



# *Obtenir de bons résultats*

*Choisir des «possibilités d'action» dans  
le cadre d'initiatives communautaires  
intégrées de réduction de pauvreté*

UN OUTIL POUR LE PROJET COLLECTIVITÉS DYNAMIQUES

Première édition, hiver 2004



**TAMARACK**

An Institute for Community Engagement



Le but de Tamarack est de promouvoir la mobilisation communautaire au Canada. Cela se fait en trouvant des citoyennes et citoyens engagés et en les encourageant à travailler ensemble à l'édification de collectivités accueillantes, prospères et en santé.

**La mission de Tamarack**

Mobiliser les citoyennes et les citoyens autour d'actions inspirées et concertées pour réaliser des projets d'avenir audacieux à la faveur de leur collectivité.

Tamarack offre des services de première ligne dans les collectivités, par l'entremise de divers organismes, en vue d'élaborer et de promouvoir les « technologies » de la mobilisation communautaire et d'inciter les individus et les organisations à se montrer plus volontaires dans leurs actions pour accélérer les transformations requises afin de réaliser leur vision.

Le travail de Tamarack cherche à canaliser de l'intérêt à l'échelle nationale pour l'amélioration du sort des collectivités canadiennes par le développement du leadership, les partenariats communautaires et les projets qui provoquent le changement.

Trois stratégies interreliées ont été élaborées pour remplir cette mission :

**Stratégie de renforcement communautaire** – Tamarack crée des partenariats qui s'étendent sur plusieurs années avec des collectivités intéressées à utiliser la mobilisation communautaire pour remédier aux problèmes auxquels elles ont à faire face.

**Stratégie de leadership communautaire** – Le Centre d'apprentissage Tamarack vise à améliorer, créer et diffuser des ressources et idées afférentes à la mobilisation communautaire afin d'aider les collectivités à se montrer plus audacieuses et énergiques dans la réalisation de leur vision.

**Stratégie catalytique** – Tamarack sera un lieu de convergence à l'échelle nationale pour l'amélioration du sort des collectivités canadiennes

Ces efforts ont déjà commencé à porter fruit. En partenariat avec l'Institut Caledon et la J.W. McConnell Family Foundation, Tamarack a parrainé l'initiative Collectivités dynamiques qui vise le renforcement des collectivités de façon à réduire la pauvreté dans les villes canadiennes.

Installé à Waterloo, Ontario, Tamarack est un organisme sans but lucratif avec le statut d'organisme de bienfaisance. Issu en 2001 d'un partenariat entre Alan Broadbent de la Avana Capital Corporation et la Maytree Foundation et Paul Born, Tamarack reçoit son financement de base de la Maytree Foundation et sollicite du financement de différentes sources pour réaliser des projets spécifiques.

139, montée Father David Bauer, Waterloo (Ontario) N2L 6L1  
tel: (519) 885-5155 tamarack@tamarackcommunity.ca  
www.tamarackcommunity.ca



# *Obtenir de bons résultats*

*Choisir des «possibilités d'action» dans  
le cadre d'initiatives communautaires  
intégrées de réduction de pauvreté*

UN OUTIL POUR LE PROJET COLLECTIVITÉS DYNAMIQUES

Première édition, hiver 2004

Mark Cabaj





---

## PRÉFACE

L'outil « choisir des possibilités d'action » a été créé par Tamarack, un institut de mobilisation communautaire. Il s'ajoute à une trousse grandissante de ressources pour soutenir le travail d'organismes locaux qui animent et dirigent de vastes initiatives communautaires de réduction de pauvreté (ils sont connus sous le nom d'organismes mobilisateurs ou rassembleurs).

Un des buts de cet outil de sélection est de soutenir les partenariats (collaborations) communautaires de façon à ce qu'ils soient le plus stratégique possible dans le choix des stratégies et des initiatives qu'ils envisagent d'employer pour réduire la pauvreté de façon substantielle.

Le concept de « sélection systématique » n'est pas nouveau. Les gouvernements s'en servent souvent pour évaluer et comparer différentes possibilités d'action (disons, des services possibles pour les personnes sans-emploi). Les grandes sociétés, tout comme les petits entrepreneurs, s'appuient aussi sur des critères de sélection et sur des études de faisabilité pour analyser les occasions d'affaires. Beaucoup d'organismes sans but lucratif bien structurés utilisent aussi cette méthode lorsqu'ils élaborent leurs programmes.

Un examen des diverses collaborations de type communautaire au Canada et aux États-Unis, réalisé par les chercheurs de Tamarack, n'a toutefois permis de documenter que quelques tentatives par ces groupes d'utiliser une approche structurée et systématique dans le choix de leurs moyens d'action et de leurs initiatives.

C'est en observant et en analysant la manière dont les partenaires communautaires participant au projet Collectivités dynamiques, une initiative pancanadienne de réduction de la pauvreté fondée sur l'action communautaire, prenaient leur décision relativement aux projets à mettre de l'avant que cet outil « pour choisir des possibilités d'action » a été conçu et mis au point. Ses versions antérieures étaient aussi une adaptation partielle du guide *Venture Development Basics*, une excellente ressource qui, bien qu'elle ait d'abord été élaborée dans le but d'aider les corporations de développement économiques autochtones à choisir des occasions d'affaires, facilite la compréhension d'un processus qui, à première vue, pourrait sembler complexe (voir <http://www.cedworks.com/customer/product.php?productid=4066&cat=&page=1>).

Les composantes cet outil ont été mises à l'essai soit en partie soit totalement par le projet *Opportunities 2000* de Waterloo en Ontario et la *Anti-Poverty Coalition* de Saskatoon en Saskatchewan.

---

---

L'outil «choisir des possibilités d'action» n'est pas un document achevé, il est en constante évolution. À mesure que des partenariats communautaires s'en serviront pour leur travail, l'Institut Tamarack sollicitera leurs commentaires pour savoir ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas et apportera les changements qui s'imposent.

Cet outil n'est qu'une des nombreuses ressources à sortir du projet Collectivités dynamiques. Les collectivités qui font partie du projet Collectivités dynamiques ainsi que ses bailleurs de fonds croient fermement qu'en vertu de leur quête de stratégies nouvelles et plus efficaces de réduction de pauvreté ils ont également la responsabilité de bâtir et de documenter le «corpus de leur pratique», soit ses outils, ses techniques et les leçons à en tirer.

