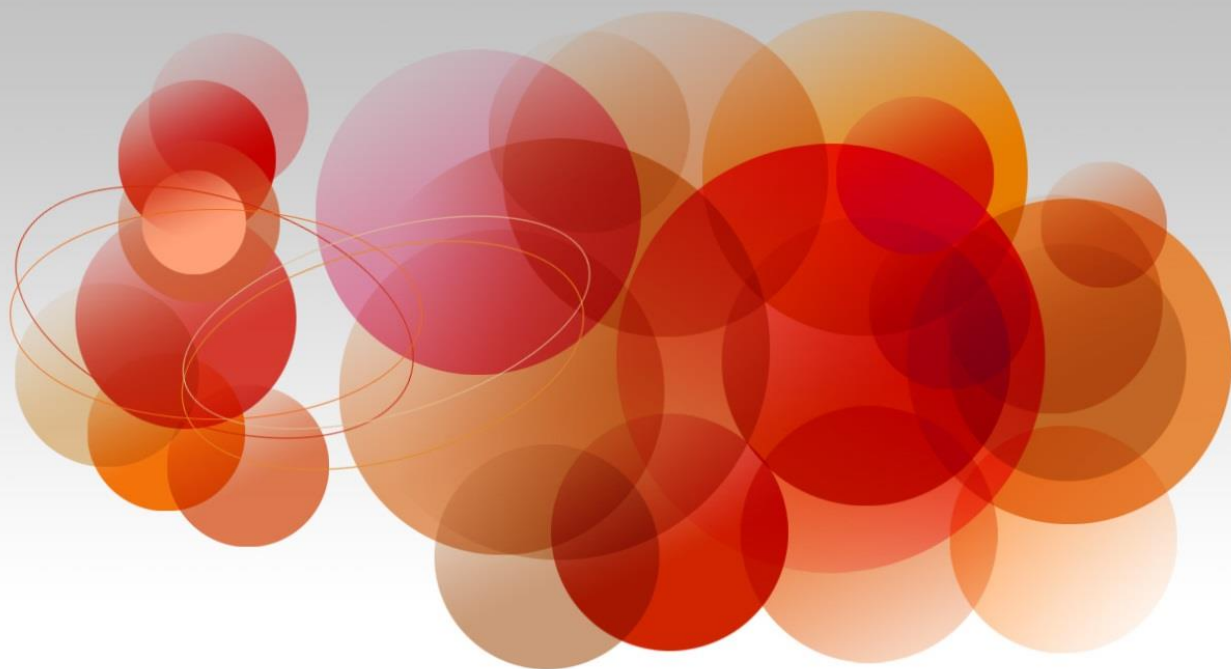




20_48

20 ans d'initiatives de revitalisation
au sein de 48 collectivités

Anne KUBISCH

Patricia AUSPOS

Tom DEWAR

Prudence BROWN



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. (2010), Washington, D.C., Aspen Institute, 213 p.

ISBN - 978-2-923070-05-6

(Édition originale : ISBN - 0-89843-527-7, Aspen Institute, Washington D.C.)



Ouvrage traduit de l'anglais par Jocelyne Tougas, trad. a. et révisé par un comité éditorial. (Version 2.0) 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/).



Table des matières

Table des matières	3
Préface	5
Introduction.....	9
Chapitre 1.....	12
L'histoire récente des initiatives de revitalisation de collectivités	12
aux États-Unis.....	12
Chapitre 2.....	19
Les structures, les stratégies, les actions et les résultats d'initiatives de revitalisation de collectivités	19
Initiatives sectorielles	19
Chapitre 3.....	55
Concertation interne des initiatives de revitalisation de collectivités	55
Chapitre 4.....	66
Arrimage avec des ressources et des acteurs influents externes	66
Chapitre 5.....	76
L'évaluation et les apprentissages à tirer des initiatives de revitalisation de collectivités	76
Chapitre 6.....	89
Huit leçons fondamentales pour améliorer la conception et la mise en œuvre d'initiatives de revitalisation de collectivités	89
Chapitre 7.....	108
Consolider les travaux en matière de revitalisation de collectivités.....	108
En conclusion	119
Annexe 1	127
Description chronologique des grandes initiatives de revitalisation de collectivités.....	127
Annexe 2	138
Participants rencontrés lors des entrevues.....	138
Annexe 3	143
Références et lectures pertinentes	143

Préface

20_48 est la version française d'une formidable recherche coordonnée par Anne Kubisch, du Aspen Institute aux États-Unis, dont le titre original est *Voices from the Field III*. Ce troisième volet d'une trilogie dresse de façon très documentée le bilan de 48 initiatives collectives américaines, dont certaines sur une période de 20 ans.

Il est rare de trouver une étude américaine dont la résonnance est aussi forte avec l'expérience québécoise de la mobilisation locale entourant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il y a dans 20_48, malgré tout ce qui nous différencie du contexte américain, de nombreux apprentissages qui peuvent s'appliquer à l'expérience d'ici. Le rassemblement des forces vives d'une collectivité ayant des intérêts différents autour d'objectifs communs est un défi de taille et sa réussite repose sur une multitude d'aptitudes et de conditions, ce que les auteurs de 20_48 ont réussi à mettre en lumière.

À Centraide du Grand Montréal, nous estimons porteur qu'il y ait une version en français de cette recherche, car l'approche de développement des collectivités fait partie de nos stratégies depuis une vingtaine d'années. Nous croyons que le travail collectif et la mobilisation locale sont d'importants vecteurs de changement social, d'amélioration des conditions de vie et de réduction de la pauvreté.

Notre aventure a commencé au début des années 90 par la mise en place des Initiatives 1,2,3 GO!, ainsi que par la concrétisation d'une collaboration avec la Ville de Montréal et la Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal dans l'élaboration d'un programme de soutien financier pour les tables de quartier. Pendant plusieurs années, ces expériences ont fait écho au sein des Centraide et United Way à travers le Canada, qui y ont vu une approche innovante et fort pertinente. Si bien qu'en 2003, le Tamarack Institute, une organisation qui vise à encourager la collaboration entre 15 initiatives dans autant de collectivités canadiennes, est venu solliciter l'appui de Centraide du Grand Montréal afin que des liens soient créés avec un quartier de Montréal appelé à faire partie d'une grande communauté de pratique.

C'est ainsi que Vivre Saint-Michel en santé a joint les rangs des *Communautés dynamiques* en 2003. L'initiative des vieux quartiers de Trois-Rivières s'y est, elle aussi, ralliée peu après. Nous avons constaté que ces dispositifs locaux de mobilisation et de planification intégrée sont complexes et posent de grands défis aux acteurs du développement des collectivités. Ceux-ci se sentent souvent isolés et peu outillés dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions.

Pour répondre à ces préoccupations, Centraide du Grand Montréal s'est engagé, en 2009, dans la création de *Dynamo, Ressource en mobilisation des collectivités*. Cette organisation unique en son genre, offre de la formation et de l'accompagnement professionnel aux acteurs de la mobilisation locale, afin de permettre à ces derniers de jouer pleinement leur rôle de rassembleurs, de mobilisateurs, d'innovateurs et ainsi contribuer à la construction de collectivités solides et résilientes.

En 2010, Centraide du Grand Montréal a assisté à une conférence annuelle du Tamarack Institute où Anne Kubisch a présenté les résultats de la recherche *Voices from the Field III*. Nous avons immédiatement compris que les apprentissages et les leçons révélés par cette étude résonnent fortement avec l'expérience montréalaise et québécoise dans un contexte où le sujet est encore peu documenté en français.

Enthousiaste à l'idée de partager ces apprentissages avec d'autres acteurs de la région de Montréal, Centraide du Grand Montréal a invité Dynamo à piloter l'organisation d'un colloque, *Jongler avec la Complexité*, auquel Anne Kubisch a participé en partageant les constats de *Voices from the Field III*. Plus de 125 acteurs de la concertation locale du Grand Montréal ont assisté à cette conférence. L'auditoire s'y est reconnu en tout point et a exprimé le souhait que l'ouvrage soit disponible en français. Ce sera chose faite deux ans plus tard, à la suite du travail acharné d'une petite équipe de partenaires coordonnée par Dynamo.

Nous sommes fiers d'être associés à Dynamo pour contribuer à rendre accessible, en français, une étude qui donne une vue d'ensemble à long terme d'un grand nombre d'expériences de mobilisation des collectivités. Nous souhaitons que ce travail soit source d'apprentissage, de réflexion et d'inspiration pour tous ceux et celles qui sont engagés dans le développement de leur collectivité.

Lili-Anna Pereša

Présidente et directrice générale, Centraide du Grand Montréal

Notes du comité de traduction:

France Brochu et Alexia de Bastiani (en remplacement de Véronica Vivanco) de Dynamo - Ressource en mobilisation des collectivités

Lyne Poitras, Jean-Marie Chapeau et Nancy Pole de Centraide du Grand Montréal

Raymonde Beaudoin du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Cette traduction a présenté un certain nombre de défis que le comité souhaite partager avec le lecteur.

Premier défi : l'ampleur de l'ouvrage. Nous avons choisi de ne pas traduire tout l'ouvrage américain. Une quinzaine d'experts américains ont collaboré par la rédaction d'un essai en fin de chapitre pour quatre d'entre eux. Nous avons choisi de ne pas intégrer ces parties, sachant qu'elles avaient une couleur plus locale américaine et une moins grande résonance que le reste de l'ouvrage pour les lecteurs francophones du Québec. Cela a permis de réduire l'ampleur du travail de traduction et les auteurs américains ont approuvé ce choix.

Deuxième défi : le vocabulaire. Le langage utilisé aux États-Unis dans ce domaine nécessitait d'être adapté aux concepts et aux expressions utilisés au Québec par les professionnels et les passionnés de la mobilisation locale. Nous pensons être parvenus à relever ce défi.

Troisième défi : la diffusion. Comme nous nous adressons à des praticiens qui veulent souvent aller droit au but et rapidement, nous avons cherché à innover en publiant par épisodes, sous la forme d'un blogue interactif, les différents chapitres de l'ouvrage. Plus de 1 800 personnes ont visité le blogue, ont téléchargé les différents chapitres, ont contribué à la discussion lancée par les personnalités invitées à introduire chaque thématique dans une courte vidéo. Le site restera actif au cours des prochaines années et servira de ressource et point de convergence des réflexions autour du contenu de l'ouvrage. L'ouvrage complet en format PDF ou papier que vous tenez entre vos mains regroupe l'ensemble des chapitres publiés dans le blogue 20_48 entre novembre 2013 et mars 2014.

Introduction

Lors de l'événement *Jongler avec la complexité* tenu à Montréal en novembre 2011¹, Anne Kubisch du Aspen Institute a été invitée à présenter les résultats d'une recherche basée sur 20 ans d'actions locales qui visent le développement des collectivités aux États-Unis. Ces résultats ont été colligés dans le livre *Voices from the Field III*.

Suite à la présentation des résultats de recherche lors de la conférence d'Anne Kubisch, il est apparu évident qu'une telle richesse de contenu se devait d'être diffusée et transmise afin de pouvoir bénéficier des apprentissages issus d'une expérience terrain étudiée sur une si longue période de temps.

Un comité s'est donc réuni pour mettre sur pied un projet de traduction de *Voices from the Field III* avec l'intention de rendre ce contenu accessible au plus grand nombre d'acteurs terrain de la mobilisation des collectivités. Réunissant des membres de Centraide du Grand Montréal², du Ministère de l'emploi et de la solidarité sociale³, et de Dynamo, Ressource en mobilisation des collectivités⁴, le projet *Voices* était lancé.

L'intention

Les premières rencontres du comité se sont portées sur l'intention du projet, pour ensuite définir la manière dont le contenu du livre serait diffusé et rendu accessible à tous afin de susciter l'émergence de l'intelligence collective et établir une plateforme permettant d'apprendre les uns des autres.

Au fil des rencontres voici les intentions qui se sont précisées :

- ✓ Rendre accessible en français un contenu pertinent pour les acteurs terrain de la mobilisation des collectivités
- ✓ Favoriser l'apprentissage et la réflexion sur le développement des collectivités
- ✓ Alimenter la pratique et la production de nouvelles connaissances
- ✓ Améliorer l'impact de notre travail
- ✓ Inspirer les acteurs locaux

Il ne restait plus qu'à entamer la traduction de l'ouvrage, ce qui s'est avéré une belle aventure, et à déterminer le moyen par lequel le contenu serait transmis.

¹ Grâce au soutien financier de Centraide du Grand Montréal, de la Ville de Montréal, de la Fondation McConnell, de la Fondation Angus et de Dynamo, ressource en mobilisation des collectivités

² Lyne Poitras, Directrice-adjointe, service d'allocation et d'analyse sociale; Nancy Pole et Jean-Marie Chapeau, Conseillers en planification et développement

³ Raymonde Beaudoin, Conseillère en évaluation

⁴ France Brochu, Directrice générale; Yves Lévesque, Responsable de l'accompagnement des collectivités; Véronica Vivanco, Accompannatrice des processus collectifs; Alexia de Bastiani, Mémoriste

Le contenu

Pourquoi le contenu de *Voices from the Field III* nous est-il apparu comme un incontournable? Tout simplement parce que peu d'ouvrages recensent l'expérience de 20 ans d'actions locales visant le développement des communautés.

Voices from the Field III permet également un regard et un engagement critique face aux défis que nous avons à relever et une posture réflexive quant aux apprentissages et aux leçons apprises. Un regard pertinent qui ouvre la conversation pour mieux aller de l'avant.

Bien que cette étude ait eu lieu aux États-Unis, et que le contexte communautaire n'y soit pas le même dans sa structure, beaucoup d'aspects se ressemblent dans leur essence, notamment au niveau des objectifs poursuivis par ces initiatives (contrer la pauvreté et les inégalités, améliorer la qualité de vie des personnes les plus vulnérables). Il est donc possible d'apprendre des similarités indéniables qui existent entre nos expériences réciproques : mobilisation, collectivités, organismes de soutien, acteurs, arrimage, évaluation, apprentissages, leçons à retenir et aspects pour soutenir le travail collectif. Alors, comment convier les acteurs en mobilisation des collectivités du Québec à une grande conversation et un échange se nourrissant des apprentissages tirés de ce livre, tout en enrichissant notre conversation collective autour des enjeux liés à la lutte à la pauvreté?

Le blogue

Afin de faciliter l'accès au livre traduit, le comité a décidé de partager le contenu au moyen d'un blogue. Ce médium nous offre une plateforme idéale pour diffuser les chapitres du livre, un à la fois, en format téléchargeable et pour créer un espace d'échange et de discussion servant à réagir au contenu du livre.

L'objectif du blogue est de susciter l'intérêt des acteurs terrain en présentant les chapitres de façon séquentielle et en mettant en lumière les liens entre les expériences américaines et l'expérience québécoise. Pour ce faire, le comité a fait appel à des complices inspirants et inspirés par le développement des collectivités. Chacun et chacune d'entre eux ont été appelés à lire un chapitre et à le commenter selon leur propre expérience terrain de notre réalité québécoise.

Les visiteurs sont également invités à réagir au contenu, à répondre aux questions des complices et à poursuivre le dialogue initié sur le forum du blogue. Vous êtes conviés à contribuer et à enrichir, chacun à votre manière, la conversation autour de la mobilisation des collectivités. Comment pouvons-nous apprendre ensemble et que pouvons-nous apprendre de :

20 ans d'initiatives de revitalisation au sein de **48 collectivités**.

20_48 n'attend plus que vous!

Chapitre 1

L'histoire récente des initiatives de revitalisation de collectivités aux États-Unis

par Anne C. Kubisch

Depuis la Deuxième Guerre mondiale, chaque décennie d'interventions en matière de lutte contre la pauvreté et de justice sociale a eu ses caractéristiques propres. Ainsi, les années 1950 ont été l'ère du renouveau urbain et les années 1960, de la rencontre entre la lutte contre la pauvreté et le mouvement des droits civiques. Dans les années 1970, des projets pilotes d'envergure à caractère social ont été lancés pour soutenir le revenu, l'emploi et l'accès au logement. Les années 1980 ont marqué l'avènement du nouveau fédéralisme, à savoir le transfert de responsabilité des programmes de développement social et de service social du fédéral vers les États et les collectivités. Ce fut aussi l'introduction de mesures de soutien indirect, comme les crédits d'impôt, en tant qu'outils principaux de développement. Au cours des années 1990, des projets novateurs de revitalisation locale ont tenté d'intégrer les services et d'établir les liens entre développement physique, humain, social et civique. Pendant cette même période, le secteur philanthropique est devenu de plus en plus un acteur à l'influence importante dans le domaine du développement social, civique et communautaire.

Chacune de ces époques a connu un mouvement de balancier autour de thèmes familiers :

- Devrait-on accorder une plus grande priorité aux investissements au profit des personnes ou des territoires?
- Comment respecter une démarche de mobilisation des collectivités tout en exigeant des résultats tangibles?
- Lesquels sont le plus efficace, les programmes ciblés et circonscrits ou les interventions intégrées et plus globales?
- Comment participer à des partenariats et à des collaborations tout en veillant à ce que l'ensemble des acteurs rendent compte des résultats obtenus?
- Comment viser des réformes structurelles et politiques tout en obtenant en temps réel des gains concrets pour les personnes et les collectivités?
- Comment maintenir le cap sur la réduction des iniquités raciales et s'assurer une adhésion globale aux efforts déployés?
- Comment protéger les intérêts des laissés-pour-compte dans un système réticent à réglementer le fonctionnement du marché?
- Comment s'occuper du sort réservé aux personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale de longue durée, tout en répondant à l'éventail de besoins des travailleurs à faible revenu, des immigrants et des personnes qui ont perdu leur emploi à cause de la restructuration économique?

Durant la première décennie du XXI^e siècle, le mouvement de balancier associé à la lutte contre la pauvreté, la revitalisation de collectivités, les services aux personnes et la justice sociale s'est trouvé

en position de revisiter ces thèmes connus. Les initiatives de cette période comportent aussi de nouvelles dimensions reflétant un contexte économique et institutionnel en changement.

Démarches territoriales intégrées⁵ de 1990 à 2010

Les premières démarches territoriales intégrées (DTI) des années 1990 étaient d'ambitieuses stratégies pour répondre aux besoins des personnes qui vivaient dans les collectivités défavorisées. Les DTI avaient l'intention d'aller au-delà des résultats obtenus par les organismes communautaires existants, notamment les agences de service social et les Corporations de développement communautaire (CDC)⁶. Elles cherchaient à concentrer les ressources et à regrouper dans un territoire donné les pratiques exemplaires inspirées d'initiatives de développement social, économique, physique et civique. Elles voulaient entreprendre une démarche faisant que l'ensemble soit plus grand que la somme de ses parties et créer un véhicule qui aurait un effet catalyseur pour transformer les quartiers en difficulté.

Même si les DTI présentaient des différences importantes selon l'endroit où elles se déroulaient, selon leurs promoteurs et les capacités du milieu, les DTI classiques présentaient des caractéristiques conceptuelles similaires. Toutes analysaient de façon globale les problèmes et les ressources de leur quartier, créaient un plan d'action intégré pour s'attaquer aux problèmes, mobilisaient le milieu et se dotaient d'une structure organisationnelle pour exécuter leur plan. En concentrant les ressources et les actions autour de la notion particulière de communauté, chaque DTI visait plusieurs changements. Elles visaient des changements à l'échelle des individus, des familles, des quartiers et des systèmes. Leur fonctionnement était guidé par des principes de mobilisation de la collectivité et de développement des capacités. Elles intervenaient dans plusieurs champs d'activité : les services aux personnes, les programmes de développement économique, les stratégies de développement du capital social, etc. Règle générale, les DTI, leurs promoteurs et leurs bailleurs de fonds consacrèrent énormément de temps, d'énergie et d'argent à concevoir les processus et à établir les modes de fonctionnement et les relations nécessaires à la mise en œuvre de ce modèle de revitalisation de collectivités.

Pour structurer leur intervention innovatrice en développement des collectivités et humain, bon nombre de bailleurs de fonds nationaux, régionaux et locaux ont choisi d'investir dans la mise en place d'une initiative. Les fondations qui ont ouvert la voie à cet égard sont la Fondation Annie E. Casey, The

⁵ Aux États-Unis, les Comprehensive Community Initiatives (CCI), que nous traduisons par démarches territoriales intégrées (DTI), sont une sorte de marque déposée. Elles font partie, avec d'autres initiatives semblables, des initiatives de revitalisation de collectivités.

⁶ À noter que les Community Development Corporations (CDC) états-uniennes ont une structure distincte des corporations de développement communautaire du Québec. Ces CDC sont des organismes à but non lucratif constitués en société afin d'offrir des programmes, des services et participer à d'autres activités qui font la promotion et soutiennent le développement communautaire. Les CDC aux États-Unis desservent habituellement un territoire géographique tel qu'une ville ou un quartier. Elles ciblent souvent les services aux résidents à faible revenu ou les collectivités défavorisées. Elles peuvent être engagées dans une gamme d'activités incluant le développement économique, l'éducation, l'organisation communautaire et le développement immobilier. Ces organisations sont souvent associées au développement de logements abordables. Elles se mettent en place lorsqu'une communauté se donne un plan de revitalisation afin d'en planifier la réalisation de façon collective.

California Endowment, les fondations Edna McConnell Clark, Ford, Hewlett, James Irvine, Lyndhurst, MacArthur, McKnight, la Fondation Northwest Area, Pew Charitable Trusts, et les fondations Robert Wood Johnson, Rockefeller, Surdna et W.K. Kellogg. Certaines fondations ont aussi eu recours à des intermédiaires pour mener à bien leurs interventions, comme MDRC (pour Jobs-Plus), Public/Private Ventures (pour Community Change for Youth Development), Enterprise Foundation (pour l'initiative de revitalisation de collectivités Sandtown-Winchester) et Local Initiatives Support Corporation ou LISC (pour le programme New Communities). Globalement, on estime que les fondations ont investi au bas mot 1 milliard de dollars dans les DTI au cours des vingt dernières années.

Le gouvernement fédéral a également investi dans des initiatives locales en s'appuyant sur des programmes comme HOPE VI, Empowered Zones, ou des initiatives comme Weed et Seed. Dans certaines circonstances, des États ont pris les devants, comme l'État de New York avec le Neighborhood-Based Alliance. Mais, le plus souvent ce sont les administrations municipales qui se sont faites championnes de la cause des quartiers défavorisés, par exemple à Indianapolis, Savannah et San Francisco. En comptant les sommes injectées par les divers paliers gouvernementaux, le total investi dans les initiatives de revitalisation de collectivités pourrait facilement dépasser les 10 milliards de dollars.

Qu'en est-il aujourd'hui? Nouvelles formes de financement et nouveaux acteurs

Cette étude part du constat que les DTI classiques des vingt dernières années tirent pour la plupart à leur fin ou sont terminées. Par contre, les décideurs, les organisations philanthropiques, les praticiens et les résidents des quartiers continuent d'accorder beaucoup d'importance à la notion de « territoire » comme cadre d'organisation pour le changement social et économique. En effet, au cours de la dernière décennie, le paysage de la revitalisation de collectivités s'est développé; il s'est considérablement diversifié et pour le mieux. L'élément le plus important est qu'il existe maintenant de nouvelles formes de financement et de nouveaux acteurs institutionnels qui permettent d'élargir l'éventail des initiatives de revitalisation de collectivités et la gamme de contacts, de leviers et de moyens à la disposition de collectivités défavorisées. Par conséquent, de nouvelles approches se sont ajoutées au répertoire des interventions locales et il y a maintenant des possibilités de travail novateur en allant de l'avant.

Dans le secteur public, les types et les structures de financement se sont considérablement diversifiés, surtout en ce qui concerne les fonds disponibles pour l'aménagement physique et le développement économique. La *Loi sur le réinvestissement dans les collectivités*, les crédits d'impôt, l'aménagement axé sur le transport en commun, les fonds pour la construction éconergétique, les nouveaux programmes comme Choice Neighborhoods, Sustainable Communities, Neighborhood Stabilization Program, American Recovery et la *Loi sur le réinvestissement et la relance des États-Unis* sont autant de mesures qui ouvrent de nouvelles possibilités en matière de revitalisation de collectivités. L'activité s'est accrue considérablement chez les promoteurs immobiliers à but lucratif et non lucratif et dans les institutions financières axées sur le développement social en réponse à ces nouveaux programmes de financement. C'est ainsi que les subventions globales fédérales pour les services sociaux, les dérogations accordées en vertu d'autres programmes de financement, comme Medicaid, et des fonds nouveaux provenant de programmes pilotes fédéraux, comme Promise Neighborhoods, ont permis de mettre en œuvre, à l'échelle locale, des interventions novatrices pour favoriser le développement des

enfants et des familles.

Les acteurs philanthropiques œuvrant dans le domaine de la revitalisation de collectivités se sont aussi considérablement diversifiés au cours des dix dernières années. Les DTI des années 1990 étaient en grande partie soutenues par des fondations nationales. On observe dernièrement une plus grande participation des fondations régionales, locales et familiales dans l'action locale. Les bailleurs de fonds, les fondations d'entreprises et les Health Conversion Foundations sont des exemples de nouveaux acteurs philanthropiques engagés à long terme dans leurs collectivités locales et soutenant des interventions novatrices. On voit aussi que les institutions locales, notamment les universités et les centres médicaux, font preuve de plus en plus de leadership dans une volonté de transformer et d'améliorer le paysage des quartiers avoisinants.

La définition et l'analyse de cette nouvelle phase de l'évolution du domaine de la revitalisation de collectivités permettront à ceux qui y œuvrent de situer leur intervention par rapport à l'ensemble des stratégies de réforme. En précisant ce en quoi consiste réellement notre travail, c'est-à-dire notre théorie du changement, nous préparons le terrain pour améliorer notre pratique d'une part, et d'autre part, pour développer des savoirs essentiels au domaine. Par ailleurs, tout porte à croire que les divers paliers gouvernementaux et les organisations philanthropiques continueront d'investir dans l'action locale et dans les collectivités défavorisées, et ce, malgré la crise économique et la réduction des budgets publics à l'échelle des États et des administrations municipales. Plus nous développons nos connaissances, mieux nous pourrions répondre aux occasions qui se présenteront.

