

LE CHANGEMENT BASÉ SUR LE LIEU ET DIRIGÉ PAR LA COMMUNAUTÉ



**Trois raisons de l'éviter et
sept raisons de l'adopter.**

Par Mark Cabaj et Sylvia Cheuy

 I N S T I T U T
T A M A R A C K

Table des matières

Rapport sommaire	3
1.0 Avant-propos	6
2.0 Introduction.....	9
2.1 Un récit de réussite — Mettre fin au sans-abrisme à Medicine Hat, au Canada	10
3.0 Trois raisons d'éviter l'approche basée sur le lieu	13
3.1 La mondialisation crée des forces qui sont hors de portée des communautés locales.	13
3.2 Nous profitons de moins en moins d'espaces informels où les personnes peuvent exprimer leur créativité et exercer leur pouvoir.....	15
3.3 Les réseaux de relations de confiance s'affaiblissent.	16
4.0 Les sept raisons pour lesquelles nous devons mettre l'accent sur l'approche basée sur le lieu.....	19
4.1 Concevoir des réponses à des défis qui reflètent des contextes locaux uniques.	19
4.2 L'intégration et l'harmonisation des réponses.....	23
4.3 Tirer parti des ressources locales inexploitées.	27
4.4 L'utilisation de l'ingéniosité locale.....	31
4.5 Une réponse en temps réel.....	36
4.6 S'y tenir à long terme.....	41
4.7 Construire des liens, de l'appartenance et de l'inclusion.....	45
5.0 La nécessité de réponses transversales	49
6.0 Recommandations.....	50
6.1 Entrevoir les défis et les solutions à travers une lentille transversale	50
6.2 Moins d'approches prescriptives et plus de flexibilité.....	52
6.3 L'investissement et l'emploi d'intermédiaires	53
À propos des auteur.rice.s.....	57
Remerciements.....	58
Lectures supplémentaires sur le changement et les partenariats basés sur le lieu .	59
Références et bibliographie	60

Rapport sommaire

Pourquoi cette exploration maintenant ?

Au Canada, bon nombre d'entre nous sont déterminé.e.s à changer les « grands systèmes » qui posent des défis complexes, mais nous ratons les occasions de changer ces systèmes au niveau local.

Les mentalités et les mesures qui ont une incidence sur les leviers de changement internationaux, nationaux et provinciaux/territoriaux entravent la collaboration locale ancrée dans le lieu. Ces mentalités dont découlent certaines actions produisent également une représentation inexacte du pouvoir de l'action locale basée sur le lieu.

La connectivité entre les inégalités actuelles (p. ex., les changements climatiques, le travail décent, les liens sociaux, les parcours d'éducation et l'inabordabilité du logement) exige que nous soyons aussi précis que possible sur le moyen le plus efficace d'effectuer le changement à tous les niveaux.

Nous constatons une tendance à s'éloigner des efforts basés sur le lieu géographique. Pourquoi ?

1. La mondialisation crée des forces qui sont hors de portée des communautés locales, et pourtant cet état des choses n'est pas bien conscientisé. De nombreux facteurs dynamiques façonnant la qualité de vie des personnes dans les communautés sont dirigés à l'extérieur de l'influence ou du contrôle des acteurs et actrices locaux. Prenons, par exemple, l'inabordabilité du logement et les principaux facteurs qui contribuent à l'itinérance. Il y a de multiples raisons qui expliquent l'écart d'abordabilité, y compris la financiarisation du marché du logement, l'augmentation du travail précaire, nos systèmes de santé mentale sous-financés et un environnement inflationniste prolongé. Ceux et celles d'entre nous qui comprennent ces forces complexes à l'œuvre risquent de considérer comme inefficace tout travail qui rend compte de la réduction de l'itinérance à l'échelle des communautés.
2. Nous profitons de moins en moins d'espaces informels où les personnes peuvent exprimer leur créativité et exercer leur pouvoir. Putnam (1993) a démontré qu'une vie civique locale dynamique est en corrélation avec les possibilités économiques, la santé adaptée, l'éducation, l'application de la loi, la présence d'institutions financières, et une espérance de vie plus longue. Pourtant, dans de nombreuses communautés au Canada, la centralisation de la prise de décisions passant par des institutions de grande envergure — dont beaucoup existent à l'extérieur des communautés — a pour effet de retirer le pouvoir décisionnel des résident.e.s. et des associations locales. À l'heure actuelle, les communautés bénéficient de beaucoup moins d'institutions enracinées localement capables d'assumer et de gérer la réponse locale.
3. Les réseaux de relations de confiance s'affaiblissent. Les sociétés qui ont plus de capital social — un réseau plus dense de relations de confiance — fonctionnent bien. Malheureusement, ce capital social est en déclin. Les conséquences des efforts

locaux sont à la dérive ; le fondement de l'action collective — les relations, le lien et le rapprochement du capital social — est plus fragile que jamais.

Pourquoi ne pouvons-nous pas simplement nous désinvestir des approches dirigées par la communauté et basées sur le lieu ?

Les approches basées sur le lieu, et en particulier les partenariats basés sur le lieu peuvent :

1. **Concevoir des réponses à des défis qui reflètent des contextes locaux uniques.** Les acteurs et actrices du changement locaux.ales peuvent adapter des réponses aux défis complexes à la nature unique de leur contexte local — plutôt qu'à une approche uniforme provenant de l'extérieur.
2. **Harmoniser des réponses intégrées.** Les acteurs et actrices locaux.ales peuvent élaborer des réponses plus intégrées à la nature enchevêtrée de l'équité climatique, de la mobilité économique, de l'éducation, du logement, de la santé et d'autres questions d'importance pour la communauté.
3. **Tirer parti des ressources locales inexploitées.** Les ressources locales sont souvent connues des personnes sur le terrain, mais invisibles pour ceux et celles qui ne vivent pas dans ces communautés. Ces ressources locales sont plus susceptibles d'être offertes dans un cadre de confiance établie, qu'au sein d'efforts dirigés par des acteurs et actrices externes qui n'ont pas démontré un intérêt véritable et un engagement envers la communauté.
4. **L'utilisation de l'ingéniosité locale.** La portée des problèmes dans les lieux immédiats (et en particulier dans les zones rurales et les petites villes) permet à bon nombre d'acteurs et actrices locaux.ales de générer des cycles rapides de conception, de tests, de réflexion et de reconception.
5. **Une réaction en temps réel.** Les acteurs et actrices situés en dehors d'un lieu font rarement partie des systèmes qui les aident à réagir rapidement, efficacement et avec souplesse aux impondérables et aux crises de parcours.
6. **Une implication à long terme.** Les gouvernements travaillent selon des cycles politiques de trois ou quatre ans. Les dirigeant.e.s d'entreprise sont préoccupé.e.s par les bénéfices trimestriels. De nombreux.euses dirigeant.e.s institutionnel.le.s doivent donner la priorité aux cycles d'actualité médiatique et aux échéances de financement. Les communautés locales (en particulier celles qui créent des raisons et des offres qui encouragent les gens à rester dans leurs communautés sur le long terme) peuvent planifier sur maintes générations.
7. **L'établissement de liens, d'implications et de l'appartenance.** Les réponses dirigées par la communauté et basé sur le lieu offrent des possibilités presque infinies de reconstruire une démocratie participative et inclusive. Ce travail est essentiel pour relever des défis à la fois distincts, mais interdépendants qui résultent en un sentiment de repli sur soi pour les citoyen.ne.s et une polarisation croissante de la vie politique et sociale.



Qu'est-ce que cela implique au juste ?

1. Voir les défis et les solutions à travers une lentille transversale
2. Moins de solutions prescriptives, plus de flexibilité
3. Un investissement et l'emploi d'intermédiaires.

1.0 Avant-propos

Reconnaissance des communautés

Nous avons rédigé ce rapport depuis l'île de la Tortue (Amérique du Nord), où vivent depuis des temps immémoriaux les peuples des Premières Nations, les Métis et les Inuit.e.s. Nous reconnaissons les contributions des peuples autochtones du monde entier et nous appuyons la lutte continue pour l'autodétermination et la souveraineté. Nous nous efforçons de comprendre l'histoire des terres sur lesquelles nous sommes invité.e.s et contribuons à la justice pour tous les peuples autochtones.

Nous reconnaissons ceux et celles qui sont venus ici en tant que colonisateur.rice.s — en tant que migrant.e.s de cette génération ou des générations précédentes — et ceux et celles qui sont venu.e.s ici involontairement, en particulier ceux et celles qui ont été entraîné.e.s sur ces terres à la suite de la traite transatlantique des esclaves et de l'esclavage. L'Institut Tamarack souhaite rendre hommage aux ancêtres d'origine et de descendance africaines et les remercier pour leur contribution à la transformation des systèmes d'une manière qui augmente le sentiment d'appartenance et de sécurité de chacun. Les communautés noires et autochtones démontrent que nous pouvons travailler ensemble en solidarité et viser la paix et l'équité en utilisant la sagesse, les connaissances et les dons collectifs qui favorisent la guérison dans nos communautés.

Se rallier autour des initiatives collaboratives locales

Au cours des deux dernières décennies, les initiatives collaboratives locales et les partenariats en particulier ont contribué à réduire considérablement la pauvreté économique partout au Canada, les pourcentages passant de 16,7 % en 2001 à 6,4 % en 2020¹. Les taux de pauvreté ont augmenté systématiquement et à chaque année depuis.

En réfléchissant à cette tendance dans une période de crises interdépendantes s'aggravant l'une l'autre, nous avons demandé à Mark Cabaj, qui travaille dans le cadre d'efforts de changement basés sur le lieu depuis 30 ans, d'expliquer en quoi consistent les avantages d'efforts partant depuis les communautés, basés sur le lieu et axés sur les résultats.

À mesure que Mark décrivait ce type de transformation, nous avons pensé qu'il serait essentiel de décrire les résultats de tels efforts au moyen de récits de quelques-unes des initiatives collaborative basées sur le lieu qui ont mise à l'œuvre la passion, les relations, la sagesse et la créativité des acteurs et actrices locaux.ales pour aborder les défis liés au climat, à la pauvreté, à la santé, au manque de liens sociaux et à l'équité en matière d'éducation. Nous sommes ravis de partager et de discuter avec vous de ces initiatives et d'améliorer notre réflexion autour de ces sujets primordiaux.



Au cours des deux dernières décennies, les partenariats locaux ont contribué à réduire considérablement la pauvreté économique partout au Canada, les pourcentages passant de

Cette étude et les récits qui l'accompagnent s'articulent autour de quatre questions :

1. Pourquoi explorer aujourd'hui le rôle des approches communautaires basées sur le lieu ?
2. Pourquoi constatons-nous une certaine tendance à s'éloigner des approches basées sur le lieu ?
3. Que peuvent faire les approches basées sur le lieu — et les partenariats basés sur le lieu en particulier — que d'autres formes de changement social ne peuvent pas accomplir ?
4. Quelles sont les implications pour arriver à catalyser un avenir juste et équitable?

Nous savons que les efforts axés sur le lieu ne sont qu'une partie de la solution pour créer une transformation durable à fort impact au niveau local et au sein des systèmes impliqués. Les intermédiaires de financement et de renforcement des capacités créent des conditions favorables aux partenariats locaux en accélérant, en mettant en réseau et en amplifiant leur travail. Des formes additionnelles de changement social, y compris le vote, les activités politiques officielles, l'entraide et les manifestations jouent également un rôle essentiel dans l'atteinte de résultats équitables à grande échelle, en particulier lorsqu'elles s'harmonisent avec d'autres catalyseurs de changement social.

Nous savons également qu'il existe de nombreux types d'efforts axés sur le milieu. Bien que l'Institut favorise des nombreuses formes variées d'initiatives collaboratives, nous nous concentrons davantage sur les partenariats locaux. Ces partenariats offrent les avantages suivants :

- Ils sont responsables à l'égard d'un écart partagé, mesurable, au niveau de la population et de l'équité dans une région géographique définie.
- Ils œuvrent à l'atteinte d'un objectif de résultat commun à un moment précis.
- Ils sont composés de divers points de vue (p. ex., multigénérationnel ; intersectoriel ; et comprennent des expert.e.s de l'expérience vécue, des entrepreneur.euse.s, des entreprises, des gouvernements et des organismes à vocation sociale).
- Ils harmonisent une multitude de contributions humaines, financières et autres en faveur d'un résultat commun.
- Ils incluent les personnes ayant une expérience vécue du résultat souhaité.
- Ils s'attardent à mieux comprendre les antécédents et les causes profondes des écarts d'équité prioritaires ; ET,
- Ils partent d'abord du leadership communautaire et d'autres atouts communautaires existants.

Le nombre de crises qui touchent les communautés augmentent, avec un fardeau disproportionné pesant sur les Autochtones, les personnes racialisées, les communautés 2SLGBTQIA+, les personnes en situation de handicap et d'autres personnes déjà considérablement vulnérabilisées. Trop souvent, ceux et celles qui sont les plus touchés par ces défis sont exclues de la conversation sur la façon de les aborder.

De plus, chaque acteur et actrice du changement à qui nous parlons se bat pour trouver des exemples d'impact à l'échelle de la communauté desquels s'inspirer, en grande partie parce que nos efforts ne sont pas alignés et que notre soutien aux solutions locales est insuffisant.

Les communautés ont la capacité d'innover localement, mais elles ont besoin de l'appui d'un réseau harmonisé de bailleurs de fonds, d'intermédiaires et d'autres partenaires de l'extérieur de la communauté. Tous/toutes ces intervenant.e.s doivent partager un engagement à l'égard du changement social et être motivé.e.s par une volonté d'innover et d'augmenter l'efficacité des solutions pour arriver à réaliser un impact à la grandeur d'une population, combler les écarts d'équité et mobiliser les réponses intercommunautaires aux enjeux les plus tenaces.

Notre pays se trouve à la croisée des chemins. Bien que l'on reconnaisse de plus en plus le rôle essentiel que jouent les initiatives collaboratives et l'impact social des organisations dans la réalisation de changements profonds et pérennes, il n'en reste pas moins que l'écosystème local est souvent fragmenté. Cela menace le potentiel que ce travail essentiel contribue à notre capacité collective à relever les défis de l'avenir.

Nous espérons que ce document et les récits qui l'accompagnent susciteront des conversations sur la pertinence stratégique des approches basées sur le lieu — et des partenariats basés sur le lieu en particulier. Nous espérons que cette conversation inclura également la façon dont les intermédiaires de financement et de renforcement des capacités peuvent mieux soutenir ces approches alors qu'elles transforment les systèmes qui perpétuent la pauvreté sous toutes ses formes.

Nous vous sommes reconnaissants de votre partenariat et de votre vision en faveur de communautés justes et équitables. Nous avons hâte de discuter avec vous, d'apprendre ensemble et d'agir avec votre concert.

Danya Pastuszek (elle) et Liz Weaver (elle)

Co-présidentes

Institut Tamarack



Retraite du conseil d'administration de l'Institut Tamarack à Montréal, 2023

2.0 Introduction

Cet article de fond explore la contribution que les approches dirigées par la communauté et basé sur le lieu peuvent apporter pour s'attaquer aux inégalités qui nuisent à tous.tes, y compris le sans-abrisme, la pauvreté économique, le travail précaire, le manque de santé physique et mentale, le décrochage scolaire, l'absence de résilience socioécologique, et le changement climatique.

L'idée n'est pas nouvelle. Les bâtisseur.euse.s communautaires, les militant.e.s, les décideur.euse.s, les philanthropes et les chercheur.euse.s discutent des forces et des limites de l'action locale depuis le début des années 1900. Toutefois, le moment est bien choisi pour y revenir, et ce, pour trois raisons :

- De nombreux.ses acteurs et actrices du changement sont désireux.euses de faire évoluer les « grands systèmes » — qui abordent les défis complexes, mais les maintiennent aussi en place, tout en ratant les occasions de relever ces défis au niveau local.
- La mondialisation impacte l'efficacité des actions locales. La situation favorise une compréhension inexacte du pouvoir et du potentiel d'efforts locaux à faire une différence.
- Les enjeux élevés et les impacts hautement personnels des polycrises — changements climatiques, pandémies, perte de biodiversité, guerres — exigent que ceux et celles qui souhaitent changer la donne fassent preuve d'un choix judicieux et étayé qui inclut la façon de procéder.