Vous pourrez vous procurer ces ressources à l'adresse suivante:  
[www.vibrantcommunities.ca](http://www.vibrantcommunities.ca).

---

## INTRODUCTION

Il existe au Canada un nombre toujours croissant de groupements communautaires (partenariats) qui consacrent leurs efforts à réduire, par un moyen ou un autre, la pauvreté qui sévit dans leur milieu.

Ces collaborations – enrichies du mélange de perspectives, de connaissances et de ressources de leurs participantes et participants – renforcent considérablement les capacités des collectivités à améliorer le sort de leur population à faible revenu.

Il existe une foule de possibilités d'action pour un groupe intéressé à «faire sa part» dans la lutte contre la pauvreté. On peut choisir de concentrer ses efforts dans un quartier hautement défavorisé, auprès d'un groupe spécifique de personnes (par ex., des parents seuls, des travailleurs immigrants à faible revenu) ou encore, sur un problème bien précis (par ex., pénurie de logements à prix abordable). On pourrait même choisir de traiter plusieurs dossiers à la fois (voir Tableau 1).

Le défi pour les partenaires d'une collaboration communautaire consiste à déterminer à quelles actions ils font accorder le peu de temps dont ils disposent et leurs énergies de façon à réduire au maximum le nombre de personnes vivant la pauvreté et la profondeur de cette pauvreté.

Malheureusement, beaucoup de partenariats, lorsqu'ils choisissent les possibilités d'action qui leur sont offertes, sont motivés par l'une ou l'autre des raisons suivantes :

- Ils se sentent obligés de concentrer leurs efforts sur des stratégies ou des initiatives afférentes à des secteurs d'intervention où les besoins sont impératifs et cela, sans trop se demander si leurs actions pourront effectivement faire une différence.
- Un leader charismatique ou une organisation locale puissante les convainc de se consacrer à un projet qu'ils chérissent particulièrement
- Ils s'entendent sur une action « politiquement correcte » qui a l'aval d'un grand nombre de personnes dans leur collectivité.
- Ils sont stimulés à l'idée d'explorer une nouvelle initiative ou stratégie.

---

Tous ces facteurs sont importants et les membres d'un partenariat doivent en tenir compte lorsqu'ils réfléchissent au travail qu'ils veulent faire. Par contre, un groupe dont la décision s'appuierait sur ces seules considérations risque d'entreprendre une action qui ne produira pas les résultats escomptés pour améliorer la vie des personnes à faible revenu de la collectivité. Par exemple, il se pourrait qu'une stratégie nouvelle et innovatrice soit très stimulante, mais qu'après l'avoir examinée de près, vous constatiez qu'elle ne donnera pas de résultats comparables, en termes de portée et de profondeur, à ceux d'une stratégie éprouvée et améliorée, quoique plus terne.

Les coûts immédiats reliés à une action mal préparée sont évidents : une réduction moins importante que prévue (voire très faible) de l'incidence et de la profondeur de la pauvreté.

Quant aux coûts à long terme, ils sont sans doute plus élevés. Les partenariats qui cherchent véritablement à renforcer les capacités de leur collectivité et à lui fournir les moyens de réduire la pauvreté à long terme doivent développer une culture qui aspire à des résultats probants et se doter de procédures bien définies leur permettant de dégager, trier et choisir systématiquement toutes les occasions et possibilités d'action les plus aptes à faire une véritable différence dans leur milieu.

C'est ce que veulent les bailleurs de fonds. Les résidentes et résidents à faible revenu le réclament. Et, les membres très occupés des partenariats, après réflexion, ne voudraient pas qu'il en soit autrement.

## TABLEAU 1

SECTEUR D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉ	STRATÉGIE	INITIATIVES
<b>Parents seuls</b>	Accroître le niveau d'employabilité des parents seuls et peu instruits et augmenter le taux de rétention de ceux et celles qui occupent pour une première fois un emploi.	<p>Créer des « comptes de développement personnel » (épargnes) auprès d'institutions financières locales, d'organismes de bienfaisance et du gouvernement dans le but de financer leur formation.</p> <p>Mettre sur pied un programme de formation sur mesure en collaboration avec les commissions scolaires locales afin que ces parents puissent obtenir un diplôme d'études ou son équivalent.</p> <p>Trouver des « milieux de travail favorables » – notamment des milieux de travail dotés de services de garde – pour les parents prêts à intégrer le marché du travail mais ayant besoin d'un peu de souplesse pour ce « premier emploi ».</p>
<b>Niveaux des salaires offerts</b>	Encourager les employeurs à verser de meilleurs salaires dans les secteurs à revenu peu élevé	<p>Lancer une campagne de marketing social qui présente des cas d'employeurs locaux qui, tout en versant des salaires décents dans des secteurs peu rémunérés, réussissent bien.</p> <p>Encourager les municipalités à adopter une ordonnance obligeant les entreprises avec lesquelles elles font affaire à payer un salaire décent à leurs employés.</p>
<b>Quartier défavorisé</b>	Offrir une gamme de services aux personnes « prêtes à intégrer le marché du travail » et intéressées à travailler à l'extérieur de leur quartier.	<p>En collaboration avec un centre de santé local, mettre sur pied des centres d'emplois communautaires, dotés de services de recherche d'emploi, d'orientation professionnelle et de placement.</p> <p>Étendre le service des transports en commun au quartier pendant les heures de travail.</p> <p>Offrir des programmes de formation sur mesure dans le domaine de la construction dans des entrepôts locaux en collaboration avec le conseil du travail local et une association d'entrepreneurs en construction.</p>
	Aider les résidentes et les résidents à faible revenu à tirer le maximum de leur budget limité.	<p>Créer des coopératives d'habitation en collaboration avec des syndicats locaux.</p> <p>Faire la promotion du covoiturage et des coopératives de transport.</p> <p>Mettre sur pied des groupes d'achat de nourriture, de vêtements et de matériel éducatif</p>

---

## SÉLECTION SYSTÉMATIQUE DE POSSIBILITÉS D'ACTION

La sélection systématique de possibilités d'action est une méthode dont se servent les partenariats pour «débusquer» systématiquement les stratégies et les initiatives les plus prometteuses. Ainsi, leurs membres peuvent consacrer leur temps limité et leur énergie à explorer et, le cas échéant, à mettre en œuvre les stratégies et les initiatives les plus susceptibles de réduire substantiellement et de façon durable la pauvreté de la population locale.