Types d'initiatives de revitalisation de collectivités à l'étude dans cet ouvrage

L'éventail des initiatives de revitalisation de collectivités retenues aux fins d'analyse par les auteurs de cet ouvrage est délibérément vaste. Les auteurs ont voulu dégager des leçons et des conclusions d'autant d'expériences pertinentes que possible. Au total, quarante-huit initiatives de revitalisation de collectivités (cf. annexe) ont été étudiées, le tout complété par des entretiens en profondeur et des discussions en petit groupe avec les dirigeants d'environ la moitié de ces initiatives.

Les initiatives de revitalisation de collectivités étudiées présentent les points communs suivants :

- *Un territoire donné constitue l'assise de l'action.* Elles portent sur une zone géographique bien définie, souvent un quartier, une petite municipalité ou une réserve amérindienne, mais parfois aussi sur un secteur plus vaste, comme le South Bronx ou la côte du Golfe du Mexique. Le territoire constitue à la fois le tremplin administratif des interventions et la cible de l'effort de revitalisation.
- *Elles accordent une priorité à la mobilisation de la collectivité.* Elles mettent l'accent sur les personnes qui habitent l'endroit déterminé et sur les caractéristiques sociales, culturelles, psychologiques, civiques, politiques, ethnoculturelles et organisationnelles de la population. Elles cherchent à développer la solidarité au sein de la collectivité en s'assurant que ses résidents participent et s'approprient le travail, en établissant des liens entre les intervenants et en développant la capacité collective d'agir du milieu. Les notions de communauté et d'ancrage local font le lien entre les dimensions « personne » et « territoire » de ce travail.

- *Elles adoptent une perspective globale et intégrée.* Elles reconnaissent et tentent d'exploiter les liens entre le développement social, économique, physique et civique. Elles interviennent également à plusieurs niveaux : l'individu, la collectivité, l'organisation et le système. Même des initiatives qui ont des objectifs plus précis, comme améliorer la maturité scolaire ou accroître le niveau d'emploi, adoptent une perspective globale et intégrée dans leurs interventions. Les DTI classiques avaient fait de la globalité un objectif opérationnel, mais les initiatives de revitalisation de collectivités plus récentes reconnaissent qu'il n'est pas possible d'intervenir sur tous les fronts à la fois. Elles cherchent plutôt à trouver un juste équilibre entre la reconnaissance de la nature complexe et systémique des problèmes et de leurs solutions, et la recherche de bons leviers stratégiques pour structurer le travail.

Par ailleurs, ces initiatives de revitalisation de collectivités diffèrent entre elles. Une **distinction importante** repose dans l'organisme qui parraine l'initiative, car la structure institutionnelle de celui-ci influence fortement la conception, la structure et les objectifs de la démarche. Il existe trois catégories d'initiatives de revitalisation de collectivités en fonction des organismes qui les parrainent :

- *Initiatives nationales, régionales ou à l'échelle de l'État se déroulant dans plusieurs endroits.* On y retrouve les initiatives des fondations nationales (p. ex. Ford, Rockefeller, Annie E. Casey), celles du gouvernement fédéral (p. ex. Empowerment Zones, HOPE VI) et les initiatives menées à l'échelle régionale ou de l'État (p. ex. les fondations Northwest Area, Hewlett et California Endowment).
- *Initiatives parrainées par des organismes situés dans une seule ville, qui ont un ancrage local sans être issus du milieu.* Il peut s'agir de fondations locales (p. ex. Skillman à Détroit), d'intermédiaires locaux (p. ex. la collaboration LISC-MacArthur pour le programme New Communities à Chicago), d'institutions locales (p. ex. l'initiative de l'Université de Pennsylvanie dans West Philadelphia) ou d'administrations municipales (p. ex. l'initiative Communities of Opportunity de San Francisco).
- *Initiatives entreprises par des organismes issus d'un milieu.* On y retrouve des bailleurs de fonds ancrés dans leur milieu (p. ex. la Fondation familiale Jacobs à San Diego), des corporations à but non lucratif locales (p. ex. Hope Community à Minneapolis, Dudley Street à Boston) ou des organisations confessionnelles (p. ex. New Song Urban Ministries à Baltimore).

Une **deuxième distinction** importante entre initiatives concerne leur raison d'être principale. Il y a des exceptions, mais pour la majorité, les initiatives de revitalisation de collectivités portent sur un des deux secteurs d'intervention suivants :

- *Les services sociaux et le développement humain.* Cette catégorie comprend les initiatives axées sur la réussite scolaire (p. ex. Harlem Children's Zone), sur la santé (p. ex. Children's Future à Trenton) ou sur le mieux-être et l'épanouissement des familles (p. ex. Making Connections de la fondation Annie E. Casey).
- *L'aménagement de l'environnement physique et le développement économique.* Cette

catégorie concerne les initiatives axées sur la construction de logements abordables et la revitalisation commerciale dans des quartiers défavorisés, notamment celles portées par les CDC, les institutions locales et les promoteurs à but non lucratif et à but lucratif qui ont une vision d'ensemble du développement des collectivités.

Une **troisième distinction** concerne la place même qui est accordée au principe de mobilisation des collectivités –ou *d'empowerment*, d'appropriation par le milieu, d'organisation communautaire, de participation citoyenne, etc. – au sein de leur initiative. Les contradictions et les opinions abondent à cet égard, car la définition et l'opérationnalisation de ces concepts diffèrent considérablement d'un endroit à l'autre. Ce qu'une initiative décrit comme une « vaste mobilisation communautaire » peut paraître aux yeux d'une autre initiative comme une simple « consultation ponctuelle de la population locale ». De plus, le rôle de la mobilisation des collectivités dans une théorie du changement, à savoir s'il s'agit d'un moyen d'atteindre une fin ou d'une fin en soi, diffère d'une place à l'autre. Il s'agit d'une question si importante et suscitant le débat dans le domaine de la revitalisation de collectivités, qu'elle fait l'objet de discussions dans plusieurs contextes tout au long de cet ouvrage.

Par conséquent, l'univers des initiatives de revitalisation de collectivités dont il est question ici déborde considérablement du cadre des démarches territoriales intégrées (DTI) classiques. Elles peuvent être entreprises par n'importe quel nombre d'acteurs, avoir une durée variable, viser divers résultats et impliquer toute une gamme de participants. Dans ce document, on évite d'employer l'expression *démarche* sauf pour parler des DTI classiques. On emploie généralement des termes plus génériques, comme *travail*, *interventions* et *efforts* afin de ratisser plus largement. Par exemple, une initiative dont le but est la revitalisation de collectivités s'inscrit manifestement dans les limites de notre analyse. D'autre part, un effort localisé qui vise un objectif unique, comme accroître l'accès à l'emploi ou améliorer l'issue des grossesses, peut-il en faire partie? La réponse est affirmative si l'effort en question satisfait aux critères suivants : il fournit une analyse globale de la cause du problème; il établit des liens avec d'autres secteurs d'intervention; et il reconnaît que la « collectivité » a une influence sur le problème et qu'une intervention à l'échelle de la collectivité doit faire partie de son champ d'action.

Chapitre 2

Les structures, les stratégies, les actions et les résultats d'initiatives de revitalisation de collectivités

par Anne C. Kubisch

À ce stade-ci de l'évolution du domaine de la revitalisation de collectivités, il est essentiel de bien comprendre ce que les initiatives ont réussi et n'ont pas réussi à accomplir afin que l'expérience guide les prochaines entreprises et les attentes futures. Ce chapitre décrit la façon dont les initiatives de revitalisation de collectivités ont été structurées et mises en œuvre autour de trois principaux champs d'action : (1) les interventions par secteur (y compris le développement humain, le logement, l'aménagement de l'environnement physique et le développement économique) (2) la mobilisation des collectivités et (3) la collaboration avec des institutions et des acteurs externes. Il dégage, par ailleurs, quelques leçons pratiques tirées de ces expériences. Il présente aussi des exemples de résultats attribuables aux initiatives de revitalisation de collectivités, lorsqu'il est possible de le faire.

En bref, les initiatives de revitalisation de collectivités ont réussi à accomplir ceci : la plupart peuvent démontrer une amélioration de la qualité de vie de résidents ayant participé aux programmes offerts dans les quartiers ciblés. Certaines ont transformé les quartiers sur le plan physique par la construction et la rénovation de logements. D'autres ont réussi à diminuer les taux de criminalité. Et quelques-unes ont stimulé le développement commercial des quartiers où elles se sont déroulées. La majorité des initiatives peuvent démontrer une plus grande capacité collective d'agir dans le milieu. Celle-ci se manifeste par une plus grande efficacité des dirigeants locaux, des réseaux et des organismes locaux ou par des relations améliorées entre les organismes locaux et les acteurs extérieurs provenant des secteurs privé, public et à but non lucratif. Enfin, quelques-unes peuvent souligner des réalisations sur le plan de réformes politiques et systémiques.

Certes, ces résultats sont importants et tangibles, mais la plupart des initiatives n'ont pas entraîné les changements envisagés par leurs concepteurs. Par exemple, peu d'initiatives (s'il y en a) ont pu démontrer des améliorations de la qualité de vie des enfants et des familles ou une diminution des taux de pauvreté à l'échelle globale de la population. Lorsque d'importants changements locaux sont survenus, ils étaient plutôt le résultat de changements dans la composition de la population résidente : soit à cause de la mobilité attribuable à la dynamique économique régionale, soit à cause d'aménagement majeurs signifiant souvent le déplacement d'un nombre considérable de résidents originaux (p. ex. HOPE V1).

Initiatives sectorielles

Une majorité d'initiatives de revitalisation de collectivités sont issues d'un des trois secteurs d'intervention suivants : (a) le développement humain et les services sociaux (b) le logement et

l'aménagement de l'environnement physique, ou (c) le développement économique. Chose certaine, les diverses initiatives étudiées dans cet ouvrage débordent les frontières d'un secteur unique, condition préalable d'ailleurs à leur inclusion. Néanmoins, aux fins de décrire leurs accomplissements et de les comprendre, il est utile de les examiner dans le cadre de ces trois grands axes sectoriels (par opposition à des efforts visant principalement la mobilisation de la collectivité ou la réforme systémique, deux aspects qui seront abordés plus loin dans le chapitre).

Stratégie sectorielle 1 : investissements dans le développement humain

Les initiatives de revitalisation de collectivités mises en œuvre au cours des deux dernières décennies, dont bon nombre ont émergé du domaine des services intégrés, peuvent facilement démontrer qu'elles ont concouru à améliorer l'accès aux programmes et aux services destinés aux enfants, aux jeunes, aux adultes et aux familles. Presque toutes ont mis sur pied ou développé des programmes dans des secteurs comme les soins de santé, les services de garde à l'enfance, le développement des enfants et des jeunes, le soutien à la famille, la formation professionnelle, le placement en emploi, le soutien au revenu et la constitution d'actifs (p. ex., ouverture de comptes d'épargne dédiés aux personnes à faible revenu, aide à l'acquisition de la propriété, littératie financière). Notamment, les interventions visant la santé ont augmenté grâce à la sensibilisation accrue du public aux déterminants sociaux de la santé et aux questions d'équité qui y sont liées, ainsi que la multiplication à l'échelle locale des *health conversion foundations*⁷.

De plus, presque toutes les initiatives ont des programmes qui visent à accroître la participation des résidents aux régimes d'avantages publics, notamment le Crédit d'impôt sur les gains au travail et, là où ils existent, aux régimes d'assurance-maladie de l'État. Pour les bailleurs de fonds et les responsables de programmes, ce sont des solutions à portée de main, car ces programmes existent déjà, mais ils sont sous-utilisés. En accroître la participation coûte relativement peu cher, est simple à faire et met de l'argent directement dans les poches des personnes à faible revenu.

La majorité de ces mesures n'ont pas seulement contribué à augmenter la quantité de services offerts aux personnes dans les quartiers ciblés, mais elles en ont aussi amélioré la qualité. Grâce à leurs liens avec des fondations et des intermédiaires, beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités ont accès à de l'information nationale qu'elles utilisent dans le but d'obtenir, pour leurs quartiers, des programmes de qualité éprouvée.⁸ Elles se sont inspirées d'un bagage imposant d'expériences et de recherches sur les pratiques de service social réalisées dans le secteur public, les milieux philanthropiques et le secteur universitaire. La bonne nouvelle ici, c'est que non seulement existe-t-il partout au pays de nombreux exemples de « bonnes pratiques » et de « programmes efficaces » pour

⁷Fondations créées à la suite de la privatisation d'hôpitaux et d'établissements de santé à but non lucratif, principalement au cours des années 1980 et 1990, afin de permettre le transfert de leurs actifs. Source : <http://grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Funding-Resources/Foundations/Health-conversion-foundations>, page consultée le 29 août 2012.

⁸ Par exemple, après avoir consulté des études empiriques, la Fondation Robert Wood Johnson a instauré la formule éprouvée des visites à domicile mise au point par le Nurse-Family Partnership dans le cadre de Children's Futures. La Fondation Annie E. Casey Foundation a enrichi Making Connections de toute l'expérience acquise dans le cadre de l'initiative Jobs. MDRC a appliqué à Jobs-Plus des leçons apprises de la mise à l'essai de différentes stratégies de soutien à l'emploi et au revenu. La Fondation Northwest Area s'est assurée que les initiatives lancées dans Seattle et Portland correspondaient aux pratiques exemplaires en matière de programmes d'emploi.

promouvoir le développement de la petite enfance, la réussite scolaire, l'épanouissement des jeunes, etc., mais on peut aussi réunir cette information et l'utiliser pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de qualité pour les enfants et les familles des quartiers défavorisés.

Au demeurant, même si bon nombre d'initiatives de revitalisation de collectivités des vingt dernières années axées sur le développement humain peuvent démontrer avoir contribué à améliorer le sort de certains des résidents des quartiers ciblés, elles n'ont pas eu pour effet combiné d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de la collectivité ni de produire des changements à l'échelle de la population en ce qui a trait, par exemple, au taux de mortalité infantile, au taux de diplomation ou au revenu. Pourquoi? Selon des observateurs et des acteurs œuvrant dans cette sphère d'activité, l'intensité de ces initiatives axées sur le développement humain, leur envergure et leur durée n'ont pas été suffisantes pour valider réellement la théorie. Il est possible aussi qu'il faille examiner à nouveau certains aspects de la théorie du changement. Par exemple, devrait-on revoir la notion selon laquelle la solidarité au sein d'une collectivité peut servir de levier pour améliorer le sort des personnes à l'échelle de la population? Ce levier permettrait-il aux initiatives d'atteindre l'intensité et l'envergure requises? Sinon, quelles stratégies complémentaires ou différentes sont nécessaires? L'expérience acquise à ce jour ne nous permet plus de présumer des réponses à ces questions. La théorie du changement qui guide l'action locale dépend des questions posées et des réponses fournies.

Une des difficultés particulières à obtenir des résultats à l'échelle de la population dans les quartiers défavorisés est la grande mobilité des populations. Un rapport faisant le suivi des populations dans les sites où se déroule Making Connections a révélé qu'environ la moitié des familles avec enfants avait déménagé sur une période de trois ans (Coulton, Theodos et Turner, 2009). Même l'initiative Jobs-Plus de MDRC, très respectée pour avoir réussi à lancer une initiative de grande qualité, basée sur des données empiriques et qui visait à augmenter le niveau d'emploi et les revenus de l'ensemble des résidents de logements sociaux, ne prétend pas avoir eu un impact à l'échelle du quartier. MDRC souligne que :

Les données de Jobs-Plus indiquent que la mesure dans laquelle les résultats à l'échelle individuelle en matière d'emploi se traduiront en résultats à l'échelle du quartier dépendra en grande partie de la mobilité des résidents. De plus, il faudra peut-être que les effets sur les taux d'emploi et de revenu soient beaucoup plus importants que ceux observés dans les ensembles résidentiels où s'est déroulée l'initiative [...] pour que ces effets améliorent d'autres aspects de la qualité de vie de la collectivité dans son ensemble. (Bloom, Riccio et Verma, 2005)

Les initiatives de revitalisation de collectivités dont les interventions par secteur ont connu du succès adoptent une analyse globale de la situation, tout en ciblant clairement leurs actions. Elles sont précises quant aux résultats recherchés et investissent dans des interventions sectorielles conçues pour atteindre directement les résultats souhaités. Il est maintenant très clair que pour améliorer de manière importante le sort des résidents des quartiers les plus défavorisés, il faut des programmes d'excellente qualité et déployés avec une intensité suffisante pour provoquer du changement. Les initiatives qui prétendent améliorer les résultats aux examens des élèves de 3^e année, améliorer la santé et la sécurité des jeunes ou réduire la pauvreté infantile, devront pour y parvenir investir délibérément et de façon ciblée dans des interventions de qualité hautement susceptibles d'atteindre

les résultats recherchés (d'après une théorie fondée ou des recherches empiriques solides).

Initiatives locales visant principalement le développement humain

Harlem Children's Zone (HCZ) est un programme communautaire qui se déroule dans un quartier en difficulté de New York et qui fournit un excellent réseau de soutien pour les enfants depuis leur naissance jusqu'à la fin de leurs études secondaires. Il offre (a) un programme d'éducation destiné aux parents dont un volet est axé sur l'éducation de la petite enfance, (b) une école à charte, (c) des activités parascolaires, (d) de la formation professionnelle et (e) de la formation préparatoire au collège. Au début des années 1990, HCZ était un modeste programme de services destinés aux jeunes enfants et à leurs familles. Il s'est transformé en organisme de services intégrés pour la collectivité offerts dans un périmètre de quelque cent îlots urbains. Son budget annuel est de 69 millions de dollars. Voici quelques-unes de ses réalisations :

- Programme de prévention de l'asthme : l'utilisation de médicaments préventifs a augmenté de 44 à 66 p. cent. Sur une période de trois mois, le pourcentage d'enfants souffrant d'asthme qui se sont présentés à la salle d'urgence a chuté de 46 à 15 p. cent. Sur une période de quatorze jours, le pourcentage d'élèves souffrant d'asthme qui se sont absentés de l'école a chuté de 26 à 7 p. cent.
- Programme de prématernelle (Harlem Gems) : 100 p. cent des enfants inscrits ont obtenu des résultats correspondant à leur niveau scolaire.
- École à charte (Promise Academy) : 100 p. cent des élèves de 3^e année et 87 p. cent des élèves de 8^e année ont obtenu des notes équivalentes ou supérieures à leur niveau scolaire à l'examen de mathématiques.

Making Connections (MK) est une initiative qui s'est déroulée dans divers endroits sur une période de dix ans. Parrainée par la Fondation Annie E. Casey, MK visait à augmenter le revenu des familles, à accroître leurs actifs et s'assurer que les jeunes enfants étaient en santé et bien préparés pour réussir à l'école. Chaque quartier a formé des partenariats locaux pour créer, étendre, améliorer ou relier entre eux des services destinés aux enfants et à leurs familles et des activités pour favoriser la réussite économique des familles. Dans les quartiers qui ont participé à MK, des résidents ont trouvé de l'emploi, plus de personnes se sont prévaluées du Crédit d'impôt sur les gains au travail (EITC), le nombre de comptes d'épargne dédiés aux personnes à faible revenu a augmenté et la maturité scolaire des enfants s'est améliorée. Par exemple :

- Dans les quatre quartiers ciblés de Louisville, 2 000 personnes ont reçu 2,5 M\$ en Crédit d'impôt sur les gains au travail (EITC) en 2008 et de 2005 à 2008, 520 résidents ont trouvé de l'emploi.
- Dans White Center (Seattle), de 2005 à 2009, 1 650 résidents ont trouvé un emploi et, en 2009, les résidents du quartier ont reçu 2 M\$ en Crédit d'impôt sur les gains au travail (EITC).
- À San Antonio, le pourcentage d'enfants prêts à entrer à la maternelle de Loma Park, un quartier ciblé de MK, est passé de 29 p. cent en 2005 à 59 p. cent en 2009 et, en 2008, 374 résidents ont trouvé de l'emploi.

Children's Futures (CF) est une initiative communautaire qui s'est déroulée sur dix ans et qui visait à améliorer la santé, le mieux-être et la maturité scolaire des enfants de Trenton au New Jersey. Six centres communautaires ont servi de carrefours de services pour les enfants et leurs familles. Un programme de visites à domicile pour les femmes enceintes a été mis en place. En collaboration avec d'autres organismes, CF offrait des programmes d'alphabétisation, des services de santé mentale et d'autres services de santé.

- Quatre mille enfants ont reçu des services et des soins de santé primaires.
- En 2008, 297 femmes enceintes ont reçu des visites à domicile et 10 p. cent des femmes afro-

américaines inscrites à ces programmes ont accouché prématurément à comparer à une moyenne de 17 p. cent à l'échelle de l'État.

Source : sites web des initiatives et programmes vedettes

HCZ illustre bien cette notion d'intentionnalité et d'intensité. En 2009, HCZ disposait d'un budget de 68,6 M\$ et d'un fonds de dotation de 128 M\$. Les programmes de HCZ reviennent à environ 5 000 \$ par enfant. Le coût moyen, tous participants confondus, y compris les membres de la famille, est de 3 000 \$. Il est important de souligner que ce sont les investissements les plus ciblés de HCZ qui donnent les résultats les plus remarquables, surtout les investissements dans Promise Academy (l'école à charte). Son budget en 2009 était de 12,8 M\$ pour 974 élèves (13 000 \$ par élève). HCZ dépense plusieurs milliers de dollars de plus par élève par année pour financer les activités scolaires et parascolaires de l'école, ce qui revient en tout à 19 272 \$ par élève. L'impact positif de ces investissements se voit dans les résultats aux examens des élèves de 3^e et de 8^e année. Les bailleurs de fonds et les décideurs doivent comprendre et assimiler les leçons qui se dégagent de HCZ pour que leurs attentes soient réalistes quant au niveau d'investissement requis pour ce travail, aux résultats à espérer et au calendrier d'exécution.

Là où les interventions des initiatives n'ont pas été suffisamment ciblées ou délibérées, c'est-à-dire lorsque les initiatives ont tenu pour acquis que leurs activités de planification, de mobilisation, de développement de la capacité collective d'agir, etc. auraient un effet d'entraînement au chapitre des interventions, elles n'ont pas amélioré le sort des enfants, des jeunes et des familles. Par exemple, des interventions moins directes et moins concentrées n'ont pas permis à CORAL (Communities Organizing Resources to Advance Learning), une initiative lancée par la Fondation James Irvine en 1999 dont le but était « d'améliorer la réussite scolaire des enfants fréquentant les écoles les moins performantes dans cinq villes californiennes », d'atteindre son objectif. CORAL a concentré ses efforts sur l'organisation communautaire et sur la collaboration avec les organismes à but non lucratif du secteur pour la conception et la mise en œuvre de programmes d'activités parascolaires. Or, outre l'aide aux devoirs, aucune des activités ne comportait de volet directement éducatif. Leur mise en œuvre s'est avérée problématique et les résultats sur le plan éducatif difficilement observables. Après quatre ans et des déboursés de 30 M\$, la fondation a corrigé son tir à mi-parcours et a décidé de concentrer toute son action sur des activités d'alphabétisation et d'enrichissement de qualité supérieure (Walker, 2007).

Une autre caractéristique des initiatives axées sur le développement humain qui connaissent du succès est qu'elles sont portées par des organisations solides et bien outillées, dotées de systèmes administratifs et financiers efficaces. Cela ne signifie pas que ce sont de grandes organisations, mais plutôt qu'elles sont bien gérées. Et leur succès ne tient pas, non plus, seulement à un leadership hautement efficace (même si c'est important). Il tient au fait qu'elles (i) sont pourvues de structures et de mécanismes qui veillent à la reddition de comptes, (ii) utilisent des données et des renseignements administratifs pour assurer le suivi du travail, (iii) récompensent les succès et (iv) elles déterminent les causes d'un échec et font ce qu'il faut pour y remédier. Aussi, les initiatives de revitalisation de collectivités efficaces étudiées dans cet ouvrage faisaient preuve d'esprit d'entreprise eu égard au financement. Elles avaient recours aux subventions plus souples et moins compartimentées des fondations pour compléter les programmes de financement classiques du secteur public et ainsi, de façon stratégique, combler les lacunes de services, financer la planification et la concertation et créer

des bases de données et des instruments d'évaluation.

Un défi particulier à relever pour les initiatives de revitalisation de collectivités : développer des collaborations efficaces avec les écoles publiques

Au fil de leur déroulement, la plupart des initiatives de revitalisation de collectivités ont eu du mal à traiter directement avec les écoles ou les systèmes d'éducation publique. Que ce soit à cause du contrôle exercé par l'administration centrale ou de l'intransigeance de la bureaucratie scolaire, ou que ce soit parce que de nombreux jeunes ne fréquentent pas l'école de leur quartier, beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités ont choisi de travailler en marge du système scolaire plutôt qu'à l'intérieur de celui-ci. La plupart des initiatives locales ayant intervenu sur des questions liées à l'éducation ont choisi d'axer leurs efforts sur :

- La création de bons programmes d'éducation à la petite enfance (p. ex. Children's Futures, Good Neighborhoods Initiative, Making Connections, Neighborhood and Family Initiative)
- L'organisation d'activités parascolaires et de services de soutien pour les jeunes (p. ex. Community Change for Youth Development, Dudley Street Neighborhood Initiative, Making Connections, Neighborhood Improvement Initiative, Neighborhood Partners Initiative, New Futures, Urban Health Initiative)
- La prise de parole citoyenne pour réclamer des modifications de politiques et de pratiques dans le système d'éducation (p. ex., Building Healthy Communities, CORAL, Making Connections—Denver, Yes We Can!).

Aucune de ces stratégies, toutefois, ne comporte d'investissements directs dans l'enseignement et dans l'apprentissage à l'école.

Certaines initiatives de revitalisation de collectivités ont travaillé directement sur la scolarisation en ouvrant leur propre école. Ainsi, le programme d'éducation à la petite enfance (Harlem Gems) et l'école à charte⁹ (Promise Academy) de Harlem Children's Zone (HCZ) sont au cœur de son action. D'autres exemples à cet effet : l'école à charte dans Germantown Settlement (un des quartiers où se déroule Rebuilding Communities, une initiative de la Fondation Annie E. Casey) et l'école contractuelle¹⁰ créée par l'organisme New Song Urban Ministries à Baltimore.

Les leaders du domaine de la revitalisation de collectivités sont d'avis que l'éducation doit être une priorité de l'action locale parce que la présence de bonnes écoles est essentielle pour atteindre les objectifs des interventions en matière de logement, de développement humain et de mobilisation de la collectivité. En fait, un promoteur immobilier du secteur privé a déclaré « qu'à moins d'avoir la certitude que l'école du quartier sera améliorée, c'est-à-dire que la Ville ou le conseil scolaire s'y engage, ou qu'une école à charte sera annoncée », il ne se lançait pas dans un projet d'aménagement de quartier.

