



La transition : dernières réflexions entourant la recherche-action Quartiers en essor

Cheryl Gorman

Juin 2007



Funding provided in part by
Canada

**La transition : dernières réflexions entourant la
recherche-action Quartiers en essor**

par

**Cheryl Gorman
Juin 2007**

Copyright © 2007 par le Caledon Institute of Social Policy

ISBN 1-55382-244-7

Publication du :

The Caledon Institute of Social Policy
1390, chemin Prince of Wales, bureau 401
Ottawa (ON) K2C 3N6
CANADA
Tél : (613) 729-3340
Fax : (613) 729-3896
Courriel : caledon@caledoninst.org
Site Web : www.caledoninst.org

On peut obtenir les publications de l'institut Caledon de notre site web.

Table des matières

L'initiative Quartiers en essor	1
Réalisations : faits saillants	2
Legs relatif aux personnes	2
Legs relatif aux produits	5
Legs relatif aux processus	6
Investissements	7
Synthèse des principales leçons tirées de l'expérience QE	8
Revitalisation de quartier fondée sur les actifs communautaires et la prise en charge citoyenne	9
i. Un exemple tiré de Spryfield	9
ii. Apprendre de l'initiative QE	9
Le faire soi-même ne signifie pas le faire seul	10
i. Un exemple tiré de Bridgeview	11
ii. Apprendre de l'initiative QE	11
Compétences et expertise en développement communautaire	12
i. Un exemple tiré de Scarborough Village	12
ii. Apprendre de l'initiative QE	12
Avoir un impact, mesurer le changement	13
i. Un exemple tiré de Simpson-Ogden	14
ii. Apprendre de l'initiative QE	14
Apprentissage actif dans la collaboration	16
i. Exemples provenant de nos partenaires nationaux	16
ii. Apprendre de l'initiative QE	16
Viabilité	17
i. Un exemple tiré de Centre Nord et du Core	17
ii. Apprendre de l'initiative QE	17
Suggestions pour aller de l'avant	19
De résidants à résidants	19
De sections locales de Centraide à d'autres bâtisseurs de ponts locaux	19
De fonctionnaires à fonctionnaires	20
De partenaires nationaux à partenaires nationaux et à d'autres parties concernées par le programme des collectivités	21
Pour tous et toutes	22
Prenez le temps de célébrer	22

Notes bibliographiques	23
Bibliographie	23
Annexe 1 : Feuille de route des outils et des ressources préparés dans le cadre de QE	24
Annexe 2 : Questions de recherches futures	28

L'initiative Quartiers en essor

C'est en février 2005 qu'était lancé Quartiers en essor (QE), une recherche-action d'envergure nationale pour explorer la revitalisation de quartier fondée sur la prise en charge citoyenne. L'initiative visait notamment à mieux comprendre deux aspects interreliés du processus de renforcement communautaire : 1) renforcer les capacités des personnes, des familles et des quartiers et 2) améliorer la réponse du gouvernement aux préoccupations locales. Fortes de l'appui de cinq partenaires gouvernementaux fédéraux et de quatre partenaires nationaux, cinq collectivités se sont portées volontaires pour travailler en partenariat avec leur section locale respective de Centraide : Bridgeview (Surrey), Centre Nord, phase un et le quartier Core, qui est venu s'ajouter à la phase deux (Regina), Simpson-Ogden (Thunder Bay), Scarborough Village (Toronto) et Spryfield (Halifax)¹.

L'enchâssement dans toutes les activités et prises de décision du principe du changement animé par le citoyen et l'engagement de tous les intervenants à agir, réfléchir, apprendre, corriger la trajectoire et partager leurs apprentissages sont les deux principales caractéristiques démarquant QE des autres initiatives canadiennes de revitalisation de quartier.

Au cours de la première phase de l'initiative QE (février 2005 à mars 2006), à l'échelle locale, on a répertorié les actifs communautaires, sélectionné les quartiers, embauché des organisateurs et des organisatrices communautaires d'expérience, rallié et mobilisé les résidentes et les résidents, formulé et adopté une vision commune et une mission collective et enfin, on a réalisé des actions à résultats (gains) rapides. À l'échelle nationale, les promoteurs-partenaires gouvernementaux ont exploré, de concert avec leurs partenaires communautaires, diverses formules de gouvernance, de reddition de comptes, d'évaluation, de renforcement des capacités et de financement au moyen de dialogues mensuels sur les politiques, d'un forum sur les politiques, de documents d'orientation, d'histoires communautaires, d'outils d'accompagnement et de comités de travail restreints. Un comité national de direction a été créé et une première version d'une théorie du changement relative à la revitalisation de quartier, adaptée au contexte canadien, a été produite.

En s'appuyant sur les connaissances acquises et les leçons apprises au cours de la phase un de QE, les participants ont pu améliorer et perfectionner leurs actions durant la phase deux. (Déroulement prévu d'avril 2005 à mars 2007, mais l'approbation a été retardée à cause d'un changement de gouvernement. Les activités ont été lancées en juin 2006). À l'échelle locale, on a continué à mener de petites actions grâce aux subventions du fonds national de QE. Les populations locales ont préparé, avec l'aide d'employés de QE et des sections locales de Centraide (SLC), des plans de transition pour soutenir le travail une fois la recherche-action terminée. La gestion du fonds de subventions, combinée à des formations spécifiques, a permis de développer chez les gens tout un éventail d'habiletés nouvelles et de renforcer la confiance en leurs capacités à promouvoir le changement dans leur quartier. Les SLC se sont activement impliquées auprès des administrations municipales, et dans trois cas auprès de gouvernements provinciaux, et les ont encouragées à soutenir les efforts menés dans les quartiers pour les revitaliser. Les partenaires nationaux ont continué à produire des outils pour soutenir les actions locales. Ils ont parrainé conjointement la tenue d'un symposium national sur la vitalité des quartiers. Ils ont travaillé à approfondir la théorie du changement relative à la revitalisation de quartier. Ils se sont employés à trouver du soutien pour

assurer la continuation du réseau d'apprentissage et ils ont exploré diverses possibilités afin de l'étendre à l'échelle des quartiers. Les promoteurs-partenaires gouvernementaux se sont plus particulièrement intéressés, quant à eux, à trouver comment positionner les initiatives de revitalisation entreprises dans les collectivités et les quartiers de façon à cadrer avec les priorités du nouveau gouvernement du Canada.

Il s'est écrit beaucoup de choses sur le déroulement de QE et ses résultats, sur son processus de développement communautaire et sur les politiques publiques, le tout en relativement peu de temps, à peine vingt-six mois très chargés. Ce dernier document de réflexion présente un aperçu des principales réalisations de QE et des faits saillants, une synthèse des leçons marquantes réparties par thème et enfin, des suggestions des résidants et des résidentes, des SLC, des fonctionnaires fédéraux et des partenaires nationaux pour la poursuite des choses. On peut consulter à l'annexe I une feuille de route répertoriant tous les produits réalisés dans le cadre de QE : documents, outils et films. À l'annexe II, on trouve une liste de questions de recherches futures soulevées au fil de l'initiative.

Réalisations : faits saillants

Legs relatif aux personnes

On a régulièrement entendu ce commentaire formulé par celles et ceux qui ont été impliqués dans QE: « C'est une des choses les plus difficiles que j'aie faites de ma vie ET je recommencerais, avec quelques modifications cependant ». Vu l'intensité de l'initiative et, qu'en mi-parcours, le gouvernement ait changé, le fait que les gens réagissent ainsi constitue en soi un accomplissement peu banal. Beaucoup ont dit qu'ils avaient dû prendre d'importants risques sur le plan personnel et professionnel pour participer à QE. En effet, son principe de changement sous impulsion citoyenne et l'engagement à apprendre et à corriger la trajectoire en cours d'exercice signifiaient que le parcours vers les résultats recherchés n'était pas connu d'emblée. Il a donc été gratifiant de constater que l'étude innovatrice *Pour en finir avec l'incertitude et favoriser la résilience des collectivités : Bâtir un meilleur avenir pour tous les Canadiens* du Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités, publiée en juin 2006, recommandait, notamment, d'appuyer le modèle de développement communautaire de Quartiers en essor.

Lors de la dernière rencontre nationale de QE (28 février au 2 mars 2007), les six quartiers impliqués ont fait des présentations. Ce fut un moment glorieux pour tout le monde. Les résidentes et les résidants ont démontré qu'il était tout à fait justifié de faire confiance en leurs capacités de leadership. Ces gens ont parlé avec passion de ce qu'ils ont appris, des habiletés qu'ils ont acquises, de ce qu'ils ont accompli et de leurs projets d'avenir. Des porte-parole des deux quartiers QE de Regina ont expliqué comment ils mettent à profit les talents d'organisation communautaire des habitants du quartier Centre Nord pour adapter et renforcer les capacités des habitants du quartier Core. La présentation de Scarborough Village a illustré une profonde compréhension de l'importance de la recherche et des données statistiques et a exposé comment s'en servir pour argumenter en faveur de l'investissement à l'échelle des quartiers. Les représentants et représentantes de

Bridgeview et de Thunder Bay ont fait sourire et rire les participants en leur distribuant des *Timbits* et des biscuits faits maison pour illustrer tout le talent qu'ils avaient pour l'organisation de rencontres de quartier et le renforcement du capital social : on commence par attirer les gens avec des petits plats pour ensuite créer un carrefour où ils se sentiront bien accueillis. Les porte-parole de Spryfield ont fait état des liens prometteurs qui se forment entre les commerçants locaux et les acteurs communautaires : preuve comme quoi la qualité de vie et le mieux-être économique vont de pair. Quartiers en essor est un merveilleux exemple de leadership citoyen.