Le schéma de la page suivante s'appuie sur la métaphore de l'entonnoir pour illustrer le processus de sélection des possibilités d'action. Le sas du haut n'est pas très serré; il retient le gravier, c'est-à-dire ces stratégies et initiatives moins prometteuses que pourrait tout de même retenir un groupe. Puis, les autres sas se resserrent de plus en plus pour ne laisser échapper que le sable le plus fin, soit les stratégies et les initiatives qui sont les plus viables. Ces sas représentent les différentes phases de la démarche d'un partenariat communautaire: la définition de priorités, la recherche et la prise de décision

Il y a une foule de raisons de ne pas vouloir suivre le processus de sélection systématique des possibilités d'action et ses différentes phases. En voici quelques-unes:

*Cela peut provoquer des conflits*

Effectivement, toute discussion sur ce sur quoi votre groupe devrait mettre du temps et de l'énergie ne tardera pas à mettre en évidence vos points de vue différents relatifs à votre mission ainsi que vos différentes façons de voir le monde. Cela peut même causer des conflits. Faute de bien gérer la situation, cela peut nuire au travail du groupe et même vous empêcher de travailler ensemble.

*Il faut y mettre trop de temps et d'énergie*

Effectivement, la rigueur exige plus de temps et d'énergie que l'improvisation. Réunir, analyser et présenter l'information dont aura besoin un partenariat communautaire pour répondre aux questions qui surgiront au cours du processus de sélection des possibilités d'action, conjugué au défi de réunir les membres pour qu'ils prennent connaissance de cette information, exige beaucoup de travail. Il est probable les membres de votre groupe, et ils seront nombreux, qui sont des «faiseurs» et veulent passer à l'action au plus vite, se sentiront frustrés d'avoir à participer à un processus systématique de recherche et de prise de décision, qui peut parfois s'avérer ennuyeux.

---

*Cela peut s'avérer mêlant*

Si réduire la pauvreté était un exercice facile, les seuils de pauvreté seraient nettement plus bas. Mais ce n'est pas facile. Les causes inhérentes à la pauvreté sont nombreuses et interreliées et elles diffèrent souvent selon la personne (par exemple, les causes inhérentes à la pauvreté des personnes âgées ne sont pas les mêmes que celles des travailleurs immigrants à faible revenu, nouvellement arrivés au pays). Dans votre volonté d'adopter une approche stratégique, vous serez sûrement confrontés à la complexité de la problématique. Si le processus de sélection de stratégies et d'initiatives n'est pas bien géré, cela risque de ralentir les efforts de votre groupe, voire même démoraliser ses membres.

S'il existe des bonnes raisons de surseoir à une démarche rigoureuse de sélection, il en existe de meilleures pour se plier de bonne grâce à l'exercice.

*Vos chances d'obtenir des résultats probants sont meilleures*

Un groupe qui évalue et trie minutieusement toutes les possibilités d'action est beaucoup plus susceptible de choisir des stratégies et des initiatives qui vont produire de meilleurs résultats et qui correspondent aux intérêts de la collectivité et aux capacités du partenariat.

*Cela renforce l'engagement des membres du partenariat*

Les membres du partenariat sont susceptibles de s'investir davantage dans le travail à accomplir s'ils comprennent bien et appuient les raisons derrière leurs efforts. Une personne qui est en mesure de répondre à toutes les questions portant sur l'initiative choisie et les résultats escomptés sera d'autant plus consciente et partie prenante de la mission du partenariat et des raisons qui le poussent à agir.

*Cela démontre de la crédibilité*

Votre partenariat aura souvent besoin de l'appui – financier, politique ou même moral – de leaders et d'organismes provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la collectivité. Plus vos arguments justifiant telle stratégie ou telle autre seront réfléchis et rigoureux – assez solides même pour défendre vos choix s'ils sont contestés – plus ils vous aideront à faire valoir votre cause à leurs yeux et à obtenir leur soutien

