

GUIDE | 10 FAÇONS DONT LES GOUVERNEMENTS LOCAUX PEUVENT PROPULSER LE CHANGEMENT SOCIAL POSITIF

JILL ZACHARIAS, INSTITUT TAMARACK

LES GOUVERNEMENTS SOUS INTENSE PRESSION POUR PASSER À L'ACTION

Intimidant – voilà un mot qui vient à l'esprit lorsque l'on cherche à générer le changement social. Pour les municipalités dont les capacités et les ressources sont limitées, cela semble même infaisable. Alors que les communautés doivent faire face à une multitude de défis sociaux complexes – des conséquences de l'augmentation du coût de la vie aux urgences liées aux perturbations climatiques, en passant par la crise de l'abordabilité, les gouvernements locaux se retrouvent au cœur de l'action. Toutefois, de nos jours, les rôles et responsabilités des différents échelons de gouvernement ne sont pas aussi clairement définis qu'autrefois.

Cela n'empêche pas la pression pour passer à l'action d'être plus que jamais présente. Heureusement, lorsque des gouvernements locaux et des partenaires engagés répondent présents, les possibilités sont *infinies*.

Ce guide a été conçu à destination des représentants et des cadres des gouvernements locaux, des partenaires d'initiatives à l'échelle de la communauté et des individus qui souhaitent approfondir leurs connaissances et trouver des conseils pour pouvoir jouer un rôle primordial dans la propulsion du changement social positif.



Lorsque des gouvernements
locaux et des partenaires
engagés collaborent, les
possibilités sont infinies.

TABLE DES MATIÈRES

APERÇU	3
TROIS CONCEPTS FONDAMENTAUX	3
UN LA DURABILITÉ SOCIALE	3
<i>La durabilité sociale et le gouvernement local</i>	5
DEUX L'IMPACT COLLECTIF	6
<i>L'impact collectif et le gouvernement local</i>	6
TROIS LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE BASÉ SUR LES ACTIFS	7
<i>Le développement communautaire basé sur les actifs et le gouvernement local</i>	7
10 FAÇONS POUR LES GOUVERNEMENTS LOCAUX DE CONTRIBUER AU CHANGEMENT SOCIAL POSITIF	8
UN La planification	9
TROIS La mobilisation la communauté	10
QUATRE La communication et la sensibilisation	11
CINQ Les politiques sociales	13
<i>Le logement abordable</i>	13
<i>L'approvisionnement social</i>	13
<i>L'équité et l'inclusion sociale</i>	14
<i>La garde d'enfants</i>	14
<i>Le salaire viable</i>	14
<i>Les transports</i>	15
<i>La sécurité alimentaire</i>	15
SIX Les espaces publics	16
SEPT La prestation de programmes et de services	16
<i>Les services de planification sociale</i>	17
HUIT Le renforcement des capacités	17
<i>Le financement</i>	18
<i>La formation</i>	18
NEUF L'appui	18
DIX L'innovation	19
LES FACTEURS CLÉS DE PROGRÈS ET DE RÉUSSITE	19
CONCLUSION	20

CE GUIDE VOUS AIDERA À :

- mieux comprendre le **rôle social des gouvernements locaux**;
- **connaître** les bases d'un développement efficace à l'échelle des communautés;
- renforcer les capacités et le **leadership** pour répondre à des **questions sociales complexes** qu'un secteur à lui seul n'est pas équipé pour résoudre.

APERÇU

Face à un monde en évolution et à un avenir incertain, il n'y a d'autre choix que de passer à l'action. C'est l'occasion de mieux travailler, de collaborer, de faire preuve de proactivité et de se concentrer sur la prévention en amont et *in fine*, d'améliorer la résilience – celles des individus et des communautés tout entières. C'est aussi l'occasion de rassembler les forces, de trouver l'inspiration et de consolider le travail exemplaire déjà réalisé sur le terrain par les communautés. En effet, il est nécessaire de changer la façon dont nous travaillons ensemble afin de faciliter le travail et d'en améliorer l'efficacité pour toutes les personnes impliquées.

Au Canada, les mandats législatifs et opérationnels pour faire progresser les questions sociales sont différents pour chaque province et territoire. Dans ce contexte, le présent guide explorera les pistes communes et les outils à portée des gouvernements locaux. L'objectif est d'aider les responsables politiques et les fonctionnaires à mieux comprendre et à s'approprier leur rôle social, et à montrer ce qu'il est possible de réaliser lorsque les municipalités collaborent activement au changement social positif.

Tout au long du guide, des liens vers des exemples et des outils vous permettront d'approfondir vos connaissances.