Les résidants et résidentes et les gestionnaires de sites soulignent tout de go qu'on a plus de chance de pouvoir soutenir à long terme l'effort quand le leadership est partagé à plusieurs que lorsque l'on sélectionne quelques leaders individuels. En effet, lorsque l'on met l'accent sur le leadership partagé, cela permet à des personnes bien renseignées de se manifester quand leurs compétences et leur disponibilité correspondent aux besoins de la situation. Par exemple, après qu'une personne se soit fait battre dans Scarborough Village, un groupe de femmes du quartier a organisé une rencontre avec le conseiller municipal. Suivant celle-ci, la Ville a effectué une vérification de sécurité et, actuellement, elle est en voie d'améliorer certaines infrastructures physiques, notamment d'assurer un éclairage suffisant. Non seulement a-t-on trouvé une solution partielle au problème, mais ces femmes ont fait la preuve d'un leadership certain. Elles ont servi d'exemples et de modèles alors que, jusqu'à ce moment, elles avaient plutôt été confinées à l'ombre dans leur quartier. Dans Bridgeview, trois résidants ont été élus au conseil d'administration de l'association communautaire. Ils pourront profiter de leur position pour faire valoir un point de vue jusqu'alors ignoré par l'association dans ses décisions ayant une incidence sur le quartier. Dans chacun des sites de QE, une trentaine de personnes sont engagées dans un effort permanent de leadership partagé.

L'engagement communautaire est une des composantes essentielles de QE. Non seulement l'initiative a été prise en charge par les résidentes et les résidants des quartiers, mais elle a profité de la participation à degrés divers d'un éventail de personnes et d'organisations de tous horizons. Il n'a pas été possible de déterminer l'ampleur au juste de cette participation. À mesure que la population locale s'appropriait le processus de mobilisation, de petites initiatives étaient lancées dans d'innombrables directions. Beaucoup d'actions n'ont jamais été rapportées et ce n'est qu'après coup, et accessoirement, qu'on en a entendu parler. Toutefois, ce qu'on peut affirmer avec certitude, c'est que des milliers de personnes ont été touchées et interpellées par QE. Leurs expériences vont de la participation à un atelier unique ou à une fête de quartier à l'implication dans un comité consultatif, un groupe de travail sur les politiques ou une équipe formée dans le but de lancer et de coordonner une action telle que l'amélioration de l'accès aux places subventionnées en garderie. Le transfert de pouvoir vers la population locale est une manifestation importante du succès de QE.

Le partage d'expériences est également un autre legs important relatif aux personnes. Ces expériences partagées constituent effectivement les assises à partir desquelles bâtir des relations et définir un langage commun. Elles sont au cœur de « l'espace commun » du « programme des collectivités », des concepts émergents de la pratique canadienne en matière de développement communautaire fondé sur un milieu donné [Torjman, 2006]. Il est difficile de faire la synthèse, sur quelques paragraphes seulement, de l'éventail des expériences partagées et de leurs conséquences, mais les exemples suivants en illustrent la richesse :

- Des fonds ont été consentis à chacun des six quartiers pour lancer des activités proposées par les résidants et les résidentes et par les organismes locaux. Cette démarche a eu pour effet de développer les capacités de leadership et organisationnelles des résidants qui ont supervisé le processus de subvention. Elle a rassemblé les gens, leur permettant d'échanger sur leurs souhaits pour leur quartier. Enfin, elle a apporté des améliorations tangibles aux actifs physiques, sociaux, culturels et économiques des quartiers. Le jardin communautaire aménagé dans Spryfield est un bon exemple de ce qui s'est réalisé. Grâce aux fonds accordés par QE, à des prêts de main-d'œuvre et à des dons de matériel, le quartier s'est doté d'une source d'aliments frais et à coûts économiques. Dans le cas du jardin, le renforcement tout à la fois des actifs sociaux et physiques est significatif. En effet, cinquante-sept enfants du quartier ont participé à cette activité « ludique » positive qui les a non seulement amenés à faire de la recherche sur le jardinage à la bibliothèque de l'école (alphabétisation), mais a aussi renforcé leur estime de soi en leur permettant de partager avec d'autres des aliments qu'ils avaient fait pousser (déterminant de santé). La présence d'adolescents et d'adolescentes à proximité du jardin l'a officieusement protégé contre le vandalisme (sécurité). La Société d'habitation de la région métropolitaine a effectué des réparations dans un terrain de jeux adjacent au jardin. Enfin, le Département de santé communautaire de Chebucto s'est engagé à verser le salaire d'un coordonnateur du jardin communautaire en 2007.
- En octobre 2005, QE a été l'hôte d'un forum sur les politiques. Cent soixante personnes se sont réunies pour explorer des façons d'accroître l'efficacité des programmes gouvernementaux de manière à mieux soutenir les quartiers dans leurs efforts pour s'attaquer à des problèmes locaux complexes. Les promoteurs-partenaires gouvernementaux ont été inspirés par les conférences d'experts triés sur le volet, venus du Royaume-Uni, des États-Unis, de l'Australie, de la Hollande et du Canada. Un réseau « familial fédéral » informel est né de l'exercice dans une volonté de réunir les fonctionnaires intéressés au programme des collectivités et désireux d'explorer plus à fond des mécanismes pouvant aider le gouvernement à soutenir plus efficacement ce quartier et les initiatives communautaires en général.
- Les sections locales de Centraide (SLC) et le mouvement Centraide ont tous souligné que l'expérience de QE a renforcé substantiellement leurs capacités de s'acquitter de leur mission communautaire. Certaines SLC ont consolidé à l'interne leurs compétences en matière de développement communautaire et elles s'emploient activement à intégrer leurs apprentissages aux projets de renforcement des capacités communautaires du mouvement Centraide dans son ensemble. Cette action pourrait avoir une incidence profonde et à long terme sur le mieux-être des quartiers, bien au-delà de la durée de l'initiative Quartiers en essor.
- La participation mensuelle à un dialogue sur les politiques a mené à l'élaboration d'une théorie du changement relative à la revitalisation de quartier. Au fil du temps, cette théorie s'est développée pour générer un indice de vitalité des quartiers, propre au contexte

canadien. Un symposium national a eu lieu en mars 2007 et s'est clôturé sur un engagement de principe en vue de créer un réseau national de quartiers. Cette structure servirait à promouvoir le partage d'expériences ainsi que la comparaison de données de recherches entourant le développement communautaire fondé sur un milieu donné. On a créé un comité de direction bénévole pour piloter le dossier. Cette initiative renforcera sans doute les efforts de revitalisation de quartier menés à travers le Canada.

- Les films produits par QE s'inscrivent dans les trois catégories de legs (personnes, produits et processus). Sous la direction de l'Office national du film, des résidentes et des résidents des quartiers impliqués dans QE ont appris les bases de la production cinématographique, ce qui s'est avéré, pour eux, une nouvelle forme d'expression extrêmement puissante. Les jeunes ont tout spécialement apprécié l'expérience. Ils l'ont trouvée très stimulante et les habiletés nouvellement acquises ont renforcé leur estime de soi. Cette initiative nous a démontré qu'il y a plus d'énergie dans la salle et d'intérêt pour l'initiative de la part des spectatrices et des spectateurs lorsque des membres de leur collectivité sont sur place pour leur en parler directement. Par contre, quand on n'a pas pu recruter des gens du quartier pour faire partie des équipes de présentation, on a très bien su se servir des films produits par la collectivité et créés par l'ONF pour s'assurer que la voix citoyenne soit entendue. De plus, pour interpeller et rallier les intervenants des diverses collectivités, on s'est servi des films en mettant en scène la voix citoyenne d'autres quartiers afin de démontrer l'importance grandissante de la revitalisation de quartier partout au pays.

Legs relatif aux produits

Une riche collection d'outils, de documents, d'histoires et de films est née de Quartiers en essor, chaque produit pouvant se transposer, en bonne partie, à d'autres initiatives et collectivités. Ce sont des produits très utiles tout à la fois individuellement et collectivement. Ils constituent ce qui pourrait bien être la réflexion la mieux informée au Canada relativement à la revitalisation de quartier. L'annexe I en donne un aperçu.

