexité de leur rôle, le contexte dans lequel ils exercent est peu favorable. Les professionnels sont souvent isolés, agissant au sein d'organisations dont le développement n'est pas le principal mandat. Ils n'ont alors pas d'équipe sur laquelle s'appuyer et leurs supérieurs comprennent peu les enjeux de l'intervention dans un contexte de développement collectif.

De plus, les espaces de concertation se sont significativement multipliés dans les dernières années, ce qui affecte la disponibilité et la participation des partenaires. Les « livrables » collectifs à produire (états de situation, plans d'action, etc.) sont réalisés dans des conditions exigeantes en regard du temps réel disponible et de la complexité de définir une lecture

¹³ Ibidem

¹⁴ Mercier, 2012; Kubisch, 2010; Lachapelle, 2013 et 2014; Divay, 2013; TEDDIF, 2011.

partagée. Finalement, peu de ressources sont disponibles pour soutenir le développement de compétences des professionnels et des organisations qui se voient confier de telles responsabilités.

Nous constatons plusieurs besoins de par nos relations avec les personnes, organisations et démarches collectives que nous accompagnons :

- ◆ Peu d'organisations de soutien offrent des contenus, méthodes et outils appropriés à la réalité des démarches collectives et intersectorielles;
- ◆ Il existe toujours un manque de ressources pour soutenir le développement de compétences;
- ◆ Peu d'espaces permettent le partage de pratiques et le codéveloppement.

Illustration 5 : Développement des compétences

Le chantier partenarial sur le développement des compétence de Commuagir a réalisé un état des lieux des ressources disponibles pour les acteurs du développemnt collectif.

Plusieurs efforts ont été faits dans les dernières années afin de répondre aux besoins de développement des compétences. Des webinaire et des formations d'une ou deux journées sont offertes par certaines organisations comme le Centre St-Pierre, Niska, Dynamo ou Communagir. Cette offre permet de répondre à des besoins pointus sur certains sujets, tels que la mobilisation des collectivités, l'animation de processus collectifs et les défis liés à la pérennité pour des changement durables. Pour les professionnels voulant aller plus loin et se perfectionner dans le domaine du développement collectif, une attestation en mobilisation des communautés existe depuis 2010 au Cégep de Victoriaville.

Des formes d'accompagnements permettent le développement de compétences, tels que le coaching personnalisé et la formation sur mesure. Ceux-ci appellent à une appropriation différente puisque collés sur la réalité terrain et adaptés aux enjeux spécifiques. Finalement, d'autres types de réponses se construisent actuellement tel que les « MOOC¹⁵ ».

Bien qu'une offre se soit développée au fil du temps, certains besoins ne sont toujours pas comblés. En effet, les praticiens ont notamment besoin d'espaces de coapprentissage et le développement de communautés de pratiques pourrait être une réponse intéressante. Notons, à titre d'exemple, le projet *CommunAT*, une communauté de pratique régionale en développement des communautés, qui a tout récemment vu le jour en Abitibi-Témiscamingue.

L'État et l'action publique

En plus des rôles plus traditionnels de planificateur et de bailleur de fonds, la mise en œuvre d'un plan gouvernemental pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale nécessite de l'État, et de l'action publique en général, de nouveaux rôles, ou la consolidation de rôles moins usuels, mais pour lesquels l'État possède déjà de puissants leviers.

En ce qui a trait à la participation du secteur public, plusieurs types de contributions sont possibles et utiles.

¹⁵ Massive Open Online Course (MOOC)- traduction proposée : « cours en ligne ouvert à tous ».

Vision d'ensemble

L'État a un rôle déterminant pour maintenir la vision d'ensemble. Il a le pouvoir de définir des politiques qui veillent au développement et à la cohésion de la société. Il doit s'assurer qu'une direction commune existe et intervenir en tenant compte de l'ensemble des structures et des systèmes autour desquels sont organisées les actions. Il doit voir à ce que les actions soient en cohérence avec les principes et les valeurs convenues. De plus, de par son rôle, l'État est le seul à pouvoir assurer l'équité entre les territoires.

