

20_48

Chapitre 4

Arrimage avec des ressources et des acteurs influents externes

par Tom Dewar

On reconnaît d'emblée, aujourd'hui, que les initiatives de revitalisation de collectivités doivent d'abord s'appuyer sur les ressources propres au quartier, au projet ou à l'initiative concernée, mais qu'elles doivent aussi les transcender. L'atteinte des objectifs qui animent et focalisent l'action locale, notamment, l'augmentation de l'emploi et des revenus, une plus grande stabilité des familles, la construction de logements abordables, la réussite scolaire des enfants, la réduction de la criminalité et de la violence, etc., oblige même la plus ingénieuse et dynamique des collectivités à avoir recours à des ressources externes et à des acteurs influents. C'est dire que pour avoir du succès, les initiatives de revitalisation de collectivités doivent avoir des contacts et des relations avec des personnes et des institutions en dehors du territoire ciblé pour la revitalisation, lesquelles peuvent aider les acteurs locaux à atteindre, rallier et influencer les principales forces pour (ou contre) le changement, notamment les détenteurs de pouvoir et d'influence, les politiques, les ressources et le marché. Ces liens et ces relations constituent une forme d'arrimage externe et ils sont absolument nécessaires pour réaliser le plein potentiel d'une action locale. L'arrimage, s'il est réussi, peut modifier les institutions, façonner ou influencer des perceptions publiques et privées et jouer un rôle décisif dans la manière dont les ressources sont attribuées.

Par ailleurs, le mode de fonctionnement et d'organisation des puissantes institutions externes ne leur permet que rarement de se concerter naturellement avec les collectivités. Sans compter que des contraintes d'ordre culturel, historique, réglementaire, ethnique et juridique, ainsi que des coûts initiaux élevés, entravent parfois les relations mutuellement bénéfiques entre la collectivité et les secteurs public et privé. Pour surmonter ces obstacles, des acteurs variés doivent consacrer beaucoup de temps et de capital social, politique et économique à faciliter des partenariats et des collaborations entre les collectivités et les pouvoirs externes. Ils doivent littéralement et métaphoriquement « subventionner » la concertation entre divers secteurs et intérêts jusqu'à ce que de nouvelles façons de penser, d'agir et de collaborer permettent à l'arrimage de se faire plus naturellement.

Les médiateurs et les intermédiaires de relations extérieures qui sont efficaces agissent délibérément, profitent des occasions qui se présentent et s'adaptent facilement. Ils bâtissent des relations, recueillent de l'argent, abolissent les obstacles et font circuler

l'information. Ils apprennent des autres tout en permettant aux autres d'apprendre, en créant un contexte propice à l'action locale et en suscitant de l'aide. Parce qu'ils savent que l'intérêt personnel est généralement ce qui motive les gens à se concerter, ils accordent une attention constante et minutieuse à la façon dont les intérêts d'alliés potentiels se développent, s'entrecoupent et se transforment.

L'importance de l'arrimage externe étant de plus en plus reconnue, beaucoup d'initiatives territoriales ont étendu l'éventail et la portée de leurs alliances potentielles. Les promoteurs d'initiatives et les dirigeants locaux sont de plus en plus conscients de l'apport des acteurs clés, comme les institutions pivots et les entreprises, dont les intérêts croisent ceux de la collectivité locale (Webber et Karlstrom, 2009; Binder et coll., 2007) et ils sont plus précis et pragmatiques quant à leurs attentes à l'égard du gouvernement et du milieu philanthropique (Briggs, 2007b). Cette perspective incite également les initiatives de revitalisation de collectivités à intégrer une stratégie régionale ou métropolitaine à leur action locale (Muro et coll., 2009; Weissbourd, 1996, 2009).

