

20_48

Chapitre 3

Concertation interne des initiatives de revitalisation de collectivités

par Patricia Auspos

Les initiatives de revitalisation de collectivités qui connaissent du succès sont à la fois bien conçues sur le plan théorique et mises en œuvre avec efficacité sur le terrain. Les structures, les styles et les cadres qu'elles utilisent aux fins de gestion sont conçus pour répondre aux défis particuliers que comporte un travail visant à abolir les silos et à penser autrement leurs stratégies et leurs programmes.

Ces principaux défis consistent à : 1) gérer une panoplie de programmes, de projets et d'activités réalisés par une variété d'organismes aux expertises et aux ressources différentes; 2) travailler en partenariat avec une gamme diversifiée d'établissements et d'organisations; et 3) établir des liens avec une population locale qui, depuis longtemps, est réduite au silence ou ignorée. Par ailleurs, d'autres tensions viennent de la nécessité, d'une part, de planifier des actions au départ, tout en permettant à des projets et à des activités d'émerger au fil du temps et, d'autre part, de cibler des résultats particuliers, tout en demeurant à l'écoute et capable de s'adapter.

Comme les initiatives de revitalisation de collectivités impliquent un nombre considérable de programmes et d'acteurs clés dans des sphères différentes, les diverses composantes du travail doivent s'imbriquer les unes dans les autres de manière à se renforcer mutuellement, à fonctionner harmonieusement ensemble et à faire progresser la démarche globalement, un peu comme pour les pièces d'une bicyclette. Si les pièces individuelles sont défectueuses ou si elles travaillent les unes contre les autres, le mouvement vers l'avant peut bloquer ou être sérieusement handicapé. C'est le défi de « la concertation interne ». Il faut à la fois diviser le travail en composantes que l'on pourra gérer efficacement et intégrer ces composantes dans un tout significatif.

Même si les gens ont tendance à tenir pour acquis qu'un leader charismatique et visionnaire règle la plupart des problèmes, il faut également, pour assurer la concertation interne dans le cadre de ces initiatives, une direction prudente, active, constante et souple, non seulement sur le plan du leadership, de l'encadrement et des contrôles, mais également sur le plan de la capacité à s'adapter aux conditions changeantes et à nouer, gérer et entretenir des relations au fil du temps. Tisser des liens de confiance entre les différents acteurs est ce qui permet aux pièces de bien tenir ensemble et ce qui facilite le développement harmonieux de l'initiative.

À bien des égards, les dilemmes auxquels font face les initiatives de revitalisation de

collectivités en matière de leadership et de gestion sont semblables aux dilemmes des entreprises modernes complexes de sorte que les théories de gestion élaborées pour d'autres secteurs d'activités s'avèrent utiles dans ce cas-ci (Senge, 1990; Collins et Porras, 1994). À d'autres égards, cependant, la nature même de l'action locale et la complexité de ces initiatives font de la concertation interne un véritable défi à relever.

Les défis en matière de gestion propres aux initiatives de revitalisation de collectivités sont tels que plusieurs organisations ont, soit créé un nouvel organisme pour gérer la démarche, soit en ont restructuré un de fonds en comble. Beaucoup d'organisations ont également embauché des employés possédant un bagage plus diversifié de compétences. Ce fut le cas de Jacobs Center for Neighborhood Innovation, de Harlem Children's Zone, des initiatives de revitalisation de collectivités parrainées par l'Université de Pennsylvanie, de Hope Community, de New Song Urban Ministries et enfin, de LISC (Local Initiatives Support Corporation) qui a lancé New Communities à Chicago. La discussion qui suit s'inspire de ces exemples, ainsi que de Communities of Opportunity (San Francisco) et de Making Connections (Fondation Annie E. Casey). Pris ensemble, ces exemples représentent une grande variété d'initiatives de revitalisation de collectivités et d'agents de changement, allant d'initiatives de grande envergure organisées par de puissantes institutions pivots à des initiatives mises en œuvre par de petits organismes communautaires profondément ancrés dans leur milieu immédiat.