Ce document s'adresse aux personnes qui tentent de relever des défis complexes et qui pourraient ne pas bien comprendre les avantages des approches adaptées au milieu, ou qui ont simplement besoin d'un rappel. Par conséquent, cette ressource explore ces questions à travers le prisme d'un.e praticien.ne plutôt que d'un.e chercheur.euse dans l'espoir de faire émerger des idées accessibles et utiles qui peuvent clarifier le travail des praticien.ne.s, le rendre plus stratégique et en faire ressortir le bien-fondé.

L'argument principal est simple.

- Il y a de profondes limites à la capacité des approches dirigées par la communauté et basé sur le lieu à progresser dans les défis plus épineux par elles-mêmes, cependant, ces limites sont plus que compensées par les avantages d'une orientation communautaire.
- Les progrès réalisés dans le cadre de tout défi complexe exigent des interventions coordonnées transversales et à grande échelle.
- Il existe deux manières pratiques d'harmoniser les efforts des acteurs et actrices du changement.

Pour les lecteurs et lectrices intéressé.e.s par un traitement plus systématique et axé sur la recherche du sujet, nous avons inclus des liens à plusieurs études à la fin du présent ouvrage. Vous pouvez les consulter à votre guise.



2.1 Un récit de réussite — Mettre fin au sans-abrisme à Medicine Hat, au Canada

L'expérience vécue à Medicine Hat visant à mettre fin au sans-abrisme chronique — un succès chèrement gagné, suivi d'un revers du balancier douloureux — est emblématique des forces et des limites des approches dirigées par la communauté et basé sur le lieu .

Medicine Hat est une petite ville (environ 62 000 habitants) du sud-est de l'Alberta. Elle est célèbre pour être située au milieu de l'un des plus grands gisements de gaz naturel d'Amérique du Nord. C'est aussi un important centre de services pour l'économie agricole et d'élevage de la région.

Comme beaucoup de villes, Medicine Hat a vécu une augmentation notoire du nombre de personnes sans-abri à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Les personnes aux prises avec une combinaison d'éclatement familial, de travail précaire, de problèmes de santé mentale et de dépendance se retrouvaient souvent à surfer sur les canapés, à devoir utiliser des refuges ou à dormir dans la rue et dans les parcs.

À l'instar de nombreuses communautés, la constellation locale d'organismes à but non lucratif et de dirigeant.e.s civiques s'est concentrée principalement sur les façons de « gérer » les personnes sans-abri. Grâce en partie à un flux continu de fonds provinciaux et, dans une moindre mesure, fédéraux, de nouveaux lits de refuge ont pu être offerts, les services de counseling ont pu être améliorés et des logements sociaux additionnels ont été ajoutés. Les résultats étaient encourageants. Beaucoup de personnes ont bénéficié de ses services et beaucoup d'entre eux/elles sont retournés vivre chez eux/elles.

Malgré cela, le nombre de personnes sans-abri a commencé à augmenter. En 2008-2009, les dirigeant.e.s civiques ont adopté un changement qui était à l'étude en Amérique du Nord et dans d'autres parties du globe. Ils ont adopté une approche dite du *Logement d'abord* afin de passer de la « gestion » du sans-abrisme à la « fin » du sans-abrisme.

Le programme *Logement d'abord* repose sur une idée simple : d'abord, fournir un logement à une personne sans logement ; ensuite, lui offrir du soutien supplémentaire pour régler d'autres problèmes complexes auxquels elle pourrait être confrontée (p. ex., santé mentale, toxicomanie, isolement). Cela contraste nettement avec l'approche traditionnelle qui exigeait que les gens qui vivaient dans la rue démontrent qu'ils étaient « dignes de se loger ». Une fois l'obtention d'un emploi réussit, et leur dépendance surmontée, on leur a offert la possibilité d'entreprendre un parcours par étapes d'obtention d'un logement (p. ex., du refuge au logement temporaire, transitoire, puis permanent).

L'approche de *Logement d'abord* est globale et comprend un ensemble de principes et d'éléments de pratique.

Ces principes sont : (1) fournir aux personnes un accès immédiat au logement ; (2) leur donner des choix en matière de logement et de soutien ; (3) avoir une orientation axée sur le rétablissement (c.-à-d. mettre l'accent non seulement sur la satisfaction des besoins de base, mais aussi sur l'amélioration du bien-être général) ; (4) des services intégrés ; et (5) mettre l'accent sur l'amélioration des liens d'une personne avec les réseaux sociaux et la communauté ².

Ses principaux éléments de pratique sont : (1) la planification à l'échelle du système avec les fournisseur.euse.s de services ; (2) l'intégration des systèmes d'information sur l'accueil et la gestion ; (3) l'assemblage d'outils pour assurer que les personnes aient plusieurs options de relogement ; et (4) des mesures de soutien « 360 » afin que les personnes puissent subvenir à leurs besoins en matière de logement et atteindre un niveau plus élevé de stabilité et d'indépendance.

À la fin de 2009, la Medicine Hat Community Housing Society (MHCHS), guidée par une table ronde de divers dirigeant.e.s communautaires (Community Council on Homelessness), a lancé un plan quinquennal axé sur le logement d'abord dont l'objectif était de mettre fin au sans-abrisme chronique au cours de la période 2010-2015.

Ils/elles y sont parvenus. En 2015, ils/elles avaient atteint les objectifs fixés localement pour la vitesse projetée à laquelle ils souhaitaient aider les personnes sans abri à obtenir un logement stable. Ils/elles ont maintenu ce niveau d'impact jusqu'en 2021. Cette année-là, ils/elles ont franchi.e.s un autre jalon, que l'Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance définit comme la « définition pratique de l'élimination du sans-abrisme fonctionnel » : moins de trois personnes ont été sans abri de façon chronique à Medicine Hat pendant au moins trois mois consécutifs ³. Medicine Hat a été la première ville au Canada à atteindre cet objectif, et son succès a été applaudi à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

Cette réalisation impressionnante n'a pas duré. Cinq mois plus tard, au cours du recensement semestriel des sans-abri, des dizaines de personnes se sont dispersées à travers la ville pour identifier et interroger les personnes qui étaient sans-abri. On a découvert que le nombre de sans-abri avait grimpé à 20 et que le nombre de ceux et celles basculant constamment entre avoir un toit et ne pas en avoir était d'environ 50⁴. L'enquête a également confirmé ce que la plupart des citoyen.ne.s avaient déjà observé en regardant simplement autour d'eux/elles, à savoir que le sans-abrisme avait changé. Elle comprenait désormais des personnes qui, auparavant, étaient logées de façon stable. Les personnes dormant dans les lieux publics sont devenues de plus en plus nombreuses. Il y avait des cas plus fréquents de troubles sociaux dans la communauté (p. ex., petite criminalité, conflits personnels, consommation ouverte de substances illégales).

Ce revirement de situation n'était pas seulement le propre de Medicine Hat. Au cours des quatre dernières années, le taux de sans-abrisme chronique a augmenté de 40 % dans 11 grandes villes du Canada. Certaines villes, comme Halifax, ont connu une augmentation de 300 p. 100⁵.

Pourquoi cette augmentation ? La raison provient d'une combinaison redoutable de trois forces externes interdépendantes : (1) une augmentation spectaculaire des coûts de location dans l'ensemble du Canada, et à Medicine Hat en particulier ; (2) un bond rapide des taux d'inflation après la pandémie de COVID-19 qui rend les produits de base inabordables pour les personnes à revenu modeste ; (3) une augmentation importante des problèmes de santé mentale et de dépendance, y compris la consommation d'opioïdes, chez les plus vulnérables.

Les personnes sans abri, les dirigeant.e.s municipaux.ales et la collectivité de Medicine Hat étaient frustré.e.s, mais ne se sont pas laissé.e.s décourager. Les défenseur.euse.s de l'approche *Logement d'abord* à l'échelle locale se sont engagé.e.s à redoubler d'efforts et, encore une fois, à éliminer le sans-abrisme chronique. Ils/elles se sont résigné.e.s à une autre campagne à long terme et à un autre cycle d'actions qui mettent l'accent sur la coordination avec les échelons supérieurs du gouvernement. Le maire a dit : « Tout ce que nous pouvons faire, c'est essayer d'apporter des améliorations graduelles pour nous assurer que nous faisons tout ce que nous pouvons pour réduire ces chiffres, et cela implique aussi les gouvernements provinciaux et fédéraux ⁶.



Animateur.rice jeunesse au rassemblement national 2022 des Communautés bâtissant l'avenir des jeunes à Montréal. ©Geoffroy Ingret

3.0 Trois raisons d'éviter l'approche basée sur le lieu

L'expérience de Medicine Hat démontre (au moins) trois raisons principales pour lesquelles toute personne intéressée à tenter un impact sur un défi complexe devrait éviter les efforts dirigés par la communauté et basé sur le lieu.

3.1 La mondialisation crée des forces qui sont hors de portée des communautés locales.

De nombreux facteurs dynamiques façonnant la qualité de vie des personnes dans les communautés sont dirigés à l'extérieur de l'influence ou du contrôle des acteurs et actrices locaux.ales.

Prenons, par exemple, l'inabordabilité du logement, l'un des principaux facteurs qui contribuent au sans-abrisme. Les expert.e.s du logement disent que les prix sont au moins 60 % plus élevés qu'ils ne devraient l'être, et le pays est actuellement à court de 3,5 à 5 millions de logis ⁷.



Il y a plusieurs raisons qui expliquent l'écart d'abordabilité. L'une des principales est la financiarisation du marché du logement. Les acteurs et actrices financier.ère.s comme les fonds de pension et les fiducies immobilières investissent dans le logement principalement pour réaliser un profit, plutôt que pour permettre aux citoyen.en.s d'accéder à un bien social. Cette motivation étroite et lucrative se traduit par des coûts d'hébergement plus élevés qui tournent les propriétaires potentiels vers un marché locatif déjà stressé, déplaçant les locataires qui ne peuvent pas se permettre une augmentation de loyer. De



plus, il y a une augmentation du nombre de propriétés vacantes — les biens immobiliers servant de lieu de placement.

Bien que la financiarisation du marché de l'habitation soit un phénomène mondial, les politiques des gouvernements fédéraux et provinciaux ont façonné son évolution au Canada. Ces politiques comprennent : (1) le retrait des paliers supérieurs de gouvernement dans les années 1990, de la planification et de l'investissement dans le logement social et abordable ; (2) la réduction du contrôle réglementaire sur le marché du logement (p. ex., le contrôle des loyers) ; (3) la demande accrue de logements en raison des niveaux élevés d'immigration pour combler les pénuries de main-d'œuvre et augmenter l'assiette fiscale.

Cela crée une situation difficile pour les personnes et les organismes qui tentent de mettre fin au sans-abrisme à Medicine Hat. Presque toutes les mesures importantes qui pourraient être prises pour réduire l'impact de la financiarisation sur le marché du logement se trouvent hors de portée. Cela comprend l'arrêt des conditions favorables sur les prêts garantis par la Société canadienne d'hypothèques et de logement aux propriétaires qui cherchent à maximiser leur rendement économique ; l'élimination des incitatifs fiscaux fédéraux pour les fiducies de placement immobilier ; la réglementation des investissements des fonds de pension publics dans les acteurs et actrices financier.ère.s ; sans oublier la réforme des règlements provinciaux sur le contrôle des loyers, les pensions et la politique d'immigration.

Il y a beaucoup d'autres facteurs à l'origine de la hausse spectaculaire du nombre de sans-abri. Songez à l'augmentation à long terme du travail précaire, à une crise de santé mentale, à une urgence liée aux opioïdes, ainsi qu'à une inflation post-pandémique qui met même les biens et services de base hors de portée d'un nombre croissant de ménages. Une analyse

similaire en ébauche rapide, révélerait que chacun de ces défis est enraciné dans une autre constellation de facteurs hors de la portée des acteurs et actrices locaux.ales.

Compte tenu d'une telle variété de dynamiques mondiales enchevêtrées, il n'est pas étonnant que les acteurs et actrices locaux.ales finissent par essayer de gérer tant bien que mal les conséquences locales tout en espérant que les niveaux supérieurs de gouvernement et les dirigeant.e.s progressistes de l'industrie s'attaqueront aux causes profondes d'un défi de taille menaçant la qualité de vie pour tous.

3.2 Nous profitons de moins en moins d'espaces informels où les personnes peuvent exprimer leur créativité et exercer leur pouvoir.

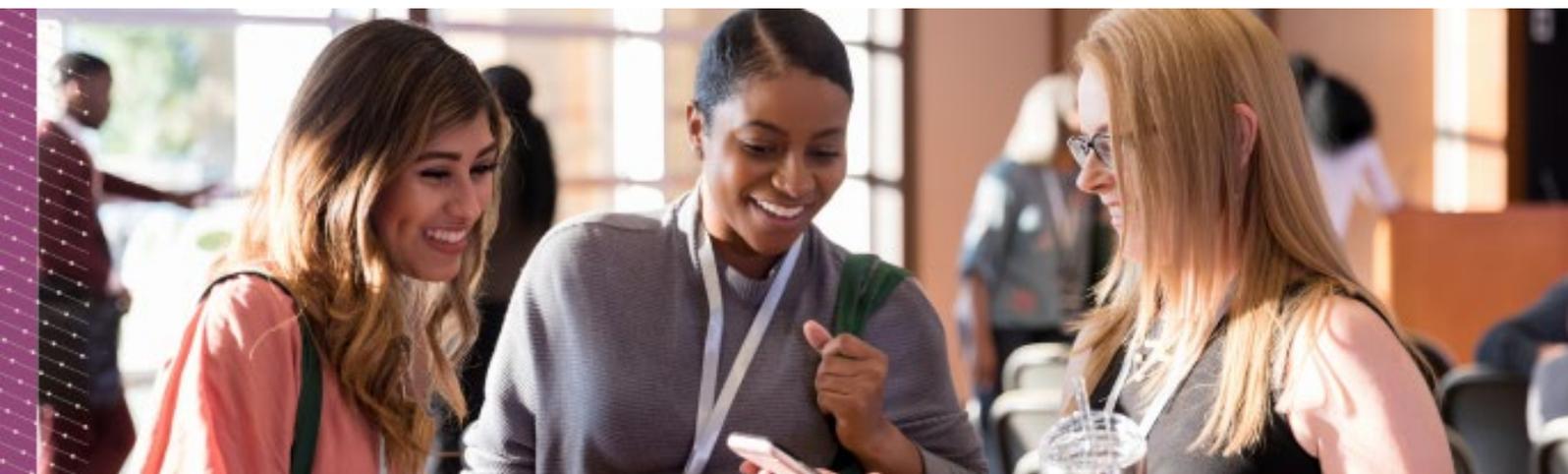
Les efforts déployés par le gouvernement municipal, le secteur à but non lucratif et le milieu des affaires de Medicine Hat pour unir leurs efforts et mettre sur pied une campagne efficace pour renverser la tendance concernant le sans-abrisme chronique illustrent l'importance de ce que certain.e.s appellent la « densité civique ». Cela aussi est en déclin.

Stewart Perry, un des chefs de file du lancement du mouvement de développement économique communautaire dans les années 1970, définit la **densité civique** comme « le nombre, la variété et la force d'outils institutionnels et de processus (in)officiels à valeur locale » qui touche des aspects de la vie quotidienne des gens⁹. La liste comprend les clubs civiques, les organisations confessionnelles, et politiques, les syndicats, les associations de gens d'affaires, les conseils consultatifs de parents, les associations industrielles, les chorales, les clubs de lecture, les ligues de loisirs, et ainsi de suite. Plus ces outils et processus sont nombreux, variés et efficaces, plus il est facile de bâtir des communautés fortes et de s'attaquer efficacement à des problèmes complexes.