La prochaine génération d'initiatives de revitalisation de collectivités doit s'efforcer de placer l'école au cœur de ses interventions plutôt qu'en périphérie de celles-ci. Récemment, un certain nombre d'actions encourageantes ont été entreprises par des initiatives de revitalisation de collectivités en collaboration avec des écoles pour réaménager les salles de classe et améliorer les programmes d'études, l'enseignement et les services offerts dans la collectivité qui soutiennent la réussite scolaire. Par exemple, les initiatives de Making Connections (Fondation Annie E. Casey) ont reconnu que les enfants n'atteindraient pas la compétence en lecture

⁹ École à charte : Une école à charte est une école publique qui fonctionne d'une manière semi-autonome [...] n'a pas le droit de choisir sa clientèle étudiante, ni de demander des frais d'inscription. Elle doit enseigner le programme scolaire standard. Au Canada, seule l'Alberta possède des écoles à charte. Source : <http://www.thecanadianencyclopedia.com/articles/fr/ecoles-a-charte>

¹⁰ École contractuelle (contract school) : une école publique indépendante qui ne relève pas du district scolaire. L'exploitant de l'école s'engage par contrat avec le bureau régional de l'Éducation à fournir un programme éducatif. Les écoles contractuelles ne sont pas assujetties à la loi régissant les écoles à charte. Source : <http://www.schoolchoiceforkids.org>

correspondant à leur niveau scolaire sans actions ciblées pour améliorer la qualité de l'enseignement et les services parascolaires. Making Connections travaille donc directement avec des « écoles témoins » et, dans certains quartiers, elle travaille plus généralement avec les districts scolaires.

Stratégie sectorielle 2 : investissements dans le logement et l'aménagement de l'environnement physique

Beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités sont profondément enracinées dans les domaines du logement et de l'aménagement de l'environnement physique. Et vingt ans d'expérience ont démontré qu'il s'agissait de catalyseurs efficaces au chapitre de la revitalisation du milieu. De tous les facteurs sur lesquels s'appuie une théorie du changement en matière d'action locale, les arguments pour la revitalisation de l'environnement physique sont sans doute les plus clairs. Le fait de vivre dans un logement vétuste entraîne une piètre qualité de vie parce que les résidents sont exposés aux émanations de peintures à base de plomb, à la présence de vermine, à des dangers physiques, etc. Aussi, les quartiers dont l'infrastructure physique est délabrée ont une foule de problèmes associés à ces conditions : (1) ils se trouvent souvent dans des endroits ou à proximité d'endroits présentant des risques environnementaux, (2) ils manquent de parcs et d'autres commodités, (3) leur aménagement favorise les activités criminelles et (4) parce qu'ils ne génèrent pas beaucoup d'impôts, leurs écoles sont médiocres et leur influence politique est limitée. Enfin, les actions requises pour restaurer le parc immobilier d'un quartier et améliorer son infrastructure délabrée sont relativement claires et les résultats tangibles de cette revitalisation de l'environnement physique satisfont beaucoup de contribuables.

Catégories d'organisations œuvrant dans le domaine du logement et de l'aménagement de l'environnement physique

Organismes communautaires à but non lucratif : Deux importants intermédiaires nationaux ont joué un rôle de premier plan auprès des CDC (Community Development Corporations) pour soutenir leur travail axé sur la construction de logements à prix abordable et sur la revitalisation de quartiers. Un de ces intermédiaires, LISC (Local Initiatives Support Corporation), un organisme créé en 1980 a réuni plus de 9 milliards de dollars en valeur nette, en prêts et en subventions pour aider au financement de quelque 245 000 logements, surfaces commerciales et installations communautaires. L'autre, Enterprise Community Partners, a recueilli 10 milliards de dollars pour aider à financer 250 000 maisons à prix abordable un peu partout au pays.

Institutions-pivots : Dans West Philadelphia, l'Université de Pennsylvanie a fait l'acquisition de propriétés et les a restaurées dans le but de les vendre ou de les louer. Elle a également fourni des incitatifs financiers aux résidents, actuels et nouveaux, pour leur permettre de restaurer ou d'acheter une propriété. D'importants investissements dans des surfaces commerciales ont stimulé l'ouverture de commerces au détail, d'un marché d'alimentation, de restaurants et d'un cinéma. Parmi les autres mesures pour améliorer la qualité de vie du quartier, on retrouve : (a) l'ouverture d'une école primaire (de la maternelle à la 8^e année), (b) l'installation d'éclairage de rue, (c) le nettoyage des rues et (d) un service de autobus reliant les résidents du quartier aux principaux centres et établissements de Philadelphie.

Sociétés d'aménagement à but non lucratif : Community Builders, qui a construit 22 000 logements depuis 1964, est le plus important fournisseur de logements à but non lucratif au pays. Cette société met en chantier des projets d'aménagement pour stimuler une approche intégrée en matière de revitalisation de collectivités. Depuis 1981, Mercy Housing a construit une vaste gamme de logements à prix abordable aux États-Unis et s'engage à mettre en œuvre une vision créative de

l'aménagement élaborée en étroite collaboration avec le milieu et à s'appuyer sur les pratiques exemplaires des secteurs privé et à but non lucratif.

Sociétés d'aménagement à but lucratif : McCormack Baron Salazar est la plus importante société d'aménagement de quartiers à mixité sociale aux États-Unis. Depuis 1973, elle a construit 14 000 logements. McCormack Baron Salazar crée des ensembles résidentiels conformément aux nouveaux principes d'urbanisme : elle participe à des partenariats et, en collaboration avec les organismes communautaires, voit à la planification de l'infrastructure, des services sociaux et des écoles.

Source : sites web des initiatives et programmes vedettes

Historiquement, les CDC (Community Development Corporations) ont joué un rôle de premier plan dans cette stratégie sectorielle. Les CDC sont intervenues pour remédier à l'échec du marché de l'habitation, lequel était incapable de répondre aux besoins des familles à faible revenu. Elles ont mis de l'avant un programme intégré de revitalisation de collectivités et elles se sont assurées que les intérêts des résidents sont servis. Les évaluations des projets de construction et de restauration de logements des CDC du réseau LISC (Local Initiatives Support Corporation) font état de résultats positifs : (a) la disparition du délabrement, (b) la relance du marché de l'habitation et (c) la hausse de la valeur des propriétés (Galster, 2005).

Le programme HOPE VI indique que la revitalisation du cadre bâti, quoique cruciale, n'a pas toujours pour effet d'améliorer le sort des résidents

Le programme fédéral HOPE VI est le plus ambitieux programme de construction de logements à prix abordable des quinze dernières années. HOPE VI a investi 6 milliards de dollars dans la démolition ou la restauration de 100 000 logements sociaux vétustes pour les remplacer par des projets domiciliaires de meilleure qualité destinés à une population à mixité sociale.

HOPE VI ne correspond pas à la définition d'initiative de revitalisation de collectivités retenue dans cet ouvrage parce que son approche n'est pas complètement intégrée et parce qu'il ne met pas l'accent sur la mobilisation de la collectivité. En fait, c'était un programme de revitalisation du cadre bâti qui comportait quelques services de soutien pour les résidents déplacés. Mais plus que toute autre initiative territoriale des deux dernières décennies, HOPE VI a modifié le paysage des quartiers pauvres. Dans les quartiers où s'est déroulé HOPE VI, les conditions de logement se sont améliorées, la criminalité a chuté, ainsi que la pauvreté, et on note un certain effet d'entraînement, ce qui a stimulé des investissements dans les quartiers avoisinants (Popkin et coll., 2004).

La principale critique à l'endroit de HOPE VI est connue : dans bien des endroits, seul un faible pourcentage des personnes qui habitaient initialement les logements sociaux est revenu pour profiter des logements destinés à la mixité sociale des ménages; la plupart des résidents ont été déplacés. (Par exemple, une étude réalisée en 2002 dans huit quartiers de la première heure du programme HOPE VI a révélé que seulement 19 p. cent des résidents sondés étaient revenus vivre dans l'ensemble résidentiel restauré (Buron et coll. 2002).

Des données commencent à indiquer que les conditions de vie des résidents qui ont reçu une aide pour aménager dans de nouveaux quartiers et celles des personnes qui sont revenues habiter leur logement restauré sont à tout le moins aussi bonnes, sinon meilleures qu'avant HOPE VI (Cisneros et Engdahl, 2009). Mais beaucoup d'autres personnes ont déménagé dans des logements sociaux de piètre qualité ou n'ont pas pu revenir, soit à cause d'un dossier criminel ou de leur situation d'emploi, soit parce qu'elles ont simplement échappé aux mailles du filet. La situation de ces résidents ne s'est pas améliorée. Ainsi, pour beaucoup de partisans de la revitalisation de collectivités, HOPE VI n'a été qu'une autre forme de réaménagement urbain

s'attaquant au délabrement physique des quartiers, mais sans rien faire pour les droits et les besoins en matière de logement des personnes les plus pauvres et les plus démunies.

Les projets de construction résidentielle plus récents mettent l'accent sur « l'aménagement sans déplacement » ou le « réaménagement responsable », c'est-à-dire qu'ils se préoccupent des conditions de logement des résidents originaux du quartier. Par exemple, le projet East Baltimore Revitalization a travaillé avec 396 ménages pour les installer dans des logements décentes durant la phase de réaménagement de leur ensemble résidentiel et pour s'assurer qu'ils puissent rentrer chez eux une fois les travaux de construction terminés. De plus, HOPE VI génère des leçons utiles à propos d'actions dont la finalité est la promotion de quartiers à mixité sociale. Ces leçons devront être intégrées à Choice Neighborhood, le programme du ministère de l'Habitation et de l'Aménagement urbain des États-Unis qui succède à HOPE VI, ainsi qu'à d'autres initiatives importantes de revitalisation de l'environnement physique des quartiers.

Les CDC (Community Development Corporations), solides et bien outillées, combinent de façon respectueuse et responsable l'aménagement de l'environnement physique aux autres dimensions de la revitalisation du milieu. Les CDC sont une institution spéciale du paysage de la lutte contre la pauvreté aux États-Unis et, depuis le milieu des années 1960 jusqu'au milieu des années 1990, le fruit de l'engagement partagé des milieux gouvernementaux et philanthropiques de soulager la pauvreté urbaine. Elles sont souvent les mieux placées pour lancer un vaste chantier de revitalisation dans les quartiers les plus dévastés.

Cependant, certains décideurs, bailleurs de fonds et observateurs des CDC reconnaissent des lacunes dans leur approche. Ils s'inquiètent notamment que les CDC, presque par définition, aient concentré leurs projets domiciliaires dans des milieux à faible revenu, tandis qu'aujourd'hui, la création de quartiers à mixité sociale est le but le plus généralement recherché. Ils s'inquiètent aussi que beaucoup de CDC, surtout les petites, ne se soient pas dotées d'une mission de revitalisation globale, qu'elles aient limité leur action à la construction de logements à prix abordable et, trop souvent, qu'elles aient été inefficaces malgré ces mandats restreints.

Au cours de la dernière décennie, les programmes de financement gouvernementaux consacrés à l'aménagement de l'environnement physique et au développement économique ont changé considérablement et ont eu une incidence sur le type d'organismes actifs dans le domaine de la revitalisation de collectivités. Le financement sous forme de crédits d'impôt pour des projets de construction résidentielle et de revitalisation de quartier lancé en 1986 (notamment le Low Income Housing Tax Credit) a eu pour effet d'augmenter le nombre de CDC et de fournisseurs de logements à but non lucratif. Au cours de la décennie suivante (1995 à 2005), de nouveaux acteurs sont apparus sur la scène de la revitalisation des quartiers et du développement économique, stimulés en cela par l'émergence d'autres programmes de financement (HOPE VI, Community Reinvestment Act, Community Development Finance Institution Fund, 1994, New Markets Tax Credit, 2002, Neighborhood Stabilization Fund, 2008). Une bonne partie de ce financement était indirect, prenant la forme d'allègements fiscaux plutôt que de paiements directs. Selon un chef de file du domaine, c'est comparable à « donner de l'avoine à un cheval pour nourrir les oiseaux ».

Motivés par les programmes fédéraux, d'autres types d'organismes s'ajoutèrent à partir des années 2000 aux CDC et aux fournisseurs de logements à but non lucratif qui travaillaient dans les quartiers urbains défavorisés, notamment des promoteurs immobiliers qui pouvaient profiter d'allègements

fiscaux, des organismes parapublics¹¹, plus de 700 CDFI (Community Development Finance Institution) et d'autres fonds d'investissements ou de réinvestissements innovateurs. Ces entités ont démontré que les promoteurs privés pouvaient s'avérer des agents efficaces et efficaces de développement de la collectivité locale. On constate qu'ils peuvent effectivement adhérer à une approche intégrée de revitalisation du milieu, qu'ils reconnaissent l'importance de répondre aux besoins des résidents et qu'ils se soucient d'atteindre un « triple indice de rentabilité », soit un rendement financier, social et environnemental sur les investissements. Pour citer un promoteur immobilier : « Il y a cette notion erronée comme quoi nous préférons travailler dans des quartiers désorganisés, que nous n'avons qu'à y venir et y faire ce qu'on veut. À vrai dire, nous aimons mieux travailler dans des collectivités organisées, qui ont une vision de ce qu'elles veulent et un plan pour y arriver, car dans ces conditions, il est possible d'avancer plus rapidement et plus efficacement ».

Même si le nombre d'organismes et de promoteurs à but lucratif soucieux des retombées sociales et financières semble augmenter, le risque de déplacement des résidents augmente lui aussi. En effet, à cause de la crise de forclusions, de grands secteurs de quartiers pauvres sont devenus vulnérables à la spéculation foncière et à l'embourgeoisement. Il existe manifestement un déséquilibre de pouvoir entre les sociétés d'aménagement et les familles à faible revenu. Il faut donc adopter des stratégies pour s'assurer que les intérêts de la population locale sont représentés et protégés. C'est un des avantages comparatifs propres aux initiatives de revitalisation de collectivités.

Des observateurs pensent effectivement que les possibilités d'aménagement de l'environnement physique vont se multiplier au cours des prochaines années malgré la récession de 2009-2010 et la crise des forclusions hypothécaires. Plusieurs nouveaux programmes de financement public ouvrent des perspectives de développement local : (a) le fonds de relance économique (Loi de 2009 sur la relance économique et le réinvestissement), (b) Choice Neighborhoods, (c) Partnership for Sustainable Communities et (d) le financement pour l'aménagement axé sur le transport en commun et l'aménagement « vert ».

Étant donné que la revitalisation de l'environnement physique est un puissant moteur de changement dans les quartiers pauvres, il sera essentiel que les initiatives locales se donnent les moyens d'accéder à ces programmes ou, sinon, qu'elles créent des alliances et des partenariats pour s'assurer que cet argent est effectivement investi dans leur développement. La stratégie la plus susceptible de donner de bons résultats consisterait à combiner les grands programmes d'aménagement de l'environnement physique financés par le gouvernement fédéral avec les initiatives de développement humain et de mobilisation de la collectivité que savent si bien diriger les organismes locaux. Le problème, c'est que les grandes organisations publiques et privées sont mieux placées et mieux outillées que les organismes locaux pour accéder à d'importants fonds publics. Par conséquent, au cours des prochaines années, établir des relations de travail efficaces entre les collectivités locales et les promoteurs immobiliers sera une priorité importante. Ces collaborations seront essentielles pour éviter de répéter les échecs qu'a connus le réaménagement urbain et entraîner le déplacement des résidents à faible revenu.

Stratégie sectorielle 3 : investissements dans le développement économique et commercial

Les initiatives de revitalisation de collectivités ont connu un certain nombre de réussites en matière de

¹¹ À titre d'exemple : McCormack Baron Salazar à St. Louis; Michaels au New Jersey; Integral à Atlanta; Beacon à Boston; William C. Smith à Washington, D.C.; Habitat à Chicago; Times Square Alliance

développement commercial. Des acteurs locaux ont travaillé de concert avec des administrations municipales et des promoteurs immobiliers à l'aménagement d'espaces et de corridors commerciaux pour des magasins, des restaurants, des services, des divertissements et d'autres commerces répondant aux besoins des résidents et aidant à stabiliser le quartier. Des commerçants locaux ont créé des associations pour relancer les zones commerciales, y accroître la sécurité et y attirer de nouveaux commerces et clients. Le gouvernement a fourni des mesures incitatives : crédits d'impôt, Empowerment Zones, Enterprise Communities, districts d'amélioration commerciale, etc. Les institutions pivots, notamment les universités et les hôpitaux, peuvent également jouer un rôle important pour soutenir les entreprises locales, car leurs besoins en matière d'approvisionnement sont considérables.

Par contre, les initiatives de revitalisation de collectivités étudiées dans cet ouvrage n'ont pas vraiment réussi à stimuler le développement économique local à plus grande échelle, et cela, parce que trop de leviers de l'activité économique échappent au contrôle des acteurs locaux ou même au contrôle d'acteurs plus puissants au sein de l'administration municipale ou du comté. Lorsque l'économie métropolitaine est dynamique, même les quartiers les plus défavorisés ont la possibilité, bien que ce ne soit pas certain, de tirer profit de ce dynamisme. Au cours des dix dernières années, Harlem, un quartier de New York, est un bon exemple à cet égard. La tâche des acteurs locaux est de s'assurer que les résidents à faible et à moyen revenu du quartier profitent des avantages de la croissance économique et ne sont pas déplacés à cause de l'embourgeoisement de leur milieu.

Si la grande région souffre de stagnation économique, comme c'est le cas de nombreux centres industriels en déclin dans le nord-est et Midwest des États-Unis et dans certaines régions rurales, une intervention locale est peu susceptible de réduire sensiblement la pauvreté ou d'améliorer les indicateurs correspondants du mieux-être de la collectivité dans son ensemble. Par exemple, des mesures qui auraient pu être efficaces au XX^e siècle, comme les allègements fiscaux pour inciter les entreprises manufacturières à s'établir dans une collectivité particulière, ont peu d'effet dans l'économie mondiale du XXI^e siècle. La restructuration économique à l'échelle mondiale des deux dernières décennies et la crise économique de 2008-2010 ont eu des conséquences dévastatrices dans les collectivités défavorisées aux États-Unis, faisant du développement économique un défi encore plus urgent à relever.

Depuis un certain temps, le domaine de la revitalisation de collectivités est influencé par l'émergence du niveau régional, c'est-à-dire une reconnaissance de l'impact déterminant de la dynamique économique régionale sur l'emploi, le développement commercial, les mouvements de populations, les investissements dans l'infrastructure, etc. Rétrospectivement, beaucoup trop d'initiatives locales lancées au cours des vingt dernières années ont été conçues comme si les grandes macrotendances étaient des facteurs dont les effets pouvaient être contrôlés ou contrés par des interventions locales. L'approche régionale a pour effet de permettre aux acteurs locaux d'intégrer ces macrotendances à leur analyse des actifs de leur collectivité et d'en tenir compte dans leurs plans d'action. Ils sont aidés en cela par le nombre grandissant d'ouvrages universitaires de grande érudition sur les approches régionales provenant de sources comme Brookings Institute, Institute on Race and Poverty (Université du Minnesota), Center for Justice, Tolerance and Community (Université de Californie, Santa Cruz).

Du point de vue pratique, les initiatives locales estiment qu'il est possible travailler à l'arrimage des

résidents d'un quartier aux possibilités économiques qui s'ouvrent à l'échelle régionale. Il s'agit, par exemple, de s'appuyer sur des programmes d'emplois sectoriels et d'adopter des stratégies de transport qui relient les travailleurs aux emplois ou de faire en sorte que les résidents puissent obtenir les emplois générés par d'importants projets de développement industriel ou civique dans la région. Cette approche régionale se limite toutefois à l'arrimage des individus à l'économie régionale.

Une stratégie plus ambitieuse pour relancer l'économie dans les quartiers pauvres serait de s'assurer que les collectivités à faible et à moyen revenu obtiennent leur juste part des retombées économiques de la grande région. Les intervenants qui se consacrent à la lutte contre la pauvreté disposent maintenant de cadres, de méthodes d'analyses et d'instruments nouveaux pour les aider à comprendre les quartiers dans une perspective régionale et pour soutenir leurs décisions et leurs stratégies en matière de développement économique et communautaire. La plupart de ces outils ont pour objet de classer les actifs, les problèmes et le potentiel des collectivités et de définir des typologies de collectivités qui influencent l'action. Au début des années 2000, dans le domaine de la revitalisation de collectivités, il existait une distinction fondamentale entre les marchés « chauds/forts » et les marchés « froids/fragiles ». Aujourd'hui, entre milieux à faible revenu, ces distinctions sont plus nuancées. Par exemple, on fait la distinction entre (a) les collectivités pauvres désinvesties historiquement et dont les résidents sont chroniquement défavorisés, (b) les collectivités pauvres, mais dont la base de travailleurs et de logements est stable et (c) les collectivités pauvres, mais dynamiques parce qu'elles sont des « quartiers d'accueil » et des tremplins pour les nouveaux immigrants.

Voici une liste partielle de ces nouveaux outils pour faire l'analyse dans une perspective régionale :

- **Dynamic Neighborhood Taxonomy** - outil créé par RW Ventures, grâce auquel les villes et les quartiers peuvent se situer dans le paysage économique régional.
- **Community Vitality Index** - outil créé par le centre d'information MetroChicago; cet indice combine des bases de données et systèmes de renseignements géographiques variés pour quantifier le potentiel relatif des quartiers de Chicago.
- **Communities of Opportunity** - un cadre et des cartes de possibilités créés par l'organisme Kirwan Institute for the Study of Race and Ethnicity, Université Ohio State.

Par ailleurs, des organismes comme PolicyLink, Funder's Network for Smart Growth et Livable Communities expliquent ces nouvelles technologies aux décideurs, bailleurs de fonds et praticiens et répertorient, surveillent et évaluent des stratégies de développement régional.

Une approche novatrice en matière de développement économique local s'articule autour de l'évaluation des avantages comparatifs de certaines collectivités par rapport à d'autres et de la recherche de moyens pour combler un créneau de marché spécialisé, un peu comme le font les entreprises qui élaborent leur plan d'affaires pour se spécialiser et se développer sur le plan commercial. Dans les centres urbains, des urbanistes ont trouvé des possibilités de rendre attrayants pour les galeries d'art, les cafés et les espaces de diffusion de vieux quartiers centraux abandonnés. Ils en font activement la promotion auprès des artistes, des couples de même sexe ou sans enfant et des étudiants et, de leur côté, tous ces gens attirent dans ces quartiers des commerces et des projets résidentiels. Les programmes de financement de projets environnementaux et d'entreprises éconergétiques ont aussi stimulé l'émergence de projets locaux d'aménagement novateurs, depuis la

restauration et la modernisation de logements à Détroit à des projets expérimentaux en agriculture urbaine.

Instances travaillant au développement économique et commercial dans les quartiers pauvres

Développement commercial d'initiative locale : Greater Southwest Development Corporation - une CDC établie de longue date participe au programme LISC-MacArthur New Communities à Chicago. Depuis 1974, cette instance a attiré ou conservé dans le quartier Greater Marquette Park plus de 500 M\$ en entreprises commerciales. La commission de croissance locale soutient, pour sa part, le développement commercial et la croissance en offrant des services de consultation en affaires, en repérage d'emplacements et en publicité, et aide à garder le quartier propre et exempt de graffitis, etc. Les stratégies plus récentes pour renforcer le commerce local comprennent des campagnes pour inciter les résidents à acheter localement, à éviter les grandes surfaces et à s'approvisionner dans les marchés de producteurs maraîchers.

Institutions financières à vocation de développement communautaire (IFDC) : Plus de 700 IFDC ont surgi un peu partout au pays pour outiller les entreprises locales et stimuler le développement commercial dans les collectivités à faible revenu. ShoreBank est l'institution financière la mieux connue parmi celles qui ont investi suffisamment dans les quartiers pauvres pour avoir un impact sur l'activité commerciale et l'emploi. Par exemple, ShoreBank Enterprise Cleveland a investi près de 14 M\$ dans des entreprises de Cleveland et a soutenu la création de plus de 4 000 emplois.

Développement commercial sectoriel : La Fresh Food Financial Initiative de Pennsylvanie (FFFI) a pour objet d'accroître le nombre de supermarchés et autres épiceries dans des secteurs mal desservis de l'État. En juin 2009, la FFFI avait versé 57,9 M\$ en subventions et prêts à 74 projets de supermarchés dans 27 comtés de la Pennsylvanie, leur surface variant de 84 à 6 410 mètres carrés. En tout, ces supermarchés devraient créer ou conserver 4 854 emplois et compter plus de 139 354 mètres carrés de surfaces de ventes d'aliments au détail. Le Reinvestment Fund, une IFDC réputée dans le domaine, aide à gérer l'initiative et fournit du soutien technique et financier aux magasins d'alimentation.

Évaluer et tirer profit d'avantages comparatifs locaux : Les régions urbaines et rurales réfléchissent de manière stratégique aux qualités uniques de leurs localités et elles élaborent des stratégies de développement économique qui s'appuient sur ces caractéristiques. Ces stratégies sont très diversifiées : turbine éolienne dans le comté de Miner au Dakota-Sud; galeries d'art dans le secteur Williamsburg de Brooklyn à New York; une ferme laitière biologique dans le nord de la Californie; visites guidées autour de la thématique du patrimoine du Mississippi dans quatre États longeant la partie sud du fleuve.

Source : sites web des initiatives et programmes vedettes

Cette approche en matière de revitalisation comporte beaucoup d'aspects inconnus, notamment le niveau d'investissement requis et sa capacité de servir de moteur de développement économique dans les quartiers très pauvres.

Les approches visant à mobiliser la collectivité et à accroître la capacité d'agir du milieu

Outre des résultats d'interventions sectorielles, les initiatives de revitalisation de collectivités visent à créer des collectivités plus fortes et plus résilientes en investissant dans la mobilisation de leurs forces vives. Pour la plupart des intervenants, la mobilisation de la collectivité cherche à donner la parole et le pouvoir aux personnes et aux organismes qui peuvent légitimement en représenter les intérêts. Elle

visent également à renforcer les liens sociaux et civiques entre les résidents d'un quartier.