Parallèlement à ces changements, de nouveaux modèles d'organisation sont apparus ouvrant la voie à des coalitions plus fortes et plus inclusives (p. ex., diversité de groupes d'âge, d'identités ethnoculturelles et autres appartenances, comités de citoyens, groupes confessionnels et syndicats) dont les diverses combinaisons et formes visent à bâtir une sphère d'influence précise et plus apte à atteindre un but particulier. Par ailleurs, bon nombre de modèles d'organisation bien établis doivent être adaptés ou abandonnés face à de nouveaux défis, tels que la mobilité accrue des résidents de quartiers défavorisés ou les modes d'implication d'immigrants et de jeunes désireux d'être entendus et d'avoir une place, mais pour qui la notion de « quartier » n'a pas la même signification qu'elle avait pour les générations précédentes.

Thèmes autour desquels s'articule l'arrimage externe

Thème 1 : un cadre commun et une vision partagée peuvent servir à rallier les gens et à orienter l'action locale

Beaucoup d'initiatives locales tirent profit d'un cadre commun et d'une vision partagée qui fournissent aux participants un langage commun et un ensemble d'objectifs clairs autour desquels rallier des personnes et des intérêts autant à l'intérieur de la collectivité concernée qu'à l'extérieur de celle-ci.

Un cadre commun ajoute de la cohésion à l'effort d'arrimage

Une coalition de groupes d'intérêts diversifiés a vu le jour à Youngstown dans l'Ohio, motivée dans une vaste mesure par la crise économique et sociale sévissant dans tout le nord-est de l'Ohio. Ici, l'arrimage s'exprime de la façon suivante :

- La mise en œuvre d'un processus inclusif qui sert à générer la vision du changement sous-jacente au plan d'action et qui implique des secteurs généralement réfractaires à établir des relations entre eux (encore moins à agir conjointement);

- La création d'un plan d'avenir collectif pour la ville. Un plan qui vise à conserver une ville de petite taille plutôt qu'à en favoriser la croissance rapide, à y améliorer la qualité de vie, à la relier à l'économie régionale et à mobiliser ses résidents pour qu'ils travaillent à réaliser cette vision;
- Des campagnes mixtes de financement et d'investissement tirant profit de ressources locales, mais sollicitant aussi de l'argent et des appuis politiques de l'extérieur; et
- Une stratégie de communication comportant des campagnes de sensibilisation du public, la transmission de renseignements à jour et une analyse éclairée de l'évolution des conditions locales, de manière à ce que les participants en fassent « une même lecture » même s'ils font partie de réseaux différents.

« N'eût été ce travail préalable de visualisation et de planification, nous n'aurions jamais pu lancer notre initiative à partir d'une base aussi riche et diversifiée », a expliqué Joel Ratner, président de la Fondation Raymond John Wean et partenaire de l'initiative de revitalisation de collectivités.

Thème 2 : pour obtenir des résultats, il faut du pouvoir et aucun organisme ou groupe d'intérêts n'en a suffisamment à lui seul pour y arriver.

Pour mener à bien un projet de revitalisation multidimensionnel, il faut des partenaires solides. Chacun l'enrichit de son ascendant, de ses ressources et de ses réseaux. Cependant, les organisations et institutions puissantes ont souvent tendance à tirer dans des directions opposées. Ce qu'il faut, c'est les amener à collaborer autour de leurs objectifs communs et de leurs intérêts mutuels. C'est alors qu'un cadre commun peut s'avérer un outil inestimable.

Des alliés puissants qui travaillent ensemble

Deux des principaux porteurs de l'initiative de revitalisation de collectivités menée dans Youngstown sont la Mahoning Valley Organizing Collaborative (MVOC) et la Ville de Youngstown, deux alliés improbables, mais efficaces.

Le MVOC est une initiative de mobilisation aux assises étendues qui stimule et encourage la participation des résidents des quatre comtés de la vallée de Mahoning à la revitalisation de leur territoire. Composé de groupes confessionnels, de comités d'école, d'associations de quartier et de syndicats, MVOC mobilise de nombreux secteurs autour de différentes problématiques, telles que les propriétés laissées à l'abandon et la faiblesse des services publics, donne de la formation en leadership populaire et relie la ville à des alliés à l'échelle de la région et de l'État.