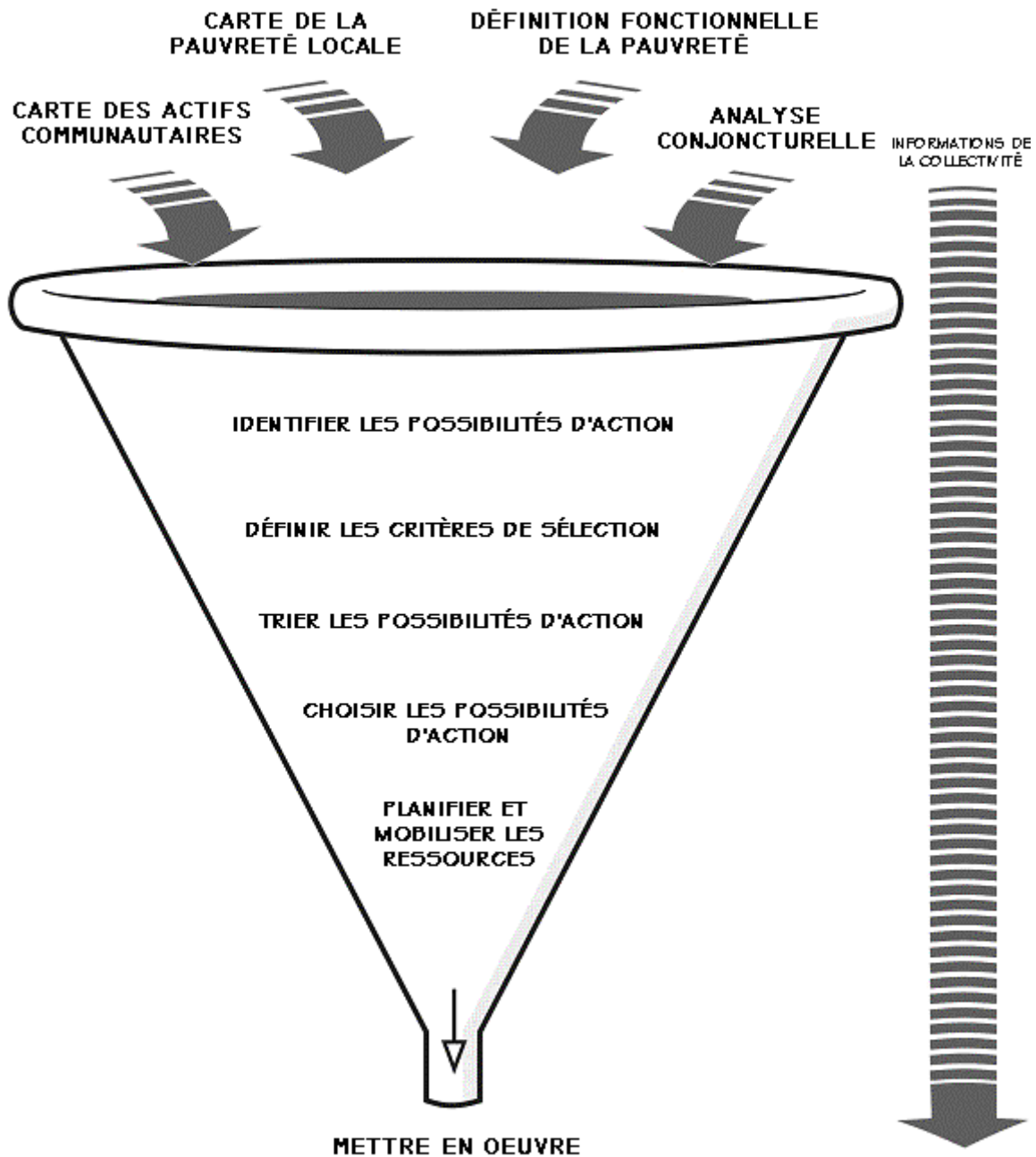
---

*Cela peut sauver du temps*

Il n'y a rien de plus navrant que d'être contraint à abandonner un projet au beau milieu de sa planification – ou même de le rendre à terme et de constater qu'il n'a pas atteint les résultats escomptés – parce que le groupe n'a pas fait ses devoirs et n'a pas vérifié, dès le départ, si l'action choisie avait suffisamment de potentiel. Il en résulte une perte de temps et d'énergie considérable et, possiblement, la perte de l'appui du milieu et le retour à la case départ.

L'introduction d'un processus de sélection systématique dans la démarche de votre partenariat comporte certainement des inconvénients. Cependant, si vous avez vraiment à cœur de renforcer les capacités de votre collectivité et de réduire progressivement, au fil du temps, la pauvreté dans votre milieu, alors vous retrousserez vos manches et vous mettrez au travail.

## ENTONNOIR DE SÉLECTION



---

## LES PHASES DU PROCESSUS DE SÉLECTION

Le processus de sélection des possibilités d'action s'articule autour des cinq phases principales – certaines comportant diverses étapes – qu'auront à traverser les partenariats communautaires au fil de leurs efforts pour réduire la pauvreté dans leur milieu.

Même si ces phases sont séquentielles, votre groupe aura tendance à passer de l'une à l'autre, au fur et à mesure qu'elles se dérouleront.

### PREMIÈRE PHASE : CRÉER UNE BASE D'INFORMATION

Tout processus de sélection systématique exigera de votre partenariat qu'il fasse un peu de recherche préliminaire. Idéalement, quatre questions devront être réglées avant que votre partenariat ne commence à générer et analyser des possibilités d'action pour réduire la pauvreté dans votre collectivité.

*i. Une définition fonctionnelle de la pauvreté*

Votre groupe devra s'entendre sur une définition fonctionnelle de la pauvreté afin d'orienter son travail et faciliter quelque peu le choix des stratégies. Il existe plusieurs façons de décrire la pauvreté: certains ne prennent en compte que les revenus, d'autres considèrent également les actifs financiers et d'autres encore tiennent compte de facteurs comme les aspirations. N'essayez pas de trouver de définition parfaite; il est difficile d'amener des personnes aux antécédents très diversifiés à s'entendre sur une même définition. Retenez plutôt une définition fonctionnelle à laquelle pourra adhérer la majorité des membres du partenariat et qui guidera leurs travaux, sur le moment, jusqu'à ce qu'une meilleure définition soit trouvée.

*ii. Une carte de la pauvreté locale*

Si l'objectif principal des membres de votre partenariat est de réduire la pauvreté, ils devraient bien comprendre la portée, la profondeur et les tendances en matière de pauvreté dans leur milieu. Il existe beaucoup de sources d'information et de cadres de référence pour dresser le portrait de pauvreté d'une collectivité notamment, à titre d'exemple, la grille d'analyse de la pauvreté, mise au point dans le cadre du projet Collectivités dynamiques.

([http://www.tamarackcommunity.ca/downloads/french/poverty\\_matrix\\_f.pdf](http://www.tamarackcommunity.ca/downloads/french/poverty_matrix_f.pdf))

---

iii. *Une carte des actifs communautaires*

Il existe sans doute beaucoup d'organismes et de groupes dans votre collectivité qui interviennent auprès de la population à faible revenu et qui agissent dans des dossiers liés à la pauvreté (par ex., organismes sans but lucratif, partenariats autour de la réussite scolaire, chambres de commerce progressistes). Votre groupe devra prendre en compte ces actifs lorsqu'il évaluera s'il lui faut ou non créer de nouvelles alliances ou d'autres partenariats en vue de donner plus l'élan à une stratégie ou une initiative.

iv. *Une analyse conjoncturelle*

Tout travail communautaire s'inscrit dans un environnement dynamique. Il se peut qu'un gouvernement provincial s'emploie à resserrer les conditions d'admissibilité des bénéficiaires d'aide sociale et à réduire leurs prestations. Il se peut qu'un important employeur dans votre collectivité ait clairement exprimé sa volonté d'embaucher des employés qualifiés issus du milieu et qu'il soit prêt à travailler en partenariat avec les organismes communautaires pour trouver du personnel localement. Il se peut que l'arrivée massive de nouveaux immigrants dans votre collectivité mette en lumière la pénurie de soutien à l'intégration. Votre groupe devra dresser un portrait des principales tendances politiques, sociales et économiques caractéristiques de votre milieu afin de bien cerner les besoins et les priorités de votre collectivité et d'évaluer justement la faisabilité des actions que vous envisagez.

Votre groupe sera peut-être en mesure de réunir rapidement ces données ou la tâche prendra peut-être plus de temps. N'oubliez pas qu'avoir trop d'information n'est pas nécessairement une chose utile. Tout ce qu'il faut, c'est que votre groupe comprenne les principaux problèmes liés à chacun des secteurs d'intervention. Quand les dossiers débordent d'information, il est parfois difficile de distinguer entre l'important et le futile.

## **DEUXIÈME PHASE : IDENTIFIER LES POSSIBILITÉS D'ACTION**

Généralement, les partenariats élaborent des stratégies et des initiatives de réduction de pauvreté autour de secteurs d'intervention privilégiés de façon à pouvoir concentrer leurs efforts (voir Tableau 1). Ces secteurs d'intervention peuvent être divers aspects de la qualité de vie d'une population, des segments de population particulièrement marginalisés ou des quartiers défavorisés (voir Tableau 2).