La collection comprend au total quatre outils s'adressant aux praticiennes et aux praticiens et décrivant la démarche à suivre pour lancer des initiatives communautaires intégrées. Elle comporte aussi dix documents de politiques publiques qui examinent des questions liées au renforcement (revitalisation) communautaire en général et des questions plus pointues, notamment le logement. Quinze histoires communautaires retraçant les progrès réalisés dans chacun des sites locaux ont été produites, ainsi qu'un document de théorie appliquée fusionnant trois cadres théoriques pour identifier et mesurer les changements communautaires réalisés. On a également réalisé deux courts métrages et treize bandes-annonces portant à l'écran les histoires communautaires et l'initiative QE en bref. Quatre séances de téléapprentissage réunissant des organisateurs et organisatrices communautaires et des fonctionnaires responsables de l'élaboration des programmes et des politiques ont été

enregistrées. Enfin, on a produit une réponse au rapport annuel 2005 de la Vérificatrice générale du Canada (chapitre sur la « gestion horizontale » au sein du gouvernement), seize bulletins électroniques de QE et un site Web bilingue. Il ressort de tout ce travail :

- que les praticiennes et les praticiens du milieu et les militantes et militants disposent d'outils pour renforcer le langage commun propre à l'expérience canadienne;
- que les praticiennes et les praticiens ont des outils pour soutenir leurs efforts de revitalisation dans un milieu donné, pour en améliorer la pratique et pour faire la preuve de son importance;
- des données qualitatives et quantitatives détaillées sur les retombées positives de la revitalisation de quartier fondée sur les actifs du milieu et la prise en charge citoyenne qui permettent d'interpeller et d'engager des acteurs clés dans l'initiative;
- de nouvelles questions de recherche à approfondir.

Legs relatif aux processus

La gouvernance est un des aspects les plus difficiles à gérer autant dans les initiatives de coopération communautaire que dans les initiatives horizontales ou « concertées » gouvernementales. QE a réalisé des progrès importants dans ces deux domaines.

À l'échelle des sites individuels, chacune des cinq SLC a abordé la question de la gouvernance sous un angle qui lui était propre et de manière à respecter l'infrastructure déjà en place dans le milieu et à bâtir à partir de celle-ci. Identifier et tenter d'engager dans la démarche de revitalisation de quartier le « réseau de soutien » du milieu, soit les organismes locaux, les ministères, les écoles, les entreprises, les commerces et les groupes communautaires, était un des objectifs fondamentaux de QE. Les six quartiers participants ont chacun adopté un modèle différent de gouvernance citoyenne. Cela étant, l'introduction d'un changement de quelle que nature que ce soit dans une partie du système a des conséquences sur toutes ses autres composantes et crée souvent des tensions. Les trois collections d'histoires communautaires présentent plus spécifiquement les difficultés rencontrées et les processus mis en place dans chaque quartier pour orienter et gérer le changement dans un environnement complexe. Toutes les collectivités (villes) impliquées adhéraient au départ à des principes communs en matière de développement communautaire, mais leurs démarches en tant que telles ont dû être adaptées à leur réalité immédiate. Ces divers modèles de gouvernance seront des ressources importantes pour d'autres milieux désirant eux aussi lancer un processus de revitalisation communautaire.

Pour ce qui est du partenariat national de QE, le modèle de gouvernance est demeuré souple et a été modifié à quelques reprises en fonction de l'évolution des besoins de l'initiative. Une des principales difficultés pour le gouvernement a été son double rôle et la contradiction occasionnelle entre son rôle de promoteur de l'initiative et celui de partenaire d'apprentissage. Le risque d'oublier en cours de route un de ses deux rôles a pu être évité en grande partie grâce à la compétence et à

l'engagement des fonctionnaires individuels siégeant au comité de direction. Une des leçons importantes à tirer de l'expérience du comité de direction de QE est la nécessité de définir une prochaine le mandat de l'instance de supervision. Cette expérience servira à guider l'action future de tous les participants.

Le fait que les cinq ministères fédéraux impliqués dans QE aient réussi à utiliser de façon créative leurs mécanismes de financement internes de manière à proposer deux contrats de contribution au lieu de cinq et un seul rapport d'activités et d'évaluation est une des réalisations majeures de QE et un de ses moments forts. Cela a été possible en refusant au départ de dire « non ». Pourtant, à l'interne, on disait aux fonctionnaires qu'il n'était pas possible de procéder ainsi. À l'externe, les partenaires nationaux, quant à eux, ont jeté du lest sur certains des éléments de l'entente de contribution préliminaire. Il est intéressant de souligner que cette réalisation est antérieure à l'une des principales recommandations du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral visant à simplifier la gestion des ententes. Il est à souhaiter que le gouvernement maintienne cette approche pour d'autres initiatives communautaires intégrées.

En plus d'avoir amélioré les processus de gouvernance, Quartiers en essor a réussi à moderniser substantiellement et à adapter au contexte canadien le *modus operandi* en matière de développement communautaire. Les documents produits dans le cadre de l'initiative foisonnent de détails sur les techniques de développement communautaire des années 1970 et comment elles ont été actualisées pour refléter l'importance accordée aujourd'hui au développement communautaire fondé sur les actifs et la prise en charge locale. Réussir à obtenir du financement pour la deuxième phase de QE est également un accomplissement peu banal. En effet, cela est survenu *après le changement de gouvernement* et en s'appuyant, pour tous résultats concrets, sur l'engagement et la mobilisation communautaires plutôt que sur les produits (extrants) des programmes, la façon de faire plus traditionnelle. C'est la preuve concluante que cette nouvelle approche citoyenne fondée sur les actifs est de plus en plus reconnue et valorisée.

Les outils de développement communautaire et le cadre conceptuel intégré, *Rebuilding Neighbourhoods : A Neighbourhood Vitality Framework*, comprennent des lignes directrices précises de cette approche ainsi que des instruments de mesure et d'évaluation

Investissements

Tel que mentionné dans la section précédente sur le legs relatif aux personnes, il s'est avéré difficile, généralement, de faire le suivi des subventions et des dons en espèce contribués en complément de l'investissement du gouvernement fédéral. À mesure que les gens ont découvert QE, ils ont déployé toutes sortes d'efforts pour soutenir l'initiative dans leur quartier. La plupart du temps, ces investissements étaient affectés directement au quartier plutôt qu'à travers Centraide. Voici des exemples de la forme qu'ont pu prendre ces investissements :

- Les municipalités ont investi financièrement et en nature dans l'initiative QE. Le conseil municipal de Thunder Bay a alloué 75 000 \$ au développement communautaire en 2007. Les administrations municipales de Surrey, Regina et Toronto ont prêté des employés municipaux pour les activités de QE ou en ont partagé le coût. Autres contributions en espèce : localisation par système d'information géographique des actifs du quartier (Ville de Regina), transformation d'anciens terrains de base-ball en terrains de cricket (Ville de Toronto), création et planification conjointes d'entreprises (Commission des affaires de Spryfield et Partenariat du Grand Halifax). Dans bien des cas, des activités lancées par QE grâce au fonds national de subventions ont bénéficié de matériaux fournis gracieusement par des commerces locaux. Par exemple, à l'investissement de 18 000 \$ pour aménager un sentier piétonnier dans Bridgeview se sont ajoutés 57 000 \$ sous forme de matériaux et d'argent liquide. Dans Bridgeview et Scarborough Village, à la demande des résidentes et des résidents, des organismes locaux ont coordonné plus étroitement leurs services et ont amélioré la prestation de leurs services.
- Dans quatre des cinq sites locaux, les SLC investissent de l'argent pour le travail communautaire à long terme. L'engagement le plus substantiel à ce titre est celui de Centraide région Halifax, chiffré à 150 000 \$ par année sur cinq ans. Ce n'est pas peu pour un organisme qui, normalement, s'engage une année à la fois. Centraide du Grand Toronto a lancé avec succès une campagne pour recueillir des fonds afin d'étendre QE à d'autres quartiers. Un premier donateur lui a versé un million de dollars, ce qui lui permettra de lancer des initiatives QE dans quatre autres quartiers en 2006. D'ici 2008, Centraide du Grand Toronto prévoit intervenir dans les treize quartiers identifiés par le groupe de travail *Strong Neighbourhoods* comme susceptibles de bénéficier d'initiatives comparables à QE.
- Dans deux cas, des gouvernements provinciaux ont investi dans la foulée de besoins exprimés par QE. Ainsi, le gouvernement de l'Ontario a alloué des fonds pour la création de carrefours de santé communautaire dans certains des quartiers QE. Le gouvernement de la Colombie-Britannique a, pour sa part, choisi Bridgeview comme site de son premier centre d'alphabétisation précoce, en reconnaissance du travail du Comité des amis de Bridgeview qui regroupe trois ordres de gouvernement.

Après avoir présenté quelques points saillants des réalisations de QE, en voici maintenant les leçons clés, organisées par thème.

Synthèse des principales leçons tirées de l'expérience de QE

Les leçons suivantes sont tirées de l'ensemble des rapports de QE, de ses produits et des séances de réflexion qui ont eu lieu dans chacun des sites avec les partenaires nationaux et le comité de direction. Les catégories sont un amalgame des priorités retenues lors de nos quatre séances de

réflexion nationales tenues en septembre 2005, février et octobre 2006 et mars 2007. Les histoires communautaires et les documents d'orientation contiennent, par ailleurs, d'autres apprentissages.