Les recherches de Robert Putnam le confirment. Ses collègues et lui-même ont démontré le lien entre le dynamisme civique d'une communauté et son bien-être général. Plus la vie civique de la collectivité est dynamique, plus les possibilités économiques sont nombreuses, meilleur est le rendement de ses institutions (p. ex., santé, éducation, application de la loi, finances) et plus longue est la durée de vie de ses résident.e.s¹⁰.

Le dynamisme civique mesurable de Medicine Hat masque une tendance à long terme de diminution de la densité civique. La centralisation de la prise de décisions dans des « établissements d'ancrage » à grande échelle comme les hôpitaux, les écoles, les institutions financières et les syndicats signifie que de nombreux établissements publics et privés, tout en étant « dans » la collectivité, ne sont pas « connectés » à la collectivité et à ses résident.e.s. Le virage radical vers les achats en ligne et les magasins à grande surface a décimé les petits détaillants et les centres commerciaux résidentiels. Cela a privé Medicine Hat de magasins locaux dont les propriétaires ont un intérêt marqué envers la santé de la communauté. De plus, un quartier peut avoir six installations confessionnelles éparpillées ici et là, mais la plupart de ses membres vivent à l'extérieur du quartier. Ils viennent une ou deux fois par semaine pour un culte et laissent derrière eux/elles un bâtiment vide avec des portes verrouillées pendant les cinq autres jours.

Dans l'ensemble, bien que toutes les communautés continuent d'avoir un éventail d'« institutions et de processus institutionnels à valeur locale », elles ont moins



d'institutions locales enracinées dans la communauté qui ont la capacité d'entreprendre et de gérer des interventions dirigées par la communauté et basé sur le lieu .

3.3 Les réseaux de relations de confiance s'affaiblissent.

L'action locale dépend de solides réseaux de relations, un attachement à la communauté environnante et une volonté d'interagir et de travailler avec des personnes de différentes opinions, cultures, perspectives et même de classe économique variée. À présent, ces actifs autrefois intemporels s'érodent.

En 1995, les résidents de Chicago ont connu l'une des vagues de chaleur les plus élevées jamais enregistrées. Une combinaison de températures élevées constantes (bien au-dessus de 38 Celsius) et d'humidité anormalement élevée a paralysé la ville. Des milliers de personnes ont souffert de détresse physique et environ 750 sont décédées.

L'auteur de *Heat Wave : A Social Autopsy of Disaster in Chicago* a souligné que la tendance des décès liés à la chaleur pendant la vague de chaleur de 1995 de la ville reflétait étroitement la tendance générale de la pauvreté. Il n'était nullement surprenant que les résident.e.s aux prises avec des revenus limités étaient privé.e.s de climatisation ou de moyens pour payer les coûts associés ¹¹. En y regardant de plus près, il a également découvert que les individus et les quartiers ayant plus de capital social avaient des taux de mortalité plus faibles que ceux qui n'en avaient pas. Par exemple, les femmes plus âgées, qui sont généralement plus engagées socialement, s'en sont mieux sorties que les hommes plus âgés et les quartiers avec des réseaux sociaux plus forts ont mieux réagi que ceux avec des réseaux affaiblis. Dans chacun des cas, les personnes socialement connectées profitaient d'un réseau mieux développé de personnes disposées à les aider en cas de besoin, et étaient plus susceptibles de répondre à la porte et d'accepter l'aide offerte par leurs voisin.ine.s.

Vingt-six ans plus tard, en 2021, les résident.e.s de la Colombie-Britannique ont connu la vague de chaleur la plus meurtrière de l'histoire du Canada. Alimentées par le changement climatique et les feux de forêt, les températures ont constamment dépassé 40 Celsius à cause d'un dôme de chaleur qui a duré 27 jours. Au cours de cette période, 619 personnes ont perdu la vie et 98 % de ces décès se sont produits à l'intérieur des maisons. Parmi les personnes décédées, 56 % vivaient seules et 67 % étaient des personnes âgées. La plupart

des personnes décédées n'avaient pas accès à des bâtiments plus frais ou à des espaces climatisés et vivaient dans des quartiers socialement et matériellement défavorisés. De plus, ce qui a ressorti de cette période, c'est que des vies auraient pu être sauvées si plus de personnes avaient frappé aux portes de leurs voisins¹².

L'action locale est essentielle en période d'urgence et son efficacité dépend de réseaux de relations solides, de l'attachement des gens à la communauté et de leur volonté de travailler ensemble à travers différentes cultures, perspectives, origines religieuses, niveaux de revenu et opinions politiques. L'expérience de la Colombie-Britannique est une illustration tragique des risques auxquels sont exposées les personnes vulnérables et de l'importance des liens communautaires.

Robert Putnam a popularisé et élargi la recherche sur le rôle du capital social et son lien avec le dynamisme civique et le bien-être général d'une collectivité. Les sociétés qui ont plus de capital social (c'est-à-dire un réseau plus fourni de relations de confiance) fonctionnent simplement mieux¹³. Il fait également une distinction importante entre « lier le capital social » — les relations entre des personnes ayant des expériences et des orientations similaires — et « rapprocher le capital social » — les relations entre des personnes de classe, de race, de religion et d'orientation diverse¹⁴. Les deux types de capitaux importent. Favoriser les liens du capital social augmente la coopération et l'entraide. Tandis que le rapprochement effectué au moyen du capital social assure un échange d'idées qui établit des relations et des « ententes de travail » entre des personnes d'intérêts divers.

On retrouve une abondance des deux types de capital social à Medicine Hat. Des relations de travail étroites ont été essentielles pour aider les fournisseurs de services locaux à effectuer la difficile transition entre une philosophie dite de « logement peut-être un jour » et une philosophie de « logement d'abord ». Ils/elles ont aidé à surmonter la réticence de plusieurs membres du conseil municipal à établir de nouvelles relations de travail avec les organismes de soins de santé et d'application de la loi. Le capital social a été essentiel pour aider les sans-abri à rebâtir leurs liens avec leur famille et leur collectivité.

Malheureusement, la recherche laisse également entendre que le capital relationnel et le capital de mise en commun des différences sont en déclin. Les gens sont généralement moins connectés à leurs voisins, moins actifs dans la vie civique et ont un rapport plus faible avec les lieux géographiques dans lesquels ils/elles vivent. Les raisons de ce déclin sont notamment le temps consacré à la technologie (regarder des écrans), les villes axées sur le transport en voiture (de sorte que la vie quotidienne des gens n'a pas besoin d'impliquer les voisins), la ségrégation économique et la mobilité résidentielle — les gens se déplacent plus et s'installent moins pour de bon. Tout cela contribue à réduire les interactions sociales et les relations avec ceux et celles qui nous entourent de plus près.

Les nouveaux types de communautés créées en ligne (p. ex., Facebook, salles de clavardage, etc.) sont impressionnants en nombre, mais la profondeur de la connexion et de la confiance associées à chacun n'est pas aussi forte que celles qui se développent lorsque la vie quotidienne des gens est profondément enchevêtrée. Le plus récent rapport de signes vitaux des Fondations communautaires du Canada a révélé que le nombre de personnes déclarant un fort sentiment d'appartenance à leur collectivité locale a diminué de 12 % au cours de la dernière décennie. À l'heure actuelle, 29 % des personnes n'ont pas d'amis

4.0 Les sept raisons pour lesquelles nous devons mettre l'accent sur l'approche basée sur le lieu

La mondialisation, des infrastructures municipales appauvries, un capital social en déclin : ensemble, ces trois facteurs constituent un argument convaincant pour éviter de consacrer du temps et de l'énergie à des interventions dirigées par la communauté et basé sur le lieu et d'investir plutôt davantage dans les efforts au niveau régional, sectoriel ou national.

Cependant, on peut compter au moins sept attributs incontournables de l'intervention dirigées par la communauté et basé sur le lieu qui indiquent que notre capacité d'atteindre et de maintenir une qualité de vie élevée dépend, en partie, d'une action locale forte et cohérente.

4.1 Concevoir des réponses à des défis qui reflètent des contextes locaux uniques.

Les acteurs et actrices locaux.ales sont les mieux placé.e.es pour relever des défis complexes au moyen de réponses adaptées à des contextes locaux uniques, plutôt qu'avec les approches standardisées ou uniformisées typiques des solutions descendantes. Leur proximité et leur engagement envers la localité augmentent leurs chances de trouver des solutions pertinentes et efficaces.

Bien que la plupart des efforts communautaires visant à mettre fin au sans-abrisme au Canada au cours des 15 dernières années aient adopté l'approche *Logement d'abord*, tous ont été adaptés pour refléter des aspects uniques de chaque communauté. La stratégie de Medicine Hat a été caractérisée par une approche relationnelle relativement centralisée qui reflète la petite taille de la ville et les liens étroits tissés précédemment entre les acteurs et actrices clés.



La complexité des défis locaux exige des solutions nuancées et adaptables au contexte. Nous devons résister à la tentation d'appliquer des solutions génériques et investir plutôt dans l'autonomisation des communautés pour qu'elles trouvent leur propre voie. »

— Source inconnue

À Toronto, les organisations locales ont dû élaborer une réponse qui reflétait un contexte local très différent : une zone géographique métropolitaine beaucoup plus vaste, un plus grand nombre de personnes ne vivant pas dans une maison, une constellation plus



complexe de services et une diversité culturelle accrue dans une ville où le coût de la vie est sensiblement plus élevé. Tenter d'instaurer l'une ou l'autre approche provenant des succès d'une autre ville à ce nouveau contexte deviendrait on le devine, un exemple classique de solution mal adaptée au contexte, ayant comme conséquence de terribles résultats.

De nombreux groupes, désireux d'exercer un impact concernant des questions importantes avec un potentiel d'effets à grande échelle, ont élaboré des programmes selon des normes si spécifiques qu'ils ne peuvent pas être appliqués dans des contextes locaux. Opérant à un tel niveau, ces groupes ne peuvent tout simplement pas discerner l'immense diversité des communautés. De plus, ils sont souvent paralysés par une forte envie de concevoir et d'élaborer des stratégies, des politiques ou des programmes cohérents qui semblent plus faciles à gérer de façon centralisée et qui traitent chaque communauté sur un pied d'égalité. Le fait de ne pas tenir compte du besoin inévitable de variations (au moins en partie) rend ces programmes peu productifs.

Le travail sur place offre une meilleure visibilité sur la façon dont le système fonctionne ou ne fonctionne pas pour toute la communauté et l'équité garantit une compréhension profonde du problème du point de vue des personnes ayant une expérience vécue et courante. Cela garantit que le changement soit conçu avec une intégrité qui révèle également souvent des opportunités importantes et imprévues.

Les acteurs et actrices locaux.ales et non externes sont les mieux placé.e.s pour élaborer des réponses sur mesure à partir de zéro ou pour adapter les grandes idées, les politiques ou les programmes à des conditions locales distinctives.

Récits d'impact locaux | CBAJ-Yukon – Le leadership jeunesse à l'œuvre pour faire progresser une stratégie territoriale en faveur des jeunes

L'élaboration de réponses sur mesure qui reflètent des contextes locaux distinctifs

Cultiver un sentiment d'appartenance chez les jeunes est l'objectif principal d'une collaboration entre les organismes du territoire du Yukon qui se sont réunis pour amplifier la voix des jeunes par le biais des Communautés bâtissant l'avenir des jeunes (CBAJ-Yukon). Collectivement, ces organisations ont décidé qu'un modèle de leadership partagé à l'échelle du territoire fournirait la structure la plus durable, guidée par une vision à long terme ambitieuse, à savoir que tous les jeunes du Yukon puissent vivre un sentiment d'appartenance dans tous les aspects de leur vie. La stratégie met l'accent sur l'intervention immédiate et la prévention en amont et donne la priorité aux questions qui importent le plus aux jeunes.



Événement CBAJ, territoire du Yukon

Dans le cadre de cette initiative collaborative, les jeunes sont des partenaires égaux. Tout le personnel de l'infrastructure de soutien du projet des CBAJ au Yukon est composé de jeunes, et ce sont les jeunes qui mènent la prise de décisions. Ces jeunes souhaitent créer les conditions optimales à l'implication d'autres jeunes et leur proposer un espace propice et sécuritaire pour ce faire. Les jeunes peuvent choisir comment ils souhaitent faire part de leurs connaissances, de leurs perspectives et de leurs expertises uniques.

Les partenaires des CBAJ-Yukon sont déterminés à améliorer la vie des jeunes et leurs efforts reposent sur des valeurs précises dans la façon de mobiliser les jeunes. Ils/elles ont créé un plan d'action qui oriente les appels à l'action qui forment la base de la *Yukon Territorial Youth Strategy*. La stratégie est appuyée par un sommet annuel des jeunes du Yukon, qui offre une occasion de formuler des commentaires et de procéder à une évaluation en continu. Toutes ces initiatives se renforcent mutuellement et placent les jeunes au centre des activités.

Les CBAJ accordent la priorité au leadership des jeunes et s'engagent à fournir des mesures de soutien en matière d'équité pour que les jeunes employé.e.s et les dirigeant.e.s puissent être encadré.e.s et participer pleinement, en veillant à ce que les jeunes demeurent au cœur de la *Yukon Territorial Youth Strategy* et de ses résultats. Grâce à la confiance, à l'honnêteté, à la compétence, à la constance et à la bienveillance, le projet des CBAJ au Yukon vise un changement des politiques considérable sur le territoire et dans la vie des jeunes.

L'équipe de direction collaborative des CBAJ, composée d'organismes jeunesse et communautaires de tous les territoires, travaille localement avec les jeunes et leurs allié.e.s pour mobiliser tous les secteurs. L'équipe s'emploie à cartographier les actifs existants, comprendre les besoins des jeunes et des communautés, et utilise le cadre d'impact collectif pour élaborer un plan de société. Ce plan vise le bien-être et la prospérité des jeunes et transforme les collectivités du Nord tout en remodelant les relations entre les entre le



Panel de jeunes des Communautés bâtissant l'avenir des jeunes 2022 - Rassemblement national à Montréal. © Geoffroy Ingret

4.2 L'intégration et l'harmonisation des réponses.

Les acteurs et actrices locaux.ales sont mieux placé.e.s que ceux et celles de l'externe pour élaborer ensemble des réponses intégrées et alignées avec la nature enchevêtrée de défis complexes.

Les intervenant.e.s externes sont souvent conscient.e.s que les interventions très pointues et ciblées qui utilisent un seul dispositif puissant — un programme de financement, un modèle de service, une réglementation — ne répondent pas au besoin d'une orchestration intégrée et flexible de nombreux éléments différents. Leur capacité à intervenir efficacement pâlit en comparaison de celles des intervenant.e.s locaux.ales.

Un exemple plus complet est l'élaboration par Medicine Hat d'une approche coordonnée et à long terme à l'égard du sans-abrisme, avec des liens latéraux entre les acteurs et actrices locaux.ales et des liens verticaux avec les gouvernements provinciaux et fédéraux. Il existe beaucoup d'autres exemples, mais un autre d'entre eux est survenu dans la partie nord de Winnipeg

dans les années 1990, où un groupe d'organisations locales a eu l'occasion de renouveler le parc de logements de la région. Ils/elles ont décidé d'utiliser le logement comme moteur pour résoudre les thématiques interdépendantes d'isolement social, de développement économique, de sécurité communautaire et de pérennité environnementale¹⁶.

- Tout d'abord, ils/elles ont regroupé leurs efforts dans certains quartiers plutôt que de disperser le programme dans les 11 000 ménages du North End. Ils/elles espéraient que cela générerait une masse critique de logements dans une seule zone. De tels progrès visibles créeraient un élan et contourneraient le modèle bien connu de projets de renouvellement isolés qui se détériorent rapidement. Pourquoi se détériorent-ils ? Parce que les conditions sociales dans la région environnante — qui ont conduit à un mauvais état des choses en premier lieu — n'ont pas été abordées.
- Le succès de leur stratégie de regroupement a permis de construire du capital social et de réorganiser les associations résidentes. Cela a mené à la création de jardins communautaires et de programmes de patrouille de parents et de citoyen.ne.s.
- Au fur et à mesure que le travail se poursuivait, les organismes ont créé un programme de formation en entreprise sociale et en menuiserie pour embaucher et former les résident.e.s (ce que les entreprises traditionnelles avaient du mal à faire). Ils/elles ont également adopté une stratégie d'achat local. Ils/elles ont encouragé les résident.e.s à acheter autant de matériaux et de fournitures fabriqués localement que possible et cela a créé encore plus de retombées économiques.



