

Concertación y co- construcción para el desarrollo de la economía social: el caso de Quebec

Alain, Béatrice

2014

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3704>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

CONCERTACIÓN Y CO-CONSTRUCCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL: EL CASO DE QUEBEC

▣ **Béatrice Alain**, Encargada de asuntos internacionales para el Chantier de l'économie sociale y coordinadora del RELESS, Centro internacional virtual de enlace y referencias sobre políticas públicas en economía social y solidaria

Durante más de cien años, la economía social (ES) ha dejado huella en el desarrollo de Quebec y ha contribuido al desarrollo de una sociedad y una economía más humana a través de generaciones. En Quebec, se entiende por economía social a las empresas colectivas (mutuales, cooperativas o asociaciones) cuya gestión es democrática e independiente del Estado y tiene como objetivo satisfacer las necesidades de sus miembros o de la comunidad. Esta definición fue retomada por el gobierno al aprobar la legislación marco en 2013.

Aunque las empresas de economía social existen en Quebec desde hace muchos años (las primeras cooperativas de ahorro y crédito *Desjardins* fueron creadas a finales del siglo XIX y las cooperativas agrícolas a principios del siglo XX), no fue sino hasta 1996 que comenzamos a utilizar este término y así comenzó un largo proceso colectivo para obtener el reconocimiento y apoyo necesarios para el desarrollo del movimiento. El presente artículo esboza el surgimiento de este movimiento en Quebec, elucida las dinámicas políticas y sociales que dieron lugar a su evolución e identifica las características principales de la economía social de hoy. Destaca en particular la importancia de la concertación, tanto entre los sectores y las organizaciones de la economía social como con las instancias públicas, y los beneficios de procesos de co-construcción que esto ha permitido, sobre todo en términos de utilidad y legitimidad de las políticas resultantes.



Aparición del término “economía social”

En 1996, frente a una grave crisis económica y un déficit público importante, el gobierno de Quebec convocó a una Cumbre sobre la Economía y el Empleo y creó cuatro grupos de trabajo pidiendo a los miembros de cada uno, es decir, a los principales actores económicos, proponer soluciones para fomentar el desarrollo económico, y en particular la creación de empleo, sin generar obligaciones financieras significativas para el gobierno.

Una variedad de actores de la economía con objetivos sociales, tales como el acceso a la vivienda, la mejora de las condiciones de vida de las mujeres, el desarrollo territorial, etc., fueron reunidos en un *Chantier de l'économie sociale* (podemos traducir como: “espacio de construcción de la economía social”), uno de los grupos de trabajo temporal creados para la Cumbre. Juntos propusieron un plan de acción ambicioso con el fin de crear puestos de trabajo y satisfacer necesidades sociales, ambientales y culturales, a través de un desarrollo económico al servicio de las personas intitulado “Atreverse a la solidaridad”.¹

Reunirse bajo un gran lema de “economía social” fue iluminador y constructivo para muchos actores, quienes solicitaron que el *Chantier* se mantuviese en pie otros dos años para promover el concepto de la economía social, aclarar su papel y potencial, facilitar la implementación de nuevos proyectos y contribuir al desarrollo de las políticas y medidas públicas necesarias para su futuro desarrollo. Muchas instituciones clave para la economía social de Quebec, de las cuales se hablará a continuación, fueron establecidas en estos años. También se implementaron medidas importantes para el desarrollo de ciertos sectores, tales como la creación y apoyo de una red de guarderías manejadas por los padres y el establecimiento de una red territorial de empresas de la economía social para asegurar servicios a domicilio a personas carentes de autonomía. Se estima que los proyectos desarrollados a raíz del Foro llevaron a la creación de más de mil nuevas empresas y 20 mil nuevos empleos.²

Después de dos años se decidió hacer permanente este grupo de trabajo. Así, el *Chantier de l'économie sociale* se convirtió en una organización independiente, con una estructura organizacional compuesta de una asamblea general y un consejo de administración representando a los distintos actores de la economía social.³