Le maire Jay Williams, qui a mené le processus pour générer une vision de changement lorsqu'il dirigeait le Service d'urbanisme de la ville, se sert de ses contacts et de son autorité pour faire avancer le travail. Il soutient le rôle d'organisation du MVOC parce que la concertation « force bon nombre des acteurs des secteurs public, privé et à but non lucratif, qui se voyaient auparavant

distincts, séparés et même en concurrence, à trouver des façons de travailler ensemble et suivre des plans nécessitant des actions concertées ».

Les dirigeants de MVOC prennent conscience, par ailleurs, qu'ils sont maintenant les alliés de personnes et d'intérêts extérieurs à leur champ d'action ou sphère d'intervention habituels.

Thème 3 : les alliés doivent collaborer plutôt que contrôler et diriger l'action.

Lorsque de nombreux médiateurs et intermédiaires dynamiques sont impliqués, et ce devrait être le cas dans une initiative de revitalisation de collectivité efficace – les alliés doivent savoir ce que font les autres, ils doivent respecter leurs champs d'intervention respectifs, ils doivent envoyer des messages clairs et cohérents et ils doivent chercher à renforcer les valeurs et objectifs fondamentaux de l'initiative.

La collaboration est ce qui fait progresser une initiative, non pas son appropriation exclusive

La Fondation Raymond John Wean (RJWF) est un partenaire important de l'initiative de revitalisation de collectivités de Youngstown. La RJWF était active dans la vallée de Mahoning en Ohio depuis 1949. Cependant, lorsqu'elle s'est engagée dans l'initiative, le nouveau plan municipal avait déjà été mis en place. Alors, au lieu de s'imposer aux autres partenaires, la RJWF a cherché à s'intégrer. Elle a modifié sa façon d'octroyer des subventions et elle a étendu son rôle. Maintenant, elle cherche à contribuer des ressources et des formes de soutien qui autrement n'existeraient pas et à consolider ce nouveau carrefour d'intérêts communs et cet esprit de collaboration qui anime la revitalisation de Youngstown. Elle cherche aussi des moyens d'aider les résidents à s'impliquer plus directement et à être mieux informés (p. ex. soutenir des forums publics, une nouvelle corporation de développement communautaire, de la formation en leadership et à accorder des subventions à de petits projets de quartier).

Thème 4 : certaines formes d'arrimage peuvent être déterminées dans la structure et le mode de gouvernance d'une initiative dès le départ. Certaines sont moins formelles, d'autres émergent à mesure que le travail progresse, mais toutes sont importantes.

Les partenariats investis dans la revitalisation de collectivités peuvent promouvoir et instituer l'arrimage externe : 1) en créant des instances de gouvernance représentatives d'une diversité d'intérêts, notamment des intérêts d'acteurs et d'alliés à l'extérieur du territoire de l'initiative, ce qui donne à chaque membre un rôle à jouer et une raison de s'impliquer; 2) en définissant et visant des objectifs de changement qui ont de l'importance pour les gens du milieu ainsi que pour ceux de l'extérieur; et 3) en organisant des forums publics pour apprendre des acteurs externes et leur permettre d'apprendre.

Mais l'arrimage externe se fait aussi par des approches et des contacts officieux. Les

agents de changement efficaces sont des personnes qui travaillent en coulisse pour connaître ce que pensent véritablement les gens, pour interpréter et traduire les messages destinés aux alliés potentiels, pour détecter l'opposition et la désamorcer, et pour découvrir des avantages susceptibles d'inciter un intermédiaire influent ou un acteur externe à s'impliquer localement. Comme le fait remarquer le directeur d'une initiative partenariale de revitalisation locale, l'arrimage, ce n'est pas « corder des acteurs en rang d'oignons et croire que tout se réglera tout seul. Ça ne fonctionne pas comme ça. Les gens pensent pour et par eux-mêmes, alors j'essaie de les informer et de les influencer ».