Ce chapitre s'articule autour de trois exigences pour assurer l'efficacité de la concertation interne : (1) la clarté quant aux buts et aux principes fondamentaux de l'initiative de revitalisation de collectivités; (2) une structure globale de gestion reflétant ces buts et ces principes; et (3) des systèmes de gestion correspondant à la nature dynamique de la démarche et favorisant l'harmonisation efficace de l'ensemble des relations et des éléments changeants au fil du temps

Clarifier les buts et les valeurs

Même si toutes les initiatives de revitalisation de collectivités doivent concilier des intérêts divergents, celles qui progressent le plus efficacement sont celles qui présentent une certaine cohésion interne dans leur façon d'aborder le travail, c'est-à-dire des valeurs de base, une philosophie ou un objectif fondamental qui guident leurs pratiques et leurs processus décisionnels et leur permettent de demeurer centrées sur la démarche et de soutenir leur élan. Il peut s'agir, par exemple, de mettre l'accent sur le développement des capacités d'agir et de la résilience de la collectivité, de s'engager à stimuler la participation des résidents en tant que partenaires à part entière, de mettre l'accent sur des produits tangibles comme la restauration de logements ou d'autres espaces physiques, d'adopter des stratégies d'intervention axées sur l'amélioration du sort des personnes ou des familles ou encore de viser la réforme des systèmes. Par exemple :

- Le travail de l'Université de Pennsylvanie s'est beaucoup inspiré de l'idée selon laquelle un taux plus élevé d'accès à la propriété serait la solution pour stabiliser le quartier et entraîner des changements durables dans le voisinage de l'université. « Les différentes façons dont nous avons abordé plusieurs questions et enjeux découlaient toutes de cette stratégie », a expliqué un porte-parole de l'Université. « L'accès accru à la propriété était un élément fondamental de notre action et cela nous a aidés à maintenir le cap ».

- Dans le cas de Harlem Children's Zone, un engagement à mettre fin aux écarts en matière de réussite scolaire a été le moteur des décisions entourant les politiques scolaires, le programme éducatif, l'embauche des enseignants de Promise Academy et la mise en œuvre de programmes et d'activités visant à changer le comportement des parents et des enfants.
- Dans le cas de Communities for Opportunity (San Francisco), la stratégie centrale est de mettre en œuvre un système intégré de suivi de dossiers et de coordonner la prestation des services fournis aux 2 600 ménages habitant un espace géographique bien circonscrit et bénéficiant de prestations gouvernementales de sources et de formes multiples.
- New Communities (Chicago) a pour objet de développer des projets locaux et des réseaux d'organismes qui renforcent les capacités d'agir du milieu et de réunir les conditions propices pour accéder aux ressources et les utiliser, créant du même coup des communautés plus résilientes. Les plans d'action pour l'amélioration de la qualité de vie au sein du quartier (Neighborhood Quality-of-Life Plans) sont des mécanismes de coordination et de concertation de grande importance. Cette démarche de planification requiert la participation des organismes communautaires et des résidents du quartier et il en ressort un plan directeur du changement. Ces plans d'action sont également un outil de gestion : l'efficacité de leur mise en œuvre se mesure dans la capacité de l'organisme porteur de collaborer avec les organismes locaux et de créer des réseaux et des occasions de réaliser les projets planifiés. Les collectivités qui font preuve de cette capacité arrivent à obtenir du financement de la Fondation MacArthur et elles attirent d'autres ressources dans leur milieu.
- Jacobs Center for Neighborhood Innovation a créé un réseau d'équipes locales composées de résidents qui travaillent ensemble à définir le programme de revitalisation de collectivités de leur quartier, à en suivre les progrès et pratiquement à se l'approprier. Ce travail d'équipe développe les habiletés, les connaissances, les apprentissages et les capacités des résidents qui participent tout en produisant des effets tangibles au chapitre de la relance commerciale et de la restauration du quartier.
- L'organisme New Song Urban Ministries, motivé par des principes de développement communautaire ancrés dans des valeurs chrétiennes, cultive le leadership et les capacités du milieu en fournissant des occasions aux résidents d'acquérir des connaissances, des compétences et de l'expérience par le bénévolat ou un travail rémunéré.

À titre d'exemple, l'organisation Habitat pour l'humanité fait appel aux voisins et à d'autres bénévoles pour bâtir des maisons dans le quartier, et New Song Academy donne l'occasion à des personnes de faire du bénévolat dans les classes et dans les bureaux administratifs de l'école. Environ les deux tiers de tous les employés de New Song sont des résidents du quartier.

Mettre en place des structures de gestion qui soutiennent les buts et les valeurs de l'initiative

Les structures de gestion qui favorisent le travail concerté et intersectoriel ne font pas que renforcer le sentiment collectif d'identité, de responsabilité et de mission, elles appuient également un but fondamental de l'action locale : favoriser le décloisonnement, adopter des approches plus globales et intégrées et arrimer de façon plus créative les diverses composantes de la démarche.