La Cumbre sobre la Economía Social y Solidaria de 2006, a diferencia de 1996, no fue una iniciativa del gobierno; más bien fue organizada por la sociedad civil, coordinada por el *Chantier*. Al considerar, después de diez años

del crecimiento del sector y del deseo de todos los actores de seguir promulgando este modelo de desarrollo basado en la solidaridad, esta iniciativa permitió a los actores ponerse de acuerdo sobre las prioridades y caminos a seguir para continuar y ampliar el desarrollo de la economía social. De nuevo fue una oportunidad para reforzar la concertación de los actores y demostrar el impacto de una larga movilización; reaccionando a las pistas de acción identificadas en la Cumbre, el entonces primer ministro tomó un compromiso que llevó a la adopción de un Plan de Acción Gubernamental para el Emprendimiento Colectivo en 2008, un paso importante para el reconocimiento y el apoyo de la economía social en todos los sectores.

En 2013, a raíz de consultas formales e informales entre el gobierno y los distintos actores de la economía social a nivel local y de Quebec, así como una movilización constante de estos actores, el gobierno aprobó por unanimidad una ley marco en economía social que reconoce la contribución de la economía social al desarrollo socioeconómico de Quebec y compromete al gobierno a fomentarla, en particular a través de un plan de acción que incluía medidas de evaluación y de rendición de cuentas, todo esto elaborado en consulta con una mesa consejera de actores de la es.⁴

Dinámicas que han permitido la evolución de la es

La definición amplia e inclusiva de la economía social adoptada en 1996 fue un paso clave no sólo para el reconocimiento de los logros del pasado, sino también para la realización de su potencial en el futuro. Así, la economía social engloba diversos tipos de estructuras, aunque el control colectivo de éstas asegura que su misión y prioridades sean acordadas por la comunidad o los miembros, garantizando de este modo sus orientaciones sociales, su responsabilidad hacia la comunidad y la perennidad de la misión.

La capacidad de las organizaciones de crear redes, y la capacidad de concertación para identificar y promover intereses comunes, fue un segundo factor benéfico para la economía social. En los hechos, muchas redes sectoriales de la economía social ya existían antes de 1996, y bajo el impulso de la Cumbre de 1996 aún más fueron creadas. Más allá de estas redes, la creación del *Chantier de l'économie sociale* constituye una innovación importante porque reúne las redes sectoriales, redes territoriales y movimientos sociales que apoyan el desarrollo de la economía social. La creación de una estructura permanente, que permite a las partes interesadas reunirse para identificar conjuntamente los desafíos comunes, acordar las prioridades de acción y movilizarse cuando sea necesario para defender o avanzar sus intereses, ha sido clave para el desarrollo de la economía social en Quebec.

1 *Osons la solidarité*: http://www.chantier.qc.ca/userImgs/documents/CLevesque/sitechantierdocuments/osonslasolidarite_1996.pdf

2 Chamberlain et al. (2011).

3 El Consejo de administración del *Chantier* está compuesto por 35 administradores provenientes de redes sectoriales de empresas, redes territoriales, redes indígenas, organizaciones de desarrollo y movimientos sociales.

4 Para detalles sobre la ley marco, véase la ficha del RELIÉS: http://www.reliés.org/centredoc/upload/loicadre_ve1384892463.pdf

De hecho, esta estructura ha jugado un papel fundamental en la tercera dinámica, a saber, la co-construcción⁵ de políticas públicas desde 1996. Asimismo, casi todas las medidas y los programas adoptados por las autoridades públicas en cuanto a la economía social han sido el resultado de propuestas hechas por los actores de ésta. Lo anterior fue posible gracias a la credibilidad acumulada por la sociedad civil en los años anteriores.⁶ En efecto, antes de 1996, diversas iniciativas le habían hecho ganar legitimidad para intervenir en materia de políticas públicas. A mediados de los años ochenta, las primeras corporaciones para el desarrollo económico de la comunidad, reuniendo a una serie de actores, emergieron como una manifestación de la labor de la sociedad civil en el corazón de la economía. En 1989, el Foro para el Empleo fue una iniciativa no gubernamental que reunió a representantes de los sindicatos, de la comunidad, de las cooperativas, de varios ministerios gubernamentales y de empresas privadas.