Par ailleurs, les stratégies d'arrimage externe sont façonnées par le milieu, les personnes, ainsi que les buts concernés. Comme ces facteurs changent au fil du temps, les possibilités d'arrimage changent aussi. Une situation qui commence sur des bases chaotiques peut se transformer en interaction constructive si les acteurs posent des gestes délibérés en ce sens en tissant des relations et en faisant preuve de patience, de persistance et de persuasion. En revanche, une initiative de revitalisation de collectivités qui jouit dès le début d'appuis extérieurs solides peut se détériorer, lorsque les acteurs changent ou que les alliances s'effondrent, si personne ne fait d'effort pour harmoniser les intérêts de chacun.

L'arrimage externe est le résultat de stratégies formelles, informelles et permanentes

À Chicago, Partnership for New Communities (PNC), un partenariat réunissant des chefs d'entreprise, des dirigeants de la société civile et des responsables d'organismes à but non lucratif, a été mis sur pied en 2003 avec l'appui du Chicago Community Trust et de la Fondation MacArthur pour soutenir le plan de transformation adopté par l'Office d'habitation de Chicago. Ce plan, déployé en 1999, a pour objet de fournir, sur une période de 15 ans, 25 000 logements neufs et restaurés à des familles et à des personnes âgées à faible revenu. Bon nombre de ces logements se trouveront dans des collectivités à revenu mixte situées sur le site d'anciens complexes de logements sociaux (ou HLM) ou à proximité de ceux-ci.

Pour renforcer les liens entre les nouvelles collectivités et les ressources externes, le conseil d'administration de PNC s'est assuré d'être composé de membres représentatifs des intérêts des secteurs public et privé. Pour obtenir le soutien d'acteurs influents de l'extérieur du quartier et le conserver, PNC a choisi d'intervenir dans deux secteurs qui correspondaient aux forces des partenaires et s'inscrivaient dans des priorités institutionnelles et politiques extérieures aux quartiers : le développement de la main-d'œuvre et le développement économique. Grâce à sa capacité d'obtenir des résultats concrets, notamment l'achat de maisons par des résidents à faible revenu, et une plus grande efficacité des programmes de développement de la main-d'œuvre, PNC a eu droit à un appui soutenu de l'extérieur. De plus, le directeur général de PNC a recours à un petit groupe de conseillers, extérieurs au partenariat, qui lui sert de groupe de rétroaction informel pour ses idées, ses plans et ses préoccupations.

Dans le quartier Diamond à San Diego, la Fondation de la famille Jacobs (FFJ) joue un triple rôle dans le projet Market Creek Place, celui de bailleur de fonds principal, d'organisateur fiable et

d'intermédiaire influent. Les commentaires de résidents du quartier avaient convaincu la fondation que la grande priorité était de doter le quartier d'un centre commercial convenable. La FFJ a donc acheté un terrain industriel abandonné et appuyé un processus de planification inclusif étalé sur une période de quatre ans. Le Jacobs Center for Neighborhood Innovation (JCNI) fut créé pour mettre en œuvre le plan d'aménagement de Market Creek Place, un projet immobilier commercial de 23,5 millions de dollars, comportant un marché d'alimentation, des commerces et un centre culturel.

Au fil de l'évolution du plan, des liens se sont tissés avec des ressources externes. À titre d'exemple, parce que l'on considérait important que les résidents du quartier puissent acquérir des propriétés, le JCNI a créé un groupe de travail formé de résidents, de membres de son personnel, d'avocats, d'experts financiers, de décideurs et d'organismes de réglementation pour rédiger le premier appel d'offres public pour le projet et le faire approuver par l'État. D'autres soutiens financiers ont pris la forme d'investissements en des programmes d'intervention, ce qui a nécessité d'interagir et de créer des alliances avec des investisseurs, des planificateurs financiers et des décideurs externes.

Thème 5 : l'arrimage des stratégies et des capacités d'agir du milieu est particulièrement importante.

On peut coordonner les stratégies et les capacités du milieu au tout début d'une initiative de revitalisation de collectivités ou même avant qu'un projet particulier prenne forme. Par exemple, le directeur de la planification communautaire et du développement économique d'une ville croit, quant à lui, que son rôle consiste à s'assurer que la « voie soit dégagée » pour l'action locale avant même qu'un projet émerge. « Une fois les projets lancés, il est trop tard pour essayer de faire travailler les gens ensemble » explique-t-il. « À mon sens, mon travail [...] consiste à harmoniser entre elles les diverses règles, la réglementation, les mesures incitatives et les pratiques professionnelles quotidiennes de mes employés pour que nous soyons prêts lorsque quelqu'un nous arrive avec une bonne idée ».