TROIS CONCEPTS FONDAMENTAUX

UN | LA DURABILITÉ SOCIALE

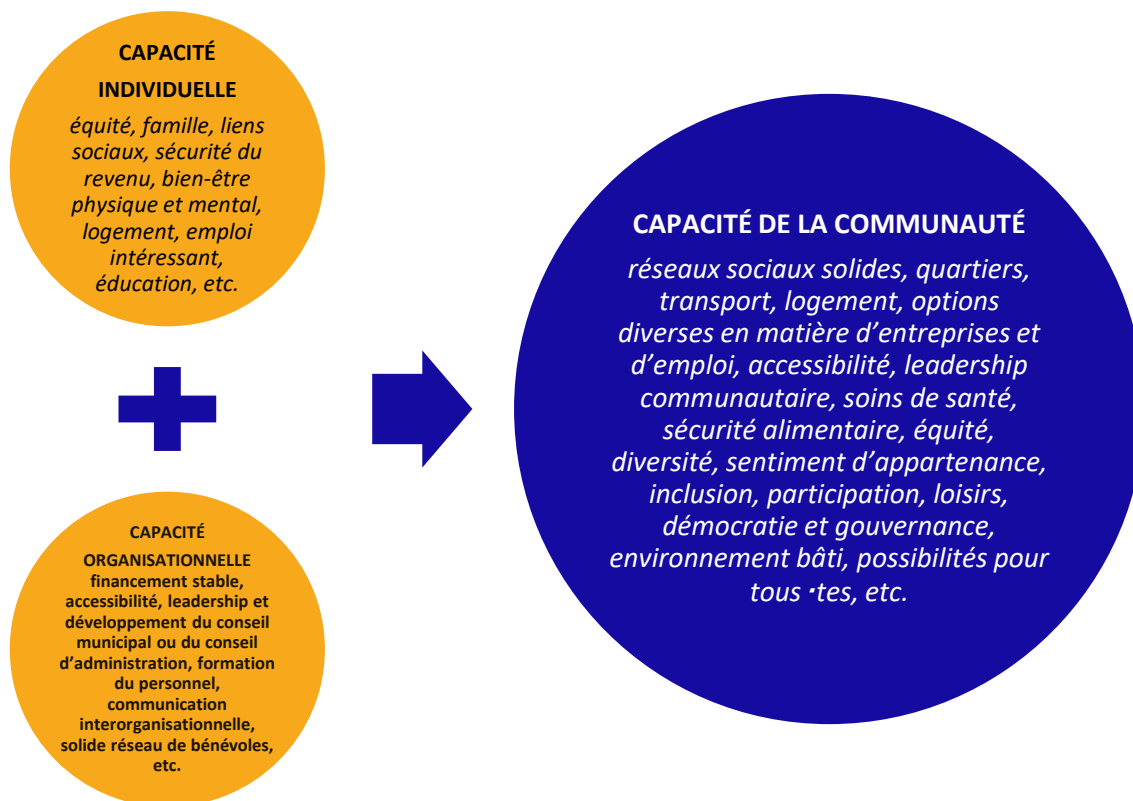
Il s'agit en premier lieu de comprendre l'importance de la durabilité sociale en ce qui concerne les fonctions civiques. De tous les aspects de la durabilité, celui qui a trait à la « durabilité sociale » est sans doute le moins bien compris. La durabilité sociale concerne avant tout les individus.

La durabilité sociale relève bien plus de la qualité que de la quantité. Elle agit sur les façons dont les membres d'une communauté vivent leur vie et interagissent les un-e-s avec les autres. Elle imbrique la pratique des libertés politiques, économiques et sociales dans le respect des besoins humains fondamentaux. On peut voir la durabilité sociale comme la différence entre une société qui survit et une société qui s'épanouit. Dans une société survivante, les individus ont l'alimentation, l'hébergement et l'eau nécessaires à leurs besoins de base, tandis que dans une société florissante, ces besoins sont complétés par la nutrition, l'éducation, la liberté et d'autres facteurs qui améliorent la santé et le bien-être de la société.

- *Ville de Maple Ridge*

Facteurs de durabilité sociale :

- **Le lieu.** Les limites géographiques définissent le cadre qui contient à la fois l'espace privé et l'espace public propres à un lieu donné. Le sentiment d'appartenance au lieu est lié à la géographie et aux expériences vécues dans ces espaces. Les lieux, les espaces et les quartiers sont à la base de l'inclusion, de la sécurité, des liens et de l'accessibilité de nos communautés.
- **Les réseaux.** Les processus, systèmes, structures et relations en place, qu'ils soient formels ou informels, forment un réseau qui définit la communauté. Les organisations et les groupes communautaires, le bénévolat, les conversations, la mobilisation, la sensibilisation, le transfert de connaissances et le renforcement des moyens d'action dépendent de réseaux sains, dynamiques et fonctionnels soutenus à la fois par des relations et des infrastructures.
- **La capacité.** Il s'agit de la capacité des individus, des organisations, des quartiers et de la communauté à bien fonctionner; tous travaillant ensemble pour contribuer à la santé et au bien-être de l'ensemble de la communauté.



La durabilité sociale est un système complexe qui dépend à la fois de la fonction de chaque partie et de l'interrelation entre toutes ces parties. Si des perturbations affectent le lieu, les réseaux, les relations et les capacités, la durabilité économique, environnementale et culturelle est directement touchée.

La durabilité sociale et le gouvernement local

La vision globale à laquelle travaillent la plupart des gouvernements locaux est celle d'une communauté dynamique, saine et sûre, où l'ensemble des résident·e·s peuvent s'épanouir.

De tous les échelons de gouvernement, les municipalités et les districts sont considérés comme « les plus proches des gens ». Les gouvernements locaux sont en effet témoins des effets de la pauvreté et d'autres enjeux sur les individus; tout en essayant de traiter les problèmes ou les symptômes sociaux connexes qui entravent la santé, la sécurité et la prospérité des communautés qu'ils gouvernent.