Le problème des stratégies qui ne s'attaquent qu'à un élément d'un problème complexe à la fois est qu'elles ne s'attaquent qu'à une partie de ce problème complexe. »

– Lisbeth Schorr

- Le groupe a poursuivi ses efforts en matière d'intégration et d'harmonisation de manière à inclure d'autres éléments de la stratégie renforçant le tout. Le groupe a fini par élaborer des programmes de location avec option d'achat, établir une fiducie foncière communautaire et administrer un programme gouvernemental d'encouragement à l'habitation écoénergétique.



Les raisons pour lesquelles les intervenant.e.s externes éprouvent des difficultés avec ce type d'orchestration soignée démontré à Winnipeg ont été entièrement nommées et étudiées dans l'étude intitulé *Implementation*¹⁷. Dans cette étude maintenant célèbre, deux leader.euse.s chevronné.e.s en politiques publiques ont évalué l'expérience de la planification et de la mise en œuvre d'une stratégie globale de renouvellement urbain à Oakland, en Californie. Ils/elles ont conclu que la stratégie avait échoué parce que les organismes centraux qui la géraient étaient trop grands, trop éloignés, trop normatifs, trop rigides et trop lents. Des décennies d'efforts de réforme du secteur public dans les années 1990 et au début de l'an 2000 au moyen d'un « gouvernement uni » ont démontré que même lorsqu'il est possible pour les niveaux supérieurs de gouvernement d'améliorer l'alignement vertical et horizontal avec les divers intervenant.e.s et activités dans une situation donnée, ils possèdent néanmoins des limitations structurelles propres aux interventions à grande échelle externes d'intervenants lointains¹⁸.

L'orchestration, plutôt que la spécialisation, est l'avantage comparatif des acteurs et actrices locaux.ales. Qu'il s'agisse de services coordonnés, de planification communautaire, de modèles d'impact collectif ou d'initiatives communautaires globales, les intervenant.e.s locaux.ales sont les mieux placé.e.s pour « relier les éléments nécessaires et dénouer les problématiques rencontrés » lorsqu'il s'agit de relever les défis sociétaux tenaces.

Récits d'impact locaux | Le Projet impact collectif de Montréal

Tisser une intégration et une harmonisation des réponses

Le Projet impact collectif (PIC) de Montréal a été lancé par Centraide du Grand Montréal et la Fondation Lucie et André Chagnon en 2015 en tant que partenariat collaboratif unique qui mobilise une douzaine de bailleurs de fonds, d'institutions et d'organismes communautaires à travers la ville, autour d'efforts à long terme pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ce qui a commencé dans 17 quartiers s'est élargi à sa deuxième phase à presque tous les quartiers de la ville avec une table de quartier. L'approche du PIC rassemble des partenaires aux perspectives diverses dans un réseau unifié par un engagement à travailler et à apprendre ensemble.

Chaque quartier reçoit un financement pluriannuel et un soutien au renforcement des capacités pour mettre en œuvre des initiatives collaboratives définies avec les résident.e.s. Cette réponse à la pauvreté et à l'inclusion sociale qui est collaborative et dirigée par la communauté permet une diversité de réponses créatives. Cette expérimentation est particulièrement importante étant donné que la pauvreté est beaucoup plus qu'un manque d'argent, mais en fait une question complexe liée à un éventail de facteurs, y compris la santé, l'éducation, la discrimination, et l'accès aux opportunités. Bon nombre de ces facteurs sont interreliés et systémiques.

Les quartiers du PIC ont développé une grande variété d'initiatives collaboratives telles que l'amélioration des processus et dynamiques d'engagement communautaire, l'amélioration des conditions de vie et de la qualité de vie dans le quartier et les problèmes systémiques qui affectent le bien-être des résident.e.s locaux. Cela démontre bien que les partenaires locaux ont une compréhension commune et que la pauvreté a un impact sur de nombreuses dimensions de la vie.

Les transformations générées par les quartiers du PIC grâce aux efforts combinés de leurs différentes stratégies sont significatives. Cela comprend des améliorations pour les personnes vivant en situation de pauvreté, une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des défis auxquels font face les personnes à faible revenu, la création de nouvelles relations et de nouveaux liens, et l'élaboration de solutions prometteuses basées dans les quartiers. Un article récent publié dans *The Philanthropist Journal* a partagé les apprentissages tirés de la première phase du PIC (2015-2023). Dans cet article, Isabel Heck, Responsable des connaissances et apprentissages pour le PIC, a souligné l'importance que le PIC accorde au soutien et au renforcement de la pratique collaborative.

« Le soutien fourni par le PIC va au-delà du financement, pour inclure la formation et l'encadrement sur divers sujets, en particulier l'évaluation et l'impact collectif. Cela a renforcé plusieurs pratiques collaboratives, qui sont précisément au cœur de l'approche de l'impact collectif : nous pouvons réussir à transformer une situation en renforçant l'engagement et la collaboration autour d'un objectif commun et en utilisant l'apprentissage stratégique pour ajuster nos actions. »¹

La volonté des partenaires du PIC de s'engager dans un parcours d'apprentissage qui teste l'hypothèse que « les actions d'un réseau de partenaires diversifiés, si elles sont bien organisées et coordonnées, permettront une plus grande cohérence locale et régionale et auront un impact collectif plus puissant que les résultats isolés obtenus jusqu'à présent »², est à la fois courageux et novateur.

Les actions des quartiers participants au PIC ont créé des effets d'entraînement, notamment un meilleur arrimage entre les institutions publiques, de nouveaux partenaires et de nouvelles ressources pour réaménager des sites abandonnés et des infrastructures communautaires, et des stratégies pour combler les lacunes de service et mieux soutenir les systèmes alimentaires locaux. De nombreux partenaires impliqués dans le PIC ont également participé à plusieurs initiatives régionales axées sur le logement, les locaux communautaires, l'itinérance, l'environnement bâti et l'éducation.

Le Projet impact collectif qui est centré sur les quartiers de Montréal, a démontré que la proximité des gens qui vivent avec les enjeux qui affectent leur vie rend les actions plus pertinentes et tangibles. En combinant une approche qui respecte l'unicité des quartiers et leur capacité à décider eux-mêmes, à un objectif commun



Événement Montréal Deepening Community (Bâtissant l'appartenance),

4.3 Tirer parti des ressources locales inexploitées.

Dans chaque communauté, il y a des ressources et des atouts locaux inexploités qui sont plus visibles et facilement partagés avec les acteurs et actrices locaux, mais qui peuvent demeurer invisible pour les acteurs et actrices externes, qui n'ont pas démontré un intérêt véritable et un engagement envers les communautés dans leurs spécificités.

Prenons en exemple, l'approche novatrice en matière d'octroi de subventions mises au point par la Calgary Urban Aboriginal Initiative (CUAI)¹⁹. Elle a été créée en 1999 pour aborder les questions soulevées lors des cercles d'écoute avec les peuples et les organisations autochtones de Calgary et des environs. L'objectif principal de la CUAJ était de faciliter la discussion, la coordination et l'action éclairée sur les questions et les initiatives autochtones dans la ville. Pour s'orienter, elle a fait appel à huit groupes de domaines, composés chacun de résident.e.s, d'ainé.e.s et d'organismes axés sur des sujets précis (p. ex., santé, éducation, justice, logement). Dans le cadre de sa nouvelle Urban Aboriginal Strategy (1997), le gouvernement fédéral a annoncé un programme de financement qui répartirait environ trois millions de dollars entre les organismes autochtones offrant des services aux communautés autochtones. En réponse, la CUAJ a élaboré le Collaborative Granting Process (CGP), une initiative unique comportant les caractéristiques suivantes :

- un accent sur le financement des priorités établies par les groupes de la CUAJ.
- la participation d'une douzaine de bailleurs de fonds publics, philanthropiques et privés supplémentaires.
- un processus de demande simplifié qui demandait aux organismes autochtones de remplir un seul formulaire (plutôt que des dizaines).
- un processus d'examen des propositions qui comprenait une combinaison de classements par les groupes visés et un examen par les bailleurs de fonds.
- ce processus collaboratif a permis à divers bailleurs de fonds de cofinancer plus facilement des propositions qui ne pouvaient pas être facilement financées par une seule organisation.

Les résultats du CGP ont été impressionnants. Le réseau de la CUAJ a mobilisé et/ou réacheminé des dizaines de millions de nouveaux dollars pour répondre aux priorités autochtones à Calgary au cours des 14 prochaines années. C'est également devenu un exemple important de modèle philanthropique axé sur la réconciliation qui a inspiré des adaptations dans d'autres villes canadiennes.



Nous sommes entourés de toute la potentialité dont nous avons besoin pour prendre soin de nos familles, pour construire nos quartiers, pour améliorer nos écoles et notre qualité de vie. Elle existe à même nos rues, nos écoles, nos organisations et nos familles. Ce que nous devons faire est de la reconnaître, de nous y connecter et de la nourrir. »

— John McKnight



Cet exemple de la CUAJ s'est concentré sur l'exploitation des ressources financières locales. D'autres souligneront la façon dont la CUAJ a réussi à mobiliser d'autres éléments — humains, institutionnels, culturels, naturels, sociaux, physiques et économiques — pour soutenir le bien-être des peuples autochtones dans la ville. John McKnight met au défi les acteurs et actrices du changement de cartographier et de mobiliser systématiquement, et non de négliger, les atouts communautaires qui abondent même dans la plupart des communautés en difficulté. Il n'est aucunement surprenant de constater que les acteurs et actrices locaux sont plus susceptibles de savoir où se trouve le potentiel et comment l'inclure.

Récits d'impact locaux | Réinventer l'école secondaire au moyen du Roving Campus de Portage la Prairie

Tirer parti des ressources locales inexploitées.

Le **Roving Campus** de Portage la Prairie a commencé en tant que prototype d'un an visant à offrir une voie d'apprentissage alternative au diplôme d'études secondaires, des compétences d'employabilité et d'autres formations, ainsi qu'une certification pour 22 jeunes qui ne réussissaient pas dans le programme traditionnel du secondaire et qui n'étaient pas en voie d'obtenir leur diplôme. Il a été élaboré et mis en œuvre par trois enseignant.e.s locaux.ales avec l'appui du conseil scolaire local et une subvention d'un an de 50 000 \$ du Fonds d'innovation, fournie par [L'initiative des Communautés bâtissant l'avenir des jeunes](#).

Trois jours par semaine, les élèves pouvaient participer à une grande variété d'occasions d'apprentissage pratique dans toute la communauté, qui incorporaient un éventail de cours du secondaire. Les deux autres jours étaient réservés à l'encadrement et à l'enseignement individuel. Le programme a également fourni aux étudiant.e.s le transport, le déjeuner, un ordinateur portable et un accès Internet pour éliminer les obstacles à l'apprentissage rencontrés par tous ses participant.e.s.

Amélioration des résultats scolaires — 100 % des élèves qui ont suivi le programme ont obtenu leur diplôme ou sont en passe de l'obtenir avec le statut d'étudiant.e adulte, lors de la prochaine année scolaire. De plus, 30 % des étudiant.e.s ont été accepté.e.s et ont réussi leur transition vers les études postsecondaires. Les étudiant.e.s quittent le programme du Roving Campus avec un diplôme d'études secondaires, des compétences d'employabilité, des certifications en formations diverses et des soutiens ciblés qui les ont aidés à obtenir de l'emploi à temps partiel, à acquérir de la confiance en soi et à augmenter leurs chances de réussite après l'obtention du diplôme.

Tel qu'exprimé par un.e étudiant.e de l'initiative du Roving Campus dirigeant.e.s :
« Personne ne m'a jamais demandé ce que je voulais faire. Les gens me disent plutôt ce qu'il ne faut pas faire. » Les succès incroyables des jeunes dans le projet du Roving Campus illustrent que les jeunes peuvent atteindre leurs objectifs en éducation et en emploi lorsqu'il existe des voies claires menant à la réussite, des besoins fondamentaux remplis tels que de la nourriture et du logement, et des allié.e.s adultes qui croient en leur succès.

Les impacts de ce prototype d'un an hyperlocalisé ont été monumentaux. Ils comprennent :

- 100 % des élèves ayant terminé le programme ont obtenu leur diplôme ou sont en voie de l'obtenir avec le statut d'élève mature pour l'année scolaire suivante.
- 30 % des étudiants ont été acceptés dans des établissements postsecondaires et ont réussi leur transition.
- de nombreux.es étudiant.e.s du Roving Campus veulent servir d'ambassadeur.rice.s et de mentors pour le projet.
- les enseignant.e.s du Roving Campus ont été reconnus comme Enseignant.e.s de l'année pour la province du Manitoba.
- l'octroi d'une **subvention de 250 000 \$** d'un nouveau bailleur de fonds pour poursuivre le projet.
- reconnaissance comme l'une des [20 innovations au Canada à connaître](#) par le magazine Canadian Geographic.
- l'adoption en tant que programme permanent au sein du système scolaire de Portage la Prairie, comprenant une expansion qui inclut les élèves de 11e année.
- Sa conception et son approche sont adaptées et prototypées à Digby, en Nouvelle-Écosse.



Des jeunes qui étudient à l'extérieur à Portage la Prairie

4.4 L'utilisation de l'ingéniosité locale.

Les efforts locaux sont mieux placés pour développer des réponses inventives aux défis tenaces. Le travail sur place fournit un centre d'intérêt et d'expérimentation pour imaginer, prototyper, mettre en œuvre à une échelle qui peut être agile et adaptative. L'équité est l'un des principes les plus importants de la pratique axée sur le lieu. C'est à la fois une valeur fondamentale et une méthodologie de base. Lorsque l'équité place les personnes les plus touchées au centre, leur sagesse et leurs perspectives augmentent la probabilité que les solutions élaborées soient appuyées et efficaces.

Le projet Maranguka Justice Reinvestment à Bourke, une petite ville du nord-ouest de la Nouvelle-Galles du Sud, en Australie, en est un exemple²¹. En 2013, le gouvernement de l'État a invité une exploration à savoir comment les efforts communautaires pourraient s'attaquer aux causes profondes de la criminalité et réduire les taux d'incarcération, tout en réorientant les ressources vers l'intervention précoce, la prévention et la déjudiciarisation. Il a trouvé à Bourke un réseau de dirigeant.e.s, de résident.e.s et de partenaires.



En tant que « laboratoires vivants » dynamiques, les communautés s'avèrent le véhicule parfait pour l'innovation. Elles sont efficaces parce qu'elles ont une profonde compréhension de la question abordée ainsi que de la communauté où elle sera mise en œuvre. »

— Sylvia Cheuy

Ce réseau avait une réputation d'inventivité dans la réforme des pratiques contre-productives du système de justice (par exemple, il a fourni aux gens le transport vers le tribunal, plutôt que de les incarcérer pour ne pas s'être présenté en raison d'un manque d'options de transport.) Grâce à ce travail préalable, le réseau a pu élaborer une approche de parcours de vie. Ce parcours visait à améliorer les résultats des familles et des jeunes à diverses étapes de leur vie, en grande partie grâce à une prestation de services axée sur la collaboration. L'initiative a rapidement évolué et est devenue plus ambitieuse et plus étoffée. Les participant.e.s sont désormais guidés par un encadrement à cinq piliers : (1) l'autorité et la gouvernance culturelles, (2) la prestation de services collaboratifs souples, (3) la prise de décisions partagée entre les organisations (4) la souveraineté des données des Premières Nations, et (5) le courtage de solutions locales aux défis systémiques.