---

Deux tâches importantes doivent être effectuées au cours de cette phase.

*i. Échanger et prendre connaissance de la recherche*

Les membres de votre partenariat et d'autres parties concernées dans votre collectivité voudront avoir un portrait de la situation avant de commencer à explorer des moyens de réduire la pauvreté.

Votre équipe de recherche doit organiser l'information recueillie de façon à la rendre intéressante et facile à comprendre; il doit aussi prévoir un évènement – forum populaire, assemblée publique, journée de réflexion ou séance de travail – où gens pourront prendre connaissance des résultats de la recherche et en discuter.

Quand vous aurez l'impression que les membres de votre partenariat et la population en général saisissent bien la situation dans son ensemble – et il se peut que l'on vous demande de faire d'autres recherches ou de mettre à jour votre présentation avant que cela ne se produise – vous pourrez passer à la prochaine étape.

*ii. Générer des idées*

Il s'agit certes de l'étape la plus créatrice du processus de sélection des possibilités d'action. Votre groupe peut s'en servir pour rallier au processus les membres de votre partenariat et la population en général.

Plusieurs moyens existent pour générer des idées sur les différentes façons de réduire la pauvreté :

- Des séances de remue-méninges publiques – la plupart des gens aiment exprimer et explorer ouvertement des idées avec leurs collègues et leurs voisins. Les résultats aboutissent souvent à des perspectives innovatrices.
- Faire de la recherche sur les pratiques exemplaires – Il existe beaucoup de bonnes recherches sur les résultats de divers projets et stratégies de réduction de pauvreté (par exemple, un institut de recherche peut avoir examiné des stratégies très efficaces pour créer des logements à prix abordable).
- Prendre connaissance d'études locales – Dans la plupart des collectivités, il existe une panoplie de rapports, d'études et de recommandations sur la façon de remédier à divers aspects de la

---

pauvreté (par exemple, augmenter le taux de diplômation au secondaire).

Évidemment, votre groupe peut utiliser plus d'une technique: par exemple, il peut se réunir un soir pour examiner les résultats des principales études locales puis, peu après, organiser une séance de remue-méninges.

Peu importe la démarche utilisée, l'expérience démontre que les gens ont plus de facilité à évaluer la qualité d'une idée lorsqu'elle est concrète. Quand c'est possible, organisez-vous pour que chacune de idées exprimées soit décrite le plus précisément possible. À titre d'exemple : l'idée d'encourager les employeurs à augmenter le salaire de leurs employés n'est pas très concrète exprimée ainsi. En revanche, l'idée de lancer une campagne de promotion en collaboration avec la chambre de commerce pour inciter les employeurs à adopter des bonnes pratiques en milieu de travail se comprend mieux et est plus facile à évaluer.

## TABLEAU 2

### Points de départ communs des partenariats visant la réduction de la pauvreté

Les partenariats élaborent habituellement leurs stratégies et leurs initiatives autour des secteurs d'intervention qui leur semblent exiger une action immédiate ou qui offrent les meilleures possibilités de faire une véritable différence. Ces secteurs d'intervention sont notamment :

#### Groupes démographiques (segments de population) qui accusent une forte incidence de faible revenu

- Parents seuls
- Autochtones
- Femmes
- Personnes âgées
- Minorités visibles
- Hommes célibataires (45-60), etc.

Pour plus d'information sur l'incidence de faible revenu chez ces segments de population, visitez le [www.vibrantcommunities/](http://www.vibrantcommunities/) - section pauvreté.

#### Niveaux de pauvreté des personnes

- Vulnérabilité à la pauvreté
- Travailleurs et travailleuses à faible revenu
- Chômeurs temporaires
- Chômeurs chroniques
- Personnes pauvres à charge
- Sans-abri, etc.

Pour plus d'information sur les différents niveaux de pauvreté et leur relation aux groupes démographiques, consultez la grille sur la pauvreté à l'adresse suivante : [www.vibrantcommunities/](http://www.vibrantcommunities/) - section pauvreté.

#### Problématiques

Il existe un certain nombre d'éléments de base ou d'actifs dont les gens, et notamment les personnes marginalisées, ont besoin dans leur progression vers une qualité de vie améliorée :

- Logement
- Emploi
- Pratiques en milieu de travail
- Services de garde
- Éducation et formation professionnelle
- Sécurité alimentaire, etc.

Pour plus d'information sur ces problématiques, visitez le [www.vibrantcommunities/](http://www.vibrantcommunities/) - section pauvreté.

#### Quartiers

Le Canada compte plus de 400 quartiers défavorisés avec une forte incidence de familles à faible revenu, des taux de chômage élevés, un pourcentage élevé de personnes assistées sociales, beaucoup de jeunes ne fréquentant pas l'école régulièrement et un pourcentage élevé de familles monoparentales

Pour plus d'information à ce propos, visitez le site Web suivant : [www.vibrantcommunities/](http://www.vibrantcommunities/).

---

Peu importe la démarche que vous déciderez d'adopter, votre partenariat – avec le concours de la population locale – est susceptible de générer beaucoup d'idées et de possibilités d'action.

- À Waterloo, le groupe *Opportunities 2000*, durant son année de «régénération» (2001/2002), a proposé plus de soixante thématiques générales sur lesquelles intervenir, sans compter les stratégies et initiatives afférentes.
- Le *Core Neighborhood Council* de Saskatoon a identifié quant à lui treize secteurs d'intervention prioritaires et soixante-deux stratégies afférentes.
- La Coalition anti-pauvreté de Saskatoon a identifié plus de dix secteurs d'intervention et une foule de stratégies et d'initatives.

Il apparaît donc que ce ne sont pas les idées qui manquent au sujet des façons de réduire la pauvreté et d'améliorer la qualité de vie des collectivités. Le défi des partenariats communautaires consiste à trouver le meilleur moyen de trier et de choisir les possibilités d'action qui sont susceptibles de donner les meilleurs résultats.

### **TROISIÈME PHASE: DÉFINIR LES CRITÈRES ET TRIER LES POSSIBILITÉS D'ACTION**

Même si certains sont d'avis qu'il vaut mieux définir les critères avant d'identifier les possibilités d'action, il est important de prendre connaissance de l'ensemble des stratégies et des initiatives que vous aurez à évaluer afin d'avoir une idée des facteurs que votre groupe devra considérer lorsqu'il fera le triage d'entre toutes les possibilités d'action.