Les gouvernements locaux influencent l'approche de questions essentielles telles que le logement abordable, les règlements locatifs, les transports, la police et l'accès aux loisirs et aux programmes culturels – ce sont autant d'éléments qui peuvent avoir un effet sur les individus, les organisations et l'ensemble de la communauté. Les gouvernements des municipalités et des districts peuvent donc influencer sur le changement dans leur communauté. Ils peuvent créer et alimenter des espaces et des réseaux et contribuer au renforcement des capacités. Les gouvernements locaux ont un rôle d'autant plus important à jouer si la communauté tout entière est prise en compte dans la volonté de changement.

EXEMPLE

La [SOCIAL SUSTAINABILITY STRATEGY DU CANTON DE LANGLEY](#) présente une vision de l'avenir et des domaines prioritaires qui doit permettre une action concertée, en partenariat avec des organismes et des groupes communautaires. Bien que les objectifs et les priorités aient été approuvés par le conseil du canton, la forte mobilisation des membres sur deux ans et demi a permis de garantir une approche impliquant l'ensemble de la communauté.

DEUX | L'IMPACT COLLECTIF

L'[impact collectif](#) est un processus évolutif visant à apporter un changement positif au sein de la communauté. Ce processus est fondé sur l'idée que si l'on veut résoudre efficacement des enjeux complexes, il est nécessaire de recourir à une action globale, collaborative, localisée et axée sur les effets. C'est une façon de travailler ensemble qui a déjà fait ses preuves.

Dans le cadre de l'impact collectif, une mobilisation significative de la communauté permet d'atteindre les aspirations ou les objectifs communs. Les relations font partie intégrante des activités se renforçant mutuellement et qui, *au fil du temps*, peuvent entraîner des changements positifs. Il s'agit d'un processus fondé sur la mesure et l'évaluation permanentes ainsi que sur une communication transparente et continue. Toutes les parties prenantes travaillent ensemble – à savoir, le secteur social, les entreprises, les gouvernements locaux, les bailleurs de fonds, les quartiers, les résident·e·s investis et les personnes vivant ou ayant vécu les enjeux dont il est question. L'impact collectif repose sur le principe selon lequel les personnes les plus proches du problème sont les mieux placées pour proposer des solutions.

L'impact collectif est différent des autres efforts intersectoriels axés sur la communauté, car, ensemble, les participant·e·s :

- cherchent à générer de vastes changements;
- ont conscience des effets générés par leurs initiatives et de ce qu'il reste à faire aux autres groupes pour atteindre ces effets;
- mesurent régulièrement les progrès effectués et en tirent des apprentissages.

Dans ce cadre, une coordination et une structure sont nécessaires pour porter l'établissement de relations et la mise en place d'actions de collaboration. Le document [Impact collectif 3.0](#) décrit comment le rôle important de l'infrastructure de soutien, s'il reste essentiel au succès des projets, relève davantage du « creuset pour le changement ».

L'impact collectif et le gouvernement local

Lorsque l'on réfléchit au rôle des gouvernements locaux dans l'impact collectif, les considérations suivantes sont importantes à prendre en compte :

- Une infrastructure de soutien et une coordination, et souvent des ressources ciblées, sont nécessaires pour rassembler les individus.
- La mesure des données et l'analyse des tendances pour l'ensemble de la communauté font partie des tâches habituelles des gouvernements locaux.
- Le travail avec et entre les organisations et les secteurs doit faire partie intégrante du travail global.
- Un « creuset pour le changement » solide permet d'amplifier la mobilisation, les voix, les expériences, le leadership, les compétences et les atouts de l'ensemble des participant-e-s et d'en tirer parti afin que « la somme du tout soit supérieure à ses parties ».

Le défi consiste à soutenir un cadre visant au changement sans tomber dans la prescription, et à aider à créer les conditions favorables à une participation, à un dialogue et à un consensus sûrs et équitables. Il faut pour cela recourir à la mutualisation des ressources et des contributions.

EXEMPLE

[TORONTO'S REGENT PARK: A STORY OF COLLECTIVE IMPACT](#), est un exemple de la manière dont un groupe de résident-e-s a lancé avec succès un projet de rénovation urbaine et d'urbanisation positive en utilisant une approche d'impact collectif.

TROIS | LE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE BASÉ SUR LES ACTIFS

Le [développement communautaire basé sur les actifs](#) (DCBA) est une autre façon essentielle pour les gouvernements locaux de contribuer au développement des communautés. Le véritable DCBA repose sur les relations entre les résident-e-s. C'est l'occasion pour les gouvernements locaux – en tant que partenaires – de contribuer à renforcer les capacités d'action, plutôt que de décider à l'avance des processus ou des résultats visés. Le DCBA reconnaît la valeur de l'incroyable travail exemplaire déjà effectué par les communautés et mise sur ce travail pour faire avancer la cause commune.

Les activités se renforçant mutuellement sont donc un concept central. De fait, les activités et les mouvements qui renforcent les quartiers à l'échelle locale sont à la base du développement communautaire proactif. En faisant *avec* plutôt que *pour*, on encourage le soutien mutuel et l'établissement de relations positives et productives.