Une approche habituelle des petites comme des grandes instances de revitalisation de collectivités consiste à mettre en place une structure globale qui assure le leadership et l'encadrement en général, renforce l'adhésion à la vision et aux valeurs et intègre les diverses composantes tout en laissant, par ailleurs, beaucoup d'autonomie aux gestionnaires des services ou des programmes particuliers. En fonction de cette approche, les leaders (individuellement ou collectivement) définissent les grandes orientations, mais ce sont les gestionnaires responsables de chaque programme ou service qui élaborent les détails et assument la responsabilité du volet de la démarche qui leur revient. Cette structure renforce l'idée qu'il faut que chaque composante de l'initiative soit mise en œuvre et gérée avec doigté pour que le tout fonctionne aisément.

Certaines instances de revitalisation de collectivités se dotent de groupes de travail à tous les échelons de l'organisation, non seulement à l'échelle de la haute direction générale, afin de renforcer un sentiment d'identité et de responsabilité collective, de bien ancrer la vision fondamentale et les valeurs de l'approche et de faciliter l'interaction entre les divers services. À cette fin, justement, le Jacobs Center n'organise pas sa démarche autour d'interventions et de programmes spécifiques, mais plutôt autour de grands secteurs stratégiques, comme l'aménagement physique, la mobilisation des collectivités, les réseaux familiaux et communautaires, le développement économique, ainsi que l'apprentissage et l'engagement collectifs. Il semble particulièrement utile et avisé d'intégrer le travail de développement communautaire au volet affaires courantes de l'organisation au lieu d'en faire un volet distinct de développement communautaire. Par exemple :

- Dans le cas de New Song Urban Ministries, les groupes responsables de l'habitation, de l'éducation, de la santé, de l'emploi et des arts sont des organismes à but non lucratif distincts [501(c)3]¹ qui ont leur propre conseil d'administration et dont les directeurs et directeurs adjoints font partie d'une équipe de travail relevant de la direction générale. Les membres se réunissent tous les mois. Pendant de nombreuses années, l'équipe revenait périodiquement sur le modèle et la mission de New Song afin de s'assurer que chaque gestionnaire adhère étroitement à ses valeurs collectives et était en mesure de les appliquer aux problèmes qui survenaient. Ces réunions mensuelles sont une occasion pour les employés d'apprendre les uns des autres, d'adopter une approche plus globale pour soutenir les participants et leurs familles et d'intégrer les mesures de soutien et les services qu'ils

¹ [501(c)3] réfère à une catégorie d'OBNL exempts d'impôts aux États-Unis : [http://en.wikipedia.org/wiki/501\(c\)_organization](http://en.wikipedia.org/wiki/501(c)_organization).

fournissent.

- Harlem Children's Zone, l'Université de Pennsylvanie, le Jacobs Center for Neighborhood Innovation et Hope Community utilisent tous une structure d'équipes interdisciplinaires assez similaires pour la gestion des initiatives de revitalisation de collectivités. Ils estiment que l'enrichissement mutuel résultant de cette approche interdisciplinaire produit des effets synergiques et permet aux gestionnaires de demeurer centrés sur la vision globale de changement.

L'approche en travail d'équipe peut même inclure la gestion de relations avec des partenaires extérieurs à l'organisme porteur. Par exemple, Jacobs Center for Neighborhood Innovation organise des plénières de résidents pour définir les orientations générales et les buts de l'intervention et, par la suite, il met sur pied de plus petites équipes de planification pour travailler à des projets particuliers. Comme les petites équipes de travail reviennent faire rapport à la plénière, cela permet d'éviter que les plans et les recommandations s'opposent entre eux ou se nuisent, et d'assurer leur conformité aux buts exprimés en plénière. (Lorsque deux équipes formulaient des critères irréconciliables pour la sélection des commerces locataires de la place Market Creek, la solution était de répartir la location entre des commerces répondant à l'un ou à l'autre des ensembles de critères.)

Les gestionnaires interviewés pour ce chapitre-ci accordent de l'importance au potentiel créatif et novateur des équipes interdisciplinaires, mais ils ont souligné qu'il fallait assurer une animation et une gestion attentives, et parfois rigoureuses, pour maintenir le cap sur les objectifs, prendre les décisions en temps opportun et concilier des intérêts et des priorités contraires. Ainsi, dans le cas de Communities of Opportunity, les fondations qui avaient investi dans l'initiative du maire se sont inquiétées de « dérives » possibles lorsque des priorités concurrentielles ont commencé à se disputer l'attention et les ressources de services municipaux importants. Les bailleurs de fonds ont travaillé en collaboration avec l'administration municipale à la création d'un poste de chef de cabinet pour maintenir le cap sur les objectifs, gérer les stratégies internes et superviser la mise en œuvre de l'initiative.