Cette phase comprend trois étapes.

*i. Prendre connaissance des actions possibles et choisir des critères*

Prenez connaissance des secteurs d'intervention générés à l'étape précédente et identifiez des facteurs clés (critères) en retenant les plus importants. Inspirez-vous des questions de l'annexe A – et il y en a sûrement d'autres – pour vous guider. Examinez les critères retenus et déterminez lesquels vous semblent les plus pertinents pour vous aider dans vos décisions.

---

ii. *Adopter une procédure pour faire le triage des possibilités d'actions*

C'est bien d'avoir des critères, mais pour s'en servir de façon à faire des choix éclairés, le groupe aura besoin d'un modus opérandi. Les partenariats communautaires qui participent au projet Collectivités dynamiques se sont rabattus sur différents moyens pour trier les multiples possibilités d'action:

- À Waterloo, c'est en votant sur une vingtaine de thèmes afférents au secteur d'intervention : *Travailleurs et travailleuses à faible revenu* que les gens ont procédé. Ils ont apposé de petits collants à côté de l'action qui, selon eux, était le susceptible de donner des résultats probants. (Par exemple, accès à un service de placement, transport à prix abordable).
- 
- À Saskatoon, le *Core Neighborhood Council* a eu recours à une technique beaucoup plus sophistiquée de scrutin électronique, dans une salle communautaire, pour permettre à la population de voter sur treize secteurs d'intervention prioritaires et soixante stratégies afférentes.

<b>Secteur prioritaire</b>	<b>Vote de la population</b>	<b>Stratégies privilégiées</b>	<b>Vote de la population</b>
Priorité 3: Tous les résidentes et résidentes des quartiers centraux peuvent avoir accès à des aliments de qualité à bon prix.	88 %	1. Déterminer la faisabilité d'implanter une épicerie et/ou une coopérative alimentaire dans un endroit central	88 %
		2. Établir des jardins communautaires dans les terrains vagues pour les rendre accessibles à la population	79 %
<i>L'une des treize actions privilégiées par le Saskatoon Core Neighborhood Council suivant un vote populaire en novembre 2002.</i>			

- Dans le cas des membres de la Coalition anti-pauvreté, la méthode utilisée a été des plus simples. À partir d'une liste de critères, les gens ont identifié, de façon consensuelle, les possibilités d'action qui correspondaient le mieux aux critères «résultats probants» et «faisabilité».

Bien évidemment, ces moyens comportent tous des points forts et des points faibles. Évaluez-les attentivement lorsqu'il sera temps de choisir lequel convient le mieux à votre partenariat et votre collectivité.

---

## QUATRIÈME PHASE : TRIER LES POSSIBILITÉS D'ACTION

Vous avez en main les résultats de votre recherche préliminaire, des critères de sélection et une procédure pour prendre une décision; votre partenariat est prêt à trier les différentes possibilités d'action.

*i. Premier tri*

Le but de cette étape est d'éliminer ces possibilités d'action qui de toute évidence, malgré leur intérêt, ne répondent pas aux critères de sélection que votre partenariat s'est donné. Cette démarche devrait être transparente et, dans la mesure du possible, organisez une assemblée publique ou un évènement populaire pour favoriser la participation du plus grand nombre possible de personnes de votre collectivité.

À la sortie de cet exercice, essayez de limiter à dix ou quinze les secteurs d'intervention possibles. N'oubliez pas, votre groupe devra faire d'autres recherches sur ces secteurs et plus il restera de thématiques à la fin de ce premier tri, plus il y aura de travail et plus lent sera le processus.

Cette étape ne devrait pas être très longue. Une réunion bien planifiée, d'une durée de deux heures environ, devrait suffire; surtout si les gens ont eu l'occasion, avant la rencontre, de prendre connaissance des documents.

*ii. Une étude «vite faite»*

Au cours de cette étape, votre groupe réunira, analysera et regroupera l'information nécessaire pour répondre aux questions sur les possibilités d'action qui ont survécu au premier tri. Il est probable que ce soit les employés du projet qui fasse ce travail, mais il sera alimenté par les commentaires et les conseils des membres du partenariat.

L'équipe de recherche et possiblement certains membres de votre partenariat seront portés à vouloir répondre à toutes les questions de façon détaillée et minutieuse. Résistez à cette impulsion. Vous aurez l'occasion d'explorer plus à fond les possibilités les plus prometteuses après le deuxième tri. Pour l'instant, il s'agit de dresser le profil de chaque secteur d'intervention sur quelques pages (deux à quatre) en vous appuyant sur les diverses sources d'information existantes et sur de brèves entrevues auprès de personnes bien informées.

---

Au fil de la préparation des profils, l'équipe de recherche devrait prendre en note les questions qui risquent de revenir et auxquelles le groupe devra répondre si jamais la possibilité d'action en question devait survivre au deuxième tri.

*iii. Deuxième tri*

Le but de cette étape est de diminuer le nombre de vos possibilités d'action pour qu'il n'en reste que quelques-unes (disons de quatre à huit) qui, selon les membres de votre groupe, sont prometteuses et méritent d'être étudiées plus à fond.

La démarche préconisée est identique à celle utilisée au cours du premier tri. Utilisez les critères de sélection pour guider votre réflexion et tâchez d'impliquer la population dans la prise de décision en adoptant démarche des plus transparentes.

La seule différence entre ce tri-ci et l'autre, c'est qu'une fois que vous aurez arrêté votre choix sur vos priorités d'action, il faudra prendre le temps d'identifier les questions qui devront être explorées par l'équipe de recherche.

À titre d'exemple, si votre groupe a choisi comme secteur d'intervention «les pratiques en milieu de travail» et qu'une des stratégies clés est «d'améliorer le niveau des salaires dans les secteurs mal payés», il se peut que votre partenariat s'intéresse à des expériences faites ailleurs et aux résultats obtenus afin de se faire une idée de ce qu'il pourrait réaliser localement.

Ou encore, les membres de votre partenariat souhaiteraient peut-être intervenir auprès des jeunes vulnérables à la pauvreté pour les aider à terminer leurs études secondaires, mais ne sont pas certains de l'accueil que leur réserveront les dirigeants et les membres des commissions scolaires locales ou ne savent pas si ces personnes croient aux stratégies que vous prévoyez mettre de l'avant.