Revitalisation de quartier fondée sur les actifs communautaires et la prise en charge citoyenne

L'engagement envers ce principe a été au cœur même du concept et de l'élaboration de QE. Trois caractéristiques imbriquées sont enchâssées dans ce principe. Premièrement, tous les quartiers possèdent des actifs individuels et collectifs que l'on peut renforcer et améliorer. Deuxièmement, les résidentes et les résidents font intégralement partie du processus et du résultat des interventions. Par conséquent, pour que durent les progrès engendrés par la revitalisation d'un quartier, il faut que les actions soient pilotées et prises en charge par la population locale. Et troisièmement, le développement communautaire fondé sur un milieu donné s'inscrit dans une tendance émergente selon laquelle les localités sont perçues comme des milieux où interagissent un ensemble de caractéristiques uniques et complexes pouvant générer des effets positifs comme l'innovation et la résilience, mais aussi des effets négatifs comme la pauvreté.

i. Un exemple tiré de Spryfield

Les organisateurs communautaires de Centraide région d'Halifax ont décidé tôt dans la démarche d'engager quatre personnes résidant dans le quartier pour travailler à QE. Cette décision a accru la crédibilité de QE auprès de la population locale et renforcé les liens de confiance. Ce fut aussi une façon de s'assurer que les décisions continueraient d'être orientées par la population de Spryfield. En soutenant des priorités dictées par les résidentes et les résidents, Centraide région d'Halifax a heurté certains leaders traditionnels du milieu, notamment les institutions locales et les élus. Il a fallu mettre énormément de soins et d'attention pour transformer ce conflit en une occasion de rebâtir les liens de manière à ce qu'ils soient plus solides et enlignés sur le principe du développement pour et par les citoyens.

ii. Apprendre de l'initiative QE

- La population de Spryfield possède des actifs précieux : leurs nombreux réseaux (relations et contacts), leurs connaissances du quartier et leur capital social. Beaucoup de résidents et de résidentes ont des talents en organisation communautaire et pour les communications et ils ont la passion de changer des choses dans leur milieu.
- Les résidentes et résidents du quartier ont besoin de parfaire leurs habiletés, notamment en organisation et tenue de réunions, en résolution de conflits, en communication, en animation communautaire et en leadership. Les cercles d'apprentissage et les possibilités d'échanges

informelles avec des résidants-leaders comme eux provenant d'autres collectivités sont très utiles.

- Affecter dès le début de petites subventions à la mise en œuvre d'activités est un excellent investissement. Les gens peuvent développer leurs compétences organisationnelles et de leadership tout en administrant les subventions. Par ailleurs, les améliorations tangibles apportées aux actifs du quartier donnent de l'espoir. Il s'agit d'un mode d'intervention aux gains rapides.
- La force citoyenne résultante et l'apparition de nouvelles structures risquent d'engendrer des conflits et des fractures avec les organisations déjà existantes dans le milieu. Les changements introduits dans le quartier par le biais de QE n'ont pas été reçus positivement par tous et toutes.
- Il faut au minimum dix-huit mois pour créer une nouvelle structure de gouvernance citoyenne. L'établissement de cette structure de base est un point de départ incontournable. Les initiatives lancées par les résidentes et les résidants au cours de la deuxième année de QE se sont inscrites tout naturellement dans les mandats spécifiques des ministères impliqués, soit l'alphabétisation et l'itinérance.
- Il faut améliorer la façon de communiquer le maillage qui se fait à court terme entre les priorités citoyennes et les mandats des promoteurs afin que ces derniers puissent plus aisément répondre de leurs investissements. Par exemple, savoir démontrer comment l'organisation d'une campagne de nettoyage des ruelles s'inscrit dans la poursuite des objectifs des promoteurs.
- Lorsque surviennent inévitablement des tensions entre les besoins de la population locale et ceux des promoteurs-partenaires, la priorité doit être accordée aux besoins des résidentes et des résidants.
- Il est essentiel de pouvoir compter sur l'appui des organismes bâtisseurs de ponts comme Centraide durant la phase de démarrage, c'est-à-dire avant que la population locale ait été mobilisée et soit prête à prendre en charge l'initiative.

Le faire soi-même ne signifie pas le faire seul

Cette vision des choses s'appuie sur le concept selon lequel un quartier est un système complexe, enchâssé dans un système plus grand et complexe lui aussi. Dans Quartiers en essor, pour parler des organisations qui servent et soutiennent les quartiers, on emploie l'expression « réseau de soutien ». Le réseau de soutien comprend les organisations sans but lucratif, tous les ordres de gouvernement, les groupes communautaires, les établissements d'éducation et de santé et enfin, les entreprises et les commerces locaux. Prises ensemble, leurs ressources font qu'il est possible de

bonifier et d'étendre les actions entreprises dans le quartier. De plus, bien souvent, ces organisations sont celles qui déterminent les politiques ayant une incidence sur les actifs du milieu. On dit des sections locales de Centraide (SLC) qu'elles sont des « bâtisseurs de ponts » ou des « agents de liaison » parce qu'elles agissent comme intermédiaires entre la population locale et le réseau de soutien pendant que les résidentes et les résidents se mobilisent et s'organisent.

i. Un exemple tiré de Bridgeview

Un des premiers gestes posés par Centraide du Lower Mainland dans Bridgeview fut de renforcer son réseau de soutien. Au départ, on a réuni une quarantaine de représentants du gouvernement et d'organismes pour participer à la sélection du quartier de Surrey où allait se dérouler QE. Ils sont devenus les Amis de Bridgeview et leur implication a permis à Bridgeview de s'enrichir de nouveaux actifs et services importants. Par exemple, grâce au travail sur le terrain de QE, l'école primaire Bridgeview a été choisie par la province comme site pour la réalisation d'un projet pilote d'alphabétisation précoce.

ii. Apprendre de l'initiative QE

- L'importance des liens établis avec la Ville s'est fait fortement sentir du moment où les résidents et la SLC ont recherché des appuis pour la poursuite de leur travail communautaire. Quoique l'expérience de Bridgeview n'ait pas été similaire partout au pays, dans tous les sites, on a souligné la nécessité de forger des liens solides avec la Ville pour assurer le succès à long terme des initiatives.
- Vu les nombreuses couches superposées de relations, lorsqu'un changement est introduit dans une partie du système, toutes ses autres composantes en subissent des contrecoups. Ce qui engendre souvent des tensions.
- À cause de leur complexité, les efforts de revitalisation de quartier forcent les organisations à revoir leurs rôles et leurs façons de faire traditionnels. Les SLC et les intervenants gouvernementaux ont souligné qu'il fallait un changement de culture en profondeur pour bien faire ce travail. Les SLC, notamment, ont mentionné l'importance d'être à l'aise lorsque confrontés à des paradoxes comme celui de porter des revendications tout en demeurant en état de « veille » et sans parti pris le temps que le milieu règle ses conflits internes. Les fonctionnaires ont souligné, quant à eux, le paradoxe d'être tout à la fois 'promoteur' (ce qui exige de la distance aux fins de la reddition de comptes) et 'partenaire d'apprentissage' (ce qui exige des liens de collaboration étroite). Il est facile de battre en retraite quand des conflits surgissent si on n'a pas pris le temps et le soin de bien préparer les principaux dirigeants, les bénévoles et le personnel.

- Définir sur papier des rôles et des responsabilités pour chacun accroîtra l'efficacité des partenariats tout en évitant des déceptions et des malentendus futurs. Les lignes d'autorité et de pouvoir et les principes d'appropriation et de prise de décision citoyennes devraient être documentés, d'une part, et revus à des moments charnières, d'autre part.
- Le concept du programme des collectivités occupe de plus en plus de terrain dans les réseaux informels émergents. L'expérience du symposium sur la vitalité des quartiers donne à penser que la conjoncture est favorable pour partager plus efficacement les connaissances et les ressources entourant le développement communautaire fondé sur un milieu donné.

Compétences et expertise en développement communautaire

Le développement communautaire est un processus selon lequel on cultive un vaste réseau d'interactions et de relations pour renforcer les capacités d'une collectivité et l'aider à atteindre une économie durable et en santé et à améliorer sa qualité de vie. Les modèles de développement communautaire qui ont la faveur actuellement focalisent sur l'approche fondée sur les actifs.

i. Un exemple tiré de Scarborough Village

Ce site est l'illustration de ce que l'on peut réaliser dans un milieu lorsque des organisateurs communautaires compétents travaillent de concert avec la population locale et lui donnent de la formation. Centraide du Grand Toronto a engagé *Public Interest Strategy and Communications Inc* pour diriger l'initiative QE. Cette équipe d'organisateurx communautaires chevronnés a étendu, au profit du quartier notamment, son répertoire déjà impressionnant de pratiques novatrices en développement communautaire. Après beaucoup d'entretiens individuels et de rencontres en groupe, ils ont identifié des animatrices et des animateurs communautaires potentiels et leur ont donné une formation. C'était des résidentes et des résidents du quartier en qui la population locale avait confiance et qui appartenaient à des communautés ethno linguistiques et des groupes d'âge particuliers. Ces personnes sont devenues un canal de communication crucial pour QE. Parmi leurs réalisations importantes, notons la création d'un premier carrefour d'organismes de services dans Scarborough Village, grâce auquel on a pu améliorer la prestation des services à l'endroit et de la manière dont la population en avait le plus besoin.

ii. Apprendre de l'initiative QE

- À la base, ce travail exige un changement de mentalité. Il faut certes continuer d'appliquer des techniques de gestion traditionnelles, mais il faut aussi avoir recours à de nouvelles

approches correspondant à la nature imprévisible et changeante propre au développement communautaire. C'est un changement de culture important pour la plupart des organisations impliquées.