Créer des structures pour coordonner et gérer les interventions au fil du temps

L'action locale dépend d'un réseau complexe de relations et de partenariats entre bailleurs de fonds et intermédiaires, entre intermédiaires et organismes porteurs, entre organismes porteurs et organismes locaux et enfin, entre gestionnaires de projet et organismes locaux. Il est difficile de s'assurer que toutes les composantes de l'action sont menées et mises en œuvre harmonieusement lorsqu'autant de joueurs sont impliqués; des joueurs sur lesquels il n'y a guère de contrôle et dont beaucoup des demandes, des valeurs et des intérêts sont divergents. Sans compter que les personnes, les relations et le point de mire des interventions changent au fil du temps, ce qui a pour effet de compliquer considérablement la situation. Une structure de concertation interne se heurte à trois principaux défis, à savoir la gestion des partenariats, la gestion des relations entre les acteurs du milieu, et l'apprentissage et l'adaptation tout en soutenant la concertation au fil du temps.

Défi 1 : la gestion des partenariats

L'efficacité des cadres de gestion des partenariats repose sur 1) des ententes écrites définissant clairement les rôles, les relations et les tâches de chaque partenaire; 2) des relations qui motivent les partenaires et qui créent un sentiment de responsabilité partagée; et 3) une volonté de prendre des mesures correctives et d'imposer des conséquences advenant un faible rendement.

Ententes écrites. Les gestionnaires d'initiatives de revitalisation de collectivités soulignent la nécessité de mettre par écrit des cadres clairs de reddition de comptes afin de produire une « feuille de route précise » qui clarifie les rôles, les stratégies, les plans d'action et les attentes relatives au rendement des partenariats et des collaborations. Comme le faisait remarquer la directrice d'un organisme communautaire, « La reddition de comptes, ce n'est pas uniquement une question d'argent. Le plus souvent, il s'agit d'établir à qui [. . .] on fera rapport et de quelle façon l'information sera partagée. Les paramètres doivent être très clairs : voici ce que l'on attend de vous et voici ce que nous vous fournirons ».

Même s'il existe des exceptions notables (Walker et Arbreton, 2004; Greenberg et coll., 2010), généralement, les théories de changement, les plans d'affaires et les plans d'action de quartier servent davantage à déterminer la vision globale de l'intervention et à rallier le milieu autour de buts communs, qu'à définir les responsabilités et les rôles précis liés à la gestion. Le plus souvent, les gestionnaires ont recours à des protocoles d'entente, des critères d'octroi de fonds ou des contrats de rendement rigoureusement élaborés pour préciser les rôles et les responsabilités des partenaires, les résultats attendus et les exigences en matière de reddition de comptes.

Des relations qui stimulent l'action et créent un sentiment de responsabilité collective. Les gestionnaires expérimentés dans le domaine de l'action locale soutiennent qu'un partenariat fondé uniquement sur un contrat juridique ou sur une entente écrite ne tiendra pas la route. Ils insistent sur le pouvoir de relations qui motivent le personnel, les organismes promoteurs et les partenaires, et qui les incitent à s'impliquer dans la démarche et à mener à bien ce qu'ils ont convenu de faire. « Lorsque s'établit une relation de confiance, lorsque les gens sont motivés et veulent agir, la carotte donne de meilleurs résultats que le bâton. On se surveille et on se supervise soi-même », a expliqué l'un des gestionnaires. Un autre a parlé de se rencontrer entre partenaires pour prendre un verre et créer les liens, la complicité et la confiance nécessaires pour parler ouvertement des questions de responsabilité.

Les intermédiaires qui se positionnent en tant que partenaires des initiatives de revitalisation de collectivités peuvent contribuer à créer un climat favorable, à ce que les personnes et les groupes travaillent ensemble pour identifier, comprendre et résoudre les problèmes et à corriger le tir lorsque la situation l'exige. Ainsi, dans le cadre d'une initiative de revitalisation de collectivités, un organisme local a eu suffisamment confiance en la directrice de l'initiative pour lui faire part des difficultés financières qu'il rencontrait dans d'autres aspects de son travail. La directrice a alors travaillé étroitement avec le conseil d'administration pour résoudre le problème avant qu'il nuise à la capacité de l'organisme de mener à bien sa part de l'initiative.