Or, le plus souvent, cette harmonisation se fait au fur et à mesure que se déroule l'action et que se révèlent les faiblesses ou le manque de capacités. Le directeur d'une initiative explique : « Lorsque la collectivité a les capacités requises, nous nous efforçons de les cultiver et de les renforcer et lorsqu'elle ne les a pas, nous nous tournons vers l'extérieur pour les trouver ».

Planifier permet de coordonner les stratégies et les capacités

Dans le secteur de la baie de San Francisco, Great Communities Collaborative (GCC) veille au préalable à l'harmonisation des stratégies aux capacités du milieu pour s'assurer que le réseau de transport en commun puisse correspondre à une croissance intelligente au cours des prochaines années. La région s'attend à ce que la population continue d'augmenter et pour y répondre, on prévoit cent nouvelles stations de transport en commun. Dans les quartiers à moins d'un kilomètre

de ces nouvelles stations, la GCC facilite la coopération entre les organismes publics et privés concernés, favorise l'émergence des actions et projets locaux, fournit de l'aide technique et travaille à ce que les projets d'aménagement soient respectueux de l'environnement et durables (p. ex., que les options en matière de logement soient sécuritaires et abordables et qu'on puisse se déplacer à pied dans les quartiers).

Thème 6 : l'arrimage externe devrait renforcer l'intention fondamentale de donner aux résidents le rôle central de façonner et diriger l'initiative, et non les remplacer ou leur être prioritaire.

Une volonté de s'assurer que les résidents sont partie prenante de toutes les phases du travail est au cœur même de la majorité des initiatives de revitalisation de collectivités. C'est ainsi que l'action demeure bien ancrée dans le milieu, que les résidents participent aux solutions et que l'on fait contrepoids à l'influence accrue d'intérêts extérieurs. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire que l'engagement envers les résidents nuise aux efforts pour arrimer les forces externes. Au contraire, il faut former et encourager des leaders locaux à fonctionner tout à la fois à l'intérieur de leur collectivité (mobiliser les autres résidents) et à l'extérieur de celle-ci (faciliter l'accès aux ressources, aux investissements et aux occasions qui se présentent pour élargir la base de soutien). La chose est plus facile à dire qu'à faire, mais ce n'est pas impossible. Il faut faire attention à la synchronisation des actions et faire preuve de persistance. Il faut aussi que tous les participants débordent des frontières de leurs réseaux et contacts personnels, ce que tous ne peuvent pas faire. Un nombre assez important de projets d'aménagement ne parviennent pas à confier des postes de direction ou de gouvernance à des résidents du quartier dans les phases initiales de la conception. La plupart continuent malgré tout et ils essaient parfois plus tard de récupérer la « voix citoyenne » et de développer la capacité collective d'agir du milieu.

Il est beaucoup plus difficile de rallier les résidents si, au départ, ils ont été ignorés ou que leur rôle a été minimisé. En ce sens, comme le fait remarquer un praticien, l'arrimage avec des acteurs influents externes « est manifestement une lame à deux tranchants ». Selon un autre praticien, il y a des acteurs de l'extérieur à la recherche d'une collectivité « pauvre », mais qui souhaitent dicter leurs règles du jeu et qui ne visent que leurs propres fins. Dans un certain nombre de quartiers où cette personne a travaillé, les collectivités locales étaient « coincées » par les fournisseurs de services et leurs programmes de financement, ce qui peut entraîner un « décalage chronique » entre les intérêts d'une collectivité et ceux des organismes et des professionnels de l'extérieur (Mathie et Cunningham, 2009).