- Nous l'avons vu dans les deux thèmes précédents, lorsque l'étendue des relations augmente et leur degré s'intensifie, leur complexité s'accroît d'autant. Il faut donc veiller à développer chez les personnes les habiletés requises pour gérer toute cette complexité. On peut obtenir des résultats à court terme sans relations solides, mais pour obtenir des résultats durables, les liens doivent être sains et constructifs.
- Le ralliement et la mobilisation de la population dans des quartiers diversifiés font appel à des qualités spéciales. La diversité doit être perçue et utilisée comme un atout. Il faut bien comprendre les outils, les mécanismes et les interventions possibles et avoir la sensibilité de savoir lesquels d'entre eux sont les plus pertinents à utiliser dans une situation donnée. Chaque collectivité franchit les mêmes grandes étapes, mais le processus est rarement linéaire. Le « groupement » et le « séquençage » des actions sont propres à chaque milieu. Et cela vaut aussi pour le ralliement et la mobilisation du réseau de soutien.
- Connaître les processus liés au changement et avoir des habiletés de leadership sont des qualités incontournables.
- Il faut adopter de nouvelles approches en matière d'apprentissage. Les partenaires doivent toujours prendre le temps d'agir, de réfléchir, d'apprendre et de corriger la trajectoire au besoin. Cette façon de procéder a une incidence sur la recherche et l'évaluation.
- Il faut adopter de nouveaux styles de communication et se doter de moyens nouveaux pour partager des idées simplement et efficacement avec divers publics.
- Il est de plus en plus important de tirer des leçons de domaines d'expertise connexes comme le développement économique et les collaborations communautaires d'envergure.

Avoir un impact, mesurer le changement

Au cours de la dernière décennie, on a fait des progrès prometteurs au chapitre de la fusion des méthodes d'évaluation qualitative et quantitative pour mesurer les résultats. En même temps, des travaux innovateurs ont permis d'identifier et de mesurer les retombées communautaires des programmes ainsi que leurs produits (extrants). La complexité inhérente aux initiatives de revitalisation de quartier ne se prête pas à la recherche linéaire, de type cause à effet, qui s'appuie sur des groupes témoins pour vérifier et valider des hypothèses. Les tensions existantes dans le milieu de la recherche en général se sont également fait sentir dans QE. Les promoteurs-partenaires gouvernementaux, tout naturellement, s'attendaient à voir des changements quantitatifs sur le plan du

mieux-être individuel, tandis que les promoteurs communautaires, de leur côté, savaient qu'il faudrait d'abord consentir un an ou deux au ralliement et à la mobilisation de la population. Les promoteurs-partenaires gouvernementaux ont mis beaucoup d'effort, de concert avec leurs autres partenaires, à mettre au point un processus d'évaluation pour rendre suffisamment compte des investissements consentis et donner tout à la fois aux intervenants sur le terrain la flexibilité requise pour pouvoir réagir à une situation en évolution et corriger le parcours au besoin.

i. Un exemple tiré de Simpson-Ogden

Affectueusement appelé « petit train va loin », Simpson-Ogden est un exemple remarquable des progrès possibles grâce à des investissements ciblés et des champions aguerris. Au lancement de QE, Centraide Thunder Bay ne possédait pas de connaissances très approfondies de la revitalisation de quartier. De plus, l'organisme n'était pas certain d'avoir les capacités requises ni l'engagement suffisant pour bien faire ce genre de travail. Les résultats obtenus Simpson-Ogden ont fait la preuve très rapidement du bien-fondé de ses interventions et ont créé le désir de poursuivre sur cette lancée. À l'échelle locale, l'association de quartier est en voie de se constituer officiellement en organisme sans but lucratif. Centraide Thunder Bay a consenti deux pour cent (40 000 \$) des recettes de sa campagne 2006 au quartier et l'initiative QE a obtenu de l'aide financière du conseil municipal de Thunder Bay (75 000 \$) et de la Fondation Trillium de l'Ontario (74 000 \$) pour la restauration et la revitalisation du quartier.

ii. Apprendre de l'initiative QE

- Des réalisations remarquables ont été atteintes et mises en relief précédemment dans ce document. Pertinente à ce thème, toutefois, notons la contribution de l'Indice de la vitalité des quartiers au corpus de connaissances entourant la mesure et l'évaluation des actifs communautaires et des facteurs de changement afférents à un milieu donné.
- Les activités financées par le fonds national de subventions QE ont rapidement donné des « preuves tangibles » de changements et d'effets positifs. Elles ont galvanisé l'intérêt de champions potentiels. Les promoteurs-partenaires gouvernementaux ainsi que les praticiens doivent toutefois continuer à explorer des façons de traduire les résultats bruts de ces initiatives dans un langage et une forme aptes à satisfaire aux exigences de la reddition de comptes.
- Malgré ces avancées, il existe toujours des lacunes importantes sur le plan de l'évaluation. À cause d'obstacles systémiques internes, certains promoteurs-partenaires gouvernementaux ne peuvent pas accepter comme résultats valables à court terme des

extraits liés aux processus ou des extraits qui ne s'inscrivent pas dans leur mandat ministériel.

- Le temps a joué un rôle déterminant dans les résultats de cette initiative. Il y a eu deux facteurs 'temps' importants : 1) un message clair lancé en février 2005 selon lequel l'initiative, conçue au départ pour se dérouler sur trois ans, ne disposait que de quatorze mois de financement assuré et 2) une période de flottement de deux mois entre les phases un et deux de l'initiative qui a soulevé beaucoup d'incertitude quant au prolongement de l'entente de contribution. Ces facteurs ont créé un sentiment d'urgence qui a eu tout à la fois des conséquences positives et négatives. Sous l'effet de l'impulsion, les participants ont fait tomber des barrières qu'une initiative au rythme mieux calibré n'aurait peut-être pas permis de faire tomber. Toutefois, à cause de ce rythme effréné, certaines ambiguïtés n'ont pas pu être clarifiées dès le départ. Par exemple, certains partenaires étaient convaincus qu'il fallait une théorie du changement pour aider à orienter les décisions, tandis que d'autres estimaient que la nature complexe du travail exigeait une approche innovatrice. Il n'est pas possible de savoir quelle incidence aurait eu sur QE une résolution de ce conflit. Il est permis de croire toutefois que cela aurait pu diminuer le fardeau des rapports à l'échelle du site, sachant plus précisément quelles informations fournir. Aussi, à cause de la durée de la phase un et de l'incertitude quant au prolongement de l'initiative, il a fallu consentir beaucoup de ressources à en assurer la survie alors qu'elle venait tout juste de démarrer. Il est raisonnable de penser que les résultats de l'initiative auraient sans doute été plus probants si ces ressources avaient été affectées à la réalisation de ses buts. Enfin, toujours en rapport avec le temps, des cycles de planification mal appariés sont une des causes de l'insatisfaction entourant l'évaluation et la reddition de comptes. Par exemple, le mandat des conseils d'administration des sections locales de Centraide (SLC) dure habituellement deux ans, mais leurs C.A. planifient des campagnes de financement sur un an. Quant aux gouvernements, ils sont souvent restreints à des ententes de contribution d'un an. Et, pour leur part, les promoteurs communautaires savent qu'il faut environ dix-huit mois pour rallier et mobiliser une population.
- Le cadre de reddition de comptes fondé sur les résultats (modèle logique) créé en juin 2005 a été utile aux fins des évaluations externes. Les partenaires ont senti le besoin de compléter ce modèle en élaborant, à la fin de la phase un de QE, une théorie du changement relative à la revitalisation de quartier afin de saisir la nature dynamique du travail et d'introduire des mesures qualitatives pour rendre compte de ses succès. Subséquemment, les mesures quantitatives et qualitatives ont été améliorées et amalgamées dans un outil élaboré au cours de la phase deux et intitulé *Rebuilding Neighbourhoods : A Neighbourhood Vitality Framework*.
- La reddition de comptes se fait à plusieurs niveaux et prend de nombreuses formes. Pour satisfaire au principe du développement communautaire dirigé et animé par les résidentes et les résidents, il faut que le premier critère sur lequel reposent les décisions soit l'obligation d'en répondre à la population locale.

- QE Simpson-Ogden a remarquablement bien réussi à agir, réfléchir, apprendre et corriger la trajectoire à l'échelle du quartier. Par conséquent, ses ressources ont été maximisées et ont pu être affectées à des secteurs susceptibles de générer un maximum de changements.

Apprentissage actif dans la collaboration

Quartiers en essor a été conçu en tant que recherche-action pour mieux comprendre deux aspects interreliés du processus de revitalisation communautaire soit 1) renforcer les capacités des personnes, des familles et des quartiers et 2) améliorer les capacités des gouvernements de répondre aux préoccupations des collectivités. Les partenaires se sont lancés dans l'aventure avec un tronc d'idées communes et d'intérêts partagés et avec l'entente avouée d'apprendre ensemble. L'engagement d'agir délibérément et de documenter les divers cycles « agir, réfléchir, apprendre et corriger la trajectoire » est une composante intrinsèque de QE.

i. Exemples provenant de nos partenaires nationaux

L'initiative QE a fait vivre aux SLC une expérience partagée d'intervention communautaire qui a façonné leur manière de penser ce qui est possible au sein du mouvement global de Centraide. *Tamarack – An Institute for Community Engagement* et le *Caledon Institute of Social Policy* sont également partenaires de Collectivités dynamiques et se servent de leur expérience aux deux endroits pour approfondir leurs connaissances des différents mécanismes pour arrimer et soutenir le développement communautaire et la revitalisation de quartier. La création d'une « famille fédérale officieuse » de fonctionnaires est un moyen pratique de se donner un lieu sûr pour explorer des façons dont le gouvernement pourrait mieux répondre aux besoins des collectivités et des quartiers.

ii. Apprendre de l'initiative QE

- Pour assurer la qualité de nos apprentissages partagés, il a fallu mettre beaucoup de soins et d'attention à créer un milieu d'échange sûr. Il a été possible d'engager des conversations ouvertes et honnêtes sur des sujets difficiles après avoir pris soin d'établir des liens de confiance entre partenaires.
- Le fait de se rencontrer en personne à certains moments charnières, en complément des communications par téléphone et courriel, s'est avéré important. Il existera toujours des tensions entre les besoins des sites locaux et ceux des systèmes. Or, ces rencontres en personne ont permis de se donner des orientations communes et de résoudre ensemble des problèmes. Des réseaux informels sont nés qui survivront à QE.