Leadership axé sur la collaboration

S'il est convenu que l'État ne peut agir seul, il peut faciliter la prise de leadership par les différents acteurs (individus, organisations, structures et systèmes), notamment en mettant en place des moyens pour soutenir l'action collective et en valorisant les différentes formes d'expertise et de contribution. Il peut créer des processus permettant de partager le pouvoir et d'orienter l'action, tout en maintenant son engagement et son imputabilité.

En agissant comme un collaborateur, il invite à la mutualisation et au partage des ressources et des expertises. Il valorise les différentes pratiques et les mobilise dans l'atteinte d'objectifs collectifs.

Partage d'expertise

Les connaissances et les données détenues par les ministères et les organismes publics peuvent être très utiles aux acteurs de la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Dans un rôle de soutien et d'expertise, l'État peut :

- ◆ Partager son analyse d'ensemble des problématiques, des liens, des causes et des effets;
- ◆ Veiller à ce que l'information névralgique soit accessible en temps opportun, pour que les acteurs puissent en tenir compte dans la formulation de leurs objectifs et dans la planification de leurs interventions;
- ◆ S'assurer que les instances impliquées soient à même de traiter les informations pertinentes et de s'adapter en conséquence;
- ◆ Partager sa connaissance des pratiques stimulantes et novatrices.

Soutien

De par son rôle de bailleur de fonds, l'État soutient déjà nombre d'initiatives. Nous avons toutefois observé, dans le cadre du mandat d'analyse des Alliances pour la solidarité, que très peu de montages financiers ont mis en commun des fonds provenant de ministères et organismes différents pour financer les projets. Nous considérons que des attentes plus fermes envers la collaboration des ministères et organismes et des marges de manœuvre supplémentaires pour permettre d'utiliser les fonds disponibles seront nécessaires pour mobiliser les ressources financières au profit des projets prioritaires collectivement.

De plus, dans une perspective de qualification, l'État devrait s'assurer que les structures et les systèmes autour desquels s'organise l'action possèdent les capacités et/ou peuvent développer les compétences nécessaires pour jouer pleinement leur rôle.

Enfin, l'État devrait veiller à la mise en place des conditions nécessaires à la participation des acteurs (ex. : financement adéquat pour les organisations, reddition de comptes adaptée à la

réalité des milieux, etc.). Il devrait également moduler les attentes de participation des différents acteurs en fonction de leurs capacités, et de leurs ressources et de celles des territoires. En ce sens, il peut travailler à renforcer l'engagement, quel qu'il soit, par la célébration des réalisations et la reconnaissance de l'apport des différents acteurs.

Conclusion

Agir ensemble dans la complexité est un défi de taille. Il nécessite souplesse et adaptation, la prise de leadership et la reconnaissance d'une diversité d'acteurs. Une seule stratégie ne peut suffire pour solutionner des problématiques structurelles et complexes comme la pauvreté et l'exclusion sociale. Une vision d'ensemble et une cohérence entre les stratégies portées par différentes parties prenantes, à différents niveaux, est déterminante pour obtenir des effets structurants et durables.

L'État a un rôle privilégié pour faire avancer le Québec en ce sens. Nous souhaitons pouvoir contribuer à l'atteinte des objectifs québécois en matière de réduction de la pauvreté, et le faire dans des conditions qui seront favorables à l'action collective et à l'engagement de l'ensemble de la société.

Bibliographie

BURT, Martin (2013), «The “Poverty Stoplight” Approach to Eliminating Multidimensional Poverty - Business, Civil Society, and Government Working Together in Paraguay», *Innovation Journal*, MIT Press, pp. 55-75.

BOISVERT, Réal, (2007), *Les indicateurs de développement des communautés : vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance*, Ministère de la Santé et des Services sociaux, rapport général, Québec, 64 p.

BOISVERT, Réal, (2008), *Les indicateurs de développement des communautés : Transfert des connaissances et expérimentation de la fiche d'appréciation du potentiel des communautés*, Agence de la santé et des services sociaux de la Maurice et du Centre-du-Québec, Québec, 41 p.