Elle est à la fois une approche pour orienter le travail et un investissement délibéré. En tant qu'approche, elle insiste pour que les programmes d'intervention soient conçus, mis en œuvre et évalués sur une base participative. Ces programmes doivent développer les capacités du milieu et renforcer les relations positives et productives entre acteurs locaux. En tant qu'investissement délibéré, la mobilisation de la collectivité est un ensemble d'actions visant à développer les capacités des personnes et celles de la collectivité.

La mobilisation de la collectivité s'articule autour de quatre volets généraux d'investissement :

- la formation de leaders individuels;
- l'augmentation des capacités organisationnelles;
- l'accroissement du capital social et du sentiment d'appartenance à son milieu;
- le renforcement de la capacité collective d'agir des résidents et des organismes du quartier, surtout par la création de partenariats et de collaborations plus efficaces au sein du quartier et même au-delà de celui-ci. (Auspos, 2005).

Presque toutes les initiatives examinées dans cet ouvrage font fièrement état de ce qu'elles ont accompli au chapitre de la mobilisation des collectivités. Il est difficile de quantifier l'amélioration en matière de capacité collective d'agir et de relations, mais sur le plan qualitatif, les données, les anecdotes et les récits, ainsi que la conviction dont font preuve les personnes qui œuvrent dans ce domaine, sont des témoignages puissants.

Pour certaines personnes impliquées dans ce domaine, des victoires sur le plan de la mobilisation du milieu sont en soi un indicateur valide de réussite. Ce groupe accorde beaucoup d'importance à une participation accrue au processus démocratique des personnes les plus dépourvues de pouvoir et marginalisées de la société. Pour d'autres, la mobilisation est un moyen et non une fin. Ces personnes craignent que si la mobilisation des collectivités n'est pas associée à l'atteinte de résultats concrets liés aux interventions sectorielles, elle ne se limite qu'à une série de stratégies axées sur le processus et ne servent qu'à se donner bonne conscience. Selon elles, elle pourrait même distraire du véritable travail de lutte à la pauvreté. Même si beaucoup de personnes sont tentées de passer outre à cette distinction et d'accepter que le travail soit un peu des deux à la fois, il reste que cela demeure une source de controverse constante dans ce secteur et que la question n'est toujours pas résolue. La dichotomie est plus évidente entre les militants locaux et les bailleurs de fonds des secteurs public et privé. Les premiers sont éminemment sensibles à l'absence de pouvoir, de ressources et d'espoir dans les quartiers pauvres et les deuxièmes doivent rendre compte de leurs investissements et présenter des résultats concrets à ceux qui les appuient.

Des initiatives de revitalisation de collectivités qui mettent l'accent sur la mobilisation des collectivités et sur des résultats probants

À la fin des années 1990, le centre d'hébergement pour personnes sans-abri **Hope Community (HC)** de Minneapolis a entrepris de se transformer en un carrefour d'organisation communautaire et d'échanges

en vue de définir la vision du quartier. Les programmes de HC engagent chaque année plus de 500 jeunes et adultes dans des programmes d'éducation, de leadership, d'arts, de dialogue communautaire et d'organisation communautaire. HC bâtit de vastes réseaux et des partenariats pour servir l'ensemble de la collectivité. Lorsqu'il est devenu évident que les immeubles délabrés et servant de repères aux revendeurs de drogues étaient au cœur de ses problèmes, HC s'est acquitté, non sans réticence, de la tâche d'acheter et de restaurer les immeubles en question et de transformer le carrefour Franklin-Portland.

Depuis 1998, la Fondation de la famille **Jacobs (FFJ)** et l'organisme **Jacobs Center for Neighborhood Innovation** se sont associés à une collectivité laissée pour compte de San Diego afin de repérer et d'acquérir méticuleusement 45 propriétés délabrées et sous-utilisées pour leur redonner une deuxième vie productive. Fidèle à la philosophie d'appropriation de l'action locale par les résidents soutenue par la JFF, les résidents procèdent actuellement à la planification et à la conception du *Village at Market Creek* et, ultimement, celui-ci leur appartiendra. Au cours des douze dernières années, la JFF a investi 20 M\$ dans le *Village at Market Creek*, ce qui a permis d'amasser 60 M\$ de fonds supplémentaires auprès d'une vingtaine de partenaires publics et privés.

New Song Urban Ministries (NSUM) est une organisation chrétienne de développement communautaire travaillant dans Sandtown, un quartier extrêmement défavorisé de Baltimore. Créée en 1988, étape par étape, NSUM a mis en place un ensemble d'activités pour répondre aux besoins pressants des résidents sur le plan du logement, de l'éducation, de la santé et de l'emploi. Sa mission s'inspire profondément des principes d'une communauté de foi, en vertu de quoi les résidents se regroupent autour d'un objectif commun et prennent en charge le mieux-être de leur collectivité. NSUM compte plusieurs réalisations, notamment l'ouverture d'une école contractuelle et la construction de 270 logements dans le cadre d'Habitat pour l'humanité.

Dudley Street Neighborhood Initiative (DSNI) à Boston est engagé depuis 1984 dans la planification et l'organisation communautaire afin d'assurer la revitalisation de l'environnement physique, économique, social et humain d'un quartier dévasté. Par l'acquisition sans précédent de propriétés expropriées et grâce à un partenariat avec la Ville, DSNI a créé une fiducie foncière communautaire. Celle-ci possède des logements abordables en permanence qui sont à l'abri des forclusions. Sous la gouverne de résidents, DSNI a rassemblé un grand nombre de parties intéressées et a créé une collectivité dynamique.

Latino Health Access (LHA) forme des « promoteurs », c'est-à-dire des résidents du quartier qui font du porte-à-porte dans Santa Ana, en Californie auprès d'une population d'immigrants, qui sans ces visites serait complètement isolée. Au début, les « promoteurs » ont surtout mis l'accent sur le contrôle du diabète, mais après avoir obtenu la confiance des gens et établi des liens avec eux, ils se sont attaqués à des problèmes beaucoup plus complexes, comme la violence familiale et la consommation de drogues. Récemment, les « promoteurs » se sont mobilisés pour obtenir la gouvernance de propriétés municipales non utilisées; ils ont recueilli les fonds nécessaires pour aménager un parc où les enfants et les adultes pourront s'adonner à des activités physiques et sociales.

Lawrence CommunityWorks (LCW) mène plusieurs stratégies de démarchage et d'organisation fondées sur la théorie des réseaux. LCW a mis au point une démarche décentralisée pour promouvoir l'engagement conjoint des résidents et d'autres intervenants (par opposition au seul engagement des résidents) dans l'action auprès des familles et de la collectivité. Ses 5 000 membres participent à des activités civiques et offertes dans le cadre de programmes sectoriels en fonction de leurs besoins, désirs, talents et intérêts. Mis sur pied en 1986, LCW était au départ une CDC (Community development corporation) dont la raison d'être était l'obtention de droits fonciers pour la construction de logements abordables; aujourd'hui, LCW s'investit dans une gamme diversifiée d'activités de développement social, physique et économique. Un programme de LCW porte sur la mobilisation citoyenne et la formation d'agents de changement social. Un autre programme est consacré à l'apprentissage par les pairs et au partage de connaissances avec d'autres organisations un peu partout au pays.

Même s'il est difficile de généraliser à partir de ces six initiatives de revitalisation de collectivités distinctes, elles ont certaines caractéristiques en commun :

- **Elles veillent toutes résolument à une prise en charge économique et politique du travail par les résidents;** leur légitimité et leur pouvoir viennent de cet engagement. Il est clair que leur responsabilité est à l'égard de la collectivité. Leurs règles de gouvernance et de gestion reflètent et opérationnalisent cette valeur. Elles sont prêtes à mettre le temps qu'il faut pour que le milieu s'approprie le travail de revitalisation et elles ne court-circuitent jamais ce processus. Aux dires de Susan Tibbels de New Song Urban Ministries (NSUM) : « Notre mission est d'aimer Dieu et notre voisin, pas seulement de faire fonctionner une bonne école. Ce n'est pas simplement une question de sémantique, la différence est philosophique. Au cœur de notre démarche, il y a les relations, les personnes et notre manière d'interagir ». L'engagement des personnes les unes envers les autres et à l'endroit de la collectivité est ce qui motive le travail, et cet engagement personnel peut s'exprimer dans la mission de l'organisation. America Bracho, qui travaille pour l'organisme Latino Health Access, dit : « C'est avec le cœur qu'on recrute, pas avec le cerveau. On peut exercer le cerveau, pas le cœur ».
- **Ce sont des entités organiques qui émergent des forces et des besoins du milieu** au lieu d'être dictées ou balisées de l'extérieur. Elles prennent le temps qu'il faut pour bien faire les choses. Elles ne se voient pas comme ayant une date de début et une date de fin. Elles apprennent au fur et à mesure, et la portée de leur travail se définit au fil des réussites, des nouvelles demandes des résidents, des besoins qui s'imposent d'eux-mêmes et des occasions qui se présentent.
- **Aucune n'est contrainte par une seule priorité d'intervention étroite,** mais elles ne visent pas nécessairement, au départ, une « approche globale et intégrée ». Leur point de départ n'est qu'un point d'entrée à partir duquel se bâtissent l'expérience, la légitimité et la capacité organisationnelle. Il s'agit de la première étape du parcours à long terme de la revitalisation de collectivités.
- **Toutes ont dû s'engager dans une forme ou une autre de revitalisation de l'environnement physique** du quartier où elles se déroulent. Pour certaines, la revitalisation de l'environnement physique a été leur activité dominante, tandis que pour d'autres la construction de logements ou l'aménagement d'un parc, par exemple, ont été un moyen d'atteindre d'autres buts.
- **À l'instar de toute organisation efficace, elles ont des dirigeants extraordinaires** qui parviennent à concilier les processus afférents à la mobilisation de la collectivité à une capacité d'accomplir le travail à faire. Leurs visées sont ambitieuses, mais elles sont également stratégiques, réalistes et pragmatiques à l'égard de ce qu'elles ont entrepris de réaliser. Leurs stratégies correspondent à leurs sphères d'influence. Elles savent saisir les occasions au vol et profiter des possibilités politiques et financières qui se présentent sans pour autant s'égarer eu égard à leur mission centrale.
- **Contrairement à beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités classiques, elles n'ont pas un seul bailleur de fonds.** Elles ont plutôt plusieurs sources de financement et ne sont pas associées à un bailleur de fonds particulier. La Jacobs Family Foundation (JFF) fait cependant exception à la règle dans ce groupe : la JFF est un bailleur de fonds enraciné dans son milieu. Sa façon d'utiliser ses ressources est différente de celle de la philanthropie classique et son implication dans le quartier est à long terme. (cf. chapitre 5; et Sojourner et col., 2004)

Source : sites web des initiatives et programmes vedettes

Cette controverse de longue date est exacerbée par l'absence de données probantes pour démontrer qu'une augmentation des capacités d'agir d'une collectivité améliore le sort des personnes, des familles et de la collectivité. Pour obtenir ces données probantes, il faudrait réaliser des projets pilotes et mener des évaluations complexes, un exercice que les bailleurs de fonds, à ce jour, refusent toujours de

financer. Pourtant, le domaine de la revitalisation de collectivités dans son ensemble a une définition suffisamment sophistiquée de la mobilisation des collectivités et de la théorie du changement en matière de mobilisation des collectivités pour que ce type de recherche s'avère possible.

Mobilisation des collectivités et renforcement de la capacité collective d'agir – stratégie 1 : développement du leadership et acquisition de compétences

Ce domaine foisonne de récits de personnes qui se sont investies dans des initiatives de revitalisation de collectivités et qui, par la suite, sont devenues des leaders locaux ou des gestionnaires au sein de leur organisation, ou qui ont accédé à un poste de direction à l'extérieur de leur collectivité immédiate. Manifestement, certaines caractéristiques de l'approche fondée sur la mobilisation des collectivités, par leur nature même, font surgir le leadership. L'importance accordée à la participation citoyenne fait en sorte que les résidents disposent de nombreuses occasions de s'impliquer et d'assumer des rôles de leadership. Parce que la mobilisation des collectivités n'est pas une profession spécialisée ni agréée, mais plutôt une façon d'entrer en relation avec les personnes, les organisations et les collectivités, elle ouvre la voie à des personnes qui, autrement, faute de formation, ne pourraient probablement pas travailler dans le domaine de l'organisation communautaire ou des services sociaux. Et l'importance accordée à l'engagement des jeunes signifie qu'une personne peut grandir et acquérir de la maturité en s'impliquant dans une initiative de revitalisation de collectivités.

Il est possible que les leaders qui en émergent soient différents d'autres leaders, en ce sens qu'ils ont l'habitude de réfléchir aux causes interdépendantes de la pauvreté et de la détresse dans une collectivité et qu'ils sont à l'aise de franchir les frontières de l'intervention par secteur. Ils s'inspirent profondément des valeurs de l'engagement citoyen et de la concertation. Par conséquent, ils possèdent une expérience et des habiletés uniques en matière de planification globale, d'engagement citoyen et de création d'alliances stratégiques.

Parce que les initiatives de revitalisation de collectivités comptent un nombre considérable d'acteurs organisés et d'éléments à la fois distincts et interreliés, la barre qui détermine ce qui constitue un leader efficace est élevée, possiblement trop élevée. Les qualités de bon leadership propres aux initiatives de revitalisation de collectivités ne se retrouvent sans doute pas toutes dans une seule et même personne, mais ces qualités correspondent au mode de fonctionnement collectif de toutes les personnes et organisations œuvrant dans le secteur de la revitalisation de collectivités. Ces qualités comprennent les capacités de :

- Saisir la complexité des enjeux et des interactions, tout en demeurant centré sur les objectifs et en travaillant en vue de résultats à moyen et à long terme;
- Inspirer de l'espoir et un sentiment d'urgence à ses collègues;
- Mettre en œuvre des programmes avec efficacité;
- Utiliser des données locales pour analyser les enjeux et mobiliser le milieu;
- Interagir au-delà de frontières techniques et sectorielles;
- Interagir efficacement au-delà des différences de « couleur de la peau », de classe et de culture;

- Reconnaître les sphères d'influence susceptibles de contribuer ou de nuire aux efforts de changement et établir des liens constructifs avec celles-ci;
- Établir et entretenir des liens de confiance avec des acteurs et des clientèles variés;
- Être habile et savoir profiter d'occasions qui se présentent sur le plan des politiques, des tendances stratégiques, des programmes de financement et des rebonds économiques;
- Faire preuve d'initiative en matière de financement;
- Être ouvert à apprendre en adoptant un mode de gestion interne fondée sur la rétroaction pour apprendre et s'adapter.

Le développement du leadership est presque toujours un des objectifs des initiatives de revitalisation de collectivités. Par ailleurs, seules quelques-unes ont exprimé explicitement cette dimension de leur travail et ont élaboré des stratégies ciblées pour développer le leadership des participants. Par exemple, la Fondation Northwest Area a créé le programme Horizons pour mieux outiller les résidents afin qu'ils comprennent la nature de la pauvreté dans leur collectivité et puissent travailler ensemble à trouver des solutions. L'émergence de leaders survient, dans la plupart des autres cas, lorsque des résidents accèdent à un poste au sein de l'initiative ou siègent à son conseil d'administration (comme pour le Jacobs Center for Neighborhood Innovation). Ou, lorsque les employés d'une initiative vont travailler pour une fondation (comme pour la Fondation Skillman), pour un intermédiaire (comme à LISC à Chicago) ou pour une municipalité (comme San Francisco et Savannah). En effet, de nombreux acteurs issus du domaine de la revitalisation de collectivités occupent aujourd'hui des postes dans les secteurs public, privé et à but non lucratif. L'exemple le plus parlant à cet égard est sans doute dans l'administration Obama qui a recruté de nombreux leaders issus du domaine de la mobilisation des collectivités. Leur influence se constate dans l'importance qu'accorde l'administration Obama aux initiatives locales qui franchissent les frontières des interventions sectorielles et valorisent la participation citoyenne.

La plupart des programmes classiques de développement du leadership ne répondent pas bien aux exigences du domaine de la revitalisation de collectivités. Ces programmes mettent l'accent sur l'individu alors que la mobilisation des collectivités vise le développement des capacités d'agir du milieu, d'un groupe, d'une équipe ou d'une organisation. Par ailleurs, certains regrettent que les programmes classiques de développement du leadership identifient des personnes talentueuses, leur transmettent des compétences et leur ouvrent la voie pour travailler à l'extérieur de leur collectivité plutôt qu'au sein de celle-ci (bien qu'ils ne reprochent pas aux individus de faire ce choix). Le grand défi pour le domaine est d'accélérer la cadence du développement du leadership en identifiant et en accompagnant les leaders potentiels, en soutenant et en encourageant les leaders existants, et en leur offrant des possibilités de croissance à tous les échelons au sein du domaine. Reconnaisant que les jeunes sont susceptibles de fournir un nouveau type de leadership, une nouvelle énergie, quelques initiatives les ont recrutés en tant qu'organiseurs communautaires et agents de recherche.

Mobilisation des collectivités et renforcement de la capacité collective d'agir – stratégie 2 : développer les capacités organisationnelles

Généralement, les stratégies pour développer les capacités organisationnelles des organismes communautaires ont pour objet de les aider à améliorer leurs programmes d'intervention, à élargir la portée de leur action et à s'assurer que les résidents et les priorités du quartier sont au cœur même de l'action. Quelques exemples :

- Comprehensive Community Revitalization Program (CCRP) - lancé par la Fondation Surdna dans le South Bronx (depuis, LISC a reproduit la formule d'abord à Chicago et maintenant à l'échelle nationale dans le cadre du programme Sustainable Communities). CCRP a ciblé des corporations de développement communautaire (CDC) bien établies et leur a demandé de mettre en œuvre un plan de revitalisation de collectivités plus vaste et plus ambitieux.
- Rebuilding Communities Initiative (RCI) - lancée par la Fondation Annie E. Casey, RCI a développé les capacités de plusieurs CDC de manière à fournir des services sociaux et à étendre leur travail en matière de développement humain.
- Neighborhood Partners Initiative (NPI) - financée par la Fondation Edna McConnell Clark, NPI a renforcé les capacités de cinq organismes communautaires dans Harlem et South Bronx (New York) pour réaliser divers projets de revitalisation locale dont la restauration de parcs, la promotion de la sécurité dans le quartier, la prestation de services pour les jeunes et la revendication pour de meilleurs services publics.
- Neighborhood and Family Initiative (NFI) - lancée par la Ford Foundation, NFI visait à développer les capacités des fondations communautaires afin qu'elles puissent adopter une approche intégrée en matière de revitalisation de collectivités.

Ces initiatives et d'autres démontrent que les initiatives de revitalisation de collectivités peuvent améliorer et développer les capacités des organisations qui les portent. Toutefois, ce ne sont pas toutes les organisations qui font bonne figure dans le cadre d'une initiative de revitalisation de collectivités. Deux organismes qui participaient à l'initiative de revitalisation de collectivités parrainée par Hewlett ont eu des difficultés : l'organisme porteur du projet de réaménagement du corridor de la 7^e rue et de la rue McClymonds s'est sabordé après trois ans et la Mexican American Community Services Agency, responsable de projet dans le quartier Mayfair, s'est désistée après cinq mois. Dans le même ordre d'idées, une CDC bien connue du South Bronx s'est retirée de Comprehensive Community Revitalization Program (CCRP) très tôt dans la démarche.

Les difficultés des organismes qui participent à une initiative de revitalisation de collectivités peuvent être de l'ordre de la gestion des activités ou de l'ordre de la gestion des relations. Il ne faudrait pas sous-estimer les capacités requises pour passer d'un secteur d'intervention unique, par exemple la construction de logements ou la prestation d'un service, à un programme d'intervention plus global. Les initiatives de revitalisation de collectivités exigent du conseil d'administration, du personnel et de la direction des organismes porteurs ou impliqués dans l'initiative des habiletés et des actions différentes de celles requises dans le secteur des interventions uniques. Il leur faut également établir des relations avec un vaste éventail d'individus et d'organisations, et ces relations doivent être gérées avec doigté.

Des employés clés doivent leur consacrer du temps et de l'énergie. Elles exigent de coopérer, de partager le pouvoir et d'assumer la responsabilité collectivement. Si l'objet que visent l'initiative locale et la mission de l'organisme porteur ne sont pas bien arrimés, des problèmes surviennent.

Les organismes communautaires ne sont pas tous aptes à mettre en œuvre un plan intégré de revitalisation de collectivités et ils ne devraient pas tous le faire. Pour beaucoup, il est préférable de demeurer dans les limites de leur propre expertise et de collaborer avec d'autres dans le cadre d'une initiative plus globale. Cela étant, les bailleurs de fonds devraient se montrer prudents lorsqu'ils encouragent un organisme communautaire à sortir de sa zone de confort. (Pour une discussion plus détaillée des difficultés de gérer les organismes et les relations que comporte une vaste initiative de revitalisation de collectivités, veuillez consulter Brown et Fiester, 2007.)

Qu'est-ce qui est préférable? Confier la responsabilité d'une initiative de revitalisation de collectivités à un organisme déjà établi et qui a fait ses preuves sur le plan de l'intervention ou de mobilisation des collectivités; investir dans le développement des capacités d'un organisme fragile; ou créer une nouvelle entité pour porter l'action?

La réponse dépend de ce que vise l'intervention. Si elle vise principalement à mettre sur pied de façon efficace des activités qui produiront des résultats spécifiques à l'échelle des individus et de la collectivité, le travail devrait être confié à un organisme très solide ayant démontré sa capacité à mettre en œuvre des programmes et à obtenir des résultats. Ce travail est déjà très difficile et trop en demander d'un organisme fragile mène directement à l'échec. Si l'initiative a pour objet de donner une place à l'expression de nouvelles voix, de démocratiser la démarche de changement, d'élargir le champ d'action ou de développer la capacité collective d'agir, il serait peut-être préférable de la confier à un organisme qui interagit avec un éventail d'acteurs dans la collectivité plutôt qu'à un organisme axé sur les programmes.

Dans beaucoup de collectivités défavorisées, le choix est mince. En effet, les organismes solides et bien pourvus sont rares dans ces milieux et les leaders individuels sont déjà beaucoup trop sollicités pour piloter une autre démarche ou pour contester les sphères d'influence traditionnelles, ce qu'exige une initiative de revitalisation de collectivités. Par ailleurs, ces milieux ont souvent connu peu de réussites antérieures ou n'ont pas établi les liens de confiance requis sur lesquels appuyer une stratégie d'envergure. Dans ces quartiers, le point de départ sera sans doute des organismes fragiles qui ont systématiquement besoin d'être renforcés avant de pouvoir entreprendre un projet ambitieux. La création d'une toute nouvelle entité devrait être un recours ultime et uniquement envisagée si le promoteur ou le bailleur de fonds de l'initiative est prêt à s'engager à long terme à soutenir le développement et la survie du nouvel organisme. Les bailleurs de fonds et autres promoteurs d'initiatives de revitalisation de collectivités doivent évaluer les capacités du milieu et concilier le type et le niveau de leurs investissements à des buts réalisables, compte tenu du contexte.

Très souvent, un même organisme n'allie pas à la fois capacité d'intervention concrète et capacité de mobilisation de la collectivité. Malheureusement, on fait état de nombreuses initiatives dont les buts au départ s'articulaient autour de la prise en charge citoyenne et du renforcement des capacités de la collectivité qui ont été jugées, souvent de manière prématurée et négative, sur l'atteinte ou non d'un ensemble de résultats attribuables aux interventions. On retrouve aussi des situations où les bailleurs

de fonds ont attribué la responsabilité principale de l'initiative à des organismes de services ou à des fournisseurs de logements à but lucratif qui sont efficaces dans leurs champs d'expertise respectifs, mais incapables d'adopter l'état d'esprit requis pour mener une démarche participative de mobilisation du milieu. Sans objectifs clairs et conséquents, on ne peut ni atteindre des résultats concrets liés aux interventions, ni renforcer la capacité d'agir d'une collectivité.

L'amélioration des pratiques de gestion des organismes à but non lucratif (OBNL) est une tendance soutenue par les fondations au cours de la dernière décennie. Par exemple, la Fondation Edna McConnell Clark a modifié ses stratégies de subvention pour mettre l'accent sur le développement des capacités des OBNL qui œuvrent à améliorer la situation et les perspectives de réussite des jeunes défavorisés, notamment le projet Harlem Children's Zone, à déployer leur action à plus grande échelle. Un indicateur de cette tendance dans le milieu philanthropique est la croissance remarquable du groupe d'affinités Grantmakers for Effective Organization. Ce groupe informel, qui ne réunissait, il y a dix ans, que quelques bailleurs de fonds au départ, compte maintenant 350 organisations philanthropiques qui travaillent au renforcement et à la consolidation d'OBNL.

Les cabinets classiques d'experts-conseils en gestion œuvrent davantage depuis dix ans dans le secteur des OBNL. Bain & Company a créé Bridgespan en 2000, un cabinet d'experts-conseils spécialisé dans le secteur des OBNL. La société McKinsey & Company joue un rôle actif dans plusieurs initiatives de revitalisation de collectivités parrainées par des fondations. Monitor, un groupe-conseil en affaires, a créé l'institut Monitor pour travailler auprès d'organismes sociaux et de groupes environnementaux. Les investisseurs dans le secteur social ont également emprunté certaines pratiques de gestion et de développement organisationnel du secteur privé pour les appliquer aux domaines des services sociaux et du développement communautaire.

Le travail de développement des capacités organisationnelles décrit ici est généralement intégré dès les étapes de conception de l'initiative de revitalisation de collectivités et il vise à en améliorer les résultats. Par ailleurs, dans certains endroits, ce travail vise un objectif encore plus large, à savoir bâtir les capacités d'agir et les infrastructures de l'ensemble de la collectivité. Par exemple, selon la théorie du changement sur laquelle s'appuie le travail de la Fondation Skillman, la situation des jeunes de Détroit s'améliorera significativement si chaque quartier est doté de son propre réseau bien développé de soutien et qu'il offre aux jeunes un éventail de possibilités de se réaliser. La Fondation Skillman poursuit une variété de stratégies pour renforcer les capacités du réseau d'organismes de développement de l'enfance et de la jeunesse, d'éducation, de groupes citoyens et d'autres associations des quartiers de Détroit, peu importe qu'ils soient subventionnés ou non par la fondation. À Chicago, le but premier de New Communities est de consolider l'infrastructure organisationnelle dans les seize quartiers visés par le programme. Selon LISC, ce travail de développement des capacités organisationnelles « bâtit la plateforme » requise pour assurer la pérennité et l'efficacité des initiatives de revitalisation de collectivités. La Fondation Mary Reynolds Babcock a modifié ses stratégies de subvention pour mettre l'accent sur le renforcement de l'infrastructure locale, régionale et à l'échelle de l'État afin d'aider des personnes et des collectivités du sud des États-Unis à se sortir de la pauvreté.