Le développement communautaire basé sur les actifs et le gouvernement local

Le DCBA implique de lâcher prise sur le pouvoir et les responsabilités de façon à répartir les tâches plus équitablement. En effet, le gouvernement local n'a pas à tout faire seul. La communauté répondra présente et soutiendra le travail du gouvernement local, tant que celui-ci, en retour, soutient l'énergie créatrice vitale des personnes et des communautés qu'il sert.

Les initiatives basées sur l'expérience des résident·e·s et conçues par ces dernier·ère·s favorisent non seulement la participation, mais aident également à créer un sentiment d'appropriation et renforcent les relations entre les résident·e·s et le gouvernement local. Bien trop souvent, les gouvernements locaux constatent une division entre l'administration locale et la communauté. Pourtant, quand chacun·e a un siège à la table de décision, quand les membres du personnel municipal et les élu·e·s participent en tant que voisin·e·s, contribuent à l'élimination des obstacles et écoutent vraiment les résident·e·s, tout en apportant de leur temps, de leur expertise et du soutien, un nouveau paysage se forme qui permet de faciliter le travail et de le rendre plus efficace.

EXEMPLE

La [STRENGTHENING NEIGHBOURHOODS STRATEGY DE LA VILLE DE LONDON](#) démontre ce qu'il est possible de faire peu à peu lorsque l'on donne les moyens d'agir aux quartiers, qu'on les unit et qu'on les fait participer aux prises de décisions.

10 FAÇONS POUR LES GOUVERNEMENTS LOCAUX DE CONTRIBUER AU CHANGEMENT SOCIAL POSITIF

Les gouvernements locaux sont bien placés pour contribuer à des initiatives d'impact collectif en tant que partenaires et les coordonner grâce à leurs compétences et à leur vision globale de la communauté. Pour faire face aux conséquences des questions sociales complexes, il est nécessaire de repousser les limites traditionnelles. Il ne s'agit pas de les repousser bien loin, juste un peu plus loin.

Les gouvernements locaux sont en mesure de renforcer la sensibilisation aux besoins urgents de la communauté et à l'importance de l'investissement social. Ils peuvent encourager la responsabilisation de toutes les parties prenantes (notamment les entreprises, les groupes communautaires et les autres échelons de gouvernement) en faveur du bien-être social. Ils peuvent également contribuer à l'établissement de relations avec les différents secteurs et organisations composant la communauté. De façon plus spécifique, ils peuvent jouer divers rôles – notamment d'employeurs exemplaires, de prestataires de services, d'investisseurs, de leaders, d'organisations hôtes et de partenaires – pour permettre la création de communautés dynamiques.

– **Torjman & Leviten-Ried, The Social Role of Local Government. Caledon Institute of Social Policy**

La plupart des rôles suivants n'ont rien de nouveau. En revanche, c'est lorsqu'ils sont combinés – solidement ancrés au centre des priorités d'un personnel dévoué – qu'ils prennent une dimension supplémentaire. Ainsi, des investissements ciblés en temps et en ressources peuvent donner lieu à d'immenses résultats.

UN | La planification

La planification ciblée aide les communautés à comprendre les besoins, les lacunes et les priorités communes. La planification vise en effet à mener une consultation et une recherche à l'échelle de la communauté sur les questions sociales et à collecter des données. Il s'agit ensuite de réaliser l'analyse des tendances et l'évaluation des impacts des projets et des stratégies d'atténuation. Les priorités de la communauté sont définies grâce aux processus des initiatives d'impact collectif sur le terrain, et participent à la création des conditions favorables à la compréhension commune, aux partenariats, à l'appui et au soutien des actions qui font avancer les priorités.

Il est important de tenir compte du fait que la plupart des partenaires – les organisations communautaires, les entreprises et les personnes vivant ou ayant vécu les enjeux dont il est question – n'ont pas le mandat ou les ressources pour mener la planification au nom de toute la communauté. Cela étant, la cocréation d'un plan d'action qui répond à l'enjeu que l'initiative cherche à résoudre constitue une première étape pour mettre en place des solutions collaboratives proactives.

OUTIL : [AUTO-ÉVALUATION ET PLANIFICATION DE L'INITIATIVE D'IMPACT COLLECTIF](#)

EXEMPLE

Le [2021-2031 COLLABORATIVE ACTION PLAN TO REDUCE AND PREVENT POVERTY IN RICHMOND DE LA VILLE DE RICHMOND](#) est le résultat – dans le cadre d’une approche multisectorielle – de la mobilisation de la communauté, de l’analyse des données et de l’établissement collectif des priorités et des actions.

DEUX | Le rôle d’organisation hôte

Le rôle d’organisation hôte fait partie du travail de planification sociale et d’impact collectif, et suppose la fourniture, la coordination et la création d’espaces sûrs favorisant les échanges, le réseautage et les partenariats. De fait, des choses étonnantes peuvent se produire lorsque des personnes se réunissent pour résoudre un enjeu commun.

Le rôle d’organisation hôte exige de consacrer du temps à l’organisation de réunions inclusives et accessibles, à la définition des paramètres pour l’équité et le dialogue respectueux, et à la création de processus pour communiquer les effets de l’initiative aux personnes qui apportent leur contribution.

OUTIL : [BACKBONE STARTER GUIDE](#)

EXEMPLE

Les événements [‘MY GREAT NEIGHBOURHOOD’ COMMUNITY VIRTUALS DE LA VILLE DE VICTORIA](#) proposent régulièrement des « déjeuners d’apprentissage » pour réunir les personnes autour d’un sujet d’intérêt commun et ainsi participer à la création de quartiers solides et unis.