Il faut absolument que les partenaires ne perdent pas de vue la façon dont leur travail contribue à l'objectif global de l'initiative et comment leurs efforts combinés permettront

à chaque partenaire d'atteindre leurs propres objectifs. Toutefois, l'identité collective ne devrait pas diminuer pour autant la responsabilité individuelle. En réalité, chaque partenaire a la responsabilité d'un volet particulier du travail et il en est responsable vis-à-vis tous les autres partenaires de l'initiative. Le principe est que chaque volet du travail doit être effectué comme prévu, sinon le résultat global ne pourra pas être atteint. Ainsi, un cadre commun de reddition de comptes peut être à la fois un outil de gestion et un mécanisme de contrôle. Par exemple, si les partenaires exécutent comme prévu les stratégies convenues, mais n'obtiennent pas les résultats souhaités, le cadre de reddition de comptes peut leur indiquer la nécessité de revoir leur stratégie ou d'envisager d'autres approches ou partenariats.

Conséquences et mesures correctives. De plus en plus, les gestionnaires de la nouvelle génération d'initiatives de revitalisation de collectivités estiment que les cadres et les mécanismes de reddition de comptes sont des outils importants. Par exemple :

- Harlem Children's Zone a congédié des enseignants dont les classes n'atteignaient pas les normes visées aux examens de lecture et de mathématiques et a démis de ses fonctions un directeur de Promise Academy. Aussi, HCZ verse des primes financières aux employés qui dépassent les objectifs.
- À Chicago, LISC a été à l'origine du remplacement de l'organisme porteur dans un des quartiers de New Communities, quand ce dernier s'est avéré incapable de mettre en œuvre le plan de revitalisation du quartier. Dans un autre cas, LISC a travaillé avec le conseil d'administration d'un organisme porteur pour remplacer son directeur général qui, de l'avis de tous, n'avait pas réussi à faire la transition entre la phase de planification et la phase de mise en œuvre de l'initiative.
- Les initiatives Making Connections s'appuient sur un mode de gestion fondée sur les résultats pour surveiller le rendement des partenaires et des organismes promoteurs et elles leur indiquent clairement qu'elles s'attendent à des résultats. Dans un des quartiers, le gestionnaire de projet a notamment travaillé avec les partenaires de l'initiative à retirer des mains d'un organisme la responsabilité des programmes pour enfants, jeunes et familles et la confier à un autre organisme dont les employés travaillaient dans l'école ciblée par les interventions.

Dans chacun de ces cas, la décision d'exiger des changements ne s'est pas prise à la légère. Le processus a commencé par des discussions, des négociations et des séances de résolution de problèmes. Il s'est appuyé sur les relations construites au fil du temps. Néanmoins, des changements se sont imposés lorsqu'il est devenu apparent que l'organisme, ou la personne, était incapable de s'acquitter du volet de travail dont ils étaient responsables dans le cadre de l'initiative de revitalisation de collectivités. Les gestionnaires disent qu'ils doivent prendre de telles mesures afin d'être de « bons intendants des fonds publics [ou philanthropiques] ». Lorsque d'autres organismes voient ce comportement, ils réalisent qu'ils doivent aussi se responsabiliser par rapport à l'atteinte de meilleurs résultats dans les quartiers où ils interviennent. « Ce n'est pas rendre service à votre milieu si vous n'êtes pas en mesure de faire le travail. En réalité, c'est injuste pour la collectivité, » observe un gestionnaire. Un autre explique que : « C'est envers le quartier que l'on s'engage, pas envers l'organisme porteur. »

Les organismes homologues qui travaillent ensemble, surtout ceux qui ont d'autres liens entre eux et qui collaborent sur d'autres dossiers en dehors du partenariat en question, risquent d'avoir plus de mal à exiger des comptes les uns des autres quand le rendement n'est pas à la hauteur et que les résultats ne sont pas atteints. Dans de tels cas, les gestionnaires et les partenaires exercent souvent une sorte de « diplomatie en coulisse » et utilisent l'influence collective du partenariat pour tenir chaque membre responsable du respect de ses engagements ou d'apporter les corrections qui s'imposent. Les gestionnaires signalent que la responsabilisation collective ne donne pas de bons résultats si l'un des organismes doit jouer le rôle de poids lourd dans toutes les discussions entourant l'imputabilité et la reddition de comptes. Selon un gestionnaire, la façon la plus efficace de contrôler les élans d'un partenaire qui commence à faire « cavalier seul » consiste à ce que tous les partenaires se rappellent mutuellement leurs « aspirations communes ».