COLLECTIF VAATAVEC, (2014), *L'AVEC, pour faire ensemble : un guide de pratiques, de réflexions et d'outils*, Québec, 78 p.

COMITÉ CONSULTATIF DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE, (2015), *Au-delà de l'emploi, reconnaître la participation citoyenne et le droit à la dignité*, avis au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Québec, 51 p.

COMMUNAGIR, (2015), *Regard sur les Alliances pour la solidarité : Portrait de cinq régions du Québec*, document remis au ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dans le cadre de l'évaluation des Alliances pour la solidarité, Montréal, 252 p.

DIVAY, Gérard, Jean-René Prévost et Marie-Claude Jean, (2013), *Évaluation de l'Entente spécifique 2010-2013 sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale de la Capitale-Nationale*, rapport final, Centre de recherche et d'expertise en évaluation, École nationale d'administration publique, Québec, 77 p.

DUPÉRÉ, Sophie, Lucie Gélinau, G. Adam, M. Côté, É. Dufour, . Dumas, et al., (2014), *Vers une autonomie alimentaire pour toutes: Agir et Vivre Ensemble le Changement (AVEC)*, Rapport scientifique, FQRSC-Programme Actions Concertées, Québec, 39 p.

ESBJÖRN-HARGENS, Sean, (2009), *Une vue d'ensemble de la théorie intégrale - un modèle global pour le 21e Siècle*, Integral Institute, Resource Paper No. 1, pp. 1–24, [Consulté en ligne le 2 décembre 2015], <http://www.cielterrefc.fr/wp-content/uploads/2015/05/Une-vue-densemble-de-la-th%C3%A9orie-int%C3%A9grale-version-1.0-beta.pdf>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *Loi sur le développement durable*, Chapitre III, article 6, ministère du Développement Durable, Environnement et Parcs, [Consulté en ligne le 15 décembre 2015], <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/principes.pdf>

GRUPE DE RÉFLEXION SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS, (2015), *Les rôles, les contributions et les liens unissant les principaux acteurs du développement des communautés du Québec*, document remis au ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dans le cadre de l'avis sur la place du développement social au Québec par le Réseau québécois de développement social, Montréal, 28 p.

HOCHACHKA, Gail, (2009), *Developing Sustainability, Developing the Self. An Integral Approach to International and Community Development*, Trafford publishing, Victoria, 137 p. [Consulté en

ligne le 2 décembre 2015],

http://integralwithoutborders.net/sites/default/files/resources/DSDS_txt%206x9.pdf

INSTITUT DU NOUVEAU MONDE et Institut Broadbent, (2015), *Les inégalités de richesse au Québec*, [vidéo consultée en ligne le 10 janvier 2016],

<https://www.youtube.com/watch?v=pSSV7b4HOHg>

KUBISCH, Anne, Patricia Auspos, Tom Dewar et Prudence Brown, (2010), *Voices From the Field III, Lessons and Challenges for Foundations Based on Two Decades of Community – Change Efforts*, Aspen Institute, Aspen, 213 p.

LACHAPELLE, René et Denis Bourque (2013), *Développement territorial intégré et leadership locaux, dans Organisations et territoires*, vol.22 no.3, p.51-59.

LACHAPELLE, René (2014), *La fonction de liaison en organisation communautaire*, Service social, vol.60 no.2, p.115-129.

MERCIER, Clément et Denis Bourque, (2012), *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, Approches de développement intégré*, Cahier de la CRCOC, no 1207, Montréal, 166 p.

MINTZBERG, Henry, (2014), *Rebalancing Society: a radical renewal beyond left, right and center*, [Consulté en ligne le 15 décembre 2015],

http://www.mintzberg.org/sites/default/files/rebalancing_society_pamphlet.pdf

TERRITOIRES, ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ÎLE DE FRANCE, (2011), *Penser les agendas 21 de demain – Observation et bilan des agendas 21 locaux*, 15 p.

VIVRE SAINT-MICHEL EN SANTÉ, (2008), *Rapport de l'évaluation du Chantier de revitalisation sociale et urbaine du quartier Saint-Michel, à Montréal, de 2004 à 2008*, CAC International, Montréal, 88 p.