- Ironiquement, les promoteurs-partenaires gouvernementaux ont pris part à cet exercice d'apprentissage en marge de leurs tâches régulières. En effet, on ne leur a pas consenti de temps ni accordé de ressources pour gérer des relations horizontales internes. Par conséquent, les progrès sur le deuxième volet de la recherche-action : améliorer les capacités de réponse du gouvernement, ont été limités. Il est décevant de constater que les leçons apprises du dialogue sur les politiques, au cours de la phase un, n'ont pas été mises en pratique à la phase deux.
- Le roulement du personnel est une réalité pour tous les partenaires. Il est important de se doter d'un centre d'informations pour soutenir les nouveaux venus et leur permettre de se familiariser avec les tenants et aboutissants de l'initiative. La mise en place d'un système d'accompagnement mieux structuré aurait également été utile.
- La comparaison des expériences vécues à travers le pays a permis de dégager des tendances et des courants qui n'auraient pu être perçus si chaque quartier avait gardé ses leçons pour soi. De plus, en échangeant ensemble, les partenaires ont approfondi leurs propres connaissances et ont perfectionné leurs techniques.

Viabilité

Comme on pouvait s'y attendre, la viabilité est devenue un enjeu crucial au cours de la phase deux de QE. Toutefois, viabilité ne signifiait pas la même chose pour tout le monde. On hésitait à s'attacher à une structure organisationnelle particulière, connaissant l'irrégularité et la précarité des programmes de financement. Ce qui compte c'est la bonification constante des actifs du quartier, quelle que soit la façon d'y parvenir. Il y a eu des énoncés clairs selon lesquels Quartiers en essor avait fourni un cadre conceptuel solide pour la réalisation des activités et qu'il fallait « se tenir en état de veille » et donner le temps au leadership citoyen de se consolider et de prendre racine.

i. Un exemple tiré de Centre Nord et du Core

L'expérience QE à Regina s'est vécue très différemment de celle des autres sites locaux. Regina comptait déjà une structure de soutien communautaire, le *Regina Inner City Community Partnership* (RICCP), un organisme actif dans Centre Nord depuis quelques années avant le lancement de QE. Le quartier où s'est d'abord implanté QE, Centre Nord, avait été présélectionné. Pour la deuxième phase de l'initiative, Centraide Regina, conseillé et soutenu en ce sens par le RICCP, a décidé de quitter Centre Nord pour s'établir dans Core. La Ville de Regina est dotée une structure officielle d'associations communautaires constituées. La Ville finance depuis de nombreuses années le salaire d'un employé dans quelques-unes de ses associations du centre-ville. Alors que d'autres sites cherchent à appliquer le modèle de QE dans leurs efforts de revitalisation

communautaire, à Regina, on se sert de l'expérience pré-QE et de l'expérience QE pour explorer un nouveau modèle qui aurait du sens pour la Ville. L'expérience de Regina est différente des autres en ce qu'elle n'a pas été complètement exploitée pour en tirer toutes les leçons et tous les apprentissages possibles. Et elle nous rappelle que les formules clés en main ne conviennent pas toujours, y compris sur le plan de la viabilité.

ii. Apprendre de l'initiative QE

- Comme nous l'avons mentionné précédemment, à cause de la durée de la phase un et de l'incertitude concernant le prolongement de l'initiative, beaucoup de ressources ont dû être affectées à en assurer la survie alors qu'elle venait tout juste de démarrer. Pour les partenaires, ce fut perçu comme une grande occasion manquée. En effet, durant la période de transition, le bureau national, par exemple, n'a pu conserver qu'une seule des quatre personnes engagées au départ.
- Les quartiers auront toujours besoin d'un réseau de soutien. Beaucoup de facteurs, qui ne relèvent pas de la compétence des quartiers, ont une incidence sur les actifs communautaires. Le Canada fait face à de graves problèmes à cause de son incapacité à soutenir de façon systémique les changements à l'échelle locale.
- Les liens avec la municipalité se sont avérés un facteur de succès déterminant en terme de viabilité, peu importe la structure ou la forme que prend le travail de revitalisation communautaire.
- L'approche QE, à savoir la revitalisation de quartier fondée sur les actifs du milieu et la prise en charge citoyenne, fait la preuve que les résidentes et les résidents sont aptes à animer le changement et vont s'y atteler s'ils bénéficient d'un appui suffisant des « systèmes » externes. Sauf dans le cas de Centraide Regina, les SLC des quatre autres sites se sont engagées pour la prochaine année à tout le moins à rester directement impliquées dans l'action communautaire et à soutenir les quartiers où se déroule QE.
- Les populations locales s'activaient à introduire des changements positifs dans leurs quartiers avant l'avènement de QE et elles continueront à le faire dans les mois et les années qui viennent. Grâce à QE, cependant, elles ont acquis de nouvelles compétences, renforcé leur confiance et pris de l'expérience à créer de l'espoir par des gestes simples, mais visibles. Elles ont reconnu la contribution exceptionnelle de QE comme catalyseur du leadership communautaire pour changer des choses dans le quartier.

Suggestions pour aller de l'avant

Dans la perspective de la fin imminente de cette phase de QE, les partenaires locaux (sites) et nationaux ont participé à des séances de réflexion pour dégager les principales leçons et les idées qui pourraient, selon eux, s'appliquer à d'autres initiatives de revitalisation de quartier. On leur a demandé des conseils sur ce qui serait utile à savoir pour d'autres dans les mêmes circonstances. Par exemple, on a demandé aux résidentes et aux résidents ce qu'ils souhaitaient que les populations d'autres quartiers sachent. Dans un esprit de collaboration, nous partageons dans cette section du rapport leurs idées.

De résidents à résidents

Lancer des actions simples, mais visibles est une stratégie puissante qui porte loin. Si vous ne disposez pas d'un lieu de rencontre communautaire, aménagez-en un où tout le monde se sentira bienvenu – avec de la bouffe et un sens de l'humour, on va loin. Formez la relève : si vous vous êtes dotés d'une « reine de la poubelle » pour les journées de nettoyage du quartier, assurez-vous d'avoir aussi un prince et une princesse. Bâissez des relations : commencez par quiconque se porte volontaire. Travaillez en collaboration avec d'autres quartiers dans votre collectivité, notamment pour engager le dialogue avec la Ville. Travaillez avec des organisations comme Centraide pour établir et renforcer des liens avec les prestataires de services. Trouvez des organismes qui peuvent vous soutenir dans la recherche pour étayer vos arguments et convaincre les gouvernements d'investir dans votre quartier. Engagez-vous politiquement et ralliez à votre cause les médias locaux. Improvisez et misez sur vos forces!

Des sections locales de Centraide à d'autres bâtisseurs de ponts locaux

Demandez la permission à la population locale de l'accompagner dans la direction qu'elle choisit de suivre au lieu de la consulter. Bâissez sur les forces du milieu et mettez l'accent sur ses actifs – soyez attentifs aux façons subtiles et moins subtiles qu'a le langage de renforcer une vision axée sur les faiblesses du milieu plutôt que sur ses forces. Trouvez différentes façons d'encourager l'expression de toutes les « voix » du milieu. Par exemple, la production de films est un bon outil pour encourager les gens à prendre la parole.

Ralliez dès le départ les principaux dirigeants des organisations en place. Mobilisez des organisateurs communautaires d'expérience qui adhèrent à la philosophie des actifs et engagez-vous à renforcer, en ce sens, les capacités organisationnelles et communautaires. Le travail communautaire peut enligner les positions au sein votre organisation. Soyez prêts à assumer votre rôle de 'militant' et de 'solutionneur de conflits', ce travail entraînant des conflits lorsque le pouvoir change de main dans un quartier et dans une collectivité. Comprenez les structures hiérarchiques et soyez conscients des

possibilités de croissance et d'innovation qui accompagnent parfois les conflits. En somme, engagez-vous dans un dialogue sur les avantages et les risques potentiels, évaluez dans quelle mesure vous êtes prêts à vous engager dans ce genre de travail et puis, lancez-vous à pieds joints.

La collaboration entre organisations partageant un même point de vue ajoute beaucoup de valeur à l'exercice. Il faut compter de douze à dix-huit mois pour établir une nouvelle structure de gouvernance locale. Il est essentiel d'établir des liens solides et positifs avec la Ville. Bâissez cette structure à temps pour pouvoir réfléchir et apprendre avec la population locale et établissez des liens avec des bâtisseurs de ponts d'autres collectivités – fouillez pour dégager les similitudes et les différences. Travaillez à bien intégrer dans les organismes individuels les leçons apprises des autres. Enfin, demeurez en lien les uns avec les autres!