L'initiative est unique en son genre. Un vétéran australien du changement social a déclaré : « Tout le monde comprend l'importance du leadership autochtone et de la prévention, mais nous ne savons pas vraiment comment y arriver. Eh bien, la communauté de Maranguka nous le montre. »²² Et les résultats sont impressionnants. De nombreux résultats sociaux pour les familles se sont améliorés et les interactions avec le système de justice ont diminué. Les coûts évités au Trésor public sont importants : les auteur.rice.s d'une étude de



KPMG de 2018 ont conclu que l'initiative est responsable de la réduction des dépenses publiques cinq fois supérieure à son investissement²³.

L'inventivité que l'on retrouve à Maranguka constitue la règle, et non l'exception. Lorsqu'on s'emploie à retracer l'histoire de nombreux exemples d'innovation sociale au Canada (p. ex., gestion écosystémique, finance sociale, fiducies foncières communautaires, budgétisation participative, modèles globaux de services humains) on découvre un historique qui commence presque toujours par l'expérimentation à la base dans les communautés locales. Il faudrait toute une vie pour dresser un inventaire de toutes les interventions locales novatrices d'une seule ville. Les communautés, en fin de compte, constituent les laboratoires d'innovation sociale d'origine.

Récits d'impact locaux | Kahnawà:ke — La sagesse autochtone mobilise le leadership communautaire

L'utilisation de l'ingéniosité locale

Kahnawà:ke Collective Impact (KCI) est un mouvement populaire lancé en 2017 pour favoriser une plus grande action collective afin de régler les problèmes sociaux et économiques de cette communauté autochtone de près de 12 000 personnes, dont la majorité vivent dans la réserve, qui se trouve juste au sud de Montréal. Le KCI honore les méthodes traditionnelles Kanien'kéha, qui comprennent la collaboration en faveur des intérêts du collectif et au profit des générations futures. Son objectif est de soutenir des changements positifs qui favorisent une communauté kanien'kéhaka prospère, enracinée dans un lien avec sa culture, son identité et ses traditions.

Le leadership et l'appropriation communautaires sont au cœur de l'approche du KCI. Plus de 300 membres de la communauté, y compris des propriétaires d'entreprise, des aîné.e.s, des résident.e.s, des groupes communautaires, des jeunes, des organismes et des chef.fe.s spirituel.le.s, se sont mobilisé.e.s pour sensibiliser la population aux réalités économiques changeantes qui ont une incidence sur Kahnawà:ke, échanger des données sur la condition socio-économique de la communauté et dégager un consensus sur les occasions d'agir. Un comité directeur diversifié de bénévoles a pris la responsabilité de traduire les innombrables idées et commentaires générés à travers divers événements en un plan d'action clair et convaincant. Après une réflexion et un dialogue considérable, le comité directeur a finalement réduit sa liste initiale de dix-sept priorités communautaires potentielles à une liste restreinte de six items.



Portes ouvertes, Kahnawà:ke. © Kahnawà:ke Collective Impact

Le comité directeur croyait fermement qu'il était important d'obtenir les commentaires d'un vaste échantillon de la communauté pour confirmer que les six priorités y ont trouvé écho et pour recueillir des commentaires sur laquelle des priorités devait être mises en œuvre en premier. Pour ce faire, ils/elles devaient être en mesure de décrire chaque priorité d'une manière claire et tangible pour que la communauté puisse voir, comprendre et finalement vouloir en faire partie et en faire une réalité. Ils/elles se sont divisés.e.s en six équipes de recherche — une pour chaque priorité — et ont recruté quelques bénévoles communautaires supplémentaires. La tâche de chaque équipe était de décrire au mieux leur priorité, de mettre en évidence les forces et les défis actuels de la communauté, de présenter des exemples de la façon dont d'autres communautés s'occupaient de cette priorité et de décrire un plan d'action proposé pour ce que Kahnawà:ke ferait pour y remédier.

Le comité directeur a compris que pour obtenir un changement positif et pérenne à Kahnawà:ke, il était important de respecter les méthodes traditionnelles. Comme les gens de Kanien'kéhaka sont connus pour leurs talents de conteur.euse.s visuel.le.s, le comité directeur a décidé que la recherche sur chaque priorité devrait être consolidée et communiquée, sur une affichette d'une page très visuelle et facile à comprendre.

Ces affichettes constituaient les pièces maîtresses d'une journée portes ouvertes de deux jours qui s'est déroulée jusqu'à 20 h chaque soir. L'espace a été décoré avec un thème boisé, chaque priorité ayant sa propre station animée par les membres de cette équipe de recherche. Des feux de camp simulés ont été créés autour de chacune des priorités afin que les participant.e.s puissent être invité.e.s à participer aux conversations pour en apprendre davantage sur chaque priorité, poser des questions, fournir des commentaires et indiquer leur intérêt à faire partie d'une équipe d'action future pour cette priorité. Dans la tradition autochtone, les gens qui se rassemblent autour d'un feu sont considérés comme de la famille. Cela a contribué à créer un espace confortable et sécuritaire pour que les idées et les occasions d'explorer puissent l'être par des personnes de tous âges. La formule de halte-accueil, qui comprenait à la fois des aliments traditionnels et des services de garde, encourageait la participation, l'engagement, les conversations et un sentiment de célébration. Les participant.e.s qui quittaient pour la journée ont reçu.e.s trois autocollants afin qu'ils/elles expriment leur choix en fonction des priorités qui les intéressaient le plus.

L'événement portes ouvertes a été un succès retentissant avec plus de 200 membres présent.e.s. En moyenne, les participant.e.s sont resté.e.s deux heures sur place et les commentaires ont indiqué qu'ils/elles ont trouvé que le format d'apprentissage de l'événement était approprié et pertinent pour arriver à un échantillon représentatif de taille des opinions de la communauté.

Les gens ont aimé la nature familiale de l'événement et ont dit apprécier les affichettes comme étant de parfaits points de départ pour la discussion et un excellent outil pour s'impliquer de manière informelle, de partager des informations et de recueillir des commentaires précieux sur chaque priorité. La formulation de l'événement a également généré une rétroaction précieuse qui a permis au KCI de comprendre pourquoi les gens ont fait les choix qu'ils/elles ont retenus et comment ils/elles sont arrivé.e.s à leurs préférences. L'événement a également été un moyen très efficace de recruter de nouveaux bénévoles et d'élargir le réseau de membres de la communauté impliqué.e.s dans la mise en œuvre des priorités choisies par la communauté.



4.5 Une réponse en temps réel.

Dans un monde où le rythme du changement semble s'accélérer — et où les chocs induits par les polycrises (par exemple, les perturbations économiques dues aux pandémies) se multiplient — les communautés peuvent voir et réagir plus rapidement aux changements simplement parce qu'elles sont déjà sur place.



Dans un monde de perturbation et d'incertitude constantes, la capacité de réagir aux événements en temps réel constitue la superpuissance ultime. »

— *Source inconnue*

Cela est particulièrement évident lors de catastrophes naturelles. En 2016, les feux de forêt dans la municipalité régionale de Wood Buffalo, en Alberta (alias Fort McMurray), ont dévasté 580 000 hectares, détruit 2 400 entreprises et maisons et déplacé 90 000 personnes. L'évacuation a été gérée si efficacement que pas une seule vie n'a été perdue et une grande partie de la ville et de ses quartiers industriels sont restés intacts.

L'excellente intervention en matière de gestion des urgences est en partie attribuable au fait que les villes industrielles comme Fort McMurray ont une solide culture de « sécurité d'abord ». Ces villes possèdent une variété de plans de gestion des catastrophes bien rodés. Cependant, les ingrédients plus universels et intemporels de leur succès ont été attribuables à un leadership local actif et un capital social abondant. Comme l'a fait remarquer un chercheur spécialisé dans les interventions en cas de catastrophe : « La plus grande leçon à apprendre pour la communauté — quelle qu'elle soit — et dans sa préparation aux catastrophes, est d'avoir un bon réseau et de connaître les gens. » ²⁴

Les réponses en temps réel dans un monde changeant ne se font pas nécessairement toujours à pleine vitesse. Le réseau anti-sans-abri de Medicine Hat avait un système intégré d'alerte précoce concernant l'évolution constante du sans-abrisme. Chaque fois qu'un membre interviewait une personne désireuse de quitter la rue, cela lui procurait un aperçu en direct de l'évolution rapide du sans-abrisme.

De même, les gens et les organisations des villes forestières du Canada ont joué un rôle clé dans la détection de la propagation du dendroctone du pin rouge. Ils/elles ont lancé diverses interventions précoces, comme la gestion forestière (p. ex., l'éclaircissage des forêts et la diversification des espèces d'arbres) et une lutte antiparasitaire intégrée. Ils/elles ont continué leurs efforts jusqu'à ce que les grandes industries et les paliers supérieurs de gouvernement finissent par élaborer des stratégies à plus grande échelle pour éviter des pertes forestières encore plus importantes.



De nombreuses personnes dont le travail consiste à trouver des moyens d'atténuer les effets des polycrises et de s'y adapter soutiennent que les communautés seront de plus en plus au centre de ces efforts. La cause en est simple : les communautés (1) voient les effets de ces crises avant tout le monde, et (2) sont les mieux à même de concocter une réponse initiale alors qu'une réponse plus large se mobilise ²⁶.

Dans un XXI^e siècle turbulent, les communautés sont de facto les premières intervenantes et fonctionnent en « systèmes d'alerte rapide », et en « agent.e.s de service », tout simplement parce qu'elles sont toujours sur les lieux, là où tous/toutes habitent.

Récits d'impact locaux | Jane Farquharson, North Shore Climate Action for Resilience (NSCaR)

Une réponse en temps réel

La *Gulf Shore Consolidated School* de North Rustico accueille 280 élèves de la maternelle à la 9e année (K-9) le long de la rive nord de l'Île-du-Prince-Édouard. 13 communautés alimentent l'école. Les données de base montrent que l'ouragan Fiona et les médias fondés sur la peur ont sensibilisé les gens au changement climatique, mais l'anxiété et l'incertitude quant à ce qui peut être fait localement empêchait toute action.

En réponse, le *North Shore Climate Action for Resilience Collective* s'est associé à la *Gulf Shore Heath Corporation* et a mobilisé les élèves, les parents et les enseignant.e.s de Gulf Shore. Leur question ? Comment pourrions-nous aider les jeunes à adopter l'équité socioécologique et comment la construction de cette capacité pourrait-elle affecter les émissions de carbone locales ? Le collectif s'est organisé rapidement pour mettre en place des réponses agiles aux besoins et objectifs de la communauté. Débuter la réponse par un écosystème scolaire s'est avéré être un levier clé pour le changement.



Chasse au trésor menée par le PEI Invasive Species Council (PEIISC)

Premièrement, ils ont coordonné les ressources pour rendre la résilience climatique attrayante auprès des élèves du secondaire. Entre septembre 2023 et mars 2024, dix initiatives ont été lancées ciblant des groupes d'élèves de la maternelle à la 9e année, de parents et d'enseignant.e.s. Une initiative enseigne aux jeunes les espèces végétales envahissantes. Une autre s'active à reboiser des zones qui ont perdu des arbres à cause de l'ouragan Fiona. Une autre encore, plaide pour un jardin communautaire scolaire et pour l'apprentissage de ce qu'est l'insécurité alimentaire. Une autre offre aux jeunes des connaissances sur le langage propre à l'action socioécologique et vise le pouvoir de l'influence des pairs pour diffuser ce langage et les convictions qui lui sont propres. Vingt parents ont exploré le concept de « la vision à deux yeux » (ou Etuaptmumk en mi'kmaw), apprenant à voir avec un seul œil la force des connaissances et des manières d'appréhender des Autochtones, et de l'autre, de voir et d'utiliser la force des connaissances occidentales et ses façons d'appréhender la réalité dans le but d'apprendre à utiliser les deux yeux de pair, au bénéfice de tous/toutes. Deux enseignant.e.s ont dirigés des projets artistiques axés sur le climat, et formé un club environnemental qui parraine des projets environnementaux lors de la foire scientifique annuelle. Presque tous les élèves de la maternelle à la 9e année ont participé à au moins une initiative.



L'aînée Methilda, Gardienne de l'eau, dirige un cercle de partage traditionnel avec les élèves et les parents.

À l'extérieur de l'école, le Collectif mobilise les résidents des 13 communautés qui alimentent l'école afin de favoriser un ensemble de communautés réceptives aux actions climatiques. Ils/elles ont identifié 40 acteurs et actrices qui jouent un rôle clé dans l'équité climatique, notamment des entrepreneur.euse.s, des pompier.ère.s, des pêcheur.euse.s, des gestionnaires de bassins versants, des aîné.e.s et des employé.e.s de banques alimentaires. Jusqu'à présent, ils/elles ont joint la moitié des personnes avec un taux de réponse de 100 %. Au moins trois organisations, qui appuyaient déjà les mesures environnementales, mais ne savaient pas comment passer à l'action, ont modifié leurs pratiques ou leurs politiques en fonction des renseignements présentés par le Collectif. Par exemple, Lennon House, qui fournit des logements et du soutien aux personnes aux prises avec des problèmes de toxicomanie et de santé mentale, a effectué une vérification énergétique qui a donné lieu à des mesures visant à réduire l'utilisation des combustibles fossiles (p. ex., installation de pompes à chaleur dans quatre chalets). L'organisme a indiqué que, pendant le prochain ouragan, certain.e.s client.e.s pourraient être prêt.e.s à offrir du soutien aux résident.e.s de la collectivité qui cherchent un refuge d'urgence, plutôt que de recevoir du soutien.



4.6 S'y tenir à long terme.

Les gouvernements travaillent selon des cycles politiques de trois ou quatre ans. Les dirigeant.e.s d'entreprise sont préoccupé.e.s par les bénéfices trimestriels. De nombreux.se.s dirigeant.e.s d'entreprise doivent gérer les médias sociaux et les cycles de nouvelles 24/7. Les communautés, en revanche, peuvent penser et agir au fil des décennies et des générations.

Il a fallu une décennie aux acteurs et actrices locaux.ales de Medicine Hat pour mettre fin au sans-abrisme chronique, ne serait-ce que temporairement. Pendant cette période : (1) l'Alberta et le Canada ont tous deux tenu cinq élections et chaque partie gagnante a manifesté des niveaux inégaux d'intérêt, d'engagement et de soutien à l'égard du sans-abrisme ; (2) l'économie régionale du pétrole et du gaz a connu deux cycles d'expansion et de ralentissement ; (3) le monde a traversé des années de bouleversements en raison de la pandémie de COVID-19. Au milieu de ce flux et de ce reflux d'événements externes, les dirigeant.e.s de Medicine Hat ont gardé le nez à la meule, ont complété leur premier plan décennal et ont ensuite créé une version additionnelle pour guider les dix prochaines années. Ce sont eux/elles, et non des intervenant.e.s externes, qui ont été les acteurs et actrices de changement constants et stables dans leur histoire impressionnante.

Il a fallu presque autant de temps aux résident.e.s de Saskatoon pour construire un projet immobilier dont ils/elles avaient grand besoin. L'idée de la Station 20 West a émergé en 2001 dans des conversations de la base entre les organisateur.rice.s locaux.ales concernant la possibilité de construire un établissement qui abriterait un marché alimentaire (dans un désert alimentaire), 55 logements abordables et une bibliothèque locale. Sur une période de cinq ans, le groupe a mobilisé un ensemble diversifié d'intervenant.e.s pour entreprendre des études de faisabilité, recueillir des fonds, élaborer un plan d'affaires et rallier une coalition diversifiée de partisan.ne.s. Puis, en 2008, au moment précis où la construction devait commencer, un gouvernement provincial nouvellement élu a retiré un investissement crucial de 8 millions de dollars. Incapable de convaincre le nouveau gouvernement d'honorer sa promesse, la communauté s'est regroupée et a amassé 3 millions de dollars grâce à des dons locaux. L'installation, plus petite mais toujours vitale, a ouvert ses portes en 2012 et continue de s'adapter et d'évoluer ²⁷.