Ce courant peut illustrer un changement majeur des orientations et du rôle du secteur philanthropique en matière de revitalisation de collectivités. Comme le soulignait un travailleur sur le terrain : « Ne financez pas l'organisation, financez la collectivité ».

Mobilisation des collectivités et renforcement de la capacité collective d’agir – stratégie 3 : bâtir le capital social

Presque toutes les initiatives de revitalisation de collectivités ont pour but fondamental d'accroître le capital social et la solidarité entre résidents. Le *capital social* renvoie aux « caractéristiques d'une organisation sociale, tels les réseaux sociaux, les normes sociales et la confiance sociale, qui facilitent la coordination et la coopération pour le bien de tous ». (Putnam, 1995). Les initiatives de revitalisation de collectivités cherchent à bâtir le capital social des quartiers défavorisés pour des raisons affectives, afin de réduire l'effet corrosif que peut avoir la pauvreté extrême sur les liens interpersonnels et l'entraide et pour des raisons pratiques, afin de bâtir les capacités citoyennes, économiques et politiques des résidents à faire de l'action collective et à contribuer à des initiatives de revitalisation locale.

La valeur reconnue au renforcement du capital social s'appuie sur de nombreuses théories. Les ouvrages consacrés au développement des enfants et des jeunes insistent sur l'importance d'investir dans les relations pour assurer le plein épanouissement des enfants et des jeunes. La recherche dans le domaine du développement communautaire note l'importance du bon voisinage pour conserver les propriétés en bon état. La recherche en sociologie établit une corrélation entre la capacité collective d'agir et la réduction de la criminalité. L'expérience reliée à l'immigration met en relief l'importance des réseaux sociaux pour l'intégration des nouveaux arrivants. Enfin, les modèles d'organisation communautaire et de prise en charge citoyenne insistent sur l'importance des relations dans l'action collective.

Pour certains, l'accroissement du capital social a aussi pour objet de changer les normes ou la culture d'une collectivité. Cette volonté de changement s'appuie sur un nombre grandissant d'écrits qui présentent les effets des normes d'un milieu sur le mieux-être des enfants et des familles. Par ailleurs, les conclusions du projet Gautreaux corroborent la recherche en sciences sociales sur les effets des conditions locales sur le comportement des individus (Turner et Briggs, 2008).

Ainsi, peu importe le point de départ, que le travail sur le terrain vise le développement de l'enfant, l'aménagement de l'environnement physique ou la capacité collective d'agir, les initiatives de revitalisation de collectivités tiennent pour utiles l'accroissement du capital social et la création d'un sentiment d'appartenance à la collectivité.

Les interventions pour bâtir le capital social portent principalement sur la création de liens sociaux, culturels, psychologiques et civiques entre les résidents du quartier. L'hypothèse est que les collectivités fortes et dynamiques dépendent, d'une part, des liens interpersonnels entre les individus et les familles qui les composent et que ce sont elles, d'autre part, qui génèrent de tels liens. Ces liens créent un sentiment d'appartenance à la collectivité et sont une source de soutien entre résidents qui se manifeste dans des relations de bon voisinage (p. ex. recueillir le courrier d'un voisin parti en voyage, déneiger le trottoir d'un voisin âgé), dans l'entraide entre familles (p. ex. garder les enfants des autres) ou dans le partage d'information (p. ex. sur les programmes parascolaires, les activités à l'église, les possibilités d'emploi).

Beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités organisent régulièrement des rencontres sociales et des fêtes de quartier afin de rassembler les résidents dans un cadre informel. La nourriture et les activités récréatives et culturelles sont généralement au rendez-vous. D'autres établissent délibérément des rapports individuels entre les résidents, comme les « parents ambassadeurs » dans le quartier White Center à Seattle (initiative Making Connections) qui gardent contact sur une base régulière avec des ménages désignés et leur fournissent de l'information sur les services liés aux soins de santé et à l'école, et sur les services communautaires. Enfin, d'autres poursuivent des stratégies classiques d'organisation communautaire et de démarchage.

L'intentionnalité, c'est-à-dire un investissement délibéré dans des actions conçues pour atteindre des résultats souhaités, est la condition préalable essentielle à l'accroissement du capital social, comme elle l'est, par ailleurs, à l'atteinte des résultats de n'importe quelle intervention sectorielle. L'allocation du temps des employés, les structures de gouvernance, les décisions en matière de financement, les stratégies de démarchage, etc., tous ces facteurs doivent être évalués et établis en fonction de leur contribution potentielle à l'accroissement du capital social de la collectivité.

Une bonne illustration de ce fait vient d'ouvrages et de recherches portant sur le développement du logement. Une des théories dont s'inspirent les projets domiciliaires destinés à la mixité sociale des ménages, comme HOPE VI, est que les jeunes à faible revenu dont les parents sont sans emploi seront influencés positivement en côtoyant leurs voisins de la classe moyenne qui partent travailler tous les jours. Or, une recension des écrits n'a pas permis de corroborer cette hypothèse (Joseph, 2006). En revanche, une étude de trois complexes résidentiels relevant de CDC, réalisée par Briggs et Mueller, révèle que « les CDC ayant réussi à multiplier les relations informelles entre résidents et à étendre leurs réseaux de connaissances y étaient parvenues, parce que leurs employés y avaient consacré des efforts considérables et soutenus. » (LaPrade et Auspos, 2006). Par conséquent, même lorsqu'une initiative a pour objet l'amélioration d'un élément moins concret, comme le capital social, les activités pour y arriver doivent néanmoins être délibérées. Un tel objet ne peut pas être visé en tant qu'effet secondaire d'autres stratégies.

Il y a lieu de croire que les stratégies de développement du capital social peuvent accroître les connaissances et influencer les actions des résidents d'un quartier sur une base individuelle. La grande question stratégique, qui demeure du reste sans réponse, est de savoir si les initiatives de revitalisation de collectivités peuvent avoir un impact positif sur la culture ou sur les normes de comportement d'une collectivité entière. Un des objectifs de Harlem Children's Zone (HCZ) est de modifier les normes qui régissent les interactions entre les parents et les enfants du quartier en enseignant aux parents à utiliser un langage plus riche et plus positif lorsqu'ils communiquent avec leurs enfants. Dans le même ordre d'idées, les parents qui participent à New Song sont encouragés à faire la lecture à leurs jeunes enfants et on a observé qu'ils le font davantage maintenant. Racial and Ethnic Approaches to Community Health (REACH), une initiative parrainée par les centres de contrôle et de prévention de la maladie¹², a pour mission de changer les normes en ce qui concerne le poids, l'alimentation et l'exercice physique, et d'encourager les résidents à s'entraider dans leurs efforts pour contrôler leur

¹² Instances s'apparentant aux directions de la santé publique

poids. Ces trois initiatives (HCZ, New Song et REACH) sont en mesure de démontrer des changements de comportement à l'échelle individuelle. Pour le moment, on ne sait pas si ces changements à l'échelle individuelle peuvent s'agréger et entraîner des changements à l'échelle de la collectivité. On ne sait pas non plus si les initiatives locales peuvent catalyser un changement de cet ordre.

Mobilisation des collectivités et renforcement de la capacité collective d'agir – stratégie 4 : capacité collective d'agir : analyse de données et diagnostic local, planification et organisation communautaire

L'objectif le plus global de la mobilisation des collectivités est celui d'accroître la capacité collective d'agir, c'est-à-dire « la capacité d'influencer ou de façonner les politiques, les pratiques et les services dans les secteurs public, privé et à but non lucratif et dans les milieux philanthropiques de façon à augmenter l'échelle, la portée et l'efficacité des activités de revitalisation de collectivités. » (Auspos et coll., 2009) Développer la capacité collective d'agir est un objectif fondamental des initiatives de revitalisation de collectivités, parce que cette capacité collective d'agir a le potentiel de catalyser, sur une base constante et à long terme, l'amélioration des conditions de vie des individus, des familles et des collectivités. Le domaine de la revitalisation de collectivités en est encore à ses premiers pas sur ce terrain. De nouvelles données sur la façon de procéder et sur les bienfaits qu'on en retire ne font qu'émerger. Cela étant, les stratégies que peuvent déployer et que déploient effectivement les initiatives de revitalisation de collectivités pour renforcer la capacité collective d'agir d'un milieu sont de plus en plus claires. Trois stratégies ont dominé la toute dernière génération d'initiatives : l'analyse de données locales, la planification communautaire et l'organisation portée par le milieu.

Analyse de données et diagnostic local

Le domaine de la revitalisation de collectivités a utilisé et même enrichi diverses méthodes de collecte et d'analyse de données locales. Par exemple, Redwood Coast Rural Action, une initiative qui se déroule dans quatre comtés du nord de la Californie, a réuni deux universités et la Fondation Humboldt Area dans un effort pour générer des données exactes sur l'économie régionale afin de soutenir la planification, l'action et les représentations portées par le milieu. La Fondation Annie E. Casey a mis sur pied, dans le cadre de Making Connections, des partenariats d'apprentissage formés de résidents et d'organismes qui recueillent, analysent et utilisent des données pour évaluer la situation locale et étayer leurs stratégies de représentation. La Fondation Rockefeller dans le cadre du Community Planning and Action Program a soutenu les efforts des organismes locaux pour renforcer leurs capacités de collecte et d'analyse de données parfois par l'entremise d'une université (p. ex. Case Western Reserve de Cleveland) et parfois par l'entremise d'un OBNL (Urban Strategies Council à Oakland et DC Agenda à Washington). Cette démarche a jeté les bases de ce qui est devenu un des nouveaux instruments les plus importants pour le domaine de la revitalisation de collectivités : le National Neighborhood Indicators Partnership. Il s'agit d'un consortium d'intermédiaires de collecte et d'analyse de données locales reliés entre eux par l'organisme Urban Institute.

Les données locales peuvent faire beaucoup plus que soutenir le volet technique de la planification

communautaire. Elles servent aussi à des fins politiques. L'expression *démocratisation des données* est apparue au cours de la dernière décennie pour exprimer cet aspect de l'utilisation des données et, effectivement, les données sont plus largement accessibles au public. Grâce à cette plus grande disponibilité de données locales, les résidents disposent d'informations qu'ils peuvent utiliser pour réclamer des services qui répondent aux besoins de la collectivité et pour tenir les institutions responsables face aux besoins démontrés. La disponibilité accrue des données est susceptible de devenir un outil encore plus puissant à l'avenir.

Planification communautaire

La démarche participative de planification communautaire est une deuxième stratégie utilisée par les démarches territoriales intégrées (DTI)¹³ et les autres initiatives de revitalisation de collectivités pour bâtir la capacité collective d'agir d'un milieu. Il s'agit d'une démarche qui réunit, pour construire une vision commune de l'avenir de la collectivité, l'opinion, le savoir et l'engagement du milieu. La disponibilité de données locales a permis d'améliorer considérablement ces processus de planification. La démarche de planification mise en œuvre par le Comprehensive Community Revitalization Program (CCRP) dans le South Bronx à New York fait figure de phare dans le domaine. Les cinq plans d'action pour la revitalisation du quartier préparés par CCRP ont orienté l'initiative. Le programme MacArthur/LISC New Communities à Chicago et Sustainable Communities, l'initiative d'envergure nationale parrainée par LISC, se sont tous deux inspirés de ce modèle. D'autres démarches participatives de planification s'appuient sur des sondages porte-à-porte, des assemblées de cuisine, des programmes de subventions déterminées par le milieu et des approches classiques d'organisation communautaire autour de priorités locales. Les plans d'action servent, d'une part, à regrouper les résidents autour d'un but commun et, d'autre part, de tremplins pour l'action locale et les interactions avec des entités extérieures.

Des praticiens et des organisateurs communautaires ont mis au point des démarches intégrées de planification communautaire extrêmement efficaces et reconnues par une diversité d'acteurs en appliquant les lignes directrices suivantes :

- *Attention aux acteurs influents du milieu.* Leurs points de vue et leurs opinions ont plus de prise sur les bailleurs de fonds, les fournisseurs de soutien technique et les intermédiaires externes. Les démarches de planification communautaire efficaces mettent en œuvre des stratégies pour solliciter et intégrer les points de vue et la participation de résidents moins visibles, moins volubiles et moins connectés. Par exemple, dans le domaine de l'intervention jeunesse, des moyens innovateurs ont été trouvés pour atteindre les jeunes marginaux.
- *Les résidents n'ont pas tous besoin d'être impliqués tout le temps.* La participation des résidents

¹³ Aux États-Unis, les Comprehensive Community Initiatives (CCI), que nous traduisons par démarches territoriales intégrées (DTI), sont une sorte de marque déposée. Elles font partie avec d'autres initiatives semblables des initiatives de revitalisation de collectivités.

peut et devrait varier en fonction des buts recherchés et du stade de développement de l'initiative. Par exemple, nous savons que les programmes d'emploi n'exigent pas une vaste mobilisation du milieu. Il faut plutôt des personnes et des organismes pour relier les résidents aux programmes de formation et aux employeurs. D'autre part, pour mettre en œuvre les programmes de sécurité des quartiers, il faut souvent mobiliser les jeunes, les parents, les personnes âgées, les fournisseurs de services sociaux, la police et l'Office municipal d'habitation.

- *La planification communautaire n'est pas constante.* Dans certains cas, la démarche participative de planification communautaire se déroule au début de l'initiative. Elle établit la base des actions futures. Dans d'autres cas, à l'instar de l'initiative de l'Université de Pennsylvanie dans West Philadelphia, l'ouverture sur la collectivité locale se fait uniquement quand les gestionnaires ont besoin de sonder la population pour un projet particulier. Mais une mise en garde s'impose : certaines collectivités ont été victimes d'une planification excessive de la part d'organismes externes menant sur un même territoire des démarches distinctes, se recoupant entre elles, et même contradictoires. Lorsqu'une telle situation se produit, la légitimité de la démarche de planification est entachée et le cynisme s'empare des résidents. Pour éviter cela, dans certains milieux où se déroule l'initiative Sustainable Communities (LISC), les organisateurs s'appuient sur les plans d'action existants dans le milieu. Ils se privent peut-être de l'adhésion et de l'élan que suscite l'élaboration d'un nouveau plan d'action communautaire, mais ils évitent ainsi de réinventer la roue.
- *La planification ne devrait pas se substituer à l'action.* Un défi majeur : déterminer comment passer de la planification à l'action et décider à quel moment le faire. Certaines des premières DTI ont consacré près de deux ans à la planification. On sait maintenant que deux ans, c'est beaucoup trop long pour soutenir l'engagement de la plupart des parties concernées. Les cycles de planification des initiatives actuelles sont plus courts et le passage de la planification à l'action est plus fluide et organique. Par exemple, elles peuvent travailler à faire des gains rapides et précoces pour stimuler l'intérêt et donner de l'élan au projet, tout en élaborant des stratégies plus globales pour réformer les institutions et les politiques. Un des tout premiers leaders des DTI prônait de « planifier et d'agir simultanément ». Il soutenait que la planification devait aller de pair avec l'action; elle ne devait jamais être seule.

Organisation communautaire

Dans les premiers temps des démarches territoriales intégrées (DTI) classiques, une bonne partie du travail d'organisation communautaire s'inscrivait sous le couvert général de « l'approche consensuelle ». Les partisans de cette approche se sont concentrés sur le fait que la revitalisation globale des quartiers les plus laissés pour compte exigeait d'établir des relations de travail efficaces entre une grande variété d'organismes communautaires, privés et publics. Puisque les collectivités pauvres étaient coupées des entités extérieures depuis fort longtemps, la solution pour amorcer des changements durables était de bâtir des liens de coopération avec celles-ci. Les détracteurs de cette approche suggéraient que les « bâtisseurs communautaires » (partisans de cette approche) faisaient preuve de naïveté à l'égard des sphères d'influence, du pouvoir et des intérêts personnels; ils reprochaient aux DTI de ne pas avoir un volet défense et promotion suffisamment mordant et de

concevoir des stratégies de revitalisation de collectivités efficaces sur le plan de l'intervention sectorielle, mais apolitiques; et ils faisaient valoir qu'un agent de changement devrait être prêt à contester et à revendiquer auprès d'une variété d'organismes susceptibles d'influencer la trajectoire d'une collectivité.

Au cours de la dernière décennie, la pratique de l'organisation communautaire s'est élargie pour apparier les stratégies d'organisation à des problématiques particulières, pour les arrimer aux expériences passées d'une collectivité, ainsi qu'aux capacités et à la culture de son leadership. Les interventions consistent pour l'essentiel à tenir les secteurs privé et public responsables à l'endroit de la collectivité. Beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités ont pour objet d'aider les résidents à siéger aux instances de gouvernance pour y soulever les préoccupations de leur milieu et à demeurer impliqués. En cours de route, elles s'attaquent à la méfiance et à l'apathie qui peuvent naître d'expériences passées où l'on a pu voir des promesses brisées et des incohérences.

Face au secteur public, elles réclament aux administrations municipales de fournir de nouveaux services ou programmes dans les quartiers où elles se déroulent, comme des parcs ou la collecte des ordures, ou de s'acquitter des responsabilités qui leur reviennent (comme l'application des règlements ou la surveillance policière). Elles visent aussi la mise en œuvre efficace des programmes gouvernementaux. Pour ce faire, elles encouragent les résidents à profiter des avantages existants, comme le Crédit d'impôt sur les gains au travail ou le régime d'assurance-maladie offert dans certains États. Certaines des initiatives les plus novatrices encouragent les résidents à « participer aux affaires du gouvernement ». L'initiative CommunityWorks à Lawrence fait partie de celles-ci. Les citoyens apprennent les mécanismes d'élaboration de budgets publics et sont encouragés à formuler des revendications au nom de leur collectivité à des moments clés du cycle politique.

Les efforts d'organisation communautaire et de défense des intérêts locaux qui ciblent le secteur privé ont généralement pour objet d'assurer que tous les nouveaux investissements dans le logement, l'infrastructure et le développement économique auront des retombées positives pour la collectivité. Dans de nombreux projets de réaménagement urbain menés dans les plus grandes villes, comme Atlantic Yards à Brooklyn et Staples Center à Los Angeles, des ententes sur les avantages pour les collectivités ont été conclues, grâce à la mobilisation des résidents, pour garantir à ces derniers des emplois à salaires décents (assez pour faire vivre une famille), des logements à prix abordable, de l'embauche locale, des pratiques contractuelles responsables et des investissements dans les parcs et loisirs. À Denver, par exemple, deux quartiers de Making Connections (Fondation Annie E. Casey) étaient contigus à l'emplacement où on envisageait de réaménager une grande usine de fabrication. La fondation a accordé une subvention à une coalition d'organismes communautaires conviés par le centre d'économie stratégique Front Range, lesquels ont uni leurs efforts pour faire en sorte que le promoteur de l'usine accepte, comme condition pour recevoir des subventions municipales, de créer des emplois décents, d'offrir des logements à prix abordable, d'adopter des mesures d'assainissement de l'environnement, d'interdire les magasins à grande surface et de soutenir d'autres mesures bénéfiques pour la population locale.

Deux critiques persistent quant à l'approche adoptée par les initiatives actuelles de revitalisation de collectivités en matière d'organisation communautaire. La première porte sur la mesure dans laquelle elles écoutent réellement les résidents et représentent véritablement leurs points de vue. Il existe une

impression persistante voulant que les organisateurs communautaires professionnels, le personnel administratif et les acteurs influents du milieu qui dirigent les initiatives aient la main haute sur le processus d'élaboration du programme de l'initiative et sur les actions mises de l'avant. Selon cette perspective, l'organisation communautaire sert à faire adhérer les résidents à des théories du changement et des objectifs définis de l'extérieur. Il y a un certain nombre de questions concernant les initiatives de revitalisation de collectivités lancées de l'extérieur qui sont laissées en suspens. Comment peuvent-elles favoriser une véritable participation du milieu, représenter ses intérêts et, plus important encore, obtenir la confiance des résidents?

La deuxième critique est que l'organisation communautaire dans ce domaine évite encore de s'attaquer aux déséquilibres fondamentaux de pouvoir qui structurent les possibilités de changement aux États-Unis. Selon cette critique, le fait de diriger les efforts d'organisation autour de la finalité la plus étroite des interventions ou des initiatives maintient le statu quo ou, au mieux, soulage simplement les symptômes. Lorsque les puissants intérêts en causes sont structurés de manière à entretenir les iniquités raciales, le travail de prise en charge (empowerment) est encore plus complexe que ne l'est l'organisation communautaire portant sur des questions plus spécifiques ou sur des enjeux de classe sociale. De nouvelles initiatives régionales portant sur l'équité raciale, notamment les Gamaliel Metro Equity Campaigns, commencent à s'attaquer à ces problématiques. De nouvelles interventions auprès des jeunes et des immigrants pourraient également insuffler une nouvelle énergie au travail d'organisation communautaire et renforcer son potentiel social et politique auprès de populations extrêmement mobiles.

Investissements qui facilitent les relations entre la collectivité et les institutions, les systèmes et les acteurs externes

Les initiatives de revitalisation de collectivités sont fondées sur l'hypothèse voulant qu'une collectivité en santé dépende de l'arrimage réussi des capacités et des ressources dans trois secteurs principaux :

- La collectivité locale, qui comprend les organismes à but lucratif et à but non lucratif du milieu ainsi que des individus dans la collectivité;
- Le secteur public, qui comprend les organismes, le financement, les représentants et les politiques publics;
- Le secteur privé, qui comprend principalement les activités et les investissements commerciaux dans le secteur immobilier.

Pour décrire ce travail d'arrimage, beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités utilisent l'expression « changement systémique » même si la définition de *changement systémique* et des résultats attendus est assez imprécise. Certaines décrivent leur action locale comme un point de départ pour démanteler les relations de pouvoir et les privilèges existants. Elles parlent en termes ambitieux de leur projet de transformation sociale, politique et économique et mettent de l'avant une vision de société plus équitable. Mais, même celles qui font état d'objectifs plus modestes établissent un lien entre leur intervention locale, leurs interventions sectorielles et des visées de réforme plus vaste des politiques et des systèmes. Elles cherchent à stimuler l'amélioration des systèmes sclérosés, généralement ceux du secteur public, afin qu'ils encouragent et appuient, au lieu de décourager ou

miner, l'efficacité et l'innovation à l'échelle locale.

Lorsque les initiatives de revitalisation de collectivités décrivent leurs relations avec les institutions extérieures, elles font valoir trois stratégies : éclairer et légitimer l'action locale et les priorités du milieu, concilier et arrimer les efforts et bâtir des partenariats avec des alliés puissants. Avec du recul, et en posant un regard sur ces initiatives de revitalisation de collectivités dans leur ensemble, il apparaît évident qu'elles ont influencé d'une quatrième façon, moins tangible celle-là, les systèmes au fil des années. Les principes fondamentaux qui les guident et les capacités qu'elles ont bâties ont infiltré le langage, les cadres et les méthodes d'intervention des leaders du secteur public et du milieu philanthropique investis dans la lutte à la pauvreté, les services sociaux et le développement communautaire.

Engagement face aux acteurs externes – stratégie 1 : éclairer et légitimer les priorités de la collectivité pour stimuler les investissements

Du point de vue le plus fondamental, la simple présence d'une initiative qui structure le travail et le financement au bénéfice d'une collectivité peut la faire sortir de l'anonymat, accroître sa visibilité et lui donner une plus grande légitimité. Les liens de causalité sont difficiles à établir, mais les acteurs des initiatives de revitalisation de collectivités révèlent comment leur travail a influencé l'environnement politique général et produit un impact positif sur leur milieu et sur les dossiers importants pour eux. Par exemple, les initiatives locales commencent habituellement par évaluer les besoins du milieu, recueillir des données et fournir des occasions aux acteurs locaux de discuter des mesures à prendre. En cours de démarche, la collectivité prend l'initiative de fixer les éléments d'un plan d'action qui, pour sa part, a une influence positive sur les décideurs et les intermédiaires influents externes.

Dans le cadre de l'initiative Redwood Coast Rural Action, les leaders de la collectivité ont travaillé à sensibiliser le grand public à divers scénarios économiques et environnementaux possibles pour l'avenir du nord de la Californie. Cette base étant jetée, ils se sont adressés aux décideurs et chefs d'entreprises pour qu'ils appuient une nouvelle vision d'avenir pour la région. Cette démarche participative a permis d'obtenir l'appui du législateur envers des politiques novatrices pour promouvoir l'accès du grand public à un réseau de communications à large bande dans les zones rurales de la Californie, une condition préalable au développement économique régional.

Beaucoup d'initiatives ont tenté de chiffrer le financement accru consenti à leurs quartiers (pour le développement économique, les projets domiciliaires, les services sociaux, l'éducation, les parcs et les services publics) dans le but de démontrer que leurs efforts avaient soulevé l'intérêt d'instances externes pour leurs collectivités. La plupart des initiatives de revitalisation de collectivités étudiées dans cet ouvrage soutiennent avoir obtenu de l'argent nouveau de sources publiques, privées et philanthropiques pour leur collectivité.

- Selon l'évaluation du programme New Communities à Chicago réalisée par le MDRC, les organismes responsables soutiennent avoir obtenu plus de 250 M\$ d'investissements liés au logement pour les seize quartiers de l'initiative et près de 100 M\$ pour le développement économique, l'aménagement d'espaces publics, les programmes publics, l'éducation et les

services sociaux.

- CCRP indique que les 9,4 M\$ que lui a consentis la Fondation Surdna lui ont servi de levier pour obtenir 44 M\$ d'investissements additionnels pour ses quartiers dans le South Bronx à New York.
- Le financement et les activités de la Fondation Annie E. Casey, dans White Center à Seattle, ont convaincu d'autres bailleurs de fonds de financer des activités axées sur des enjeux particuliers dans ce quartier.
- Lorsque l'État du New Jersey a décidé de financer le plan de réaménagement de Camden, les fondations Ford, Annie E. Casey et Campbell ont emboîté le pas pour fournir des fonds additionnels.
- Des institutions pivots, comme l'Université de Pennsylvanie et l'Université Johns Hopkins, ont réussi à amasser beaucoup d'argent pour revitaliser leurs quartiers.