Por lo tanto, antes de la Cumbre de 1996, el reconocimiento de la importancia de la sociedad civil había comenzado, pero siempre empujado por actores no gubernamentales. La invitación del gobierno a la sociedad civil a participar en la Cumbre era ya un reconocimiento de la importancia de sus opiniones. De frente a los problemas complejos y estructurales de marginalización y pobreza que el gobierno no podía resolver solo, se reconoció la importancia de incluir a otros actores en las discusiones para identificar soluciones que respondieron a la nueva realidad socioeconómica. Por primera vez, se iba más allá del tripartidismo, convocando a otros actores distintos de los sindicatos a participar en discusiones sobre orientaciones económicas y proponer proyectos, junto con otros actores económicos importantes, tales como las grandes empresas privadas. Más allá de la mera participación en una consulta, la Cumbre fue una oportunidad para destacar la importancia de la presencia de la sociedad civil en el debate público y, más concretamente, el reconocimiento de la necesidad de su participación en el desarrollo de la economía social. Esto fue reconocido por el gobierno, tanto por la creación de proyectos conjuntos como por la adaptación de sus prácticas para asegurar la contribución de la sociedad civil en la definición de políticas públicas.

Finalmente, cabe mencionar la cultura política de Quebec. Esta cultura, resultante entre otros factores de la conciencia de ser una comunidad francófona relativamente pequeña y minoritaria en América del Norte, y por lo tanto más tendiente hacia la cohesión social,⁷ durante décadas se

A MEDIADOS DE LOS
AÑOS OCHENTA, LAS
PRIMERAS CORPORACIONES
PARA EL DESARROLLO
ECONÓMICO DE LA
COMUNIDAD, REUNIENDO
A UNA SERIE DE ACTORES,
EMERGIERON COMO UNA
MANIFESTACIÓN DE LA
LABOR DE LA SOCIEDAD CI-
VIL EN EL CORAZÓN DE LA
ECONOMÍA

5 Co-construcción se entiende como un proceso de elaboración, aplicación y ajuste de políticas públicas hechas en un contexto de constante diálogo con la sociedad civil. Esto debe distinguirse de co-entrega (co-delivery) que supone sólo la implicación de las empresas en una etapa de la acción pública.

6 Chamberlain et al. (2011).

7 Neamtan (2008).

LA ECONOMÍA SOCIAL EN QUEBEC SE APOYA EN UNA INFRAESTRUCTURA INNOVADORA DE ORGANIZACIONES LOCALES, REGIONALES Y PROVINCIALES DE DESARROLLO, INSTITUCIONES DE FINANZAS SOLIDARIAS, INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y REDES DE ACTORES, INCLUYENDO LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

ha caracterizado por un diálogo social sobre asuntos vitales para su supervivencia, lo cual ha llevado a crear una amplia gama de estructuras regionales y locales. Incluso, durante el periodo fordista (1960-1980): “compromisos entre el Estado, los empleadores y los sindicatos se han establecido para promover la modernización de las empresas y el desarrollo regional. La base para la asociación a continuación, se extiende, sobre todo bajo la presión de los movimientos sociales”.⁸ De esta forma, Quebec era ya terreno fértil para el diálogo entre el Estado y la sociedad civil, y el papel activo del Estado en muchos sectores era aceptado. Por lo tanto, cuando la economía social fue reconocida como una parte integral del tejido social y económico de Quebec, fue posible proponer y negociar políticas públicas en una gama de sectores.

La economía social hoy

Hoy, más de 7 mil empresas de economía social en Quebec, de diferentes tamaños, operan en más de veinte diferentes sectores de actividades (las artes y la cultura, la agricultura y la alimentación, el comercio minorista, el medio ambiente, la vivienda colectiva, el ocio y el turismo, tecnologías de la información y las comunicaciones, los medios de comunicación, la manufactura, los servicios a las personas, etc.). En conjunto, la economía social representa más de 150 mil empleos, genera más de 17 mil millones de dólares en ingresos, y participa con alrededor del 8% del PIB de Quebec,⁹ con un impacto social, cultural y ambiental aún más importante.

La economía social en Quebec se apoya en una infraestructura innovadora de organizaciones locales, regionales y provinciales de desarrollo, instituciones de finanzas solidarias, instituciones gubernamentales y redes de actores, incluyendo los movimientos sociales que trabajan juntos para lograr sus fines. En conjunto, estos esfuerzos han producido un apoyo sistémico para la economía social, reconocido y reforzado por la Ley marco de 2013.