L'arrimage externe devrait soutenir, et non pas supplanter la participation de la population locale

À San Diego, la Fondation de la famille Jacobs (FFJ) s'est engagée publiquement à faire en sorte que les résidents demeurent au cœur du projet d'aménagement Market Street Place et à leur fournir

un moyen réaliste de s'approprier le projet, si tant était leur souhait. La fondation a tenu des séances « d'écoute active » avec les résidents. À la suite de ces rencontres, par l'entremise du Jacobs Center for Neighborhood Innovation (JCNI), elle a préparé des plans d'action qui s'appuient sur l'implication soutenue des résidents. Des ressources externes se sont ajoutées à mesure que le travail sur l'aménagement de Market Creek Place et dans le quartier Diamond progressait. Par contre, JCNI s'est engagé à demeurer à l'écoute des résidents et à modifier les plans si les résultats ne correspondaient pas à leurs attentes. « Rien n'était fixé dans le béton. Lorsque ça fonctionnait, nous le conservions. Dans le cas contraire, nous laissons tomber », a expliqué Jennifer Vanica de la FFJ.

De la même façon, dans le cadre de l'initiative Hope Community (Minneapolis-Sud), l'arrimage externe est apparu graduellement et uniquement après une écoute attentive de la population locale. Hope Community assure elle-même l'entremise de ses rapports à l'interne et de ses relations avec l'extérieur. Mary Keefe, directrice générale de l'initiative, dit « ...qu'il faut trouver des moyens créatifs de faire le pont entre l'écoute attentive des résidents et les institutions et ressources extérieures, et aussi de s'assurer qu'ils suivent la bonne séquence ». Une difficulté particulière consiste à concilier la façon dont les résidents envisagent le changement dans leur milieu et celle dont les acteurs extérieurs, même des alliés, le perçoivent et l'abordent. « Je ne mets pas en doute le fait que ces personnes puissantes et importantes, extérieures au quartier, soient au cœur même de l'aboutissement et du succès de nos efforts, elles le sont assurément », soutient Madame Keefe. « [Mais] je préfère [...] solliciter leur participation après m'être assurée que les relations et les liens de confiance au sein de la collectivité sont solides et que nous savons ce que nous voulons faire [...]. J'ai besoin de continuer d'écouter, de rallier de nouvelles personnes et de trouver des façons de rencontrer les gens là où ils sont au lieu de tout inverser pour servir de gros intérêts extérieurs ».

Thème 7 : l'arrimage devrait se faire à l'échelle institutionnelle, organisationnelle et personnelle

Tous les niveaux d'arrimage sont importants et, dans la pratique, toutes les catégories se chevauchent. À l'échelle des institutions, l'arrimage a pour effet d'engager les acteurs politiques et financiers (p. ex., le cabinet du maire, les institutions financières, les offices municipaux d'habitation) dans l'action locale. À l'échelle des organisations ou réseaux, il permet d'utiliser les événements publics, les forums de citoyens et les activités sociales pour échanger de l'information et tenir les alliés actuels et potentiels au courant de ce qui se passe. Et à l'échelle personnelle, ce sont les contacts, l'expérience et la réputation d'un intermédiaire qui concourent à faire avancer le projet de revitalisation de collectivités. Comme les joueurs au sein de ces catégories changent à l'occasion, l'arrimage externe consiste, la plupart du temps, à éliminer des obstacles et à trouver des solutions à un problème particulier plutôt qu'à conclure des ententes-cadres.

L'arrimage à plusieurs niveaux permet de bâtir une plateforme pour l'action locale

À Chicago, l'initiative New Communities Program (NCP) est gérée par le bureau local de LISC, qui

agit en tant qu'intermédiaire. NCP a pour mission de soutenir l'aménagement de seize quartiers à travers la ville et de relier les organismes et les projets locaux aux ressources, aux services et au soutien dont ils ont besoin. Certaines de ces ressources sont fournies par LISC, qui vient en aide sous différentes formes aux organismes responsables et aux initiatives locales, et d'autres sont fournies par la Ville et la région. Les principes de fonctionnement fondamentaux de NCP reflètent l'importance accordée à l'arrimage externe de niveaux multiples :