TROIS | La mobilisation la communauté

La mobilisation la communauté est un fondement des processus de planification équitables et doit permettre la participation de tous·tes. [10 – A Guide for Deepening Community](#) décrit l’importance d’utiliser des techniques de mobilisation innovantes pour inclure une diversité de membres de la communauté – les nouveaux arrivant·e·s, les personnes vivant avec un handicap, les personnes autochtones, noires et de couleur, les personnes LGBTQ2S+ et toutes les autres personnes marginalisées.

Une mobilisation authentique des membres de la communauté peut améliorer la participation citoyenne et le sentiment d'appartenance, et ainsi renforcer les résultats.

Une mobilisation significative comprend une large gamme d'options pour répondre à la tentative concertée de réduire les obstacles, et demande inévitablement plus de temps et de ressources. Toutefois, les efforts en valent la peine. En effet, on donne alors aux résident·e·s et aux quartiers le pouvoir d'agir et la possibilité de s'impliquer dans le processus.

OUTIL : [CANEVAS POUR PLANIFIER LA MOBILISATION COMMUNAUTAIRE](#)

OUTIL : [PUBLIC PARTICIPATION SPECTRUM DE L'INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR PUBLIC PARTICIPATION](#)

EXEMPLE

La formation [COMMUNITY ACTION NETWORK](#) (New Westminster et Kelowna) encourage les personnes vivant ou ayant vécu des enjeux spécifiques à se mobiliser pour participer à leur résolution. La ville de [New Westminster](#) a mis en place des partenariats pour s'assurer que les diplômé·e·s du programme puissent contribuer directement aux processus et à l'élaboration des politiques de la ville.

QUATRE | La communication et la sensibilisation

La communication et la sensibilisation sont nécessaires pour briser les silos, nouer des relations, accroître l'efficacité du travail effectué, améliorer la compréhension des enjeux de la communauté, détruire les mythes et créer des conditions saines pour le développement des communautés.

L'administration locale elle-même est concernée, puisque la communication continue entre les services est essentielle pour aligner les stratégies et les ressources, et adopter collectivement une perspective sociale ou de durabilité dans l'élaboration et la prestation de politiques, de programmes et de services.

La communication transparente et ouverte permet de montrer à la communauté que les gouvernements locaux sont réactifs et travaillent au nom de la communauté dans son ensemble, et en partenariat avec elle. La communication peut ainsi faire tomber les barrières et aider à lutter contre les modèles de comportement « nous contre eux » dans la communauté. La communication peut être ouverte tout en étant adaptée à des publics spécifiques, souvent diversifiés, et permettre aux questions difficiles d'être abordées, discutées et traitées. Les résident·e·s se considèrent alors, ainsi que leurs priorités, comme une composante de l'administration locale plutôt que d'en être séparés.

Dans le contexte de conséquences extérieures traumatisantes telles que la pandémie et l'urgence climatique en particulier, la communication continue est vitale pour le bien-être mental et émotionnel

des résident·e·s, des organisations et des entreprises. Une communication efficace peut éviter aux individus de se sentir dépassés par les événements et permet de lutter contre la désinformation.

La communication continue fait partie du processus d'impact collectif, où les données sont associées aux récits pour illustrer les chiffres. Il est important pour les personnes qui se sont mobilisées que les résultats de leurs efforts soient communiqués en retour, afin qu'elles sachent que leur contribution a fait une différence et qu'elles se sentent impliquées dans le processus. Cet aspect est essentiel au développement d'une aspiration collective ou d'un plan d'action commun, et à la création d'un sentiment d'appropriation du processus et des résultats.

Lorsque des facteurs extérieurs tels que la pandémie entrent en jeu, il est important de prendre le temps de consacrer des ressources supplémentaires à la compréhension et à l'éradication des obstacles à la communication ouverte.

Parfois, les gouvernements locaux se méfient de la communication ouverte. Pourtant, la communication fermée peut contribuer à l'apparition de silos, de barrières et de malentendus, et donc renforcer les divisions qui peuvent exister entre l'administration locale et la communauté dans son ensemble. Au contraire, la communication ouverte et continue contribue à instaurer la confiance et le dialogue au sein de la communauté et peut donner naissance à de nouvelles idées et à des solutions collaboratives pour avancer.

OUTIL : [LES QUATRE « M » DE LA COMMUNICATION EFFICACE](#)

WEBINAIRE : [IMPACT COLLECTIF : UNE COMMUNICATION CONTINUE](#) (en anglais)

EXEMPLE UN

Lancée en 2021 en réponse à la crise des opioïdes, [LA CAMPAGNE END THE STIGMA DE LA VILLE DE DELTA](#) a recours à des partenariats, aux canaux de communication existants et aux ressources disponibles pour en finir avec les préjugés et la stigmatisation, et promouvoir les ressources de la communauté dont peuvent bénéficier les résident·e·s touché·e·s par la toxicomanie.