Toutefois, il est difficile de démontrer que les initiatives de revitalisation de collectivités ont bel et bien stimulé ces nouveaux investissements et que, sans elles, ces investissements ne se seraient pas concrétisés. Même si on a des réserves quant à l'ampleur de l'effet levier des initiatives sur le financement consenti aux quartiers, il est probable que la présence d'interventions collectives structurées, légitimes et efficaces dans un quartier augmente la visibilité de l'initiative et la crédibilité des activités entreprises, ce qui, en retour, attire d'autres investissements. Et c'est spécialement vrai lorsque les plans d'action des collectivités sont de qualité et sont rendus accessibles au public.

Engagement face aux acteurs externes – stratégie 2 : agir à titre d'intermédiaire et arrimer les efforts

Lorsque l'arrimage est réussi entre les secteurs public, privé et communautaire, c'est souvent parce qu'un intermédiaire (instance de concertation) est là pour aider à concilier les intérêts des parties et faire contrepoids aux iniquités en matière de pouvoir, d'information, d'expertise et d'argent.

L'intermédiaire peut être une personne, un organisme ou un réseau. Il peut être issu d'un ou de l'autre des trois secteurs ou leur être extérieur. Il peut être organique ou créé de toutes pièces (dans ce dernier cas, habituellement une fondation est l'instigatrice).

Dans beaucoup de démarches territoriales intégrées (DTI) classiques, c'est la fondation parrainant l'initiative qui a créé l'instance de concertation. Ce fut le cas lorsque la Fondation Annie E. Casey a exigé que ses partenaires locaux forment ou désignent une instance intermédiaire (Local Management Entity ou LME) pour l'initiative Making Connections ou lorsque la Fondation Surdna a créé CCRP Inc. dans le South Bronx ou lorsque la Fondation Robert Wood Johnson a créé l'organisme Institute for Community Change pour en faire l'intermédiaire de son Urban Health Initiative. Parfois, on demande à un organisme existant d'assumer le rôle d'intermédiaire, comme dans le cas des fondations communautaires des projets Hewlett et Ford (et de certaines LME de Making Connections).

Parfois, un intermédiaire peut étendre ses fonctions existantes pour inclure un programme plus exhaustif, comme l'a fait LISC pour New Communities à Chicago et Sustainable Communities, son initiative nationale. Plus récemment, certains bailleurs de fonds enracinés dans le milieu, comme la

Fondation de la famille Jacobs dans San Diego, ont développé l'expertise requise pour s'acquitter de cette fonction. Ce tout dernier modèle d'intermédiaire pourrait s'avérer particulièrement puissant, car les fonds de dotation des bailleurs de fonds enracinés dans le milieu leur permettent justement d'assumer ce rôle. Enfin, certaines organisations sont si puissantes qu'elles peuvent agir elles-mêmes à titre d'intermédiaires (p. ex. de grands promoteurs comme McCormack Baron Salazar ou des institutions pivots solides comme l'Université de Pennsylvanie).

Au lieu d'adhérer à un modèle institutionnel particulier d'intermédiaire et d'arrimage, les initiatives de revitalisation de collectivités récentes modifient leurs stratégies en fonction des résultats recherchés et des capacités de leur milieu. Par exemple, pour les initiatives qui visent le développement des enfants et des jeunes, la fonction d'intermédiaire portera surtout sur les actions des secteurs public et communautaire. Pour les initiatives qui visent l'amélioration du logement et le développement commercial, où le secteur privé occupe le haut du pavé, elle portera sans doute sur le renforcement de la position du secteur communautaire et public par rapport au secteur privé en s'assurant, par exemple, que les ententes sur les avantages pour les collectivités sont respectées.

La tâche qui attend le domaine de la revitalisation de collectivités consiste à décrire et à soutenir, dans la mesure du possible, les fonctions d'intermédiaire qui permettent l'arrimage des efforts. Les fonctions et les rôles nécessaires pour réussir l'arrimage des efforts entre les secteurs public, privé et communautaire consistent notamment à :

- *Utiliser des données* — recueillir, analyser, utiliser et publier les données sur la collectivité pour améliorer ses conditions de vie.
- *Rassembler et légitimer* — agir comme un rassembleur neutre ou empreint de certaines valeurs auprès d'un large éventail d'organisations et d'individus qui ont un intérêt dans la collectivité; établir la légitimité des acteurs locaux entre eux, et entre ceux-ci et les instances extérieures; et créer un forum où tous peuvent travailler ensemble.
- *Renforcer la capacité de représentation et défendre les intérêts du milieu* — veiller à ce que les intérêts locaux soient fortement représentés auprès des secteurs public et privé par divers moyens, notamment l'organisation communautaire, l'analyse budgétaire, l'application des ententes sur les avantages pour les collectivités et la mobilisation des électeurs.
- *Définir une vision et faire de la planification* — animer ou soutenir la démarche participative pour définir une vision du quartier partagée par l'ensemble de la collectivité et élaborer des plans pour réaliser cette vision.
- *Accéder à l'expertise technique et aux pratiques exemplaires* — s'assurer que les acteurs locaux ont accès aux recherches les plus récentes, aux données techniques et aux meilleures pratiques dans leur champ respectif d'intervention.
- *Animer la concertation et les partenariats* — animer les travaux des partenariats et des collaborations stratégiques pour pallier des lacunes au chapitre des services locaux et générer des actions collectives au nom de la collectivité.
- *Gérer les communications* — assurer ou gérer les communications stratégiques entre les acteurs locaux, et entre ceux-ci et les instances extérieures.

- *Obtenir du financement* — relier la collectivité à des ressources externes.
- *Réagir aux situations urgentes ou aux occasions qui se présentent* — faire preuve d'initiative et amener la collectivité à réagir lorsque les conditions changent; anticiper les problèmes à l'horizon.
- *Résoudre les conflits* — aplanir les difficultés lorsque des intérêts organisationnels, juridiques, réglementaires ou interpersonnels s'opposent ou se concurrencent.
- *Demeurer fidèle à la mission* — faire en sorte que les parties maintiennent toutes le cap sur les objectifs à long terme, même lorsque des distractions ou des exigences à court terme surgissent.

Parfois, la fonction d'intermédiaire exige la restructuration d'une multitude d'initiatives locales qui se déroulent simultanément dans un quartier et qui sont parrainées par différentes instances dont les objectifs et les façons de travailler diffèrent. Il arrive que des initiatives s'opposent ou que leurs demandes contradictoires épuisent les capacités locales déjà limitées. La lourde responsabilité de composer avec les investisseurs extérieurs revient alors à la collectivité. Un exemple à cet égard : Fruitvale à Oakland. Plusieurs initiatives communautaires financées par des fondations et le gouvernement s'y déroulent depuis deux décennies. Une CDC locale (Unity Council) agit comme intermédiaire entre les divers investisseurs et comme gardienne de la stratégie globale. Un autre exemple en Californie : une évaluatrice explique qu'on a retenu ses services à quatre reprises pour évaluer quatre initiatives différentes se déroulant dans un même quartier. Aucun des promoteurs de ces initiatives n'était au courant de l'existence des trois autres. Cette évaluatrice croit qu'elle est la seule personne à vraiment comprendre toutes les initiatives importantes en cours dans ce quartier. Elle déplore les occasions manquées d'accroître l'impact de l'intervention et de développer le savoir collectif parce que les promoteurs n'ont pas réussi à interagir efficacement.

Engagement face aux acteurs externes – stratégie 3 : bâtir des partenariats avec des alliés puissants pour influencer les institutions publiques

Des changements systémiques ont été obtenus grâce à la proximité et à l'influence d'acteurs puissants informés par leurs partenariats ou par leur travail réalisé en parallèle avec celui des initiatives de revitalisation de collectivités. Comme l'encart de la page suivante l'illustre, la capacité des collectivités locales à influencer le fonctionnement des secteurs public ou privé ne va pas de soi et n'est pas un effet automatique de la qualité des interventions locales. L'analyse de l'intérêt personnel des intermédiaires influents par rapport aux priorités du milieu, l'identification ciblée de changements à des politiques ou à des pratiques qui seraient bénéfiques pour la collectivité et enfin, l'élaboration de stratégies pour mobiliser les forces vives du milieu ou pour établir une relation avec un allié puissant capable de changer le système sont autant de facteurs qui ont conduit à des changements sur le plan des politiques et des institutions.

Les stratégies comprennent, notamment, tirer profit du pouvoir et des contacts des fondations et des partenaires-intermédiaires, entretenir des partenariats en vue de changer des comportements des secteurs public et privé et créer une filière autonome pour l'action politique en appui à l'action locale.

Dans chaque cas, des stratégies particulières sont élaborées pour réagir à un programme particulier de réforme politique. Selon cette perspective, il vaut mieux que les changements systémiques soient entrepris par des acteurs qui connaissent le processus des réformes politiques, notamment des organismes de défense et de promotion, des commissions spéciales et d'autres groupes citoyens.

Avoir recours à des alliés pour promouvoir des changements systémiques

Partenariats avec des organisations puissantes. Dans le cadre du programme New Communities à Chicago, LISC et la Fondation MacArthur sont reconnus comme de véritables partenaires de la Ville en matière de développement communautaire. Cela leur permet de travailler afin d'accélérer la délivrance de permis et de simplifier les mécanismes d'approbation par la Ville des projets d'aménagement locaux. Voici un exemple où l'expérience de l'action locale a amené de puissants intermédiaires et bailleurs de fonds à utiliser de leur influence auprès de l'administration municipale afin de changer des procédures administratives et ainsi, aider des quartiers dans toute la ville.

Convier plusieurs acteurs autour d'une même table. Dans le cadre de l'initiative Harlem Children's Zone (HCZ) sur l'asthme, HCZ, le centre hospitalier de Harlem (un hôpital public) et l'école de santé publique de l'Université Columbia ont mis leurs efforts en commun pour dépister et traiter les enfants souffrant d'asthme sur le territoire couvert par HCZ. Une corrélation a été établie entre la participation au programme et la réduction de l'incidence et de la gravité des crises d'asthme des enfants. Cette initiative a jeté les bases de changements plus importants dans les relations entre cette collectivité et les institutions du système de santé élargi. Elle a permis d'étendre la portée des services en suscitant la participation du Service de santé et d'hygiène mentale de New York au partenariat et en étendant la collaboration de HCZ avec les écoles publiques du secteur. La capacité organisationnelle dont a fait preuve HCZ pour convier autour d'une même table divers acteurs qui, par la suite, ont travaillé de concert à une campagne de financement et à l'évaluation du programme illustre de façon convaincante comment un organisme communautaire peut coopérer avec le système de santé pour mettre en place une approche active et préventive face à un problème de santé.

Créer une filière d'action pour les réformes institutionnelles en parallèle à l'action locale. Cette stratégie vise directement les intermédiaires influents dans les secteurs public ou privé et elle définit les interactions avec eux comme un champ d'action explicite. L'initiative Urban Health, parrainée par la Fondation Robert Wood Johnson est intervenue directement à l'échelle de la ville pour améliorer l'efficacité de l'administration municipale, orienter le financement, améliorer la qualité des services et surveiller le rendement de l'administration. California Endowment (un fonds de dotation) a élaboré un certain nombre de ses initiatives (notamment California Works for Better Health, Agricultural Farmworkers Initiative et Building Healthy Communities) autour d'une stratégie à deux volets : travailler localement sur les priorités de la collectivité et, en même temps, travailler à l'échelle de l'État pour des réformes politiques. Ils la surnomment la stratégie « de la racine à la tête de l'arbre ». Dans le même ordre d'idées, la Fondation Skillman soutient des réformes scolaires à l'échelle de l'État et de la municipalité, tout en soutenant financièrement les parents qui s'organisent pour exprimer leurs revendications à l'échelle locale.

Engagement face aux acteurs externes – stratégie 4 : influencer les façons fondamentales dont les principales institutions publiques et privées définissent et exécutent leur travail

Même si les démarches territoriales intégrées (DTI) classiques sont en déclin, les principes directeurs qui ont orienté leur action perdurent et ont imprégné les façons dont fonctionnent les secteurs public et

à but non lucratif et le milieu philanthropique. Ces principes directeurs comprennent :

- La valeur du « territoire » comme point d'entrée pour planifier le changement;
- L'approche intégrée et la concertation intersectorielle;
- La mobilisation des collectivités et, notamment, l'engagement des résidents dans la planification, la gouvernance, la mise en œuvre et l'apprentissage;
- L'évaluation et l'apprentissage en cours de route;
- L'attention accordée aux dynamiques régionales;
- La volonté d'investir dans le développement des capacités d'agir individuelles et organisationnelles.

Une partie de cette tendance s'explique par le fait qu'une génération de leaders qui ont fait leur école dans les initiatives de revitalisation de collectivités se retrouve maintenant au gouvernement fédéral, dans les administrations municipales et dans le milieu philanthropique. Ils portent en eux ces principes et les ont intégrés à de nombreuses politiques annoncées par l'administration Obama et à beaucoup d'autres initiatives gouvernementales et philanthropiques.

En résumé, il est évident que les retombées de la plupart des initiatives de revitalisation de collectivités ne correspondent pas aux attentes élevées à leur endroit. On s'attendait à ce que ces initiatives aient un impact plus grand impact que des interventions sectorielles plus étroites. On s'attendait à ce que le tout donne plus que la somme des parties. Et on s'attendait à ce qu'elles entraînent un torrent de changements qui transformeraient les collectivités défavorisées. Aux yeux de leurs détracteurs, le fait que les DTI et autres initiatives connexes n'aient pas atteint leurs buts ambitieux les relègue à la catégorie « d'échecs ».

Paul Brest, président de la Fondation Hewlett, écrit dans son introduction à l'examen externe de l'initiative Neighborhood Improvement : « Malgré un investissement de ressources financières et humaines considérable, l'initiative n'a pas amélioré de façon tangible la qualité de vie des résidents. Selon certains intervenants, la qualifier d'échec est trop sévère, mais il reste que c'est une vive déception » (Brown et Fiester, 2007). À l'instar d'Hewlett, bon nombre des premiers bailleurs de fonds des DTI classiques (p. ex. les fondations Edna McConnell Clark, Ford, Pew, Rockefeller, Surdna) n'investissent plus dans ce type d'initiatives de revitalisation de collectivités.

D'autre part, comme l'a démontré cette analyse, les réussites notables sont nombreuses. Pour n'en nommer que quelques-unes : Harlem Children's Zone a fait grimper les notes aux examens de la 3^e année des enfants du quartier au niveau de la moyenne de l'État du New York. La population de West Philadelphia vit dans un milieu sûr, doté de logements décents, d'une bonne école et de commerces. Le quartier Diamond, à San Diego, a maintenant un centre communautaire et commercial dynamique qui envisage de s'étendre à des secteurs adjacents de ce quartier de 88 000 habitants. Seize quartiers de Chicago se sont dotés de plans d'action intégrés très efficaces et leur mise en œuvre initiale connaît du succès. Le comté de Miner, dans le Dakota-Sud, s'est doté d'installations d'énergie renouvelable qui sont en train de revitaliser l'économie locale. Et des CDC ont construit des centaines de milliers de logements décents pour les familles à faible revenu.

La question ne se limite pas à se demander quel a été le rendement de ces initiatives de revitalisation de collectivités. Il faut plutôt se demander quelles sont les choses qu'elles ont mises en œuvre qui

annoncent des retombées encore plus importantes à l'avenir, même s'il n'est pas possible pour le moment d'en mesurer tous les avantages. Ces initiatives ont développé chez les personnes, dans les organisations et dans les collectivités une capacité collective d'agir qui, selon les intervenants du domaine, continuera sûrement de porter des fruits. À une échelle plus globale, les initiatives de revitalisation de collectivités ont permis d'approfondir notre compréhension de la dynamique du changement dans les quartiers pauvres, et ce savoir orientera l'action future dans de nombreux champs d'intervention.

Lorsqu'un évaluateur de programmes examine les raisons pour lesquelles certaines interventions n'ont pas produit les résultats souhaités, il cherche à voir s'il y a une faille dans la théorie ou une faille dans la mise en œuvre. Ces deux types de faille s'appliquent à la plupart des initiatives de revitalisation de collectivités. La principale faille au chapitre de la théorie prend la forme suivante : on s'attend à ce qu'une somme relativement modeste d'argent de source philanthropique ou gouvernementale (généralement environ 1 à 3 M\$ par année) serve de catalyseur à des activités qui s'appuieront les unes sur les autres pour améliorer de façon importante la qualité de vie et le sort des personnes les plus pauvres vivant dans des collectivités extrêmement défavorisées, et ce, dans un laps de temps limité (habituellement de sept à dix ans). Une faille au chapitre de la mise en œuvre survient généralement lorsque des décennies de sous-investissements ont entraîné l'épuisement des actifs d'une collectivité, lorsque le personnel et l'organisme porteur ne sont pas bien outillés pour assumer leur fonction, lorsque l'initiative a du mal à concilier les objectifs liés aux processus et les objectifs liés aux livrables et lorsque les leaders sont incapables de gérer la grande multiplicité de relations et d'activités. Par conséquent, l'intervention n'atteint pas l'envergure et l'intensité requises.

Le défi que doit maintenant relever ce domaine consiste à puiser à même le bon et le moins bon pour éclairer les orientations futures, car il n'y a pas de doute que les initiatives de revitalisation de collectivités sont un outil important et continueront de faire partie des stratégies de lutte à la pauvreté, de développement communautaire et de plus grande justice sociale. Malgré les influences régionales, la mobilité des personnes, les allégeances à des groupes identitaires et la popularité des réseaux sociaux virtuels, les collectivités locales demeurent importantes. Notre grand défi consiste à faire mieux, et non pas à abandonner. Il est donc important d'être aussi honnêtes que possible et d'analyser en profondeur pourquoi nos attentes élevées à l'endroit des initiatives de revitalisation de collectivités ne se sont pas concrétisées de manière à guider les actions de ceux et celles qui poursuivent ce travail dans sa prochaine phase. Le reste de cet ouvrage propose des analyses, des leçons et des conclusions pour éclairer la prochaine génération d'initiatives de revitalisation de collectivités.

Chapitre 3

Concertation interne des initiatives de revitalisation de collectivités

par Patricia Auspos

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

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

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

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

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

Les défis en matière de gestion propres aux initiatives de revitalisation de collectivités sont tels que plusieurs organisations ont, soit créé un nouvel organisme pour gérer la démarche, soit en ont

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

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

Clarifier les buts et les valeurs

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

- Le travail de l'Université de Pennsylvanie s'est beaucoup inspiré de l'idée selon laquelle un taux plus élevé d'accès à la propriété serait la solution pour stabiliser le quartier et entraîner des changements durables dans le voisinage de l'université. « Les différentes façons dont nous avons abordé plusieurs questions et enjeux découlaient toutes de cette stratégie », a expliqué un porte-parole de l'Université. « L'accès accru à la propriété était un élément fondamental de notre action et cela nous a aidés à maintenir le cap ».
- Dans le cas de Harlem Children's Zone, un engagement à mettre fin aux écarts en matière de réussite scolaire a été le moteur des décisions entourant les politiques scolaires, le programme éducatif, l'embauche des enseignants de Promise Academy et la mise en œuvre de programmes et d'activités visant à changer le comportement des parents et des enfants.
- Dans le cas de Communities for Opportunity (San Francisco), la stratégie centrale est de mettre en œuvre un système intégré de suivi de dossiers et de coordonner la prestation des services fournis aux 2 600 ménages habitant un espace géographique bien circonscrit et bénéficiant de prestations gouvernementales de sources et de formes multiples.
- New Communities (Chicago) a pour objet de développer des projets locaux et des réseaux

d'organismes qui renforcent les capacités d'agir du milieu et de réunir les conditions propices pour accéder aux ressources et les utiliser, créant du même coup des communautés plus résilientes. Les plans d'action pour l'amélioration de la qualité de vie au sein du quartier (Neighborhood Quality-of-Life Plans) sont des mécanismes de coordination et de concertation de grande importance. Cette démarche de planification requiert la participation des organismes communautaires et des résidents du quartier et il en ressort un plan directeur du changement. Ces plans d'action sont également un outil de gestion : l'efficacité de leur mise en œuvre se mesure dans la capacité de l'organisme porteur de collaborer avec les organismes locaux et de créer des réseaux et des occasions de réaliser les projets planifiés. Les collectivités qui font preuve de cette capacité arrivent à obtenir du financement de la Fondation MacArthur et elles attirent d'autres ressources dans leur milieu.

- Jacobs Center for Neighborhood Innovation a créé un réseau d'équipes locales composées de résidents qui travaillent ensemble à définir le programme de revitalisation de collectivités de leur quartier, à en suivre les progrès et pratiquement à se l'approprier. Ce travail d'équipe développe les habiletés, les connaissances, les apprentissages et les capacités des résidents qui participent tout en produisant des effets tangibles au chapitre de la relance commerciale et de la restauration du quartier.
- L'organisme New Song Urban Ministries, motivé par des principes de développement communautaire ancrés dans des valeurs chrétiennes, cultive le leadership et les capacités du milieu en fournissant des occasions aux résidents d'acquérir des connaissances, des compétences et de l'expérience par le bénévolat ou un travail rémunéré.

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

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

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

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

Certaines instances de revitalisation de collectivités se dotent de groupes de travail à tous les échelons de l'organisation, non seulement à l'échelle de la haute direction générale, afin de renforcer

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

- Dans le cas de New Song Urban Ministries, les groupes responsables de l'habitation, de l'éducation, de la santé, de l'emploi et des arts sont des organismes à but non lucratif distincts [501(c)3]¹⁴ qui ont leur propre conseil d'administration et dont les directeurs et directeurs adjoints font partie d'une équipe de travail relevant de la direction générale. Les membres se réunissent tous les mois. Pendant de nombreuses années, l'équipe revenait périodiquement sur le modèle et la mission de New Song afin de s'assurer que chaque gestionnaire adhérerait étroitement à ses valeurs collectives et était en mesure de les appliquer aux problèmes qui survenaient. Ces réunions mensuelles sont une occasion pour les employés d'apprendre les uns des autres, d'adopter une approche plus globale pour soutenir les participants et leurs familles et d'intégrer les mesures de soutien et les services qu'ils fournissent.
- Harlem Children's Zone, l'Université de Pennsylvanie, le Jacobs Center for Neighborhood Innovation et Hope Community utilisent tous une structure d'équipes interdisciplinaires assez similaires pour la gestion des initiatives de revitalisation de collectivités. Ils estiment que l'enrichissement mutuel résultant de cette approche interdisciplinaire produit des effets synergiques et permet aux gestionnaires de demeurer centrés sur la vision globale de changement.

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

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

¹⁴ [501(c)3] réfère à une catégorie d'OBNL exempts d'impôts aux États-Unis :

[http://en.wikipedia.org/wiki/501\(c\)_organization](http://en.wikipedia.org/wiki/501(c)_organization).

collaboration avec l'administration municipale à la création d'un poste de chef de cabinet pour maintenir le cap sur les objectifs, gérer les stratégies internes et superviser la mise en œuvre de l'initiative.

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

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

Défi 1 : la gestion des partenariats

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

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

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

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

liens, la complicité et la confiance nécessaires pour parler ouvertement des questions de responsabilité.

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

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

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

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

Dans chacun de ces cas, la décision d'exiger des changements ne s'est pas prise à la légère. Le processus a commencé par des discussions, des négociations et des séances de résolution de problèmes. Il s'est appuyé sur les relations construites au fil du temps. Néanmoins, des changements

se sont imposés lorsqu'il est devenu apparent que l'organisme, ou la personne, était incapable de s'acquitter du volet de travail dont ils étaient responsables dans le cadre de l'initiative de revitalisation de collectivités. Les gestionnaires disent qu'ils doivent prendre de telles mesures afin d'être de « bons intendants des fonds publics [ou philanthropiques] ». Lorsque d'autres organismes voient ce comportement, ils réalisent qu'ils doivent aussi se responsabiliser par rapport à l'atteinte de meilleurs résultats dans les quartiers où ils interviennent. « Ce n'est pas rendre service à votre milieu si vous n'êtes pas en mesure de faire le travail. En réalité, c'est injuste pour la collectivité, » observe un gestionnaire. Un autre explique que : « C'est envers le quartier que l'on s'engage, pas envers l'organisme porteur. »

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

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

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

Quelques-unes des premières initiatives de revitalisation de collectivités ont eu d'importants problèmes de mise en œuvre : 1) pour avoir prôné la prise en charge citoyenne, mais n'avoir laissé en réalité que peu de place aux résidents dans la prise de décision; 2) pour avoir tenté de modifier les orientations stratégiques des plans d'action élaborés par les résidents du quartier et avoir imposé un autre cadre de reddition de comptes à mi-parcours de la démarche; ou 3) pour avoir fait fi, dans le cas d'un projet d'aménagement piloté par une ville, des plans d'action de quartier et de ne pas s'être concertées avec les organismes locaux. En général, le champ d'action de la revitalisation de collectivités est devenu plus raffiné et avisé dans sa façon de stimuler la participation des résidents aux initiatives de revitalisation de collectivités et de répondre aux préoccupations et aux intérêts du

milieu. Les tensions sur le plan de la concertation interne subsistent toutefois, surtout autour des divergences possibles entre les bailleurs de fonds désireux de mettre en œuvre certains programmes ou stratégies pour atteindre des résultats particuliers et les acteurs locaux qui ont des priorités différentes, des approches préférées ou des objectifs précis. D'autres gestionnaires ont souligné la difficulté d'élaborer une stratégie d'organisation quand la municipalité risque d'être la cible de contestation tout en étant un partenaire important de la démarche. L'initiative de revitalisation de collectivités de Camden a été aux prises avec ce genre de problème (Greenberg et coll., 2009).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les gestionnaires recommandent de procéder lentement, de ne pas tout commencer en même temps ou de devenir « intégré » trop rapidement. Mieux vaut s'appuyer sur une base solide au départ, puis étendre graduellement l'initiative à mesure que l'expérience et le savoir-faire augmentent. Cela peut signifier étendre la gamme de programmes ou de projets faisant partie de l'initiative (comme l'ont fait Jacobs, New Song et New Communities) ou en étendre la portée géographique et le champ d'intervention (comme Harlem Children's Zone et Jacobs l'ont fait). L'important, c'est de diviser le travail en blocs faciles à gérer. Le fait d'aller plus lentement permet également aux organisations et aux initiatives de bâtir la confiance du milieu et de compter sur son soutien au fur et à mesure que se déploie le travail. Une réputation de succès aide à mobiliser le milieu autour de l'initiative, à augmenter la participation et l'intérêt des autres acteurs et à créer une réserve de partenaires pour chaque nouveau projet ou chaque nouvelle phase de l'action. Et le déploiement graduel de l'initiative permet aux gestionnaires d'appliquer, à l'étape suivante, les nouvelles leçons apprises.