Principales estructuras de desarrollo de la Economía Social

Se presenta aquí una breve reseña de los principales actores de la economía social en Quebec, de la sociedad civil y del gobierno. Cabe mencionar que muchos de ellos nacieron precisamente a raíz de este diálogo.

Concertación, representación y promoción

El *Chantier de l'économie sociale*, ya presentado, es una red de redes que agrupa promotores de la economía social, los representantes de los principales movimientos sociales y los actores del desarrollo local. Fue fundado por la sociedad civil y constituye un foro permanente de concertación para ésta, pero, igualmente, es una herramienta de movilización

⁸ Bouchard (2008).

⁹ Datos provenientes del Chantier de l'économie sociale. Cabe señalar que la actualización del retrato estadístico de la economía social en Quebec fue identificado como asunto prioritario por el gobierno y por la sociedad civil.

y de representación política para hacer valer sus intereses. Sus principales mandatos son: concertar a los actores y aliados de la economía social; promover la economía social como vector de cambio social y económico; crear las condiciones y las herramientas favorables a la consolidación, la experimentación y al desarrollo de nuevos nichos y proyectos, y participar en la construcción de alianzas con otros actores socioeconómicos y movimientos sociales afines a este modelo de desarrollo, incluso a nivel internacional.

Los *Pôles Régionaux de l'Économie Sociale* (“polos/centros regionales de la economía social”) están compuestos principalmente de empresas colectivas y organizaciones de apoyo de un territorio, incluyendo muchas veces agencias públicas. Se fueron creando progresivamente desde 2006 y ahora están presentes en cada región.¹⁰ Su función es promover la economía social local y facilitar la cooperación y la colaboración entre los actores de su región para maximizar el impacto de sus acciones en economía social. Los *pôles* son socios del *Chantier* y cuentan con puestos reservados en su junta directiva.

Hay varias redes de empresas de la economía social que pertenecen a un sector específico. Los centros para la primera infancia que proporcionan servicios de guardería educativa, estaciones de radio y televisión comunitarias, empresas de inserción, o empresas de ayuda doméstica son ejemplos bien conocidos en Quebec. También hay distintas federaciones de cooperativas (de vivienda, de servicios funerarios, dedicadas a la silvicultura, la alimentación, la salud, etc.). Varios sectores están bien estructurados y poseen herramientas para ayudar al desarrollo de las empresas y representarlas.

Por otra parte, las cooperativas y mutuales están representadas por el *Conseil québécois de la coopération et de la mutualité* (CQCM). Fundado en 1939, tiene como misión participar en el desarrollo social y económico de Quebec, promoviendo el pleno desarrollo del movimiento cooperativo de conformidad con los principios y valores de la Alianza Cooperativa Internacional. Trabaja también para la consulta, representación y desarrollo de las cooperativas y mutuales.

Desde el último cambio de gobierno, la Dirección de la economía social está bajo el Ministerio de la economía, la innovación y las exportaciones (MEIE)¹¹ de Quebec. La Dirección tiene como mandato la promoción de la economía social dentro del aparato gubernamental, el desarrollo de políticas y estrategias gubernamentales para el fomento de la economía social y la coordinación de la acción del gobierno. En efecto, varios ministerios tienen responsabilidades relacionadas con empresas de la ES según su sector de actividad; tal es el caso del Ministerio de la Familia, responsable de la Ley bajo la cual operan las guarderías, pero también los Ministerios de la Salud, del Turismo, de la Educación, de las Relaciones internacionales, etc. La pertinencia de considerar

10 Existen igualmente polos/centros indígenas que reagrupan iniciativas de ciertas naciones indígenas presentes en varios territorios.