Sasha Haselmayer, autrice de *The Slow Lane* et du livre *Why Quick Fixes Fail and How to Achieve Real Change*, conclut qu'il peut falloir 20 à 40 ans pour réaliser des progrès réels dans la résolution d'un problème de société. La clé est de maintenir un sentiment d'urgence à propos d'un problème sans s'attendre à des résultats significatifs à court terme, tout en s'engageant à y travailler par essais et erreurs à long terme ²⁸. Les acteurs et actrices locaux.ales qui subissent les effets de défis complexes de première main pendant des années, mais qui restent animés par le désir de façonner (et non de supporter) leur avenir, ont cette capacité d'engagement en abondance.



Le changement est un
marathon, et non un
sprint. »

— *Source inconnue*

Récits d'impact locaux | Un engagement envers les communautés :

S'y tenir à long terme

« Les bonnes choses commencent par une conversation. Tout comme de bonnes communautés. Les communautés qui fonctionnent sont des endroits où des gens de différents horizons se réunissent pour discuter d'idées qui comptent pour eux/elles. Au fil du temps (parfois pendant de longues périodes), la confiance et la compréhension émergent et les individus acceptent de travailler ensemble. Ils/elles discutent d'idées et finissent par élaborer des plans pour agir. Une fois le fondement de l'action établi, les gens s'engagent profondément et travaillent ensemble sans relâche pour réaliser les rêves qu'ils/elles partagent. »

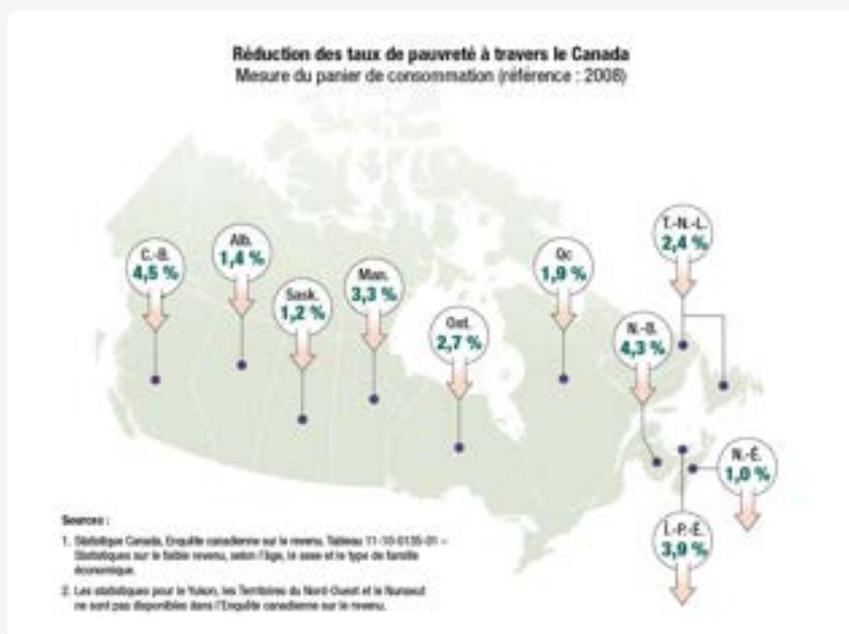
— *Créer des communautés dynamiques, Introduction*

L'origine de l'engagement de l'Institut Tamarack à mettre fin à la pauvreté a commencé avec *Opportunities 2000*, une initiative locale à Waterloo, en Ontario. L'objectif audacieux était de sortir 2 000 personnes de la pauvreté d'ici l'an 2000. Elle était dirigée par l'entrepreneur Paul Born. Les forces philanthropiques ont remarqué l'initiative. *La Fondation McConnell* a approché l'équipe *d'Opportunities 2000* pour élargir cette approche de réduction de la pauvreté axée sur le milieu. *L'Institut Tamarack* et les *Communautés dynamiques* sont nés.

La première phase des *Communautés dynamiques* (2001-2012) a proposé un groupe de communautés à déterminer si elles pouvaient convoquer une table intersectorielle de leader.euse.s pour élaborer un plan local afin de relever le défi complexe de la réduction de la pauvreté. De prime abord, six collectivités ont dit « oui », puis sept autres se sont jointes. Sur une période de 10 ans, ces 13 *Communautés dynamiques* ont élaboré des plans locaux, se sont engagées ensemble en tant que réseau d'apprentissage et ont travaillé intentionnellement à travers des actions locales axées sur la réduction de la pauvreté. Elles ont été soutenues par un réseau national comprenant *l'Institut Tamarack*, *la Fondation McConnell*, *l'Institut Caledon* et une petite équipe d'accompagnateur.ice.s et d'évaluateur.ice.s. L'impact a été considérable.

En 2012, les *Communautés dynamiques* sont passé.e.s à une deuxième phase, qui comprenait la fin de l'engagement de financement de la *Fondation McConnell*. L'Institut a plongé dans son réseau de membres des *Communautés dynamiques* et au-delà, à d'autres communautés travaillant aussi à réduire la pauvreté à travers le Canada, pour co-crée la prochaine phase. Au cours de la phase 2, le réseau initial de 13 communautés s'est étendu à 35 communautés et, en 2022, comptait près de 100 communautés représentant plus de 400 municipalités au Canada et aux États-Unis.

L'Institut Tamarack a continué de réunir ce réseau dynamique de leader.euse.s locaux.ales déterminé.e.s à mettre fin à la pauvreté au Canada. L'impact demeure considérable. Collectivement, le réseau a influencé la *Stratégie canadienne de lutte contre la pauvreté*, a contribué à améliorer l'accès au logement, au transport, à la sécurité du revenu et aux services de santé et continue de façonner la conversation sur l'élimination de la pauvreté. Le [rapport 2022 d'impact](#) des *Communautés éradiquant la pauvreté* souligne l'ampleur des transformations.



Source : Gouvernement du Canada —
[Stratégie canadienne de réduction de la pauvreté — Mise à jour](#)

Mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes est l'étoile Polaire de l'Institut Tamarack. Cet engagement, étalé sur plus de 20 ans, illustre la pertinence du changement local. Il fournit également un exemple puissant de l'impact qui peut être atteint avec un engagement commun à long terme et les contributions à valeur ajoutée d'un.e intermédiaire ciblé.e et dédié.e à l'atteinte d'un impact collectif. Les dirigeant.e.s locaux.ales et les partenaires communautaires, lorsqu'ils/elles sont engagé.e.s dans des actions harmonisées, peuvent influencer les solutions aux niveaux local, provincial, territorial, national et même mondial. Ils/elles sont également vulnérables aux cycles politiques et de financement à court terme et à d'autres changements touchant la pérennité.

Alors que les communautés connaissent des fluctuations dans les ressources, l'élan et l'action à long terme, l'Institut Tamarack et son réseau national des *Communautés dynamiques* sont une source constante de soutien et de crédibilité. Le réseau soutient les membres en leur fournissant des encouragements et de l'espoir, un large éventail d'information sur la réduction de la pauvreté et l'engagement communautaire, des voies probantes menant à l'impact, des outils de développement des compétences et de la formation auxquelles les communautés peuvent accéder lorsque le moment devient propice. Le rôle de l'Institut en tant que rassembleur, hôte, intermédiaire, meneur de claque, évaluateur et responsable des politiques qui relient les efforts locaux à un mouvement national sont essentiels pour que les communautés obtiennent un impact collectif.

Résultats de la phase 1 des Communautés dynamiques (juin 2011)

- 197 575 personnes et ménages ont reçu 407 578 formes de soutien des *Communautés dynamiques*, y compris une augmentation des revenus et l'accès à de la nourriture et au logement.
- 238 stratégies et projets de réduction de la pauvreté ont été achevés ou sont toujours en cours.
- 45 stratégies ont accru la participation de la collectivité au processus d'élaboration des politiques.
- 40 stratégies ont apporté des changements importants aux politiques dans des domaines comme le transport et le logement.

Source : Cities Reducing Poverty, Mark Cabaj, Éditeur

4.7 Construire des liens, de l'appartenance et de l'inclusion.

Les efforts dirigés par la communauté et basé sur le lieu sont en mesure de créer des occasions de s'attaquer au sentiment croissant de déconnexion, d'apathie civique et de polarisation politique décrit précédemment et de l'inverser.

Les efforts locaux le font de trois façons.

Premièrement, ils offrent une immense variété de possibilités de participation civique au niveau local. Le modèle bien connu d'organisation de quartier de Seattle, Washington, offre une variété étonnante d'exemples d'action populaire. Cela inclut l'amélioration des centres commerciaux, d'établir des espaces verts et des jardins, de restaurer les zones humides, d'établir des installations de loisirs et de créer des occasions d'échanges interculturels²⁹. L'utilisation généralisée de la budgétisation participative donne aux citoyen.ne.s ordinaires une voix dans la dépense de portions des budgets municipaux ou institutionnels pour l'amélioration communautaire. (La *Toronto Community Housing Corporation* offre un autre exemple de budgétisation participative. Chaque année, ses résident.e.s diversifiés décident comment dépenser environ 9 millions de dollars dans l'ensemble de leurs unités³⁰.) Dans toutes les communautés, le nombre de conseils, de comités consultatifs et d'organismes bénévoles désireux d'accueillir des citoyen.ne.s engagé.e.s est incalculable.

Deuxièmement, ils permettent à ceux et celles qui veulent faire une différence de limiter le changement causé par des problèmes écrasants. Leur perspective locale leur permet de traduire ces enjeux décourageants en actions concrètes et pratiques. Il n'est peut-être pas possible de réduire les émissions globales de GES du Canada. Mais il est possible de plaider en faveur d'une réglementation locale sur les codes du bâtiment ou de piloter un modèle de maisons carboneutres dans une zone de revitalisation. Il est difficile d'éliminer la pauvreté des jeunes, mais de créer une entreprise sociale qui offre aux jeunes un revenu et une expérience de travail — c'est du domaine du possible. Le nouveau livre de Ljeoma Oluo, *Be A Revolution*, explore une foule de récits sur la façon dont les acteurs et actrices du changement inventif.ve.s remettent en question les « grands systèmes » — l'éducation, l'application de la loi, le travail, la santé — très souvent dans des contextes locaux³¹. L'expression des années 1970, « penser globalement, agir localement », est plus pertinente que jamais. Cela rappelle aux gens que leurs actions peuvent faire une différence.

Troisièmement, les efforts déployés au niveau communautaire peuvent donner lieu à des institutions entièrement nouvelles qui sont plus inclusives et plus réceptives. Par exemple, la *Dudley Street Neighborhood Initiative* (DSNI) de Boston a conçu un conseil de gouvernance pour fournir aux quatre principaux groupes communautaires de la région (Cap-verdien, Latino, Africain et Européen) une voix égale pour façonner un renouveau de la base. Aujourd'hui forte de plusieurs décennies, la DSNI est considérée comme l'un des meilleurs récits de rénovation de quartier en Amérique du Nord³². L'initiative *Parkdale Peoples Economy* à Toronto mobilise 30 organismes communautaires et des centaines de résident.e.s locaux.ales pour travailler sur des questions liées au travail décent, à la sécurité alimentaire, à la santé et au logement. Il en a résulté ce qu'un expert a appelé un « système



Ce qui est petit
est beau. »

— E.F. Schumacher.



de développement » sophistiqué pour une société plus humaine³³. En Colombie-Britannique, l'évolution prolongée de la Nation Nisga'a vers la souveraineté et l'autonomie gouvernementale n'est peut-être pas parfaite, mais elle démontre que des façons profondément nouvelles de nous gouverner sont possibles³⁴.

L'action locale ne peut cependant pas à elle seule inverser les grandes forces structurelles qui conduisent au désengagement de la vie sociale et civique. Cependant, elle offre un terrain de recrutement riche et accueillant à ceux et celles qui souhaitent se joindre à ce que Shaun Loney appelle « une armée de solutionneur.euse.s de problèmes »³⁵.

Récits d'impact locaux | Le projet de subvention participative de Peel

Construire des liens, de l'appartenance et de l'inclusion

En juillet 2021, le *WES Mariam Assefa Fund* et l'Institut Tamarack ont formé un partenariat afin de lancer un projet pilote d'octroi participatif de subventions. L'objectif était de mobiliser les commentaires et les connaissances de la collectivité pour veiller à ce que son financement corresponde aux priorités et besoins réels de la collectivité. L'objectif était de **bâtir des économies plus équitables pour les immigrant.e.s et les réfugié.e.s dans la région de Peel, en Ontario.**

Peel était un endroit idéal pour ce projet pilote puisque 51,5 % des 1,37 millions d'habitant.e.s de la région sont des immigrants. Parmi ceux/celles-ci, 94 105 sont des nouveaux.elles arrivant.e.s qui sont arrivés au Canada pendant la période du Recensement de 2016, et 26 000 autres sont arrivés en 2021. De plus, la population de Peel est incroyablement diversifiée, alors qu'elle présente la proportion la plus élevée (**62,3 %**) de minorités visibles dans tout le grand Toronto.

Le [Peel Newcomer Strategy Group](#), une collaboration locale établie de fournisseur.euse.s de services et d'intervenant.e.s appuyant l'établissement et l'intégration des nouveaux.elles arrivant.e.s, a été un partenaire local précieux du projet. Leur connaissance du paysage local et leur réseau de confiance dans toute la région ont été essentiels au succès du projet.

Un [comité participatif](#) composé de 12 personnes, soit six personnes et six représentant.e.s d'organismes au service des nouveaux.elles arrivant.e.s qui ont été recruté.e.s dans le cadre d'un appel ouvert à la collectivité, constituait un autre élément fondamental du succès du projet pilote. Ils/elles reflétaient une diversité d'âges, de genres, d'origines ethniques et culturelles, d'expériences de travail et, surtout, d'expériences vécues en tant qu'immigrant.e.s ou réfugié.e.s. Les membres du comité ont été rémunérés au-dessus du salaire vital pour leur temps et étaient responsables de mettre à profit leurs expériences vécues et leurs connaissances communautaires pour définir les principales priorités de financement pour l'affectation de 600 000 \$ en subventions sur un an.

La possibilité de financement a été largement promue dans toute la région. Les demandeur.deresse.s intéressé.e.s ont eu accès au soutien de l'Institut pour élaborer leurs propositions. Ce soutien a assuré un accès plus équitable et une transparence accrue dans le processus de demande. Au total, 20 demandes de subvention ont été reçues.

Les membres du comité populaire ont passé beaucoup de temps à examiner les demandes et à les évaluer à l'aide d'une matrice d'évaluation qui reflétait les critères et les priorités qu'ils/elles avaient élaboré.e.s à l'étape de la conception de la subvention.

L'Institut Tamarack a appuyé le processus d'approbation du comité en examinant les rapports financiers et d'activité soumis par tous les demandeurs et a facilité le consensus au sein du comité. Au final, un total de six projets a été financé.

Suite au choix des propositions retenues, l'Institut a adapté son soutien pour fournir un encadrement en continu et un renforcement des capacités aux bénéficiaires des subventions à la fois individuellement et en tant que cohorte. Cela a facilité le soutien des pairs et accru les liens entre les projets. Bien que le mandat du comité participatif ait été achevé, certains de ses membres sont restés impliqués dans le projet de diverses manières, y compris en tant que conseil consultatif pour les projets des bénéficiaires et en soutenant l'évaluation du projet de subvention participative dans son ensemble.

Les conclusions de [l'évaluation complète](#) du projet ont confirmé l'impact et la valeur de ce projet novateur. Les participants à tous les niveaux ont perçu le projet pilote comme étant légitime et pertinent et les membres du comité ont estimé qu'il mettait en valeur leurs expériences vécues. Le projet pilote a été reconnu pour sa capacité à faire entendre avec succès la voix de la communauté à tous les niveaux du projet et a mené à des décisions d'octroi de subventions très adaptées aux contextes locaux uniques. Le changement le plus important que le projet a généré parmi tous les partenaires a été la décision de place sa confiance dans le processus participatif « profond » et de générer des décisions consensuelles fermement ancrées dans les besoins de la communauté.