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

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

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

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

La gestion efficace des initiatives de revitalisation de collectivités, c'est-à-dire la concertation interne, dépend étroitement du contexte local ainsi que des conditions et des capacités locales. Il n'y a pas de solutions toutes faites aux problèmes qui se présentent, par contre des pratiques exemplaires et des principes ont émergé pour aider les leaders à gérer les partenariats et les relations entre les différents acteurs du milieu, à apprendre et à s'adapter, et à assurer la concertation interne au fil du temps.

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 règlera 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 mixité sociale 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 laissions 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.

Chapitre 5

L'évaluation et les apprentissages à tirer des initiatives de revitalisation de collectivités

par Prudence Brown

Les difficultés conceptuelles et techniques liées à l'évaluation des initiatives de revitalisation de collectivités sont bien connues (Connell et coll., 1995; Fulbright-Anderson et coll., 1998), comme le sont aussi les difficultés auxquelles sont confrontées ces initiatives lorsqu'il est question de recueillir et d'utiliser des données pour informer leurs stratégies et éclairer leurs décisions en temps réel. Néanmoins, au cours de la dernière décennie, le domaine de la revitalisation de collectivités a fait beaucoup de progrès et a mis au point des pratiques d'évaluation et d'apprentissage qui ont pour effet d'améliorer les initiatives de revitalisation de collectivités et de bâtir les connaissances. Ces avancées sont partiellement attribuables au fait que les fondations qui appuient l'action locale (et qui aident à concevoir les évaluations et y investissent) ont accordé une place prépondérante à l'apprentissage dans leur mission, leurs buts, leurs stratégies, leurs structures internes et leurs partenariats avec les acteurs externes de la collectivité (Hamilton et coll., 2005; cf. aussi Behrens et Kelly, 2008).

La partie suivante sur les tendances et les défis que soulèvent l'évaluation des initiatives de revitalisation de collectivités et les apprentissages que l'on peut en tirer illustre les progrès réalisés dans le domaine et met en relief les difficultés qui nous guettent.

Progrès réalisés pour évaluer les initiatives de revitalisation de collectivités et pour capitaliser sur les apprentissages

Le progrès se constate dans l'adoption de cadres communs d'évaluation, dans des attentes plus réalistes pour mesurer l'impact des initiatives, dans l'attention accrue accordée à l'apprentissage en temps réel, dans une utilisation plus importante de données géocodées et dans de nouvelles approches pour évaluer les changements sur le plan des politiques et des institutions.

Tendance 1 : des cadres communs d'évaluation

Depuis l'an 2000 environ, la plupart des initiatives de revitalisation de collectivités se sont dotées de cadres d'évaluation (souvent créés à partir d'une théorie du changement ou d'un processus de modélisation logique) afin de formuler leurs buts et leurs stratégies, et de déterminer des résultats intermédiaires et des résultats à long terme mesurables. On voit de plus en plus souvent les évaluateurs intervenir tôt dans le processus afin d'aider les acteurs à étayer le raisonnement sur lequel s'appuient leurs cadres d'évaluation, et de parfaire les indicateurs de réussite en se basant sur des recherches empiriques et sur des exemples de ce qui a bien fonctionné dans d'autres collectivités.

Le processus d'élaboration du cadre d'évaluation peut servir à mobiliser les principales parties intéressées,

à encadrer la réflexion stratégique, à définir les responsabilités de chacun et à déterminer des attentes communes et des échéanciers réalistes (Brown et Fiester, 2007). En effet, il arrive souvent que ce soit lors de la définition des résultats attendus à court et à long terme, et des méthodes pour mesurer ces résultats, que les acteurs s'entendent ultimement sur la nature de l'action locale et sur le rôle qu'ils y joueront. Les initiatives évolutives de revitalisation de collectivités, où divers acteurs interviennent et dont les buts sont complexes et à niveaux multiples, peuvent également s'appuyer sur leurs cadres d'évaluation afin d'assurer que tous et chacun maintiennent le cap sur les priorités et sur les responsabilités dont ils ont convenu au départ et de gérer les attentes à mesure que progresse l'initiative (Walker et Arbreton, 2004).

Le fait que les fondations reconnaissent de plus en plus l'importance de leur propre rôle dans la détermination des résultats qu'obtiennent les initiatives de revitalisation de collectivités, et qu'ainsi elles incluent leur propre rendement dans le cadre d'évaluation, est un phénomène nouveau et particulièrement prometteur (Brown, Colombo et Hughes, 2009).

Tendance 2 : des attentes plus réalistes pour mesurer l'impact des initiatives

Les bailleurs de fonds et leurs partenaires comprennent mieux maintenant la problématique liée à la contribution aux résultats et la difficulté d'établir un lien de causalité directe entre l'investissement dans une initiative de revitalisation de collectivités et des résultats particuliers. Étant donné cette appréciation plus nuancée de la nature complexe et dynamique de l'action locale, les évaluateurs tentent plutôt de comprendre comment ces investissements ajoutent de la valeur et contribuent à développer la capacité de l'initiative; comment ils ont un effet catalyseur, capitalisent sur l'élan de changement dans le milieu, aident à prendre des décisions stratégiques et financières pertinentes et à attirer d'autres ressources et partenaires, et enfin contribuent à l'atteinte de résultats précis (Kramer et coll., 2007; W.K. Kellogg Foundation, 2007; Grantmakers for Effective Organizations, 2009).

À mesure qu'ils deviennent plus conscients des multiples facteurs en jeu dans l'écologie complexe des initiatives de revitalisation de collectivités et que leurs clients développent plus d'intérêt à découvrir comment produire les changements désirés qu'à démontrer les changements (Behrens et Kelly, 2008; Westley et coll., 2006), les évaluateurs commencent à utiliser diverses méthodes d'évaluation et sources de données pour établir de façon convaincante les liens entre l'initiative de revitalisation de collectivités et les résultats souhaités, qu'ils aient été atteints ou non.

Plusieurs niveaux d'évaluation pour saisir les résultats

L'initiative pancanadienne Vibrant Communities, qui s'est déroulée dans douze collectivités et s'appuie sur une démarche multisectorielle pour réduire la pauvreté, a mis au point un processus exhaustif d'évaluation et d'apprentissage pour permettre aux partenaires de suivre ses progrès, d'apporter des correctifs au besoin et de bâtir une base de connaissances (Leviten-Reid, 2008). Un volet de l'évaluation organise les résultats autour de trois niveaux d'action (la capacité du milieu à lutter contre la pauvreté, les actifs des individus et des ménages, et les changements politiques et institutionnels). Chacun des niveaux comporte quatre ou cinq indicateurs clés. Par exemple, la capacité de la collectivité à résoudre des problèmes et à profiter des possibilités qui s'offrent à elle pour lutter contre la pauvreté est évaluée périodiquement en fonction de sa capacité rassembleuse, de son leadership multisectoriel, de son niveau de collaboration et de la

sensibilité du milieu à l'endroit des enjeux.

Tendance 3 : une attention accrue accordée à l'apprentissage en temps réel

L'apprentissage, selon une personne interviewée, « est une démarche continue, une culture et un engagement à soutenir la capacité des gens à réfléchir à leur action de façon à les aider à distinguer les avenues susceptibles d'améliorer sans cesse leur rendement ». Dans le domaine de l'action locale, l'évaluation est de plus en plus perçue comme un moyen d'améliorer les apprentissages et la prise de décision en temps réel, de parfaire les stratégies et d'apporter des correctifs à mi-parcours (Bailey, Jordan et Fiester, 2006; Walker, 2007). S'appuyer sur les opinions, les préoccupations et les priorités de nombreux acteurs et intervenants pour formuler les principales questions d'évaluation cultive l'appropriation collective du processus d'apprentissage et augmente la probabilité que les résultats soient utiles, pertinents et crédibles aux yeux d'éventuels utilisateurs (Preskill et Jones, 2009).

Le processus itératif de l'apprentissage et de l'action fait de l'évaluation une sorte d'outil pour améliorer les pratiques et stimuler le changement à tous les échelons de l'action locale. N'étant plus une fonction confiée à un tiers, l'évaluation devient la responsabilité collective de tous les acteurs (Patrizi, 2006). Pour soutenir cette démarche d'apprentissage, les bailleurs de fonds et les évaluateurs doivent consentir des ressources suffisantes et mettre en place les structures de soutien nécessaires et déployer des efforts afin de créer une culture qui valorise le dialogue et l'analyse en toute franchise et promeut l'idée d'apprendre dans l'action (David, 2006).

Les données contribuent à accroître l'efficacité

Les évaluateurs de Making Connections ont produit un outil pour évaluer les capacités d'une collectivité à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de revitalisation de collectivités efficaces. En s'appuyant sur des expériences locales, ils ont créé une échelle d'évaluation pour mesurer divers aspects d'une action, notamment sa portée, son envergure, le leadership des résidents, la reddition de comptes et l'utilisation de données. Ils ont utilisé des preuves corroborées pour évaluer chaque initiative locale puis ils ont animé des discussions avec les équipes sur le terrain pour connaître leurs points de vue, pour recueillir plus de données afin de parfaire les évaluations et pour s'assurer que toutes les parties travaillaient dans le même sens. Ces séances d'animation périodiques sont devenues un lieu réservé pour célébrer les réussites, formuler des critiques constructives et utiliser des données empiriques de sources indépendantes pour accroître l'efficacité des équipes sur le terrain.

Tendance 4 : une plus grande utilisation de données géocodées

Au cours de cette dernière décennie, en matière d'évaluation, le pouvoir des données géocodées s'est imposé pour mieux comprendre une collectivité et contribuer aux démarches locales de planification, pour favoriser un discours public éclairé et pour mobiliser une collectivité autour d'une action locale en mettant au jour les disparités économiques et raciales. Les évaluateurs peuvent cartographier les changements qui surviennent dans un quartier dans le temps, comparer les trajectoires des quartiers ciblés aux trajectoires d'autres quartiers et combiner les résultats obtenus avec d'autres sources et

types de données pour explorer l'impact d'une initiative sur le milieu. D'importants investissements ont été consentis pour développer des centres de données intermédiaires qui démocratisent l'accès aux données pour toutes les parties intéressées. Certains de ces centres de données sont indépendants et d'autres proviennent de municipalités ou d'universités. Un grand nombre sont reliés entre eux et font partie d'un réseau parrainé par l'Urban Institute dont le but est « d'enrichir les systèmes d'information locaux et d'en accroître l'utilisation pour l'élaboration des politiques locales et la mobilisation des collectivités » (cf. www.nnip.org).

Les données géocodées révèlent les trajectoires des quartiers

L'évaluation de New Communities par MDRC comportait une analyse des trajectoires des seize quartiers participants afin d'y mesurer les tendances à long terme en matière de qualité de vie. Les évaluateurs ont analysé les changements démographiques dans chacun des quartiers ainsi que la nature, l'étendue et la vitesse des changements pour divers indicateurs communautaires, notamment le taux de criminalité, l'activité du marché de l'habitation et la vitalité commerciale. L'analyse décrit les tendances datant de quelques années avant l'avènement de l'initiative jusqu'à plusieurs années après sa mise en œuvre. Elle montre les variations dans les trajectoires entre les quartiers ciblés et les compare aux changements observés dans un échantillon de quartiers qui ne faisaient pas partie de New Communities et dans la ville de Chicago globalement.

Tendance 5 : de nouvelles approches pour évaluer les changements politiques et institutionnels

Les initiatives de revitalisation de collectivités accordent de plus en plus d'importance aux façons de lier l'action locale et les changements politiques et institutionnels afin d'obtenir des bénéfices à grande échelle autant dans les milieux où elles se déroulent que plus globalement. Les évaluateurs ont également consacré beaucoup d'énergie à trouver des façons plus efficaces d'évaluer les efforts de défense et de promotion, et l'impact des changements politiques et institutionnels (Guthrie et coll., 2006, 2006; Coffman, 2007; Harvard Family Research Project, 2007; Innovation Network, 2009). D'autres travaux ont permis de créer une ressource en ligne pour planifier les stratégies de défense et de promotion et en mesurer l'impact (Advocacy Progress Planner - www.planning.continuousprogress.org) et un outil pour aider les évaluateurs à concevoir des instruments utiles, gérables et rentables pour évaluer les efforts de défense et de promotion (Harvard Family Research Project, 2009).

Ces nouvelles approches s'avèrent particulièrement importantes pour les initiatives de revitalisation de collectivités émergentes qui structurent explicitement leur travail pour faire à la fois de l'action locale et apporter des changements politiques et institutionnels (p. ex. Building Healthy Communities, une initiative parrainée par California Endowment qui se déroule dans quatorze collectivités différentes), et pour lesquelles la fondation qui parraine se positionne autant comme agent de changement que comme bailleur de fonds (p. ex. Detroit Works for Kids, initiative parrainée par la Fondation Skillman).

L'évaluation et les apprentissages à tirer des initiatives de revitalisation de collectivités : prochaines étapes

Les cinq tendances décrites précédemment, et il y en a sans doute d'autres, marquent d'importants progrès dans la manière dont les personnes qui œuvrent dans le domaine de la revitalisation de collectivités définissent et évaluent le succès de leur travail et, apprennent à l'améliorer en cours de route. Ces approches ne sont peut-être pas adoptées par tous, ni toujours mises en œuvre efficacement, mais elles reflètent de nouvelles attitudes et de nouvelles normes de pratique dans ce domaine. Comme on peut s'y attendre, cependant, chaque pas en avant soulève des aspects et des défis complexes qui, combinés à des obstacles persistants, peuvent nuire aux progrès sur le terrain et à la génération de connaissances dans le domaine.

La partie qui suit porte sur trois de ces défis. Même s'ils ne sont pas propres au seul domaine de l'action locale, ils ont souvent été mentionnés dans les entrevues et les groupes de discussion et le moment de s'y attaquer semble opportun.

Défi 1 : créer des cadres d'évaluation plus robustes

L'utilisation de la théorie du changement, ou de cadres d'évaluation correspondants, a permis de réfléchir avec plus d'acuité à l'intensité et à l'envergure des stratégies requises pour faire en sorte qu'une action locale donne des résultats. Plus la théorie est solide et plus la pratique s'appuie sur des données probantes et sur le savoir que contribuent les acteurs locaux à son processus d'élaboration, plus le cadre d'évaluation sera puissant et efficace pour déterminer les populations cibles et les stratégies susceptibles d'atteindre au mieux les résultats souhaités à l'échelle de la population et de la collectivité.

Voici quelques recommandations pour améliorer davantage les cadres d'évaluation :

Faire de l'élaboration du cadre d'évaluation une véritable démarche inclusive

La création d'un cadre d'évaluation détaillé peut sembler un exercice gruge-temps, contestable et superflu pour des personnes désireuses de transformer leur milieu. Certains évaluateurs essaient d'accélérer le processus en créant le cadre à partir de la documentation pertinente de l'initiative puis en le soumettant aux acteurs pour qu'ils l'approuvent. Il est certain que les évaluateurs peuvent animer la démarche de façon à tenir compte du temps limité dont disposent les gens, à s'assurer d'utiliser un langage clair et à enrichir le cadre de nouvelles connaissances. Mais ce souci d'efficacité peut aussi entraver le processus. Si l'évaluateur conçoit le cadre d'évaluation en coulisse ou si le bailleur de fonds le produit lui-même de manière « directive et autoritaire », il est peu probable que les acteurs locaux s'approprient les stratégies et les résultats pour lesquels ils ont à rendre des comptes et encore moins probable qu'ils utilisent le cadre d'évaluation pour orienter leur action. La plupart du temps, l'élaboration du cadre d'évaluation ne peut pas être confiée à un tiers, car il est le fondement de l'efficacité des stratégies, de la reddition des comptes et de l'amélioration continue.

Développer la capacité des acteurs locaux à faire le suivi de leur propre performance

Outiller les porteurs d'une initiative de revitalisation de collectivités pour qu'ils soient en mesure de contrôler leur propre rendement permet de bâtir une culture axée sur les résultats et sur la prise de décisions fondées sur preuves, à condition d'avoir le soutien nécessaire pour s'acquitter efficacement de cette responsabilité (York, 2005). Dans le même ordre d'idées, le personnel et les administrateurs des fondations doivent savoir évaluer le travail qui relève de leur responsabilité (FSG Social Impact Advisors, 2009). Le suivi du rendement, s'il se fait de façon rigide, peut accorder une trop large place aux indicateurs de progrès facilement mesurables au détriment de certains indicateurs plus significatifs, mais difficiles à mesurer (Sridharan, 2009). Cette rigidité peut également freiner l'innovation (Giloith et Gewirtz, 2009) et faire fi des dynamiques complexes du milieu. Par contre, combiné à des stratégies d'évaluation et d'apprentissage conçues pour répondre à des questions plus stratégiques ou globales, le contrôle du rendement devient un puissant élément du cadre d'évaluation.

Les acteurs mesurent leur propre rendement

Harlem Children's Zone exige de rapporter et de vérifier rapidement et avec exactitude les résultats d'examen des enfants afin de permettre aux enseignants et aux administrateurs scolaires de déterminer ce qui fonctionne bien et moins bien et d'adapter leur approche en conséquence.

Dans le cadre de l'initiative Jacobs Center for Neighborhood Innovation qui se déroule à San Diego, une trentaine d'équipes de résidents et d'autres intervenants fixent des objectifs précis et surveillent leurs progrès par rapport à ces objectifs. Ces équipes n'ont pas besoin de compétences techniques hautement sophistiquées, mais elles doivent savoir comment poser des questions. Les réponses à ces questions leur permettent de mesurer leur progrès, d'adapter leurs stratégies et d'accroître leur efficacité.

Travailler davantage à définir des objectifs intermédiaires ou des indicateurs de progrès

Parce que l'action locale est une entreprise à long terme, un cadre d'évaluation robuste doit pouvoir saisir en cours de parcours des indicateurs de progrès vers l'atteinte des objectifs ultimes d'une initiative. Les évaluateurs soulignent les difficultés techniques et conceptuelles que comporte la détermination d'objectifs intermédiaires suffisamment précis pour être utiles à l'évaluation et la gestion. Les objectifs et les indicateurs fiables de plus en plus nombreux pour évaluer le mieux-être des enfants, des familles et des collectivités sont utiles, tout comme les nouveaux travaux sur les cadres d'évaluation ou les points repères en matière de politiques et de défense et de promotion.

Mais lorsque le manque de ressources limite la collecte de données, il faut que les évaluateurs fassent preuve de créativité et conçoivent des mesures de remplacement afin de recueillir d'autres données plus accessibles, compatibles avec les connaissances existantes et dont la validité et l'utilité sont reconnues par les acteurs.

Aux dires d'un évaluateur : « Aussi imparfaites soient-elles, si ces mesures de remplacement permettent aux porteurs d'une initiative d'adapter leurs stratégies pour en accroître l'efficacité ou de

modifier sa théorie sous-jacente, nous avons fait un bon bout de chemin ». Un autre évaluateur a insisté sur l'importance, surtout pour les initiatives qui se déroulent à plusieurs endroits, de choisir des objectifs intermédiaires reflétant les spécificités de la collectivité et la dynamique raciale, culturelle, politique et historique qui lui est propre. Le fait que ces spécificités deviennent de plus en plus apparentes à mesure que l'initiative progresse met en relief pour les évaluateurs la nécessité de repréciser et de formuler périodiquement des objectifs intermédiaires, ainsi que le cadre d'évaluation plus général.

Réexaminer périodiquement et adapter le cadre d'évaluation

Cela s'impose, car les participants changent, les nouvelles données appellent des améliorations et l'initiative évolue dans un contexte économique et politique dynamique.

Défi 2 : trouver des moyens d'intégrer les apprentissages à la démarche

Peu de personnes contestent l'importance d'intégrer les apprentissages, mais il est facile de sous-estimer le temps, les outils et les ressources nécessaires pour bien le faire. L'action locale implique nécessairement de nombreux acteurs : les résidents du quartier, les dirigeants d'organismes à but non lucratif, les bailleurs de fonds privés et publics, les promoteurs immobiliers privés, les groupes de promotion et de défense, etc. Le défi de ces initiatives en matière de gestion est de favoriser une action concertée fondée dans la même compréhension de sa raison d'être et assortie d'un partage de responsabilités pour les résultats. Et leur défi en matière d'apprentissage est de créer des mécanismes permettant de partager l'information et d'utiliser cette information pour orienter l'action de manière à générer des résultats sur lesquels les acteurs se sont entendus et qui s'inscrivent dans un cadre d'intervention commun.

Le principal obstacle à l'apprentissage, et pour les évaluateurs et pour les participants de l'initiative, est le temps. La nécessité d'agir restreint souvent le temps qu'il faudrait consentir à l'analyse et à la réflexion. Par exemple, malgré la mise en place de structures pour favoriser les apprentissages, les employés et les partenaires de la Fondation Skillman ont constaté que la cadence et la complexité de la démarche en cours les incitaient à profiter des séances consacrées à l'apprentissage pour discuter des problèmes opérationnels pressants au lieu de discuter de décisions et de leçons stratégiques (Brown, Colombo et Hughes, 2009). « L'exécution sans relâche » laisse toutefois peu de place à « l'expérimentation et à la réflexion », des éléments essentiels au succès durable (Edmondson, 2008).

Voici des recommandations pour tirer le meilleur parti des leçons apprises :

Partager les données

Même dans une culture fondée sur la collaboration, le dialogue et la réflexion, il n'est pas facile de partager de l'information en temps opportun, dans des formats accessibles à divers publics et de manière à respecter la confidentialité. Il faut souvent beaucoup d'investissement pour mettre en place des systèmes conviviaux de consolidation de données et de suivi des résultats (p. ex., à San Francisco, Communities of Opportunity a consacré plusieurs années à cette tâche.) Les centres de données intermédiaires doivent consacrer beaucoup de temps à négocier des ententes avec des

fournisseurs de données et à outiller les organismes communautaires, les militants locaux et d'autres organismes à but non lucratif pour qu'ils puissent mettre en valeur et utiliser efficacement ces données. Apprendre quand et comment utiliser différentes sortes de données s'avère également complexe. Historiquement, l'équilibre entre les risques associés à « mettre l'information sur la place publique » et les avantages qu'il y a à le faire a eu tendance à pencher en faveur de la confidentialité (Hamilton et coll., 2005). Ou encore, l'information publiée était tellement stérile ou autopromotionnelle que sa valeur était limitée.

Toutefois, les pressions, à la fois pour une plus grande transparence et pour apprendre de ses erreurs, ont suscité des réflexions et un partage de renseignements dans le milieu de la philanthropie et au-delà de celui-ci (Giloith et Gewirtz, 2009). Si tous les partenaires conviennent au départ de la façon dont seront mesurés les indicateurs de succès, ils chercheront à améliorer leur rendement collectif et réviseront les hypothèses du cadre d'évaluation sur la manière d'atteindre les objectifs souhaités, au lieu d'être tentés d'imputer la faute à quelqu'un lorsqu'ils sont confrontés à des résultats décevants.

Les participants réfléchissent, apprennent et agissent

Dans Hope Community, une corporation de développement communautaire (CDC) dédiée à l'action locale et à la prise en charge collective, l'évaluateur qui initialement était un consultant externe est devenu employé à temps partiel de la CDC. Sa tâche consistait à aider ses collègues à recueillir et à interpréter des données, à fournir en temps opportun des rétroactions sur les programmes, à donner de la formation et du soutien individuel ou en groupe et à animer des discussions pour encourager la réflexion mutuelle.

Après dix-huit mois, l'évaluateur indique que « le respect qu'accordait au préalable Hope Community à la "réflexion" a augmenté. La réflexion se traduit dans des moyens plus concrets, systémiques et flexibles d'apprendre, de planifier et de réagir. L'exercice de documenter régulièrement les pratiques est maintenant bien établi ». Les employés de première ligne rendent mieux compte de leur travail et comprennent mieux le lien entre celui-ci et la vision globale de Hope Community; le conseil d'administration et le personnel ont une compréhension plus convergente des objectifs souhaités; et les bailleurs de fonds externes tirent profit de l'accès à des données plus concrètes et de l'engagement de Hope Community d'apprendre et de s'améliorer sans cesse.

Adaptation de Tilney, 2009.

Trouver des moyens de traduire les apprentissages en action

Il faut que les apprentissages se traduisent en action (p. ex. l'acquisition de nouvelles compétences, l'amélioration des pratiques, la reformulation des théories, l'élaboration de nouvelles stratégies et la création d'autres partenariats; cf. Giloith et Gewirtz, 2009). Les divers intervenants disposent de nombreux moyens pour arriver à cette fin. Par exemple, certaines fondations ont lancé des discussions sur une base régulière avec les organismes qu'elles soutiennent dans le cadre d'un programme structuré d'apprentissage. Ensemble, ils compilent, analysent, font la synthèse et intègrent l'information dans leur intérêt commun (Chin, 2006). Dans le cadre de partenariats de bailleurs de fonds (GrantCraft, 2009), de groupes d'apprentissage entre pairs et de communautés de pratique élargies, les participants peuvent dégager et partager des leçons, apprendre à appliquer dans la pratique les leçons apprises et déterminer le type d'aide et de soutien dont ils ont besoin (p. ex. aide technique pour appliquer un

nouvel outil ou une pratique, coaching, visites de sites aux objectifs semblables, formation et perfectionnement professionnel; cf. Trent et Chavis, 2009). Les conditions dans lesquelles les apprentissages sont le plus susceptibles de se traduire en actions sont relativement bien connues : le développement d'une culture de groupe propice à l'apprentissage et à l'adaptation, des dirigeants qui valorisent les échanges francs et donnent l'exemple à cet égard et des attentes claires et réalistes à l'égard de ceux qui entreprendront de nouvelles initiatives et à l'égard du soutien dont ils auront besoin.

Créer des liens judicieux entre l'évaluation et la communication.