- Investir dans un organisme responsable dans chacun des quartiers ciblés;
- Investir dans des plans intégrés de qualité de vie qui partent de la base pour guider les projets de revitalisation de collectivités;
- Mettre l'accent sur « agir tout en planifiant » (approche fondée sur un démarrage rapide);
- Soutenir directement le personnel de base, fournir de l'aide technique et prévoir du capital de risque pour des initiatives particulières;
- Faciliter l'apprentissage entre pairs et le développement organisationnel;
- Soutenir la création de partenariats pour atteindre de meilleurs résultats;
- Mettre l'accent sur les résultats et accorder du capital de risque et d'autres formes d'aide financière à partir de concours;
- Consacrer des efforts soutenus à établir les liens entre les nouveaux programmes d'intervention et les sources récurrentes de financement public et privé.

Ces principes visent à jeter les bases d'une plateforme pour favoriser l'émergence de l'action locale, son enracinement et son expansion. Chose certaine, ils ont suscité un profond engagement à l'égard de NCP de la part du maire, des principaux officiers municipaux, des institutions financières, des chefs d'entreprise et d'autres instances à l'extérieur des seize quartiers. Les prêts et les garanties financières pour lancer ou exploiter des projets d'habitation, de développement économique et de développement commercial, les engagements budgétaires de la ville et les modifications proposées aux pratiques municipales en ce qui concerne LISC et les quartiers ciblés sont autant d'exemples des nouvelles relations établies entre la ville et les divers acteurs faisant partie de NCP. Notamment, le maire de Chicago a engagé douze gestionnaires de projet pour « faire avancer le travail » au sein de l'administration municipale et pour « régler les problèmes » liés aux projets issus des plans d'action locaux de NCP. Il a également autorisé un mécanisme pour accélérer et coordonner les procédures administratives afin d'aider NCP.

Thème 8 : des débuts solides et des progrès concrets sont des leviers qui facilitent l'arrimage externe

« Pour bien faire ce travail », fait remarquer un praticien, « il faut se bâtir une réputation d'intermédiaire fiable [...], de médiateur et d'interprète, de quelqu'un capable de livrer la marchandise. Les gens doivent voir que vous faites ce que vous avez promis de faire ». Des premiers pas positifs et de petits succès, voilà des éléments cruciaux, car ils attirent l'attention, bâtissent la confiance, donnent de l'élan à l'initiative et gagnent l'appui des principaux joueurs.

Une stratégie de communication afin de s'assurer du soutien de l'extérieur à partir des premiers succès.

À Chicago, NCP a assigné un *scribe* officiel à chacun des seize quartiers participants. Ce rapporteur prépare un compte-rendu de réunions et d'activités pour le compte de l'organisme responsable et du réseau NCP. NCP publie également des histoires qui illustrent ce que les principaux acteurs externes (comme les agents de prêts, les promoteurs immobiliers locaux, les représentants gouvernementaux, le personnel sur le terrain) pensent des initiatives et font pour promouvoir les intérêts locaux. Ces mesures aident les dirigeants locaux et les personnes qui ne font pas partie de NCP à comprendre les objectifs de l'initiative et les difficultés rencontrées à mesure que le travail progresse.

Les thèmes décrits précédemment renvoient à de nombreuses leçons tirées des initiatives de revitalisation de collectivités sur la façon de positionner les interventions locales par rapport à des intérêts et des ressources externes et font valoir des méthodes et des rôles essentiels pour réaliser cette tâche. Ce qu'il faut retenir, c'est que la fonction d'arrimage externe consiste surtout à bâtir des relations qui mettent à contribution les intérêts personnels. Ce processus fait appel à plusieurs rôles : rassembleur, animateur, éducateur, planificateur, rapporteur, coach, mobilisateur de collectivités, investisseur axé sur le rendement, évaluateur, transmetteur, traducteur, auditeur attentif, et le processus évolue au fil de l'action. Accorder une attention délibérée et soutenue à la concertation externe et savoir profiter des occasions qui se présentent sont des facteurs qui servent bien l'arrimage externe et méritent qu'on leur accorde plus d'importance dans le domaine de l'action locale et de la revitalisation de collectivités.

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](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ca/).