Défi 2 : la gestion des relations entre les acteurs du milieu

Les intérêts du milieu et l'engagement des résidents sont la pierre d'assise de nombreuses initiatives de revitalisation de collectivités. Les initiatives dont la concertation interne et la mise en œuvre sont efficaces appliquent différentes philosophies et pratiques pour opérationnaliser ces deux principes. Plusieurs ont conçu leurs interventions de manière à favoriser et à mettre de l'avant une stratégie d'engagement et de mobilisation du milieu, créant des structures et des mécanismes qui facilitent la participation citoyenne et l'intègrent à leurs activités. À titre d'exemple : 1) le Market Creek Plaza de Jacobs Center for Neighborhood Innovation : ce sont les résidents du quartier qui ont dirigé les volets planification, conception, construction et location et qui ont ouvert la voie d'accès à la propriété pour les résidents; 2) New Communities, dont les interventions visent les organismes communautaires plutôt que les résidents; et 3) l'Université de Pennsylvanie qui travaille à informer, consulter et communiquer avec la population locale et les groupes communautaires. D'autres initiatives, souvent celles qui ont été générées de l'extérieur, ont eu plus de mal à coordonner leurs stratégies d'intervention sectorielle et l'engagement des résidents. Dans certains cas, ces deux sphères d'interventions sont distinctes et parallèles, ce qui peut en réduire les retombées potentielles et même les opposer l'une à l'autre.

Quelques-unes des premières initiatives de revitalisation de collectivités ont eu d'importants problèmes de mise en œuvre : 1) pour avoir prôné la prise en charge citoyenne, mais n'avoir laissé en réalité que peu de place aux résidents dans la prise de décision; 2) pour avoir tenté de modifier les orientations stratégiques des plans d'action élaborés par les résidents du quartier et avoir imposé un autre cadre de reddition de comptes à mi-parcours de la démarche; ou 3) pour avoir fait fi, dans le cas d'un projet d'aménagement piloté par une ville, des plans d'action de quartier et de ne pas s'être concertées avec les organismes locaux. En général, le champ d'action de la revitalisation de collectivités est devenu plus raffiné et avisé dans sa façon de stimuler la participation des résidents aux initiatives de revitalisation de collectivités et de répondre aux préoccupations et aux intérêts du milieu. Les tensions sur le plan de la concertation interne subsistent toutefois, surtout autour des divergences possibles entre les bailleurs de fonds désireux de mettre en œuvre certains programmes ou stratégies pour atteindre des résultats particuliers et les acteurs locaux qui ont des priorités différentes, des approches préférées ou des objectifs précis. D'autres gestionnaires ont souligné la difficulté d'élaborer une stratégie d'organisation quand la

municipalité risque d'être la cible de contestation tout en étant un partenaire important de la démarche. L'initiative de revitalisation de collectivités de Camden a été aux prises avec ce genre de problème (Greenberg et coll., 2009).

Il n'y a pas de « bonne » formule pour déterminer le seuil d'engagement requis du milieu ou les formes qu'il doit prendre. Il est important d'harmoniser les stratégies et les objectifs, et d'établir clairement le lien entre la stratégie d'engagement des résidents et les buts généraux et les autres stratégies d'intervention de l'initiative. Il est également important pour les gestionnaires et les directeurs de jouer un rôle central afin de faciliter la participation des résidents au processus décisionnel et de créer des occasions où la population locale pourra se faire entendre afin d'influencer les décisions des partenaires et des bailleurs de fonds.

Soutenir la prise de décision des résidents. Un grand nombre de gestionnaires croient que le but de la participation citoyenne est autant de développer les connaissances des résidents et de les aider à analyser les compromis afférents aux différentes décisions que de leur permettre de s'approprier la démarche. Par exemple, les résidents d'un des quartiers de New Communities étaient réticents à l'idée de bâtir plus de logements au prix courant dans un quartier qui s'embourgeoisait. Ils voulaient plutôt bâtir de nouvelles écoles et fournir d'autres infrastructures à la collectivité. Le promoteur immobilier leur a présenté un graphique qui illustre les avantages financiers d'ajuster la proportion de logements au prix courant et de logements à prix abordable. En augmentant le nombre de logements au prix courant, la collectivité aurait les moyens de financer des écoles et un centre d'arts et de loisirs.

Dans le même ordre d'idées, pour soutenir les équipes de résidents dans les décisions à prendre entourant la location d'espaces commerciaux de Market Creek Place à San Diego, les animateurs ont installé un projecteur et un écran dans la salle de réunion et ils ont encouragé la participation de tous les résidents à l'examen des retombées possibles et des avantages et inconvénients des différentes formules de location (Robinson, 2005).