EXEMPLE DEUX

[LA COMMUNICATION DE LA VILLE D'ABBOTSFORD EN RÉPONSE À UNE URGENCE](#), dans le cadre de l'inondation de novembre 2021, a remporté le Prix d'excellence décerné par la [Société canadienne des relations publiques](#). Elle a été récompensée pour avoir, entre autres stratégies clés et efficaces, positionné la ville comme une source d'information fiable et fait de son site Web un carrefour de l'information.

CINQ | Les politiques sociales

Les **politiques sociales** sont conçues en adoptant différentes perspectives pour s'assurer que les programmes, services, initiatives et actions du gouvernement local promeuvent directement la durabilité sociale des communautés.

Lors de l'élaboration des politiques, les gouvernements locaux sont par exemple invités à tenir compte de l'équité, des personnes autochtones, noires et de couleur, de l'âge et de la santé mentale, de la famille et d'autres perspectives. Il s'agit en effet de s'assurer que ces politiques permettent de réduire les obstacles et reflètent les différents besoins de l'ensemble de la communauté. Il existe de nombreux domaines dans lesquels les gouvernements locaux peuvent mettre en œuvre des politiques sociales – et ainsi faire preuve de leadership et apporter une contribution significative à la communauté – *y compris, mais sans s'y limiter*, dans les domaines suivants :

Le logement abordable

Qu'il s'agisse de la promotion des logements secondaires, de l'exemption de la taxe immobilière pour les logements sans but lucratif, de l'apport de terrains ou du zonage inclusif, les politiques de logement abordable représentent l'une des contributions les plus fondamentales en matière de politique sociale relevant de la juridiction du gouvernement local.

EXEMPLE

La stratégie de logement abordable de [New Westminster](#) prévoit notamment l'élaboration de politiques, la mise en œuvre de réglementations, l'utilisation de ressources, la mise en place de partenariats, la promotion d'une conception de qualité et de l'innovation, la sensibilisation au thème du logement, et l'engagement à faire du logement une priorité permanente.

L'approvisionnement social

Chaque année, les gouvernements locaux disposent d'un budget atteignant plusieurs millions, faisant de l'allocation des ressources l'un des outils les plus efficaces dont ces gouvernements disposent. Dans ce contexte, les politiques d'approvisionnement social permettent d'orienter les dépenses en faveur de l'intérêt public.

Ressource : La [BC Social Procurement Initiative](#) permet de mettre à disposition un réseau de pairs, des formations, des outils et du soutien pour les politiques d'approvisionnement menées par les gouvernements locaux et visant des retombées sociales, environnementales, culturelles et économiques.

L'équité et l'inclusion sociale

Il est vital pour la santé et le bien-être des individus et de la communauté que tout le monde ait accès aux espaces, services et processus de la ville grâce à une conception sans obstacle, à une mobilisation citoyenne inclusive et à la fourniture de services abordables.

EXEMPLE

Le [Equity Framework de la ville de Vancouver](#) reconnaît la nécessité de répondre aux injustices vécues par une grande partie de la société et fait preuve de leadership en travaillant à créer une vision unifiée et une compréhension commune de l'équité dans tous les services de la ville. Le cadre vise à renforcer les connaissances de base et à apporter des solutions aux défauts de coordination dans le travail de la ville concernant l'équité, et ainsi améliorer les retombées des mesures et répondre aux attentes.

La garde d'enfants

Grâce à leurs mesures en matière de garde d'enfants, les gouvernements locaux peuvent aider à assurer la participation économique et sociale des familles dans la vie de la communauté. Ils peuvent en effet recourir au zonage et à la réservation d'espaces pour la garde d'enfants, à des politiques qui soutiennent les congés parentaux pour les employé-e-s, ou encore appuyer la garde d'enfants lors d'événements d'engagement civique.

EXEMPLE

La [ville de Richmond](#) reconnaît que la garde d'enfants est essentielle et, dans le but de créer plus d'espaces de garde d'enfants dans la communauté, elle organise les réunions du Child Care Development Advisory Committee, met en œuvre une planification *ad hoc*, développe des partenariats, élabore des politiques et soutient l'accès aux ressources et aux subventions de la part des échelons supérieurs de gouvernement.

Le salaire viable

Alors que les salaires minimums augmentent lentement dans tout le pays, le [salaire viable](#) est le salaire horaire réel dont une famille a besoin pour répondre à ses besoins essentiels. Les gouvernements locaux qui mettent en œuvre une politique de salaire viable versent à l'ensemble de leur personnel direct et contractuel le montant de salaire viable en vigueur dans leur région. Ce faisant, ils démontrent leur

propre contribution à la réduction de la pauvreté, investissent dans la prospérité économique à long terme et font preuve d'exemplarité en tant qu'employeurs.

EXEMPLE

À l'heure actuelle, [14 gouvernements locaux de Colombie-Britannique](#) sont des employeurs certifiés offrant un salaire viable.

Les transports

Qu'il s'agisse de fournir des infrastructures de transport ou de veiller à ce que les transports en commun soient accessibles et abordables, les gouvernements locaux jouent un rôle important pour permettre aux personnes de tous âges et de toutes capacités de se rendre là où elles le souhaitent. Les transports actifs font partie des priorités de plus en plus importantes, car ils sont directement liés à la santé et au bien-être.

EXEMPLE

Le [projet pilote de réduction des tarifs de transport de la ville de Vancouver](#) montre comment l'accès à des transports en commun peu coûteux est bénéfique pour les déterminants sociaux de la santé.