De fonctionnaires à fonctionnaires

Quartiers en essor a validé ce qui nous a poussés à devenir fonctionnaires, à travailler dans la « fonction publique ». Participer à un effort de collaboration communautaire nous place, personnellement, en situation de risque parce que la culture gouvernementale actuelle ne soutient pas encore suffisamment ce genre de travail. Cependant, le risque en vaut la chandelle.

En plus d'apprendre avec les organismes du milieu, créez-vous des lieux sûrs au sein du gouvernement pour poursuivre vos apprentissages. Explorez comment surmonter les obstacles à la gestion horizontale au sein de l'appareil gouvernemental. Informez-vous davantage sur les rôles que pourrait et devrait assumer le gouvernement au sein des collectivités et fixez-vous des objectifs transsectoriels. Par exemple, quelle est la définition de la prévention d'un ministère à un autre? Reconnaissez que les connaissances s'accompagnent de responsabilités – lorsque l'on pose des questions difficiles, les gens s'attendent à ce que l'on agisse sur les réponses.

Comprenez que les gouvernements, dans le cadre d'ententes tripartites de développement communautaire, ont naturellement tendance à se retirer au fil du temps. Trouvez des façons créatives d'entretenir un grand intérêt et de stimuler une présence forte quand le gouvernement n'est pas l'acteur aux commandes. Créez un comité regroupant uniquement des promoteurs-partenaires gouvernementaux et dotez-le d'un mandat clair, axé notamment sur les politiques et les programmes. Rédigez des notes de synthèse et des fiches d'informations communes dans le cas d'initiatives horizontales. Soyez plus intentionnels dans vos structures et veillez à ce que cette intentionnalité se reflète dans les protocoles d'entente interministériels. Trouvez des mécanismes plus efficaces pour échanger localement avec les équipes régionales et renseignez vos partenaires communautaires sur ce que le gouvernement peut et ne peut pas faire. Pensez à la relève et bâtissez un système d'accompagnement en prévision des transferts de personnel inévitables – un tel geste consolidera les liens de confiance et les relations avec vos partenaires extérieurs.

Misez sur « l'engouement positif » envers des initiatives comme QE pour rallier plus étroitement la haute direction. Aidez les hauts fonctionnaires à mieux comprendre les tenants et les aboutissants de ce type de travail de manière à ce qu'ils puissent exercer des pressions pour apporter des changements systémiques à l'interne. Travaillez avec les agences centrales pour surmonter les obstacles systémiques qui nuisent aux efforts du gouvernement pour soutenir des démarches citoyennes. Trouvez des façons d'utiliser plus efficacement les capacités de recherche et de collecte et d'analyse de données du gouvernement.

Note : Plusieurs de ces éléments se retrouvent aussi dans le document de réflexion du dialogue sur les politiques, préparé par tous les partenaires de l'initiative et déposé à la fin de la phase un de QE.

De partenaires nationaux à partenaires nationaux et à d'autres acteurs du programme des collectivités

Dans le cas des partenaires nationaux, prenez le temps de vous arrêter et de réfléchir à ce moment de transition. Comment chaque organisation utilisera-t-elle les apprentissages tirés de l'expérience de QE pour faire son travail autrement? Notamment, comment le mouvement Centraide misera-t-il sur cette expérience pour réaliser sa mission communautaire au pays et est-ce que les structures et les ressources du mouvement sont aptes à soutenir le travail de renforcement communautaire et de revitalisation de quartier? Par ailleurs, comment feront *Tamarack – An Institute for Community Engagement* et le *Caledon Institute* pour arrimer les travaux de Quartiers en essor et ceux de Collectivités dynamiques?

Les partenaires doivent tisser des liens plus étroits avec les parties intéressées par le programme des collectivités et cela, au niveau de la haute direction ainsi que des praticiens et praticiennes. Créez et renforcez une série de réseaux formels et informels, comme le réseau national naissant de quartiers, afin de promouvoir et d'améliorer la pratique communautaire fondée sur un lieu donné. Obtenez du financement pour ce travail et veillez à ce que les réseaux et les partenariats formels soient dotés de mandats précisant par écrit leurs rôles et leurs responsabilités. Déterminez dans quelle mesure il y a une volonté de mener une campagne de promotion majeure pour une stratégie nationale de revitalisation de quartier et des politiques publiques dont l'aboutissement serait des programmes et des investissements gouvernementaux aptes à soutenir efficacement les initiatives communautaires intégrées. Pour commencer, focalisez sur les autorités municipales et sur l'accès à prix abordable aux données et aux recherches nationales.

Pour tous et toutes

On ne peut insister trop sur l'importance d'établir des relations solides si on veut réussir dans ce domaine – bâtissez sur les collaborations et les actifs existants. Le renforcement communautaire et la revitalisation de quartier exigent de nouvelles habiletés et compétences de la part de tous les partenaires. Il faut communiquer sur une base régulière, clairement et de manière conviviale. Il est important de refaire régulièrement la démarche d'agir, réfléchir, apprendre et corriger la trajectoire au besoin. Les apprentissages partagés réduisent les risques pour tous les partenaires. Il faut reconnaître, dans la conjoncture, une certaine fragilité associée à ce genre de travail, un travail qui repose souvent sur des personnes qui en inspirent d'autres et les incitent à dépasser leurs limites habituelles. Et finalement...

Prenez le temps de célébrer

Ce survol des activités de QE et de ses réalisations, de ses apprentissages et des conseils des participants étant terminé, il semble approprié de conclure ce document de réflexion sur un extrait du dernier bulletin de QE décrivant la célébration nationale organisée pour souligner la fin de la phase deux et la transition vers QE+ ...

Que serait une dernière rencontre de QE sans une petite célébration entre participants? Jusqu'à maintenant, nos réflexions se sont exprimées dans des réunions rigoureusement préparées et sérieuses. Le moment était donc bien choisi de mettre à profit le côté droit du cerveau tout en s'amusant. Les partenaires de l'initiative se sont donc divisés en petites équipes pour créer chacune un prix à décerner à QE pour l'ensemble de son œuvre. Avec des tubes de colle brillante, des ballons, des nettoie-pipes et des matériaux de bricolage dignes d'une colonie de vacances, ils ont fabriqué un « trophée » pour la cérémonie de remise de prix. Les éclats de rire fusaient de toutes parts pendant qu'on confectionnait des gâteaux QE et qu'on cousait un fond de culotte digne du film *The Sisterhood of the Travelling Pants*. Chaque fois qu'un prix était décerné, les explications accompagnant les trophées illustraient l'extraordinaire profondeur des leçons apprises et des émotions. La table étant mise pour la fête, les partenaires ont tous reçu un sachet contenant des graines de tournesol pour leur rappeler les graines semencées partout au pays par l'entremise de QE et pour les encourager à se tourner vers le soleil à mesure que se poursuit le travail de revitalisation de quartier. Chaque fois qu'on remettait un sachet de graines de tournesol à une personne, on s'arrêtait quelques instants pour célébrer sa contribution unique à l'art du possible.

Notes bibliographiques

1. Les cinq partenaires gouvernementaux fédéraux sont le Secrétariat national pour les sans-abri, le Bureau des technologies d'apprentissage, le Secrétariat national à l'alphabétisation (relevant tous de Ressources humaines et Développement social Canada), la Stratégie canadienne antidrogue (Santé Canada) et la Stratégie nationale de prévention du crime (Sécurité publique et Protection civile Canada, phase un). Les quatre partenaires nationaux sont *United Way of Canada/Centraide Canada*, *Tamarack – An Institute for Community Engagement*, l'Office national du film du Canada et le *Caledon Institute of Social Policy*. Les partenaires locaux sont les sections locales de Centraide à Halifax, Thunder Bay, Toronto, Regina et Vancouver.

Bibliographie

Collectivités dynamiques. (2007). *Rebuilding Neighbourhoods: A Neighbourhood Vitality Framework*. Ottawa: *United Way of Canada* – Centraide Canada.

Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités. (2006). *Pour en finir avec l'incertitude et favoriser la résilience des collectivités: bâtir un meilleur avenir pour tous les Canadiens*. Canada, juin.

Makhoul, A. (2007). *Descriptions schématiques d'initiatives Quartiers en essor : pour bâtir un processus de revitalisation de quartier*. Waterloo : Tamarack – An Institute of for Community Engagement, à paraître.

Torjman, S. (2006). *Espace commun: le programme des collectivités*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, Septembre.

Secrétariat du Conseil du trésor. (2006). *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs: Rapport du comité d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral*. Ottawa, décembre.

Annexe 1: Feuille de route des outils et des ressources produites dans le cadre de QE.

On peut trouver ces produits de Quartiers en essor dans le site Web bilingue de l'initiative au www.anccommunity.ca

Outils de développement communautaire

Ressources de planification du renforcement des capacités communautaires pour la revitalisation des quartiers. Un outil pour aider les employés et les bénévoles à lancer un processus de planification communautaire. L'outil comprend un cadre théorique et de la documentation pertinente à chacun des éléments du cadre théorique.