Groupe de subventions participatives. © Peel Newcomer Strategy Group

5.0 La nécessité de réponses transversales

En résumé, voilà trois bonnes raisons pour lesquelles les efforts dirigés par la communauté et basé sur le lieu peuvent sembler être un mauvais choix lorsqu'il s'agit de relever des défis sociétaux complexes, et sept raisons pour lesquelles ils sont le meilleur choix. Ensemble, ces dix raisons nous amènent à une conclusion qui est peut-être déjà évidente : les progrès sur des défis sociétaux complexes exigent une variété de réponses qui sont coordonnées à plusieurs échelles — locale, nationale et tout ce qui se trouve entre les deux.

Les progrès réalisés par Medicine Hat dans le dossier des sans-abri auraient été impossibles sans une action locale. Les personnes et les organismes locaux (p. ex., les organismes de services, les fournisseur.euse.s de logements, le conseil municipal, les bénévoles) ont dirigé et/ou apporté des contributions essentielles à l'effort. Ils/elles ont tiré parti des actifs locaux. Ils/elles ont réuni de multiples acteurs et actrices, ainsi que plusieurs techniques au sein d'une stratégie intégrée, conçue à Medicine Hat. Ils/elles ont misé.e.s sur le long terme, développant et adaptant leur travail en temps réel en cours de route.

L'efficacité de leurs efforts locaux a été considérablement renforcée par l'implication des acteurs et actrices extérieur.e.s. Les décideur.euse.s provinciaux et fédéraux ont fait des investissements importants et (quelque peu) soutenus et ont mis en œuvre des politiques qui ciblent le logement social et le logement avec services de soutien. Les dirigeant.e.s du secteur ont expérimenté de nouvelles approches au sein de Logement d'abord. Les fonctionnaires ont démêlé et réinventé les règlements, les politiques et les structures pour rendre le nouveau modèle plus réalisable.

Pour progresser dans la lutte contre le sans-abrisme au cours des dix prochaines années, il faut un nouveau cycle d'inventivité et de réformes engagées aux deux niveaux. La recherche confirme l'efficacité de l'expérience croisée de Medicine Hat.

Au cours des années 1990-2010, l'*Aspen Institute Roundtable on Community Change* a mené des recherches sur des initiatives communautaires dans des dizaines de villes américaines. Leurs conclusions étaient définitives. En effet, des efforts locaux relativement bien financés ont permis d'améliorer les résultats au niveau des programmes, de construire des infrastructures locales et de modifier certains systèmes locaux. Néanmoins, à eux seuls, ces efforts n'ont pas été assez puissants pour changer les niveaux de revenu de la population, de logement et de bien-être en général³⁶.

Puis est venue une deuxième génération d'efforts locaux, sans doute plus ambitieux et systématiques : l'approche dite d'impact collectif. Son rendement en Amérique du Nord a également été examiné, et les résultats sont légèrement plus positifs, mais la conclusion est la même. À partir d'une étude de 25 efforts d'impact collectif, les chercheur.euse.s ont conclu que les communautés avaient obtenu un certain impact au niveau de la population en termes de divers indicateurs de bien-être. Néanmoins, les contributions locales à ces répercussions se sont produites « parallèlement à d'autres efforts ou facilitateur.ice.s » (p. ex., politiques des paliers supérieurs de gouvernement, changements dans l'économie)³⁷. L'étude soutient que même des initiatives à impact collectif bien gérées et à long terme n'ont pas à elles seules eu un impact au niveau de la population. D'autres contributeur.ice.s étaient essentiell.e.s.

Pour relever les défis sociétaux complexes, nous devons abandonner les notions « romantiques » selon lesquelles les réponses ascendantes ou descendantes peuvent être

efficaces en l'absence l'une de l'autre. Nous devons plutôt accepter la nécessité de soutenir et de coordonner des réponses intelligentes à plusieurs niveaux d'échelles.

6.0 Recommandations

Après avoir passé en revue le potentiel des réponses locales aux défis sociétaux complexes, cette dernière section propose trois étapes pratiques pour libérer le pouvoir de ces réponses.

6.1 Entrevoir les défis et les solutions à travers une lentille transversale

La première étape consiste à voir et à comprendre comment des problèmes complexes se manifestent à l'échelle locale, régionale/provinciale, nationale et, le cas échéant à l'échelle

internationale. Une telle enquête peut révéler les actions requises à chaque échelle et la façon dont elles pourraient être liées pour favoriser une réponse plus intégrée et percutante.



L'action basée sur une lentille transversale était observable et de façon abondante dans l'exemple de Medicine Hat. Elle était toute aussi évidente lorsqu'on lisait à l'époque, les manchettes de partout au Canada concernant l'augmentation spectaculaire des vols de voitures au pays. Les divers participant.e.s à un sommet national sur la question ont conclu qu'un « effort de l'ensemble de la société », avec des actions coordonnées à plusieurs niveaux, était nécessaire pour « changer la donne » au cours de la décennie suivante³⁸. (Voir le diagramme).

Cela nécessite de nouvelles habitudes, pratiques et structures. John Kania a fait remarquer qu'il n'est pas contre-intuitif d'observer à la fois de près et de loin les défis complexes avec divers intervenant.e.s : cela a du sens et se produit de manière organique lorsque l'on discute de questions complexes telles que le sans-abrisme, les vols de voitures, la conservation de la biodiversité d'un bassin versant ou la recherche d'un emploi décent et équitable. Cependant, ce mouvement d'observation de près et de loin demeure « contre-culturel » parce qu'il nous oblige à penser en dehors de nos silos personnels, organisationnels et sectoriels.

Cela est peut-être « contre-culturel », mais néanmoins faisable. Il existe un grand nombre de méthodes, de cadres et de techniques utiles pour aider les acteurs et actrices du changement à comprendre et à planifier des interventions transversales. Ils/elles doivent simplement créer le temps, les ressources et l'espace nécessaires pour observer et cartographier l'ensemble d'une réponse plus complète et alignée où les points de vue transversaux se renforcent mutuellement. Il faut également éviter de se précipiter sur des solutions rapides et isolées.

Résumé des pistes de solution pour réduire l'augmentation rapide des vols de voitures au Canada

Les échelles en jeu	Réponses préliminaires
L'échelle internationale	<ul style="list-style-type: none">• Encourager et/ou légiférer les manufacturier.ère.s automobiles à innover dans les technologies antivols (par exemple, les dispositifs d'immobilisation des moteurs) et à préparer des mises à niveau alors que les organisations criminelles inventent des moyens de contourner ces dispositifs.• Les compagnies d'assurance peuvent encourager et aider les propriétaires de voitures à prendre eux-mêmes des mesures antivols (par exemple, les systèmes de verrouillage de volant).
L'échelle nationale	<ul style="list-style-type: none">• Modifier le Code criminel fédéral pour imposer des peines plus sévères aux organisations criminelles qui commettent des vols d'automobiles.• Interdire l'importation de la technologie « Levier zéro ». (Elle permet aux voleurs de copier des signaux sans fil de déverrouillage, puis d'accéder aux véhicules.)
L'échelle régionale	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer la sécurité et la surveillance de la manutention des marchandises aux ports de Montréal et de Vancouver, d'où proviennent environ les deux tiers des véhicules volés expédiés du Canada vers les acheteurs internationaux.
L'échelle locale	<ul style="list-style-type: none">• Sensibiliser davantage le public aux mesures visant à assurer la sécurité des véhicules par l'intermédiaire des médias locaux et des campagnes de sensibilisation du public.• Accroître les ressources policières locales pour les activités de prévention et d'enquête criminelle.

6.2 Moins d'approches prescriptives et plus de flexibilité

La flexibilité est la clé pour libérer le pouvoir des efforts dirigé par la communauté et basé sur le lieu : personnalisation, intégration, invention, ressources locales, réponses en temps réel, adhésion et un large éventail de possibilités de participations civiques reliées.

Lorsque les acteurs et actrices externes considèrent leurs homologues locaux comme de simples vecteurs qui appliquent des solutions externes, les avantages locaux restent inexploités. Les avantages ne disparaissent pas, mais restent dormants. Cependant, lorsque de telles interventions sont assorties de paramètres clairs et qu'il y a suffisamment de marge de manœuvre pour que les acteurs et actrices locaux participent à une réponse organique, ces mêmes avantages/ressources sont plus susceptibles d'être mis en avant.

Le succès de Medicine Hat est attribuable en partie à la souplesse qui a été favorisée de multiples façons. Cela a inclut :

- des subventions globales qui ont fourni aux autorités locales des ressources qu'elles peuvent allouer de la manière qui convient le mieux aux priorités et aux défis locaux.
- des approches de conception qui comportaient des critères de « spéc. min. » (c'est-à-dire de spécifications minimales) et/ou PMV (produit minimum viable) pour aider à l'identification et la hiérarchisation des caractéristiques essentielles ou fondamentales d'une politique, d'un modèle ou d'une réponse. D'autres acteurs et actrices ont ensuite pu intégrer des fonctionnalités moins critiques de manière contextuelle.
- des accords verticaux entre divers acteurs et actrices qui définissent leurs responsabilités et rôles respectifs, ainsi que des processus de partage des ressources et de coordination des actions respectives et comment les déployer.
- des processus d'impact collectif qui ont fourni une méthodologie qui a permis à divers acteurs et actrices de développer des relations de confiance essentielles pour encourager l'expérimentation et l'adaptation.

Bien que l'argument en faveur d'une plus grande flexibilité locale soit clair, il n'est pas simple d'y parvenir d'une manière efficace, efficiente, transparente et équitable. À ce jour, cette question demeure une préoccupation centrale des gouvernements fédéraux, provinciaux, régionaux et locaux, des organismes centraux et de première ligne, des sièges sociaux et de leurs bureaux extérieurs, ainsi que des fédérations nationales et leurs membres.

Heureusement, c'est aussi un sujet extrêmement chaud dans le domaine des politiques publiques, de la philanthropie et des cercles de changement social, ce qui signifie qu'il ne manque pas de propositions réfléchies sur la façon de s'y prendre. Celles-ci vont de l'incrémentiel (p. ex., *Grassroots to Joined Up Government*), à la réforme (p. ex., *Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better*, *The New Localism: How Cities Can Thrive in the Age of Populism*), et en passant par l'action transformatrice (p. ex., *The Revolution Will Not Be Funded: Beyond the Non-Profit Industrial Complex*, *Decolonizing Wealth: Indigenous Wisdom to Heal Divides and Restore Balance*). La renaissance des idées et de l'expérimentation sur la façon de rééquilibrer le pouvoir des institutions externes — souvent grandes et centralisées — vers des institutions locales plus petites, et d'assurer des relations plus productives entre les deux est sans doute déjà en cours. Cela doit être encouragé, nourri et développé davantage³⁹.



6.3 L'investissement et l'emploi d'intermédiaires

Relever des défis complexes à multiples échelles peut devenir beaucoup plus efficace en employant des intermédiaires ou catalyseurs sur le terrain.

Leurs réseaux diversifiés de relations et leur point de vue unique permettent aux intermédiaires de construire des ponts, de renforcer les capacités, de décupler et d'accélérer les efforts et tirer parti des innovations basées sur le lieu. Ils/elles relient les décideur.euse.s politiques, les bailleur.euse.s de fonds, les prestataires de services, les militant.e.s et d'autres acteurs et actrices pour faciliter le partage d'informations et la coordination des actions. Ils/elles proposent également des recherches, de la formation, des ressources agrégées et des options politiques pour permettre aux programmes de changement ambitieux d'avancer plus facilement et plus efficacement⁴⁰. Les intermédiaires vont encore plus loin. Ils/elles poussent les parties prenantes à poursuivre des ambitions accrues et à « faire tout ce qu'il faut » pour les atteindre. Cela comprend l'amélioration de la visibilité publique d'un enjeu, la mise en évidence d'exemples novateurs qui illustrent la promesse, la création de campagnes générales pour soutenir le travail à long terme visant à éliminer les obstacles systémiques plus profonds, et la promotion, la mobilisation et la création de nouveaux réseaux (voir la grille qui suit)⁴¹.

QUATRE TYPES D'INTERMÉDIAIRES SUR LE TERRAIN

Types	Son utilité	Exemples :
L'intermédiaire sur le terrain	Déploie différentes capacités, influençant les efforts déployés sur le terrain pour réaliser des changements à grande échelle (p. ex., mobilisation, sensibilisation du public, campagnes).	<i>L'Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance</i> Le soutien de l'Institut envers les partenariats basés sur le lieu et axés sur la réduction de la pauvreté.
Le/la spécialiste des capacités	Fournis une ou plusieurs capacités de soutien sur le terrain (p. ex., recherche, assistance technique, médias).	Travail de l'Institut Tamarack sur le salaire vital.
<i>L'Evidence-Action Lab</i>	Se concentre sur la recherche et le développement, conseille les décideur.euse.s et aide les praticien.ne.s du domaine à apprendre et à améliorer et développer des solutions.	<i>Making the Shift</i> (l'itinérance chez les jeunes)
Réseau de base local	Coordonne les parties prenantes intersectorielles locales et régionales et les aide à transformer collectivement un effort ou un domaine fragmenté.	<i>L'Alberta Seven Cities Network</i> Les Local Housing First Planning Bodies

Chacun.e a joué un rôle dans le succès de Medicine Hat. *L'Alberta Seven Cities Network* offre un forum où les dirigeant.e.s contre l'itinérance et les organismes publics des grandes villes de la province peuvent partager leurs expériences et coordonner leurs activités de planification et de politique. *L'Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance* offre une solide formation, de la recherche, de l'aide technique et des conseils stratégiques aux collectivités, au gouvernement et aux organismes philanthropiques. L'Alliance est également le commanditaire des campagnes de 20 000 maisons et *Prêt pour zéro Canada*, chacune mobilisant les parties prenantes pour relever l'un des défis stratégiques du domaine.

En outre, le soutien à long terme de l'Institut Tamarack aux modèles locaux de réduction de la pauvreté (y compris l'adoption de stratégies locales de salaire vital) a ouvert de nouvelles voies pour empêcher le sans-abrisme de prendre racine au départ.

La contribution de l'Institut Tamarack à Medicine Hat

Avant que Medicine Hat n'élabore son plan communautaire pour mettre fin au sans-abrisme, l'Institut a appuyé plusieurs séances communautaires où les dirigeant.e.s locaux.ales ont discuté de la lutte contre la pauvreté. La ville avait découvert le travail des Communautés dynamiques ils/elles étaient intéressé.e.s à explorer son potentiel. À bien des égards, ces rassemblements, organisés par le personnel de la Ville de Medicine Hat, ont créé les conditions et la volonté nécessaires des dirigeant.e.s communautaires à relever les défis de la pauvreté et du sans-abrisme dans leur ville. Ils/elles ont également été inspiré.e.s par les efforts de collaboration déployés à Calgary, à Edmonton et à Red Deer.

Medicine Hat faisait partie d'une alliance de sept villes où l'information et les progrès étaient partagés entre les grandes villes de l'Alberta. Les efforts collectifs ont commencé à poindre et les changements ont démarré inspirés par leurs communautés de pairs, les gens de Medicine Hat ont approfondi leurs réseaux et leur compréhension de ce qu'il faut pour travailler ensemble de manière à favoriser le changement.

Si vous jetez un coup d'œil de plus près, vous constaterez que tout effort pour relever un défi complexe ou générer une innovation systémique comprend des intermédiaires et des catalyseurs à l'œuvre sur le terrain. Le *Toronto Community Benefits Network* a contribué à catalyser la diffusion des ententes sur les retombées locales dans les quartiers des plus grandes villes du pays. *Quest Canada* est une ressource incontournable pour les organisations locales, régionales et nationales qui veulent accélérer le parcours des municipalités vers une plus grande efficacité énergétique et la carboneutralité. La croissance des secteurs de la finance sociale et des entreprises sociales en Australie est impossible à imaginer sans la contribution directe et indirecte de plus d'une douzaine d'intermédiaires dans ce seul pays, dont le plaidoyer, la facilitation de l'échange de connaissances (en particulier les meilleures pratiques) et la collaboration a permis de créer des « échafaudages précieux » parmi les acteurs, actrices et les intervenant.e.s de ces secteurs ⁴².