La sécurité alimentaire

Les gouvernements locaux ont un rôle important à jouer pour promouvoir l'action collaborative en faveur de la sécurité alimentaire locale, notamment en dirigeant la planification ou en créant un zonage pour l'agriculture urbaine et les jardins communautaires.

EXEMPLE

Le [règlement de la ville de Revelstoke sur les poulaillers urbains](#) a permis de répondre à la demande concernant la sécurité alimentaire en autorisant les résident·e·s à élever des poules dans la communauté.

RESSOURCES : [PLANH HEALTHY PUBLIC POLICY](#)

SIX | Les espaces publics

Les espaces publics permettent de réunir les individus et de proposer des lieux sécuritaires, accessibles et inclusifs pour le divertissement, les loisirs, l'apprentissage, la fête, la cérémonie et les liens entre les personnes et avec les lieux. Le fait d'être intentionnel quant au développement de ces lieux et à leur utilisation peut produire un effet catalyseur et aider à répondre à de nombreuses priorités sociales (allant de la sécurité alimentaire à la promotion de la santé et du bien-être).

OUTILS : [HEALTHY NEIGHBOURHOOD DESIGN](#)

EXEMPLE

L'initiative [BRIDGING WHAT DIVIDES US DE LA VILLE DE MEMPHIS](#) met en œuvre des stratégies visant à rassembler des personnes aux profils divers grâce aux parcs et aux loisirs.

SEPT | La prestation de programmes et de services

La prestation de programmes et de services implique généralement la supervision des installations communautaires et des programmes et services qui y sont liés. Pour les gouvernements locaux de petite taille en particulier, la plupart des services sociaux de proximité relèvent du secteur à but non lucratif. Dans le cadre des services fournis par les gouvernements locaux, s'affranchir des obstacles et promouvoir l'équité permet de contribuer de manière importante à la réduction de la pauvreté.

EXEMPLE

Le [RECREATION ASSISTANCE PROGRAM DE LA VILLE DE HAMILTON](#) permet aux résident·e·s ayant de faibles revenus de participer à des programmes de sport et de loisirs.

Les services de planification sociale

La prestation de **services de planification sociale** est l'un des moyens les plus importants à disposition des gouvernements locaux de toutes tailles pour répondre aux questions sociales complexes. De plus en plus souvent, les enjeux traités par les conseils municipaux ou les conseils d'administration sont de nature sociale. Si l'on veut que ce travail soit efficace, il ne doit pas être relégué au second rang par le personnel qui gère déjà de nombreux projets.

Dans ce contexte, un-e responsable de la planification sociale ou un-e coordonnateur-riche du développement social aide à :

- organiser les réunions, coordonner, et mener la planification et la mobilisation;
- collecter, compiler et analyser les données pertinentes;
- travailler en collaboration avec les groupes et les principales parties prenantes de la communauté;
- mettre en place et activer un espace pour les partenariats;
- demander et obtenir des financements;
- assurer la gestion des projets;
- élaborer des politiques;
- diriger la communication avec les autres services ainsi qu'avec la communauté en général.

Même pour les communautés de petite taille, l'investissement dans les ressources humaines peut rapporter à long terme et contribuer à garantir que les administrations locales s'efforcent activement d'atteindre les objectifs sociaux définis dans leur plan communal officiel et leur [charte communautaire](#).

EXEMPLE

Les [SERVICES DE PLANIFICATION SOCIALE DE LA RÉGION DE POWELL RIVER](#) montrent ce qu'il est possible de réaliser lorsque les gouvernements locaux d'une région mettent leurs ressources en commun.

HUIT | Le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est un processus collaboratif complexe qui accroît la capacité des individus, des organisations et de l'ensemble de la communauté à bien fonctionner, à s'adapter et à prospérer dans un monde en constante évolution. Si toutes les activités décrites dans ce guide contribuent d'une manière ou d'une autre au renforcement des capacités, on peut citer deux composantes supplémentaires :

Le financement

- L'octroi de fonds (l'octroi de subventions pour les gouvernements locaux de grande taille ou de subventions de l'État pour les gouvernements locaux de petite taille pour soutenir les organisations communautaires à but non lucratif par exemple, permet aux gouvernements locaux de contribuer pour répondre aux besoins de la communauté).
- L'obtention de financements (accès à des financements auxquels seuls les gouvernements locaux peuvent prétendre, amélioration de l'accès à diverses sources de financement en aidant les petites organisations à présenter ou à rédiger des demandes de subvention, présentation de demandes au nom de projets ou d'innovations communautaires, ou rédaction de lettres de soutien, etc.)
- La gestion ou l'administration de subventions lorsque les petites organisations de la communauté le nécessitent ou n'ont pas la capacité administrative de le faire.

EXEMPLE

Le [COMMUNITY INITIATIVES PROGRAM DE LA VILLE DE REVELSTOKE](#) (désormais le programme Resident Directed Grants) coordonne l'attribution et la gestion de fonds locaux au nom d'un organisme régional de financement.

La formation

- Coordination de formations interdépartementales pour le personnel des gouvernements locaux sur des questions sociales, l'équité, la justice, la diversité, l'inclusion et la réconciliation.
- Coordination de formations en ligne ou localement pour les partenaires de la communauté.