Guide for Neighbourhood Planning (Guide de planification à l'échelle des quartiers). On y décrit quatre principes fondamentaux pour renforcer les efforts de revitalisation de quartier : collaboration multisectorielle, pensée et action globales, apprentissages communautaires et changements, renforcement des actifs communautaires. On y reconnaît l'importance de tirer profit de la démarche de planification dans le but de rallier et mobiliser les gens.

Navigating the White Waters of Evaluation (Naviguer les eaux vives de l'évaluation). On y trouve des conseils judicieux pour doter les initiatives communautaires intégrées d'un cadre de reddition de comptes rigoureux.

Strengthening Relationships with Local Government (Renforcer les relations avec les autorités locales). On y examine les multiples et différentes interactions entre intervenants lesquelles, prises ensemble, déterminent la nature des rapports entre une initiative communautaire dirigée par les citoyens et l'autorité municipale. On y suggère aussi des moyens pratiques d'améliorer ces interactions et de consolider les relations.

Documents d'orientation

Descriptions schématiques d'initiatives Quartiers en essor : pour bâtir un processus de revitalisation de quartier consiste en l'actualisation de la théorie du changement de QE et en l'inscription d'onze activités menées à l'échelle des quartiers dans cette théorie. Résultats, impact de l'initiative et incidence sur les actions futures sont tous abordés.

Développement communautaire fondé sur les actifs du milieu et la prise en charge citoyenne. Le document présente des réflexions dérivées des quatorze premiers mois du déroulement de l'initiative. Il met en relief la démarche fondée sur les actifs du milieu et sur la prise en charge

citoyenne appliquée dans les cinq quartiers participants. Il se penche aussi sur les rôles de soutien que peuvent jouer, à l'échelle nationale, les partenaires gouvernementaux et le secteur bénévole dans ce genre d'initiatives.

Gouvernement et collectivité : travailler ensemble pour renforcer les quartiers. Ce document décrit le processus de dialogue sur les politiques auquel on a eu recours pour fournir un cadre de fonctionnement aux gouvernements et aux collectivités. On y retrouve aussi des résultats, des leçons apprises et des réflexions qui pourront servir à l'élaboration de nouvelles politiques publiques.

La revitalisation des quartiers par le prisme du logement. Le document présente les grandes lignes des processus et des facteurs qui influencent le déclin des quartiers. On y examine comment les politiques et les programmes de logement ont renforcé, souvent par inadvertance, le processus de déclin. Et on y démontre comment les politiques de logement proactives et conçues expressément à cette fin peuvent effectivement favoriser la régénération des quartiers.

S'orienter en terrain inexploré : pour une théorie du changement relative aux quartiers. Dans ce document, on décrit les apprentissages actifs de QE entourant les interrelations et les changements transformationnels au sein des quartiers, chez les bâtisseurs de pont et dans les « réseaux de soutien ». Les connaissances sous-tendant l'importance de bâtir des quartiers forts jettent les bases d'une théorie du changement.

Dialogue sur les politiques. Ce document explore le concept de dialogue sur les politiques, passe en revue certaines leçons à tirer de la pratique et examine la pertinence de ces leçons pour QE. On y décrit les outils pour favoriser l'échange entre le gouvernement et les représentants communautaires entourant les politiques et les programmes de même que les procédures administratives qui ont une incidence sur la population et les organisations.

La lecture, l'écriture et la revitalisation communautaire. Ce document examine des données récentes sur les compétences en alphabétisation au Canada et décrit diverses mesures que peuvent prendre les collectivités pour promouvoir la littératie.

Reconstitution de la revitalisation des quartiers : vers des politiques créatives de régénération communautaire en Grande-Bretagne. Le document s'intéresse aux politiques et stratégies de revitalisation de quartier mises en œuvre au Royaume-Uni. Il présente une brève analyse et une évaluation des politiques et des pratiques dans ce pays et dégage quelques leçons pour le Canada.

Repenser la revitalisation des quartiers : examen de l'expérience étatsunienne et leçons à tirer pour le Canada. Ce document présente un bref aperçu des influences historiques et des premiers essais en matière de revitalisation de quartier aux États-Unis, ainsi que le cadre stratégique des programmes actuels. On y aborde les mécanismes qui sous-tendent les stratégies de revitalisation dans ce pays, leur efficacité et les leçons à tirer pour le Canada.

Espace commun : le programme des collectivités. Le document définit l'expression 'programme des collectivités' et le situe dans le contexte des théories sur la résilience, de l'innovation et des

grappes du développement économique. On y fait valoir que la résilience au chapitre du développement communautaire est le résultat d'actions stratégiques menées dans quatre grappes indépendantes, mais interreliées.

There is Madness to this Method. La réponse de QE au Rapport annuel 2005 de la Vérificatrice générale du Canada en ce qui a trait plus particulièrement au chapitre sur l'horizontalité.

What is Policy? Document préparé dans le but de soutenir le travail d'initiatives communautaires intéressées à l'élaboration de politiques. On y définit des termes fréquemment utilisés dans la sphère de la politique publique.

Histoires communautaires

Trois séries de cinq histoires ont été rédigées – une série pour le lancement de QE, une autre en mi-parcours et une à la fin de l'initiative – afin de documenter le point de vue des participants sur QE et ses retombées sur les quartiers.

Exposé théorique appliqué

Rebuilding Neighbourhoods: A Neighbourhood Vitality Framework. Ce document fusionne trois cadres théoriques en un seul afin d'identifier et de mesurer les actifs d'un quartier, les changements qui y surviennent et le processus de changement en tant que tel. On y décrit les indicateurs et les mesures utilisés.

Films

Deux courts métrages ont été réalisés en format modulaire pour présenter les activités QE dans les cinq sites et l'initiative dans son ensemble. On dispose aussi de six bandes-annonces créées par les résidentes et les résidents eux-mêmes.

Séances enregistrées de téléapprentissage

Ira Barbell de la Annie E. Casey Foundation : Deux conférences téléphoniques ont servi à présenter l'expérience de renforcement communautaire de la fondation, dont des stratégies pour rallier et mobiliser les parties concernées et une méthodologie pour mesurer l'impact des actions et en diffuser les résultats.

Anne Kubisch et Patricia Auspos du Aspen Institute's Roundtable for Community Change : Cette conférence téléphonique a porté sur les efforts de l'institut pour soutenir les collaborations verticales et la collaboration entre quartiers.

Neil Bradford de l'Université Western Ontario et des Réseaux canadiens de recherches en politique publique : La dernière conférence téléphonique de la série a porté sur l'état actuel de la recherche et des connaissances sur les initiatives de renforcement communautaire axées sur un lieu donné.

Bulletins électroniques

Des bulletins électroniques de deux pages ont été produits sur une base régulière durant le déroulement de QE afin tenir les parties concernées au courant des dernières nouvelles.

Annexe 2 : Questions de recherches futures

Les questions de recherches suivantes ont été soulevées au cours de l'initiative. Elles sont présentées ici, en vrac, à titre de référence pour de futurs travaux.

Phase un :

- La collaboration déborde des cadres de la coopération – fondamentalement, il s'agit de partage de pouvoir. Les personnes qui détiennent le pouvoir traditionnellement sont-elles prêtes à le partager, souhaitent-elles le partager?
- Y a-t-il moyen d'accélérer le processus de mobilisation quand vous travaillez avec de nouveaux quartiers dans une même ville?
- Que faut-il nécessairement pour créer des structures de gouvernance citoyennes viables?
- Dans quelle mesure les modèles de gouvernance locale sont-ils transposables à d'autres milieux?

Phase deux :

- Quels seront les effets à long terme des leçons apprises et des relations développées grâce à cette initiative?
- Les interventions portant à la fois sur les trois dimensions de la vitalité communautaire sont-elles plus susceptibles de donner des résultats positifs?
- Les activités pour renforcer les entreprises locales auront-elles pour effet d'améliorer les affaires localement? La santé à long terme des commerces locaux aura-t-elle pour effet de fournir plus d'emplois à la population du quartier?
- Les conditions d'emploi des résidentes et des résidents formés à titre d'animateurs communautaires seront-elles améliorées suivant ce perfectionnement? Est-ce que le quartier atteindra un point de bascule au chapitre de l'engagement citoyen de sorte qu'on n'aura plus besoin d'animateurs communautaires?
- Comment faire pour que les structures et les processus soient plus accueillants et plus pertinents pour les jeunes et d'autres groupes mal à l'aise avec les méthodes traditionnelles de mobilisation?
- La participation des jeunes à des efforts de revitalisation communautaire aura-t-elle des effets positifs sur d'autres aspects de leur vie (par ex. rendement scolaire)?
- Que se passe-t-il lorsque les champions (promoteurs) passent à autre chose?
- Comment fait-on pour développer la résilience au sein des partenariats afin de résoudre les problèmes difficiles?
- Que se passe-t-il si les structures communautaires se développent trop lentement pour atteindre l'autosuffisance?
- Est-ce que le fait de s'être doté d'une structure de gouvernance locale stable permettra au groupe de réaliser un plus grand nombre d'activités que s'il avait focalisé uniquement sur l'action?

- Les mentalités peuvent-elles changer sans expériences communes?
- Comment encourager le réseau de soutien externe à élargir ses horizons et ses activités pour toucher tous les quartiers d'une municipalité?
- Quels sont les facteurs qui favorisent l'implication et l'engagement du réseau de soutien?