11 Desde 1996 y hasta 2014, esta oficina estaba bajo el Ministerio de Asuntos municipales, de las Regiones y de la Ocupación del territorio.

y coordinar el trabajo de todos los aparatos del gobierno en materia de economía social fue justamente un motivo para la adopción de la Ley marco en 2013 que norma el trabajo de la Dirección de Economía Social. La Dirección está bajo la responsabilidad directa del ministro. Existen también estructuras parecidas a otros niveles de gobierno. Por ejemplo, el Partenariado en economía social de la Ciudad de Montreal de 2009, siempre como resultado de un proceso de concertación entre actores de la ES y actores públicos, llevó a la creación de una Oficina para la Economía Social que promueve la economía social dentro del aparato municipal y facilita colaboraciones entre actores de la ES y agencias municipales.

Apoyo al desarrollo

Quebec tiene muchas organizaciones que apoyan a los desarrolladores de empresas colectivas, ya sea en el momento de crear un proyecto o para extender sus actividades. Algunas redes sectoriales pueden ofrecer orientación o herramientas compartidas para las empresas de su sector. Por otra parte, existe una red de organizaciones de desarrollo territorial, integrada por las corporaciones de desarrollo económico comunitario (CDEC) y los centros de desarrollo local (CLD). Son la puerta de entrada de todo proyecto empresarial en su territorio, ya sea privado o colectivo, y para todo sector de actividad. Apoyan a los desarrolladores en su planificación, los acompañan para recaudar fondos y pueden dirigirlos hacia otras instancias u organizaciones, según sea necesario.¹² Si el proyecto es una cooperativa, los empresarios también pueden recibir apoyo de la Cooperativa de Desarrollo Regional (CDR).

Financiación

Varios instrumentos financieros están disponibles para las empresas de la economía social. Algunos son exclusivos para el sector, mientras que otros están abiertos a todas las formas de empresas. Los principales agentes de financiación son: Uniones de Crédito *Desjardins* (CECOSOL), *Investissement Québec* (Gobierno de Quebec), fondos locales gestionados por CLD y las Sociedades de la Comunidad de Ayuda al Desarrollo (SADC), fondos laborales del movimiento obrero y las herramientas creadas por el *Chantier* (*Le Réseau d'investissement social du Québec* (RISQ), originado en 1997, y la *Fiducie du Chantier de l'économie sociale*,¹³ nacida en 2007 para hacer frente al crecimiento del sector y a la necesidad de ofrecer más financiamiento). Los productos ofrecidos son diversos y van desde la subvención, el capital cuasi-paciente (inversión sin retorno de capital por 15 años), pasando por los préstamos y garantías de préstamos. Las condiciones asociadas a estos diferentes instrumentos financieros varían.

12 Desde la redacción de este artículo en el verano de 2014, el gobierno del Quebec ha recortado drásticamente, a pesar de su impacto reconocido, esta red de organizaciones de desarrollo territorial: las CLD han sido suprimidas y la financiación de las CDEC se ha reducido de forma importante.

13 “Red de inversión social del Quebec”, <http://www.fonds-risq.qc.ca/> y “Fideicomiso del Chantier de l'économie sociale”, <http://fiducieduchantier.qc.ca/>

Formación y desarrollo de recursos humanos

El *Comité sectoriel de la Main d'oeuvre en économie sociale et action communautaire*¹⁴ (CASM-ESAC) tiene como misión facilitar y consolidar la concertación y las asociaciones para favorecer el desarrollo de la mano de obra y el empleo en la economía social. En particular, trabaja para resolver problemas de mano de obra comunes a las empresas, como la participación y el empleo de los jóvenes, la transferencia de conocimientos, la falta de candidatos o de formación para ciertos tipos de empleo, etc. Por esto ha desarrollado un conocimiento profundo del mercado de trabajo y colaboraciones fructíferas con los servicios públicos de empleo.

Generar y transferir conocimiento útil para la es

Entre 2000 y 2011, una “alianza” entre practicantes y académicos¹⁵ facilitó el dialogo y la co-producción de investigación para producir datos y análisis que permitirían un mejor desarrollo de la economía social. Desde 2013, la creación del TIESS,¹⁶ un organismo de enlace y transferencia de mejores prácticas en economía social, integrado por un conjunto de actores practicantes y académicos, permite no sólo identificar investigación innovadora y útil para la economía social, sino también ayudar a los actores a integrar estas innovaciones en sus prácticas. El RELIESS¹⁷ un centro virtual internacional sobre las políticas públicas para la economía social y solidaria creado y manejado por el *Chantier* desde 2012, también contribuye a alimentar las reflexiones y las prácticas en el ámbito de la es.