Il est absolument indispensable, à cette phase-ci de votre démarche, que les principaux dirigeants et organismes, membres de votre partenariat, ainsi que ceux qui auront à travailler sur ces projets, soient partie prenante du processus. Après tout, ce sont eux qui assureront la direction des actions et qui en assureront le suivi à long terme si elles portent fruit.

---

Votre groupe a peut-être réussi à faire le premier tri au cours d'une seule rencontre, mais pour ce deuxième tri, vous aurez peut-être à vous rencontrer plusieurs fois, le temps qu'il faudra aux participantes et participants de débattre des questions avant une décision ou le temps qu'il faudra à l'équipe de recherche de réunir des données complémentaires.

*iv. L'étude approfondie*

La recherche à cette phase-ci sera plus exhaustive parce que votre groupe a identifié des questions de recherche précises dans la phase précédente. Les membres de votre partenariat tiendront à clarifier et à bien comprendre ce à quoi ils s'engagent avant d'arrêter leur choix sur des possibilités d'action.

Ce type de recherche peut prendre des semaines, voire même des mois, dépendamment des questions de recherche soulevées par le groupe lors du deuxième tri et de l'étendu et la qualité de l'information dont vous avez besoin pour vous sentir prêts à prendre une décision.

Il arrive parfois que le processus en entier soit suspendu à cause du travail de recherche exhaustif requis pour bien comprendre le potentiel d'une ou deux possibilités d'action envisagées. Dans ce cas, vous pourriez décider d'examiner en parallèle ces possibilités tout en poursuivant la démarche et passant à la prochaine phase.

## **CINQUIÈME PHASE : CHOISIR DES POSSIBILITÉS D'ACTION**

L'objectif de cette phase est simple : choisir les possibilités d'action et les stratégies et initiatives afférentes autour desquelles s'articulera le travail de planification et de mobilisation de votre groupe.

Vous soumettrez les possibilités d'action une dernière fois (espérons-le) à vos critères de sélection et vous vous entendrez sur un processus décisionnel. Il se peut qu'à ce stade-ci, votre groupe veuille introduire de nouveaux critères de sélection.

Il n'y a pas un nombre idéal de possibilités d'action car cela dépend, en grande partie, des capacités et des aspirations de votre partenariat communautaire. Cependant, votre groupe devrait prendre en compte deux aspects au cours de cette phase finale.

---

Premièrement, votre partenariat détermine à la fois le secteur d'intervention général qu'il privilégiera ET choisit les stratégies et initiatives propres à ce secteur d'intervention. Par conséquent, vous pouvez choisir un secteur d'intervention donné, mais ne pas opter pour certaines des stratégies et initiatives regroupés sous ce secteur (par exemple, choisir comme secteur d'intervention le logement à prix abordable, mais laisser tomber la stratégie consistant à faire pression sur le gouvernement provincial pour des investissements dans le logement social puisqu'un autre organisme pilote ce dossier).

Deuxièmement, si votre partenariat choisit de ne pas s'engager dans un secteur d'intervention donné, il n'est pas dit que ces possibilités d'action sont à jamais lettre morte. Vous pouvez certainement demander à ce qu'on fasse plus de recherche à leur sujet s'il le faut ou leur donner suite ultérieurement lorsque les conditions seront plus favorables.

#### **SIXIÈME PHASE: PLANIFICATION ET MOBILISATION**

Cette phase est plus directe et évidente. Il s'agit d'amener tous les membres du partenariat à travailler ensemble et à planifier plus rigoureusement les stratégies et les initiatives choisies. Il faut mobiliser son monde et trouver le financement requis pour procéder.

Heureusement, une grande partie du travail a déjà été accomplie. L'information glanée lors de l'étude approfondie vous fournira la plupart des données qu'il vous faut pour préparer votre plan d'action. Les efforts de réseautage et les consultations menées précédemment par les membres de votre partenariat pour jauger l'intérêt des gens à l'égard des divers projets auront sans doute rallié les dirigeants et les organismes du milieu.

Il est à peu près certain que votre groupe débusquera des stratégies nouvelles et d'autres initiatives au cours de cette phase de planification. Un des membres du comité de planification ou de l'équipe de recherche aura soudainement une idée lumineuse ou un partenaire potentiel proposera une idée qu'il hésitait à mettre de l'avant auparavant. Excellent! Il ne reste qu'à soumettre à nouveau cette stratégie au processus de sélection; vous avez eu le temps de vous faire la main!

---

## CHOISIR DES POSSIBILITÉS D'ACTION «DANS LA PRATIQUE»

Les phases et les étapes décrites dans cet outil de sélection des possibilités d'action ne sont pas une prescription qu'il faut suivre à la lettre. Il y a tout simplement trop d'aspects à considérer – quand l'utiliser, comment mobiliser son milieu, quel type de recherche faire, à quelle vitesse le partenariat veut-il progresser – pour sortir un guide uniformisé.

À titre d'exemple, vous pouvez décider d'appliquer cette méthode au début d'un processus formel de recherche et de planification communautaire et vous en servir pour générer des douzaines de possibilités d'action répondant aux besoins et priorités de votre collectivité, dans l'espoir d'en conserver trois ou quatre prometteuses sur lesquelles travailler. C'est ainsi qu'a procédé le *Saskatoon Core Neighborhood Council*. Le conseil a identifié treize secteurs d'intervention prioritaires et soixante-deux stratégies afférentes à la suite d'une démarche de recherche et de consultations qui s'est échelonnée sur une année complète.

Par ailleurs, vous pouvez vous servir de l'outil en tout temps pour évaluer une possibilité d'action spécifique. Par exemple, à Waterloo, même si les membres de *Opportunity 2000* avait déjà choisi leurs secteurs d'intervention privilégiés, soit «Travailleuses et travailleurs à faible revenu» et «Jeunes susceptibles de vivre la pauvreté», ils ont utilisé une version condensée du processus de sélection pour évaluer une possibilité d'action inattendue et qui visait à aider les personnes âgées à faible revenu à accéder plus facilement à un programme gouvernemental de sécurité du revenu.

Cet outil se veut simplement un cadre général de travail proposant un ensemble d'étapes faciles à suivre que votre partenariat communautaire devra adapter à ses propres besoins.

## CONCLUSION

Nous ne pouvons pas vous garantir que les stratégies et les initiatives qui sortiront du processus de sélection des possibilités d'action réduiront substantiellement la pauvreté.