Favoriser les interactions entre les résidents, les bailleurs de fonds et les partenaires. Les gestionnaires et les intermédiaires jouent un rôle déterminant pour représenter les points de vue et faire valoir les opinions du milieu auprès des bailleurs de fonds et pour amener les groupes communautaires à parler en leur propre nom. Plusieurs employés d'organismes intermédiaires, dont bon nombre ont une formation en organisation communautaire, ont affirmé avoir pu négocier avec un bailleur de fonds ou un promoteur des changements reflétant les préoccupations et les recommandations des groupes communautaires. Par exemple, à l'insistance de groupes locaux, un intermédiaire a encouragé les bailleurs de fonds à déborder du cadre classique des limites territoriales du quartier comme champ d'intervention de l'initiative et, dans un autre cas, il les a convaincus d'utiliser une autre stratégie d'implication des parents dans leur modèle d'école secondaire de premier cycle. Un autre intermédiaire a négocié avec le bailleur de fonds pour que les résidents suivent un cours d'anglais langue seconde avant de leur offrir une formation professionnelle. Dans une autre ville, les gestionnaires de projet ont convaincu le bailleur de fonds d'ajouter aux résultats attendus des résultats liés au cadre bâti. En amenant les bailleurs de fonds à faire accepter ces changements, les gestionnaires ont désamorcé des tensions possibles, ils ont contribué à une mise en œuvre plus harmonieuse de l'initiative et ils ont tissé des liens de confiance entre la collectivité et les bailleurs de

fonds.

Les gestionnaires et les directeurs peuvent également faire en sorte que les résidents fassent partie des équipes décisionnelles aux côtés des fournisseurs de services et d'autres partenaires. Cette approche a été privilégiée par Making Connections et Jacobs Center for Neighborhood Innovation. Il s'agit de sensibiliser les partenaires aux différentes façons de susciter la participation des résidents. Les fournisseurs de services, notamment, ont souvent du mal à considérer les résidents à titre de partenaires de la prise de décision et non plus à titre de simples clients.

Défi 3 : apprentissage, adaptation et concertation au fil du temps

Pour que les initiatives de revitalisation de collectivités maintiennent le cap sur leurs objectifs et fonctionnent rondement, les gestionnaires efficaces consacrent beaucoup de temps à s'adapter aux situations, à pousser, à peaufiner et à résoudre des problèmes. Ce qu'il faut, ce ne sont pas tellement des mesures correctives à mi-parcours, mais plutôt des efforts soutenus pour préciser et améliorer l'initiative à mesure qu'elle se déploie. Comme il n'existe pas de modèle de réussite, le travail est très expérimental et les gestionnaires apprennent sur le terrain, et par essais et erreurs. Comme l'explique Susana Vasquez, directrice de programme pour New Communities :

Je deviens plus habile à faire ce travail parce que je reçois sans cesse de l'information sur ce qui se passe dans les divers quartiers avec les divers acteurs. J'apprends de tout cela et j'adapte constamment le programme. Je suis toujours dans l'action, la réflexion et l'adaptation. . . Nous demandons des rapports mensuels et des rapports d'activités. Nous sommes sans cesse en lien avec les organismes porteurs. Des observateurs vont sur le terrain et prennent des notes, les gens nous racontent des choses; l'information circule sans arrêt.

Comme l'a indiqué cette gestionnaire, la rétroaction, l'évaluation et l'apprentissage sont des activités qui doivent être constantes. Il ne doit pas simplement s'agir d'une réponse périodique à une obligation de reddition de comptes ou d'évaluation de fin de programme. Notamment, lorsque l'établissement de relations entre les divers acteurs constitue un volet fondamental de l'initiative, les gestionnaires ont besoin de sources d'informations nombreuses et variées en plus des données officielles contenues dans les rapports et ils ont besoin d'employés qui travaillent sur le terrain auprès des résidents et des organismes locaux pour recueillir de l'information. Les organisations dont il est question dans ce rapport procèdent généralement tous les mois à une revue interne durant les réunions d'équipe interservices et les séances d'orientation stratégique. (Certaines ont des rencontres plus fréquentes et d'autres, comme Jacobs, organisent des journées de réflexion trimestrielles pour la direction générale, en plus de tenir des réunions du personnel chaque mois.)