Bien que les intermédiaires et les catalyseur.rice.s sur le terrain aient fonctionné pendant de nombreuses décennies, leur rôle et leurs contributions sont souvent restés invisibles. Cependant, au cours des cinq dernières années, ceux et celles qui sont désireux.euses et impatient.e.s de trouver des moyens d'accélérer et d'élargir les progrès sur les questions épineuses ont mis un point d'honneur à mieux comprendre le travail des intermédiaires et comment il peut être soutenu. Certaines des meilleures idées sur le sujet viennent du groupe *Bridgespan* qui souligne la nécessité d'agir dans cinq domaines : 1) Fournir un capital souple et à long terme adapté pour s'attaquer aux problèmes tenaces ; 2) Soutenir le renforcement des capacités organisationnelles et de leur durabilité ; 3) Améliorer l'utilisation des mesures pour surveiller les progrès et les résultats ; 4) Créer des espaces permettant aux dirigeant.e.s de partager leurs expériences et leurs idées nouvelles ;



5) Promouvoir la valeur et l'utilisation des intermédiaires et des efforts visant à relever un défi sociétal⁴³.

Les idées explorées dans le présent document nous rappellent que les efforts dirigés par la communauté et basé sur le lieu jouent un rôle puissant, central et durable dans la correction de tendances autour de défis plus épineux. Cela met en exergue une conclusion évidente que l'on perd facilement dans la recherche de solutions rapides : les progrès en profondeur, expansifs et pérenne concernant une polycrise dépend d'actions intentionnelles, bien conçues, soutenues et coordonnées à l'échelle locale, régionale, provinciale, nationale et dans certains cas, également au niveau international.

Heureusement, nous ne partons pas de zéro. Les exemples d'action communautaire dynamique et de coopération réfléchi à grande échelle abondent. Nous devons simplement nous appuyer sur eux avec un niveau d'engagement, de résilience et d'ambition qui correspond à la complexité, aux échelles et aux enjeux des défis que nous voulons et devons relever.

À propos des auteur.rice.s

Mark Cabaj

Mark est président de la société conseil [Here to There](#). Il a été coordonnateur du projet *Opportunities 2000* de la région de Waterloo, une initiative qui a remporté des prix provinciaux, nationaux et internationaux pour son approche multisectorielle de la réduction de la pauvreté et il a été directeur des Communautés dynamiques Canada de l'Institut Tamarack (2002-2011).



Mark est un praticien chevronné fort de décennies d'expérience dans la mise en œuvre de changements locaux. Il contribue à une compréhension vaste et approfondie du travail de changement communautaire qui est enracinée dans le contexte canadien et éclairée par une perspective internationale. Son point de vue de praticien confirme que le changement axé sur le lieu n'est pas quelque chose de nouveau et non prouvé, mais plutôt quelque chose qui est connu et bien documenté dont il faudra peut-être se rappeler face à nos défis actuels.

En tant que membre au début de la formation de l'équipe de l'Institut, il a passé une décennie à aider à construire les bases de notre travail. Il a un don pour la recherche du sens profond, ce qui lui permet d'exprimer la cohérence des efforts de changements basés sur le lieu qui peut renforcer notre appréciation collective de la valeur d'investir dans cette cohérence et éclairer les façons dont nous pouvons l'améliorer.

Sylvia Cheuy

Sylvia est directrice-conseil en collaboration avec le Centre d'apprentissage de l'Institut Tamarack. Avant de se joindre à l'Institut Tamarack, Sylvia a été la directrice générale fondatrice de *Headwaters Communities in Action* (HCIA), une initiative citoyenne locale qui favorise le leadership collaboratif et l'action pour faire progresser une vision à long terme du bien-être pour la région de Headwaters en Ontario. Sylvia a terminé son baccalauréat à l'Université de Toronto et un diplôme d'études supérieures en innovation sociale à l'Université de Waterloo en 2013, où elle a exploré les possibilités de réinventer les systèmes alimentaires régionaux.



Remerciements

Cette recherche a été élaborée avec la participation et les directives de Liz Weaver, Danya Pastuszek, Tim Draimin, Shauna Sylvester, Michelle Baldwin, Doug Gore et Claire Lewis. Merci.

Nous tenons également à remercier les personnes suivantes qui ont examiné et confirmé les récits d'expérience présentés dans le présent document :

- Lindsay Cornell des CBAJ-Yukon
- Rotem Ayalon et Isabel Heck, Projet impact collectif de Centraide Montréal
- Ashley Anderson et Alex Lassell des CBAJ de Portage la Prairie
- Louann Stacy, Kayla Cross et le comité de direction de *Kahnawà:ke Collective Impact*
- Jane Farquharson du collectif *North Shore Climate Action for Resilience* de l'Île-du-Prince-Édouard
- Justin Williams, Mike des Jardins, Kieran Maingot, Natasha Pei et Myriam Bérubé, de l'Institut Tamarack.



Lectures supplémentaires sur le changement et les partenariats basés sur le lieu

- Paul Ramsey Foundation — Mark Cabaj — [Evaluating the Results of Intermediary Organizations](#) — juillet 2021
- Social Venture Australia — [Social Sector Intermediaries: What are they and What do they Need?](#) — billet de blogue et rapport — décembre 2022
- [Bridgespan](#) — [Equitable Systems Change: Funding Field Catalysts from Origins to Revolutionizing the World](#) — mars 2023
- Stanford Social Innovation Review — [How Field Catalysts Galvanize Social Change](#) — Taz Hussein, Matt Plummer et Bill Breen — novembre 2018
- Bridgespan — [Field Building for Population-Level Change](#) — Lija McHugh Farnham, Emma Nothmann, et Cora Daniels — mars 2020
- Stanford Social Innovation Review — [How Field Catalysts Accelerate Collective Impact](#) — Cabaj, Cheuy et Weaver, Tamarack Institute — 2022
- Stanford Social Innovation Review — [Filling the Gaps in Collective Impact](#) — Blatz, Long, Piff et Jancarz — septembre 2019
- Nonprofit Quarterly — [How to Fund Place-Based Partnerships, if We Want Them to Work](#) — Chan, Knowlton, et Miller — octobre 2021
- Social Innovation Journal — [Innovation communautaire : A Place-Based Approach to Social Innovation](#) — tous les articles en Volume 17 (2023)
- Global Responsibility — [What Transformation Catalysts do to Catalyze System Change](#) — novembre 2021
- The Business of Society — [Connecting, Cohering, and Amplifying: The Work of Transformation Catalysts](#) — septembre 2021
- Institut Tamarack — [Centring equity and place-based approaches in systemic transformation](#) et [billet de blog](#) — Anna Powell, Megan Courtney, Liz Weaver, Danya Pastuszek, Emily Sun, Jo Blundell, et Ritika Kurup — juillet 2023

Références et bibliographie

- ¹ Statistique Canada. [Tableau de bord officiel des indicateurs de la pauvreté au Canada](#). Le 9 mai 2023
- ² Voir : <https://www.homelesshub.ca/solutions/housing-accommodation-and-supports/housing-first>
- ³ L'Alliance canadienne pour mettre fin à l'itinérance (juin 2021). Medicine Hat achieves functional zero chronic homelessness. Extrait de : <https://caeh.ca/medicine-hat-functional-zero/>
- ⁴ Bryan Labby. Medicine Hat Says It Ended Homelessness a Year Ago, But It Didn't Last Long. 4 octobre 2022, CBC. Extrait de : <https://www.cbc.ca/news/canada/calgary/homeless-medicine-hat-point-in-time-count-1.6600717>
- ⁵ Canadian Cities Report Rise in Homelessness as "In-Tent" Fires as Winter Sets In. 13 décembre 2023. La Presse canadienne. Extrait de : <https://www.cp24.com/news/canadian-cities-report-rise-in-homelessness-and-in-tent-fires-as-winter-sets-in-1.6686059>
- ⁶ Labby, Brian. 2022. Medicine Hat Says It Ended Homelessness a Year Ago, But It Didn't Last Long. CBC. Extrait de : <https://www.cbc.ca/news/canada/calgary/homeless-medicine-hat-point-in-time-count-1.6600717>
- ⁷ Gonzales, Freschia. 23 février 2024 La SCHL sous-estime les besoins du Canada en matière de logement, prévient la CIBC. Extrait de : <https://www.benefitsandpensionsmonitor.com/news/industry-news/cmhc-underestimates-canadas-housing-needs-cibc-warns/383920>
- ⁸ Martine August. 2022. The Financialization of the Housing in Canada: A Summary Report for the Office of the Federal Housing Advocate. Ottawa, ON : Commission canadienne des droits de la personne.
- ⁹ Perry, S.E. 1987. Communities on the Way: Rebuilding Local Economies in The United States and Canada. Albany, NY: State University Press.
- ¹⁰ Putnam, R., Leonardi, L., Nonetti, R.Y. 1993. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press : Page 183.
- ¹¹ Eric Kleinberg. 2002. Heat Wave: A Social Autopsy of Disaster in Chicago. Chicago, IL : Chicago University Press.
- ¹² BC Coroners Service Panel. 2022. [Extreme Heat and Human Mortality: A Review of Heat-Related Deaths in Summer 2021](#).
- ¹³ Robert Putnam. 2000. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York, NY: Simon & Schuster.
- ¹⁴ Extrait de : <https://www.socialcapitalresearch.com/difference-bonding-bridging-social-capital/>
- ¹⁵ Fondations communautaires du Canada : 2023. [Reconnecting Communities: Belonging, Engagement and Well-Being](#). Rapport national sur les signes vitaux de 2023

- ¹⁶ Loewen, Garry. 2009. *A Comprehensive Approach to Poverty Using Strategic Drivers: An Aide for Action*. Waterloo, ON: Institut Tamarack
- ¹⁷ Pressman, J.L., & Wildavsky, A. (1984). *Mise en œuvre : How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation of Ruined Hopes*. Berkeley: University of California Press.
- ¹⁸ Carey, G. (2016). *Grassroots to Government: Creating Joined Up Working in Australia*. MUP Academic
- ¹⁹ Calgary Urban Aboriginal Initiative. 2006. *Reporting Back to The Community*.
- ²⁰ Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston, IL : Institute for Policy Research, Northwestern University.
- ²¹ Maranguka Limited Strategic Plan: (2023–2025). Extrait de : <https://www.justreinvest.org.au/wp-content/uploads/2023/08/Maranguka-Strategic-Plan-2023-25.pdf>
- ²² Personal conversation with a long-serving consultant working with the initiative.
- ²³ KPMG. 2018. *Maranguka Reinvestment Project: Impact Assessment*. Extrait de : <https://www.indigenousjustice.gov.au/wp-content/uploads/mp/files/resources/files/maranguka-justice-reinvestment-project-kpmg-impact-assessment-final-report.pdf>
- ²⁴ Andrew Russell. Fort McMurray, AB : What Lessons Learned from the Tragic 2011 Slave Lake Fire. May 4, 2016, Global News. Extrait de : <https://globalnews.ca/news/2680376/fort-mcmurray-fire-what-lessons-were-learned-from-the-tragic-2011-slave-lake-blaze/>
- ²⁵ Lerch, D. (Ed.). (2017). *The Community Resilience Reader: Essential Resources for an Era of Upheaval*. Island Press
- ²⁶ Lerch, D. (Ed.). (2017). *The Community Resilience Reader: Essential Resources for an Era of Upheaval*. Island Press
- ²⁷ Makhoul, A. 2009. *The Station 20 West Project Keeps on Chugging*. Ottawa, ON : Caledon.
- ²⁸ Haselmayer, S. 2023. *The Slow Lane: Why Quick Fixes Fail and How to Achieve Real Change*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- ²⁹ Jim Diers. 2004. *Neighbor Power: Building Community the Seattle Way*. Seattle, WA: University of Washington Pres.
- ³⁰ Josh Lerner & Estair Van Wagner. 2006. *Participatory Budgeting in Canada: Democratic Innovations in Strategic Spaces*. Toronto, Ontario : Osgoode Hall Law School of York University.
- ³¹ Ljeoma Oluo. 2024. *Be a Revolution : How Everyday People Are Fighting Oppression & Changing the World—And How You Can Too*.
- ³² Peter Meoff & Holly Sklar. (1999). *Streets of Hope: The Fall & Rise of An Urban Neighborhood*. Boston, MA: South End Press.

³³ Consulter le site Web Parkdale Peoples Economy sur :

<https://parkdalepeopleseconomy.ca/>

³⁴ Blackburn, C. (2022). *Beyond Rights: The Nisga'a Final Agreement and the Challenges of Modern Treaty Relationships*. UBC Press.

³⁵ Loney, S. (2016). *An Army of Problem Solvers: Reconciliation and the Solutions Economy*. Frisens.

³⁶ Anne Kubisch, Patricia Auspos, Prudence Brown, et Thomas Dewar. 2010. *Community Change Initiatives from 1990–2010: Accomplishments and Implications for Future Work*. Community Investments, Spring, Volume 22, Numéro 1: (8–12).

³⁷ Spark Policy Institute & ORS Impact. *When Collective Impact Has an Impact: A Cross Site Study of 25 Collective Impact Initiatives*. Extrait de : https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/10262018_111513_477_CI_Study_Report_10-26-2018.pdf

³⁸ Ottawa to Explore Tougher Auto-Theft Penalties, Curb Access to Tools Used by Bandits. Extrait de : <https://www.ctvnews.ca/politics/ottawa-to-explore-tougher-auto-theft-penalties-curb-access-to-tools-used-by-bandits-1.6760859#:~:text=Federal%20officials%20say%20Canada%20has,tampering%20with%20Vehicule%20Identification%20Numbers>

³⁹ See Carey, G. 2016. *Grassroots to Government: Creating Joined Up Working in Australia*. MUP Academic; Katz, B., Nowak, J. 2018. *The New Localism: How Cities Can Thrive in the Age of Populism*. Brookings Institution Press; Reich, R. 2020. *Just Giving: Why Philanthropy is Failing Democracy and, How It Can Do Better*; *The New Localism*: Princeton University Press; INCITE! Women of Color Against Violence. 2007. *The Revolution Will Not Be Funded: Beyond the Non-Profit Industrial Complex*. South End Press; Villanueva, Ed. 2021. *Decolonizing Wealth: Indigenous Wisdom to Heal Divides and Restore Balance*. Berrett-Koehler.

⁴⁰ Sylvia Cheuy. 2023. *Accelerating Community Innovation: The Role of the Field Catalyst*. Social Innovations Journal.

⁴¹ Taz Hussein, Matt Plummer, Bill Breen. 2018. *How Field Catalyze Social Change*. Stanford Social Innovation Review. Winter.

⁴² Jay Boolkin. 2023. *Bridges and Catalysts: Unpacking the Role of Social Enterprise Intermediaries*. <https://socialgoodstuff.com/bridges-and-catalysts-unpacking-the-role-of-social-enterprise-intermediaries/>

⁴³ Lija McHugh Farnham, Emma Nothmann, Kevin Crouch, & Cora Daniels. Le 21 mars 2023. *Equitable Systems Change: Funding Field Catalysts from Origins to Revolutionizing the World* The Bridgespan Group. Extrait de : <https://www.bridgespan.org/insights/funding-field-catalyst>



La communauté en tant que **verbe**. Encourager l'action, inspirer le changement.

L'**Institut Tamarack** aide les communautés et ses citoyen.ne.s à se libérer de la pauvreté, à adopter des solutions socioécologiques pérennes, à investir dans la jeunesse, à vivre un sentiment d'appartenance et à se motiver, grâce à son **encadrement**, à **des partenariats collaboratifs** et à **des ressources phares**. En savoir plus sur notre mission [ici](#).



L'Institut Tamarack est situé sur l'île de la Tortue (Amérique du Nord), la terre ancestrale des Premières Nations, des Métis et des Inuit.e.s. Nous reconnaissons l'oppression historique vécue par ses peuples et nous nous engageons à remédier aux inégalités qui perdurent sur ce territoire.

Les opinions exprimées dans cette publication reflètent celles de l'Institut Tamarack et ne représentent pas nécessairement celles de nos partenaires, des bailleurs de fonds ou du gouvernement du Canada.