Toutefois, votre partenariat communautaire augmentera considérablement ses chances d'obtenir des résultats probants en matière de réduction de pauvreté s'il suit une démarche de sélection systématique de possibilités d'action. Et c'est le type de démarche que décrit ce document.

---

## Annexe A

### Quelques critères de sélection

#### Réduction de la pauvreté

- Est-ce que l'action envisagée identifie clairement le groupe cible qu'elle veut aider?
- Est-ce que l'action vise à réduire – plutôt qu'à simplement soulager – la pauvreté?

#### Holistique

- Est-ce que l'action est conçue pour s'attaquer à plus d'une «cause inhérente» de la pauvreté (par ex., logement, capacité de se trouver un emploi, actifs financiers)?
- Est-ce que l'action vise plus d'un groupe démographique (segment de population) chez qui la profondeur et l'incidence de la pauvreté sont plus élevées que pour la population en général (par ex., immigrants, jeunes, parents seuls)?
- Est-ce que l'action est en lien avec d'autres initiatives de lutte contre la pauvreté?

#### Multisectoriel

- Est-ce que d'autres secteurs peuvent participer à l'action envisagée?

#### Inclusion

- Est-ce que l'action envisagée permet aux représentantes et représentants des groupes cibles de participer activement à son élaboration?
- Est-ce que l'action comporte des obstacles rendant la participation des groupes cibles difficile?

#### Développement

- Est-ce que l'action envisagée incite les organismes locaux à vouloir participer plus activement à la réduction de la pauvreté?
- Est-ce que l'action est conçue de façon à renforcer les capacités (par ex., compétences, ressources, connaissance et réseaux) des organismes locaux à lutter contre la pauvreté?
- Est-ce que l'action est conçue pour améliorer les politiques et les pratiques en matière de réduction de pauvreté des organismes à l'extérieur de la collectivité (par ex., ministères provinciaux, territoriaux et fédéraux, associations de gens d'affaires, groupes professionnels, fondations, etc.)?

---

### Long terme

- Est-ce que l'action envisagée est conçue de façon à donner des résultats à long terme?
- Est-ce que l'action peut engendrer des résultats à court terme qui témoigneront de son efficacité et lui mériteront l'appui des parties concernées?

### Apprentissage et changement

- L'action envisagée s'inspire-t-elle des «leçons» tirées d'autres initiatives semblables?
- Est-ce que l'action peut intégrer un plan facile à mettre en œuvre pour documenter les résultats?
- Est-ce que l'action envisagée peut intégrer un plan facile à mettre en œuvre de façon à ce que **toutes** les parties concernées puissent prendre connaissance régulièrement de ses résultats et identifier des moyens d'améliorer son rendement?

### Capacités

- Est-ce que l'action correspond à la vision, la mission et aux principes de votre partenariat?
- Est-ce que l'action correspond à la stratégie globale de réduction de pauvreté de votre partenariat?
- Est-ce que l'action renforce les capacités de réduction de pauvreté de votre partenariat?
- Est-ce que votre partenariat peut entreprendre cette action sans nuire à ses capacités d'accomplir ses autres mandats?

### Risque

- Dans quelle mesure, s'il y a lieu, l'échec de cette action laisserait les personnes qu'elle cherche à aider dans une situation plus précaire qu'avant?
- Dans quelle mesure, s'il y a lieu, l'échec de votre partenariat affaiblirait ses capacités et sa réputation dans le milieu?

---

## Annexe B

### Évaluer les secteurs d'intervention à résultats probants

#### Liste d'éléments à cocher par les organismes rassembleurs

(basé sur une collectivité fictive)

Instructions:

1. Examinez tous les « secteurs d'intervention à résultats potentiellement probants » pour votre organisme rassembleur
2. Examinez chaque secteur d'intervention en répondant aux questions suivantes
3. Soyez prêt à partager vos réponses avec les membres de votre groupe

Secteur d'intervention: \_\_\_\_\_

	Question	Faible	Moyen	Élevé	Remarques
Secteur	1. Combien de personnes cette question ou ce secteur est-il susceptible de toucher?	< 1500	1500-8000	8000 +	
	2. Dans quelle mesure une action efficace autour de cette question ou dans ce secteur sera susceptible de réduire la profondeur de la pauvreté?	Faible	Assez pour le remarquer	Élevé	
	3. Quelle est la tendance en regard de cette question, de ce secteur?	Décroissante	neutre	Croissante	
	4. Dans quelle mesure sera-t-il facile de saisir les changements qu'apportera votre groupe autour de cette question ou dans ce secteur?	Très difficile	Faisable	Plutôt facile	
Environnement	5. Quelle influence ont les acteurs locaux sur cette question?	Très peu	Léger	Beaucoup	
	6. Quel est l'intérêt des acteurs locaux pour cette question?	Très peu	Léger	Beaucoup	
	7. Dans quelle mesure votre groupe peut-il ajouter de la valeur aux efforts de la collectivité autour de cette question?	Faible	Assez	Élevé	
Correspond à votre mission	8. Dans quelle mesure intervenir dans ce secteur correspond à la mission de votre groupe?	Faible	Moyen	Élevé	
	9. Dans quelle mesure intervenir dans ce secteur s'inscrit dans les capacités de votre groupe - ses réseaux, ses compétences, son temps et son influence?	Faible	Moyen	Élevé	

1. Quelle cote donnez-vous à cette possibilité d'action en termes du niveau d'attention qu'on devrait lui accorder  
 Excellente  
 Bonne  
 Faible
2. Quelles sont les principales raisons qui motivent votre appui / ou non-appui de ce secteur d'intervention

---

---

---

- 
3. Quelles sont les conséquences pour votre groupe s'il se mobilise autour de cette question (par ex., devra bâtir un nouveau réseau de contacts, acquérir d'autres compétences, « gérer » des attentes par rapport aux résultats)?

---

---

---

4. Quels sont ceux qui, dans votre collectivité, peuvent « faire bouger les choses » dans ce secteur?

---

---

---





Human Resources  
Development Canada

Développement des  
ressources humaines Canada



CALEDON



INSTITUTE OF  
SOCIAL POLICY

THE J.W. McCONNELL  
FAMILY FOUNDATION

---

LA FONDATION DE LA  
FAMILLE J.W. McCONNELL



139 Father David Bauer Drive  
Waterloo, Ontario, N2L 6L1  
(519) 885-5155  
tamarack@tamarackcommunity.ca  
www.tamarackcommunity.ca