Les gestionnaires recommandent de procéder lentement, de ne pas tout commencer en même temps ou de devenir « intégré » trop rapidement. Mieux vaut s'appuyer sur une base solide au départ, puis étendre graduellement l'initiative à mesure que l'expérience et le savoir-faire augmentent. Cela peut signifier étendre la gamme de programmes ou de projets faisant partie de l'initiative (comme l'ont fait Jacobs, New Song et New Communities) ou en étendre la portée géographique et le champ d'intervention (comme Harlem Children's Zone et Jacobs l'ont fait). L'important, c'est de

diviser le travail en blocs faciles à gérer. Le fait d'aller plus lentement permet également aux organisations et aux initiatives de bâtir la confiance du milieu et de compter sur son soutien au fur et à mesure que se déploie le travail. Une réputation de succès aide à mobiliser le milieu autour de l'initiative, à augmenter la participation et l'intérêt des autres acteurs et à créer une réserve de partenaires pour chaque nouveau projet ou chaque nouvelle phase de l'action. Et le déploiement graduel de l'initiative permet aux gestionnaires d'appliquer, à l'étape suivante, les nouvelles leçons apprises.

Une approche connexe consiste à mettre à l'essai un programme ou une démarche pour en jauger le succès, résoudre les problèmes et peaufiner avant de les mettre en place à plus grande échelle. À titre d'exemple, New Communities s'est inspiré d'un modèle conçu par Comprehensive Community Revitalization (New York), un modèle que LISC avait mis à l'essai dans trois quartiers de Chicago et avait adapté avant de le mettre en œuvre dans seize quartiers au total. Communities of Opportunity a lui aussi commencé par mettre à l'essai son système intégré de suivi de dossiers auprès d'un groupe restreint de fournisseurs de services avant de l'appliquer à l'échelle de la ville.

Il est tout aussi important de réévaluer périodiquement l'initiative. Comme l'a expliqué Jennifer Vanica, présidente et directrice générale de Jacobs Center : « Tous les trois ans environ, nous repensons notre façon de gérer le travail pour nous assurer que nous progressons toujours dans la bonne direction, car après cette période, la démarche a pris de l'expansion, elle est devenue plus complexe et la situation a changé. Il faut vraiment rationaliser nos activités sur une base régulière pour s'assurer de demeurer viable ».

Par exemple, l'Université de la Pennsylvanie a créé une matrice de développement immobilier fonctionnelle pour définir la façon dont l'Université devrait repenser sa stratégie d'investissement et son rôle une fois les conditions du marché immobilier changées dans la foulée de son initiative. Au commencement, quand l'Université était pratiquement l'unique investisseur, elle devait accepter d'absorber la totalité des risques pour stimuler et développer les forces du marché. Mais à mesure que ses investissements ont incité d'autres investisseurs à occuper le marché, sa part des investissements globaux et des risques à prendre a chuté. Il lui a donc fallu revoir ses stratégies à la lumière des nouvelles conditions du marché (Rodin, 2007).

Et plus important que tout, les gestionnaires et les intermédiaires doivent pouvoir s'adapter. *Agile, souple et rapide* sont des expressions utilisées à répétition par les gestionnaires pour décrire les habiletés dont ils doivent faire preuve, tout comme leurs employés, pour diriger une initiative de revitalisation de collectivités. Comme la souplesse et l'adaptation sont « le nerf de la guerre et que les choses changent tout le temps », il faut que les employés soient à l'aise face à l'incertitude. Il ne faut pas que les employés soient trop ancrés dans une manière particulière de faire les choses et ils doivent pouvoir admettre leurs erreurs et reconnaître qu'ils n'ont pas toutes les réponses. « Nous avons appris qu'il faut recruter des personnes capables de souplesse. Si vous voulez savoir ce que vous allez faire chaque jour, ce n'est pas l'endroit où travailler », explique le directeur d'un organisme communautaire.

La gestion efficace des initiatives de revitalisation de collectivités, c'est-à-dire la concertation interne, dépend étroitement du contexte local ainsi que des conditions et des capacités locales. Il n'y a pas de solutions toutes faites aux problèmes qui se présentent, par contre des pratiques exemplaires et des principes ont émergé pour

aider les leaders à gérer les partenariats et les relations entre les différents acteurs du milieu, à apprendre et à s'adapter, et à assurer la concertation interne au fil du temps.

KUBISCH Anne, Patricia AUSPOS, Tom DEWAR et Prudence BROWN. *Voices From the Field III, Lessons and Challenges for Foundations Based on Two Decades of Community-Change Efforts*. Washington, D.C., Aspen Institute, 2010, 213 p.



Ouvrage traduit de l'anglais par Jocelyne Tougas, trad. a. et révisé par un comité éditorial. (Version 1.0) Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 2.5 Canada](#)