RESSOURCE : [SAN'YAS ANTI-RACISM INDIGENOUS CULTURAL SAFETY TRAINING PROGRAM](#)

RESSOURCE : [CENTRE CANADIEN POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION](#)

RESSOURCE : [ADHÉSION À COMMUNAUTÉS DYNAMIQUES DE L'INSTITUT TAMARACK](#)

NEUF | L'appui

Les gouvernements locaux, que ce soit de façon individuelle ou de concert avec d'autres communautés, sont bien placés pour être les porte-parole des résident-e-s et transmettre leurs messages et leurs expériences auprès des échelons supérieurs de gouvernement. Pour bien déterminer le rôle social des

gouvernements locaux, il est nécessaire d'avoir auparavant clarifié ce que les échelons supérieurs de gouvernement peuvent et doivent diriger ou contribuer, ainsi que le moment et la manière dont ils le

EXEMPLE

LA RÉOLUTION DE PROCÉDURES DE LA UNION OF BC MUNICIPALITIES

font. Par ailleurs, les gouvernements locaux peuvent évaluer les conséquences directes des politiques des échelons supérieurs sur les résident-e-s. Une société saine est une société dans laquelle la voix des résident-e-s est prise en compte et à laquelle les gouvernements répondent.

DIX | L'innovation

Le cofondateur de l'Institut Tamarack, [Paul Born](#), a déclaré plus d'une fois : « Si ce que nous faisons déjà fonctionnait, on aurait déjà mis fin à la pauvreté ». En d'autres termes, si nous voulons atteindre nos objectifs, nous devons faire les choses différemment. Tout en gardant à l'œil l'objectif final clairement défini, nous avons toute la latitude pour remettre le *statu quo* en cause, sortir des sentiers battus et explorer de nouvelles idées.

À l'heure actuelle, les questions sociales complexes ont des conséquences sur la capacité des individus et des organisations – y compris des entreprises – à fonctionner. C'est donc l'occasion de s'armer de *courage*, d'adopter de nouvelles façons de travailler et de tester des solutions potentielles. Souvent, il n'est nul besoin de réinventer la roue, il suffit de tirer des enseignements des innovations testées sur le terrain dans les communautés du pays. Il s'agit donc d'adopter une ouverture d'esprit et de faire en sorte que les manières conventionnelles de travailler n'entravent pas les avancées.

EXEMPLE

LE DISTRICT DE TOFINO APORTE UNE SOLUTION INNOVANTE AU MANQUE DE GARDE D'ENFANTS DANS LA RÉGION : ou comment un petit gouvernement local peut générer des effets importants en soutenant une solution innovante.

LES FACTEURS CLÉS DE PROGRÈS ET DE RÉUSSITE

- La prise en compte de la durabilité sociale
- L'impact collectif et l'approche du développement communautaire basé sur les actifs

- L'investissement dans le personnel de coordination du développement social
- La planification et l'évaluation collaboratives basées sur les faits
- L'approche globale, à la fois multisectorielle et multidimensionnelle
- Les partenariats, c'est-à-dire la volonté de collaborer ouvertement, de mettre les ressources en commun et d'apporter son expertise et d'autres contributions
- Les relations et la communication basées sur un lesquelles doivent se baser sur une mobilisation significative de la communauté
- Un solide leadership partagé, mené par les résident-e-s
- La présence d'un-e représentant-e de la communauté au sein de l'administration locale, en tant que membre du personnel ou qu'élu-e
- Une ingéniosité et une flexibilité qui favorisent la réactivité et l'ouverture d'esprit face à de nouvelles idées et solutions
- Un large soutien pour le travail en suscitant le dialogue au sein de la communauté
- L'accès à une diversité de ressources et d'actifs (à savoir les individus, les organisations et les mouvements populaires)
- L'ouverture d'esprit
- Les objectifs déjà atteints

CONCLUSION

L'objectif de ce guide est d'aider les gouvernements locaux et leur personnel à **gérer les attentes**, à se sentir mieux **équipés** pour traiter les problématiques sociales et à mieux **savoir comment apporter la contribution nécessaire** pour réellement générer des changements à l'échelle de la communauté. Le guide vise également à appuyer les autres secteurs et les organisations à mieux comprendre comment travailler en partenariat avec les gouvernements locaux. Le changement social systémique et positif est le fruit de l'ensemble des efforts et interventions de la part de toutes les personnes touchées par des enjeux. La contribution des gouvernements locaux, telle que décrite dans ce guide, se fait de multiples façons et est essentielle pour renforcer la résilience face à des facteurs externes échappant à notre contrôle, ainsi que pour créer des communautés saines et dynamiques.

Remerciements

Je tiens à remercier les nombreuses personnes contribuant au développement des communautés et les leaders éclairés avec lesquels j'ai travaillé au fil des ans et qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à ce guide – du travail avant-gardiste de Sherri Torjman et de ses collègues au Caledon Institute of Social Policy à la ville de Revelstoke pour m'avoir donné la possibilité d'expérimenter sur le terrain pendant 12 ans. Merci également à Olga Shcherbyna, Sara Desrosiers, Connor Judge et Danya Pastuszek pour leur regard critique et leurs conseils pertinents. Enfin, un très grand merci à mes collègues de l'Institut Tamarack et d'ailleurs pour leur travail fondamental. J'apprends tous les jours à leurs côtés.