Conclusión: la co-construcción para políticas públicas legítimas y útiles

El desarrollo de la economía social en Quebec en los últimos 20 años ha sido notable. Esto, en gran parte, es el resultado de prácticas de concertación, y particularmente de co-construcción de políticas públicas. Gracias a lo anterior, se ha logrado crear un número importante de organizaciones y medidas innovadoras, que responden a las necesidades de la sociedad civil y que logran resultados igualmente importantes para las diferentes entidades públicas, ya sea a nivel local o de Quebec.

Si bien la historia y cultura particular de Quebec han sido importantes para favorecer la movilización y concertación que han permitido esta co-construcción, procesos similares están desarrollándose en todas partes del mundo, como se evidenció durante el Foro Internacional sobre la Economía Social y Solidaria (FIESS), organizado en 2011 sobre el tema.¹⁸ Dada la complejidad de los desafíos económicos, sociales y ambientales que enfrentamos, estas prácticas colaborativas a todos niveles, entre sectores, actores y agencias, y las prácticas innovadoras que emergen de ellas parecen cada vez más necesarias.

PARA SABER MÁS:

Para saber más sobre la economía social en Quebec, las principales políticas públicas que han permitido su expansión y las instituciones relevantes creadas en este proceso, consúltese el RELIESS, en particular las Fichas de su Centro de documentación: <http://reliess.org/centro-de-documentacion/?lang=es>

Para saber más sobre experiencias de economía social y solidaria en todas partes del mundo, en particular en América Latina, consúltese la Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social y Solidaria-RIPESS: <http://www.ripess.org/?lang=es>

14 “Comité Sectorial de la mano de obra en economía social y acción comunitaria”, <http://www.csmoesac.qc.ca/>

15 *Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale*, <http://www.aruc-es.uqam.ca/>

16 *Territoire innovants en économie sociale et solidaire*, <http://tiess.ca/>

17 <http://reliess.org/?lang=es>

18 El tema principal del FIESS era «la co-construcción de políticas públicas en economía social y solidaria». Para más información, véase <http://reliess.org/fiess/?lang=es>

Bibliografía

Bouchard, M et al. (2008). *Modèle québécois de développement et gouvernance: entre le partenariat et le néolibéralisme?*, Cahier de l'ARUC-ÉS, C-09-2008, p. 13, <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-09-2008.pdf>

Chamberlain, P., M. Toye, G. Huot y E. Gruet (2011). *Co-construction de politique publique pour l'économie sociale: Étude de cas Canada*, Estudio de caso preparado por el Foro internacional sobre la economía social y solidaria (FIESS), 19-21 October, http://www.reliess.org/centredoc/upload/FIESS_EC_Canada_Oct2011_FR.pdf

Lévesque, B., M. Mendell (1999). *L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*. Cahiers du CRISES, Collection "Working Papers", Études théoriques, No ET9908, <http://www.unites.uqam.ca/econos/Levesque-Mendell.pdf>

Lévesque, B. (2007). "Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007)". Cahier de l'ARUC-ÉS, No. C-15-2007, <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-15-2007.pdf>

Lévesque, B. (2011). "La reconnaissance de l'économie sociale au Québec: un long parcours qui n'arrive à maturité qu'au tournant du XXIe siècle", en Marie Bouchard (Dir.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Mendell, M. y B. Alain (2013). "Evaluating the Formation of Enabling Public Policy for the Social and Solidarity Economy from a Comparative Perspective: The Effectiveness of Collaborative Processes or the Co-Construction of Public Policy". Artículo preparado para la conferencia UNRISD *Potential and Limits of Social and Solidarity Economy*, 6-8/5/2013, Ginebra, Suiza.

Neamtan, N. (febrero 2008). "L'apport de l'économie sociale au développement économique du Québec". Conferencia dada en México, durante el Foro internacional *Contribuciones de la economía social y solidaria al desarrollo de México. Legislación y política pública*, pp. 19-22, <http://www.chantier.qc.ca/userImgs/documents/CLevesque/sitechantierdocuments/conferenciamexicofevrier2008.pdf>