L'efficacité des communications internes permet de soutenir l'engagement et l'intérêt de partenaires variés autour d'objectifs communs et de réduire le risque de détournement de la mission et l'essoufflement. Les communications externes servent quant à elles à donner plus d'élan aux actions du milieu, à obtenir des appuis financiers et à diffuser les leçons apprises aux autres intervenants du domaine. Les communications internes et externes dépendent toutes deux des données provenant de l'évaluation, notamment des rapports sur les progrès et sur les réussites. Chaque partenaire utilise l'information à sa manière et à ses fins (p. ex. lancer une campagne de financement, recruter d'autres partenaires, rassurer les administrateurs, persuader des décideurs, rendre des comptes à la population), ce qui, en l'absence d'un message global cohérent, peut entraîner des contradictions ou des malentendus.

Notamment, à cause de la dimension « campagne » des communications, les évaluateurs peuvent sentir une certaine pression ou être tentés à en promettre trop, à interpréter les données prématurément ou sous un éclairage trop positif et à créer des indicateurs de succès dont les liens avec des résultats significatifs sont ténus. Une façon de maintenir l'intégrité de l'évaluation consiste à préciser quels résultats peuvent être publiés, à quel moment et par qui, et quel type d'analyse doit être faite par les partenaires avant la publication. De plus, des relations de travail étroites et informelles entre l'évaluateur, les bailleurs de fonds de l'évaluation et les personnes qui s'occupent des communications (et parfois des campagnes de financement) peuvent contribuer à la cohésion du message. La cohérence peut également être favorisée lorsque l'équipe possède de l'expertise en évaluation et en communications et qu'elle examine périodiquement les instruments d'évaluation et les adapte aux différents publics. Plus ces stratégies existeront au sein d'une culture d'enquête critique, plus elles s'appuieront sur une compréhension commune de la théorie sous-jacente à l'action et sur un engagement à investir et à travailler ensemble à long terme, plus l'évaluation et les communications seront susceptibles de se compléter et de fonctionner en harmonie.

Défi 3 : apprendre avec les partenaires

La réussite à long terme d'une initiative complexe de revitalisation de collectivités repose davantage sur le développement des capacités des divers acteurs à résoudre des problèmes complexes que sur le développement des connaissances ou de l'expertise à court terme d'un ou l'autre de ces acteurs. Il y a progrès et innovation lorsque tous les acteurs contribuent à une réflexion sur ce qu'ils ont appris de leurs diverses expériences. Voilà pourquoi le modèle classique du réseau en étoile, c'est-à-dire en vertu duquel le bailleur de fonds est au centre de l'intervention, ne convient plus (Chin, 2006). Le défi consiste à créer de nouvelles structures organisationnelles qui facilitent, voire obligent l'apprentissage en tant que groupe. Il existe peu d'exemples de ce type. La prochaine étape consiste donc à mettre à l'essai un ensemble de structures collaboratives et d'approches systémiques pour savoir lesquelles génèrent le plus de leçons se traduisant par des pratiques améliorées et de nouvelles connaissances.

Jusqu'à récemment, les bailleurs de fonds avaient tendance à se concentrer sur les leçons provenant de « leurs » initiatives et des organismes qu'ils soutenaient et ne réussissaient pas vraiment à construire à partir des apprentissages des autres. Kubo et McKenna (2009) font la promotion de l'évaluation conjointe pour arrimer les champs d'intérêt, encourager la responsabilisation, accroître la base des connaissances et augmenter le rendement de l'investissement consenti à l'évaluation. Pendant plus de cinq ans, ils ont effectué de la recherche sur le terrain dans une même collectivité, utilisant des méthodes variées pour recueillir des données sur des projets différents pour le compte de bailleurs de fonds différents. Les évaluateurs ont développé une connaissance approfondie de la dynamique du milieu sans qu'il existe d'investissement officiel dans ce savoir : chaque bailleur de fonds et chaque organisme communautaire avait ses propres objectifs et intérêts, et chacun d'entre eux demandait aux évaluateurs de leur remettre un rapport qu'ils ne partageaient ni entre eux ni avec la collectivité en général. Par contre, s'il y avait évaluation conjointe :

...Les titulaires de subventions œuvrant sur le même territoire pourraient unir leurs efforts pour formuler une théorie commune de changement à l'échelle de la collectivité et pour bâtir un programme de recherche d'utilité collective. De cette façon, ils bénéficieraient d'une rétroaction critique sur leurs contributions individuelles et collectives au changement. En tant que groupe, ils pourraient demander aux bailleurs de fonds de leurs initiatives respectives de soutenir collectivement leur programme de recherche. Les rapports provisoires et le rapport final [...] seraient l'occasion pour les acteurs du milieu et les fondations de se rencontrer pour apprendre, réfléchir et apporter des correctifs stratégiques.

La proposition formulée par Kramer, Parkhurst et Vaidyanathan (2009) d'investir dans des réseaux d'apprentissage souples capables de s'adapter est encore plus ambitieuse :

[Ces réseaux] engagent un grand nombre d'organismes qui travaillent à différents aspects d'une problématique complexe unique, dans une démarche animée en continu, qui sert à déterminer des paramètres comparatifs de rendement, à coordonner leurs efforts et à apprendre les uns des autres. Les avantages de ces réseaux sont, notamment, une plus grande harmonisation des objectifs des divers organismes, une meilleure collaboration pour résoudre les problèmes et la création d'une communauté d'apprentissage qui améliore graduellement l'efficacité de tous les participants.

Les chercheurs citent l'initiative STRIVE dans Cincinnati, où plus de 300 intervenants, organisés en quinze réseaux d'action, se sont concertés pour travailler à améliorer la réussite scolaire. Une telle approche paraît très indiquée pour bon nombre d'initiatives de revitalisation de collectivités, mais pour fonctionner, elle exige beaucoup de leadership et d'investissement de la part de bailleurs de fonds et le soutien de professionnels très engagés dans la démarche.

À propos de l'attribution de cause à effet

Aucune discussion entourant l'évaluation n'est complète sans aborder la problématique liée à l'attribution de cause à effet. Beaucoup d'initiatives de revitalisation de collectivités ont fait face à d'importants problèmes de conception et de mise en œuvre, des problèmes qui ont limité leur impact et leur capacité à contribuer aux connaissances. Cela étant, la tendance dans le milieu de la philanthropie

à ne plus chercher à tout prix de « preuves » de l'impact d'une initiative, mais plutôt à chercher des sources de données plus flexibles et à jour afin d'améliorer le rendement de l'initiative dans un environnement complexe et changeant (Kramer et coll., 2007; Grantmakers for Effective Organizations, 2009), semble bien correspondre à l'état actuel des connaissances sur l'action locale et ses pratiques.

Mettre l'accent sur la *contribution* plutôt que sur l'attribution de cause à effet ne diminue en rien l'importance d'intégrer, lorsqu'il y a lieu, une méthodologie rigoureuse et une pratique fondée sur des données probantes à la démarche. Cela ne veut pas dire non plus que chaque acteur n'a pas à rendre de comptes par rapport aux résultats mesurables de l'initiative (par opposition aux extrants sous forme d'activités). Il est important que les bailleurs de fonds, surtout les administrateurs des fondations, comprennent ces concepts. Ceux qui investissent dans des initiatives de revitalisation de collectivités veulent, avec raison, des preuves tangibles de succès afin de persuader d'autres acteurs de se joindre à eux. « Mais le coût, la complexité et la durée » d'études d'impact pouvant fournir des « preuves irréfutables » de retombées directement liées aux subventions consenties par une fondation en limitent la faisabilité (FSG Social Impact Advisors, 2009). Plutôt, les employés des fondations devraient aider leurs administrateurs à comprendre l'importance de l'évaluation et les encourager à investir dans un cadre d'évaluation qui explique les liens logiques entre des objectifs clairs, les stratégies utilisées et les résultats mesurables dont ont besoin les administrateurs pour éclairer leurs décisions et faire plus largement la promotion du travail (Buteau, Buchanan et Brock, 2009).

Au lieu de concentrer l'essentiel des efforts à démontrer l'impact d'une initiative, il est préférable, à ce moment-ci, de prioriser la création de cadres d'évaluation plus robustes et de développer les capacités des acteurs sur le terrain à recueillir et analyser des données pour mieux documenter leurs décisions collectives et améliorer la mise en œuvre de leur initiative. Ils seront donc plus susceptibles de réellement mettre à l'épreuve leurs théories et de générer des connaissances dans ce domaine. Lorsque les réseaux d'apprentissage feront véritablement corps avec les initiatives de revitalisation de collectivités, les évaluateurs pourront plus facilement étudier les liens de causalité et évaluer l'impact des initiatives à long terme.

Néanmoins, il est clair que le débat sur ce qui constitue un cadre conceptuel assez rigoureux et des preuves « suffisantes » demeure ouvert (Schoor, 2009; Smyth et Schorr, 2009). Malgré un rapport récent (2009) du GAO¹⁵ indiquant qu'une gamme diversifiée de méthodes rigoureuses, au-delà de la sélection aléatoire, pouvait aider à déterminer quelles étaient des interventions efficaces, certaines personnes croient toujours que, dans le domaine de la politique sociale, il faille absolument procéder à des devis expérimentaux classiques avant de pouvoir établir définitivement l'efficacité d'une initiative et d'en étendre la portée. Quelques évaluations récentes devraient permettre d'étayer le débat, notamment l'évaluation réalisée par LISC de l'initiative Sustainable Communities qui se déroule dans plusieurs quartiers (une tentative sérieuse d'employer de nouveaux instruments d'analyse et de collecte de données pour mesurer le changement dans les quartiers cibles et des quartiers témoins; cf. Walker, Winston et Rankin, 2009).

L'évaluation des initiatives de revitalisation de collectivités a évolué tant conceptuellement que

¹⁵ Government Accountability Office

pratiquement au cours des vingt dernières années. Des thèmes récurrents sont la durée, l'intentionnalité et les ressources nécessaires pour bien faire le travail. Ces éléments, au lieu d'être considérés comme des « coûts afférents à l'évaluation » qui amputent une partie du budget de fonctionnement de l'action locale, devraient être considérés comme indissociables de la démarche en soi. Tout comme nous avons soutenu qu'une bonne pratique exige que tous les acteurs fassent le suivi des progrès dans l'atteinte des objectifs qui relèvent de leur responsabilité, nous croyons aussi que l'action locale est fondamentalement une question d'apprentissage, d'adaptation et de développement de la capacité collective d'agir des acteurs autour de buts communs. De cette façon, l'évaluation peut contribuer au fil du temps à faire d'une initiative une entreprise plus éclairée, plus forte et plus durable.

Chapitre 6

Huit leçons fondamentales pour améliorer la conception et la mise en œuvre d'initiatives de revitalisation de collectivités

par Anne C. Kubisch

Ce chapitre porte sur les leçons qui ressortent du travail réalisé à ce jour, des leçons dont devraient tenir compte les initiatives de revitalisation de collectivités en cours et celles qui démarrent. Il s'intéresse spécialement aux raisons pour lesquelles certaines initiatives n'ont pas répondu aux attentes à leur endroit et on y suggère des changements qui pourraient renforcer les prochaines initiatives.

Leçon 1 : définir le plus clairement possible les buts, la réussite souhaitée et la théorie du changement

La question la plus fondamentale concernant les initiatives de revitalisation de collectivités, à savoir « Comment définit-on la réussite? », a été une des questions auxquelles il a été le plus difficile de répondre. Trop souvent, les objectifs d'une intervention locale sont mal précisés au départ et sont définis en termes généraux ou abstraits. Qu'entendons-nous exactement par la revitalisation du milieu, par l'atténuation de la pauvreté, par le renforcement des capacités, par la durabilité ou même par une chose aussi simple en apparence que l'amélioration du sort des enfants?

Parfois, le manque de clarté est intentionnel afin qu'une variété d'acteurs se reconnaisse dans l'initiative et y investisse. Si le processus de planification a pour objet de stimuler une participation large du milieu, alors les définitions de succès peuvent attendre la décision du groupe. Par ailleurs, une initiative qui vise le développement des capacités de la collectivité pourrait bien ne pas se fixer de résultats précis à atteindre avant d'avoir une idée plus précise de ce que le milieu ou les organismes porteurs seront en mesure d'accomplir une fois bien outillés. Dans d'autres cas, à mesure que se manifestent les difficultés liées à la mise en œuvre d'une initiative de changement portée par la collectivité, les concepteurs, les promoteurs et les gestionnaires peuvent modifier leur définition de la réussite, réviser à la baisse leurs attentes et se concentrer sur des résultats intermédiaires qui marquent des progrès vers des résultats à long terme.

Le manque de clarté entourant les objectifs de changement d'une initiative locale entraîne des problèmes techniques et politiques. Les problèmes techniques illustrent le vieil adage, « Si vous ne savez pas où vous allez, n'importe quel chemin vous y mènera ». De toute évidence, l'intentionnalité est cruciale pour arriver à des résultats. Les planificateurs, les gestionnaires et les bailleurs de fonds doivent : 1) bien cerner la situation qu'ils entendent changer; 2) mettre au point une stratégie réalisable (fondée sur une théorie qui se tient ou sur des preuves empiriques) pour agir sur la situation; 3) créer un plan d'action; 4) bien exécuter ce plan d'action; et 5) surveiller les progrès vers l'atteinte des objectifs. Le manque de clarté entourant les objectifs ou les buts recherchés prive inmanquablement

l'initiative d'une théorie du changement solide pour guider ses stratégies et l'action.

Les problèmes politiques, quant à eux, surviennent parce qu'un manque de clarté à propos des objectifs fait en sorte que les divers acteurs définissent différemment le succès. Par conséquent, à mesure que la démarche progresse, un groupe est susceptible d'être satisfait de ses réalisations, tandis qu'un autre est susceptible d'être déçu, ce qui mine l'engagement collectif dans l'initiative. Cette rupture survient généralement quand un groupe d'acteurs (habituellement le conseil d'administration de la fondation qui parraine le projet) s'impatiente de la lente progression vers des résultats concrets et quantifiables pour les interventions par secteur; et qu'un autre groupe d'acteurs (tel que les employés de l'initiative) valorise le développement des capacités en cours, les liens qui se tissent et les assises qui s'érigent pour soutenir des interventions par secteur à plus long terme.

Ceci ne veut pas dire pour autant que tout doit se décider au départ ou que toutes les décisions sont immuables. Après tout, ce travail évolue en bonne partie à mesure que les capacités d'agir du milieu se développent, que des consensus émergent et que les liens se consolident. Plutôt, cela signifie qu'il faut une théorie du changement suffisamment élaborée pour démarrer l'initiative, déterminer si des progrès sont réalisés et vérifier que le plan d'action est suffisamment souple pour l'adapter au fil de l'expérience acquise. Cela signifie aussi qu'il doit y avoir des discussions délibérées, structurées et régulières concernant les changements attendus dans le milieu entre les membres du conseil d'administration, les employés de l'initiative, les fonctionnaires, les bailleurs de fonds, les résidents de la collectivité et autres partenaires.

Lignes directrices utiles pour l'établissement d'objectifs :

- *Établir des objectifs atteignables sur une période de cinq à dix ans.* Voici deux exemples de tels objectifs : améliorer les résultats aux examens de troisième année des enfants de dix ans ayant participé à des programmes de soutien éducatif et familial intensifs de grande qualité depuis leur naissance (Harlem Children's Zone); ou construire, sur une période de cinq ans, un centre communautaire en impliquant pleinement la collectivité (l'initiative Market Creek de la Fondation de la famille Jacobs). Même lorsque la revitalisation du milieu est l'objectif à long terme, une période d'attente de cinq à dix ans semble être le maximum d'attente que peuvent tolérer les acteurs clés avant de voir des résultats tangibles.
- *S'assurer de bien définir des étapes clés en cours de route, à propos desquelles tous sont d'accord.* La difficulté de définir des objectifs intermédiaires est aussi grande que celle de définir des objectifs à long terme, mais le temps consacré à cet exercice de définition et à bâtir des consensus autour des objectifs est bien investi.
- *Définir aussi précisément que possible la population qui bénéficiera de l'initiative.* Par exemple, tous les adultes habitant des logements sociaux (Jobs-Plus), tous les membres d'un gang de rues dans le quartier (Boston TenPoint Coalition, Columbia Heights/Shaw Support Collaborative), tous les pâtés de maisons autour de la cité universitaire (West Philadelphia Initiative).
- *Prévoir des gains rapides.* Par exemple, le nettoyage d'un îlot urbain, l'augmentation du nombre

de bénéficiaires du Crédit d'impôt pour revenus gagnés, l'organisation d'une fête culturelle ou d'activités de dépistage de personnes souffrant d'asthme. Ces gains confèrent de la crédibilité et de la légitimité à l'initiative et lui donnent de l'élan, tout en produisant des résultats valables.

- *Réévaluer les objectifs à long terme, la théorie du changement et les objectifs intermédiaires régulièrement.* Il y a toujours du roulement au sein d'une initiative et ces discussions permettent d'intégrer les nouveaux joueurs. Et même pour les intervenants de la première heure encore impliqués, les rappels sont utiles pour s'assurer que les gains rapides ne les détournent pas des objectifs à long terme. Ils sont utiles aussi lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévu ou que la fatigue ou la frustration s'installe. Pour tous les participants, la discussion est une façon de faire face aux divisions et différences d'opinion occultées durant les premières phases de l'initiative, mais qui resurgissent plus tard.

Leçon 2 : une fois les buts clairement définis, investir dans des stratégies délibérées pour les atteindre

Cette étude des initiatives de revitalisation de collectivités met en relief l'importance de l'intentionnalité en tout temps et sur tous les fronts. Par exemple, pour favoriser une meilleure réussite scolaire, il faut intervenir à l'école; pour améliorer les conditions et la qualité de vie dans le quartier, il faut revitaliser l'environnement physique; et pour renforcer la capacité d'agir du milieu, il faut investir directement dans le développement du leadership et des organismes locaux et pouvoir accéder aux sphères de pouvoir. Même les initiatives qui visent un résultat moins tangible, tel que l'accroissement du capital social, doivent agir délibérément, c'est-à-dire avec intentionnalité, et ne pas simplement espérer que le résultat souhaité découle de manière indirecte d'autres stratégies.

Les interventions des initiatives qui ont investi délibérément leurs efforts dans un domaine donné ont connu du succès : la situation s'est améliorée et les capacités du milieu ont été renforcées. Les initiatives qui n'ont pas investi leurs efforts délibérément ou directement dans un domaine donné, ou qui ont tenu pour acquis que leurs interventions dans un domaine auraient des retombées dans d'autres, n'ont pas connu de tels succès.

Cette leçon s'applique à tous les aspects d'une initiative de revitalisation de collectivités, mais on l'observe plus clairement par l'évaluation. On demande souvent aux évaluateurs des initiatives de revitalisation de collectivités de clarifier la théorie du changement qui sous-tend ces initiatives, et de définir et suivre les résultats qui peuvent être reliés logiquement à des stratégies particulières d'investissement. Mais parfois, on leur demande aussi de surveiller les effets à long terme dans une grande variété de domaines reliés. L'évaluation de l'initiative San Francisco Beacons est un exemple à cet égard. L'initiative était conçue pour être un programme parascolaire axé sur le développement et la sécurité des jeunes. Elle ne visait pas de prime abord à améliorer la réussite scolaire des jeunes. L'évaluation a porté sur la qualité de la mise en œuvre du programme parascolaire, en regardant, par exemple, la présence d'adultes pour soutenir les jeunes et les possibilités offertes aux jeunes d'assumer du leadership. L'évaluation portait également sur certains objectifs de développement des jeunes, comme la perception qu'avaient les jeunes de leur efficacité personnelle. Certains acteurs ont aussi demandé aux évaluateurs de contrôler les effets du programme sur la réussite scolaire des

jeunes participants. Tout au long de sa conception, de sa mise en œuvre et de son évaluation, les évaluateurs les avaient mis en garde de ne pas s'attendre à ce que l'initiative améliore le rendement scolaire des jeunes. Le rendement scolaire étant resté pratiquement le même, les évaluateurs ont pu démontrer qu'une des principales raisons était l'absence d'investissements directs dans un volet éducatif (Walker et Arbreton, 2004).

Cette leçon entourant l'intentionnalité est encore plus pertinente pour les initiatives de revitalisation de collectivités que pour les interventions sectorielles classiques. La difficulté dans la plupart des domaines de pratique (comme en santé) est d'amener les praticiennes et les praticiens, les bailleurs de fonds et les décisionnaires à s'extirper du carcan de leur discipline, à dépasser les programmes cloisonnés et à reconnaître la nature systémique des causes d'un si grand nombre de problèmes sociétaux. Par contre, à cet égard, les leaders d'initiatives de revitalisation de collectivités ne ressemblent pas à la plupart des leaders du domaine de l'intervention sectorielle. Au départ, ils sont beaucoup plus susceptibles que les autres leaders d'avoir une compréhension globale et intégrée des problèmes sur lesquels ils interviennent et sans doute ont-ils déjà une approche systémique. Par conséquent, la difficulté pour les bâtisseurs communautaires est d'un autre ordre. Le résultat des démarches territoriales intégrées (DTI¹⁶) de ces vingt dernières années semble indiquer que les approches globales et intégrées en matière de mobilisation citoyenne reposent parfois sur une pensée si globale qu'elles perdent de vue leurs cibles précises et peut-être même une certaine rigueur. Le défi pour les bâtisseurs communautaires consiste à être plus centrés sur des objectifs, plus stratégiques et plus délibérés dans leurs actions.

Lignes directrices pour promouvoir l'intentionnalité :

- *S'assurer que la théorie du changement initiale dévoile toutes les hypothèses implicites* sur les résultats attendus des activités. À cause de la complexité et de l'interrelation des facteurs qui contribuent aux changements dans un milieu, il est souvent difficile de faire ressortir les composantes particulières d'une intervention censées produire des résultats précis. L'expérience démontre que l'exercice de remettre en question les hypothèses de la théorie du changement d'une initiative est facilement court-circuité pour plusieurs raisons : la difficulté conceptuelle de l'exercice, la faiblesse de données probantes sur la façon d'obtenir des résultats dans des domaines d'action liés à la revitalisation de collectivités et les divergences sur le plan idéologique et politique parmi les acteurs.
- *Trouver des leviers stratégiques pour démarrer*, les activer efficacement et déployer l'initiative à partir de ceux-ci. Il est possible d'intervenir sur des aspects particuliers tout en conservant une orientation globale en matière de revitalisation.
- *Adopter des procédures administratives, de gestion et de gouvernance* qui facilitent les boucles régulières de rétroaction interne et l'évaluation.
- *Réaliser des vérifications internes et externes périodiques* pour s'assurer que les buts, les

¹⁶ Comprehensive Community Initiative (CCI); cf. chapitre 2

capacités du milieu et les investissements sont bien coordonnés et que les investissements ont de bonnes chances de produire des résultats.

Peu importe le point de départ, l'objectif consiste à aborder le travail dans une perspective globale tout en déployant des interventions de qualité qui, selon toute vraisemblance, donneront les résultats souhaités. Le défi est d'arriver à trouver le juste équilibre entre l'approche globale et les efforts ciblés, et la solution variera en fonction du point de départ de l'initiative et de l'orientation des leaders et des participants. Et le point d'équilibre bougera à mesure que progressera la démarche, de sorte qu'il est crucial de réévaluer le tout sur une base régulière.

Leçon 3 : se doter d'une théorie de mise à l'échelle claire et s'assurer que les investissements sont proportionnels au type et à l'envergure des résultats souhaités

La théorie générale sur la façon d'atteindre des résultats sur une plus grande échelle dans une initiative de revitalisation de collectivités tient compte de la quantité limitée de financement disponible pour produire les changements souhaités. Par conséquent, les planificateurs, les leaders et les bailleurs de fonds des initiatives doivent préciser les investissements qui déclencheront une série d'événements qui, s'appuyant les uns sur les autres, créeront l'élan nécessaire pour améliorer les conditions de vie générales de la collectivité. En vertu de cette théorie du changement, dérivée en partie de la théorie des systèmes et de la théorie de la complexité, beaucoup d'efforts sont consacrés à réfléchir aux interrelations et aux relations causales dans le but de trouver des leviers précis et catalytiques. Les DTI classiques qui ont été lancées dans les années 1990¹⁷ pouvaient investir, par exemple, d'un à trois millions de dollars par année par quartier pour : 1) élaborer des plans de revitalisation de collectivités; 2) lancer des projets de démarrage; 3) combler des lacunes de services; 4) créer des partenariats et des collaborations; 5) développer les capacités d'agir des personnes et des organisations; 6) recueillir des données sur le quartier ou sur l'enjeu; 7) mobiliser les résidents; 8) réclamer des changements de politiques, etc.

Les initiatives de revitalisation de collectivités axées sur le développement humain s'appuient généralement sur une de deux hypothèses pour expliquer comment pourraient se produire les changements à l'échelle de la population. Une de ces hypothèses est celle de la « saturation », l'idée étant que chacun des résidents du quartier sera touché par l'intervention et en bénéficiera. La deuxième est celle du « point de bascule », l'idée étant que l'atteinte d'un seuil de changement chez les résidents déclenchera le changement à l'échelle de la collectivité. Par exemple, l'initiative Harlem Children's Zone (HCZ) se déroule sur un territoire de 100 îlots urbains et dessert 8 000 enfants. La théorie qui sous-tend HCZ est que si 65 p. cent des enfants du secteur sont touchés, toute la population sera touchée. L'initiative Urban Health de la Fondation Robert Wood Johnson exigeait des collectivités qu'elles fassent l'exercice de calculer ce qu'il leur faudrait pour atteindre un succès à large échelle. Cette théorie tire ses origines du domaine de la santé publique où l'immunité collective est atteinte lorsqu'un nombre critique de membres de la collectivité, mais pas tous, est vacciné.

¹⁷ Y compris les DTI lancées par les fondations Rockefeller, Ford et Annie E. Casey (Rebuilding Communities Initiatives), Pew Charitable Trusts, Northwest Area Foundation, Hewlett, Edna McConnell Clark et Surdna.

Dans les initiatives de revitalisation de collectivités qui sont axées sur les services sociaux et le développement humain, ni l'hypothèse de la saturation ni l'hypothèse du point de bascule pour produire des changements à l'échelle de la population ne se sont avérées. Néanmoins, les décideurs et les praticiens n'ont pas abandonné l'objectif de produire des changements à cette échelle en bonne partie parce qu'ils ne croient pas que ces hypothèses aient suffisamment été mises à l'essai. Il se peut qu'une mise en œuvre plus efficace (à plus grande intensité) pour un nombre plus important (à plus grande échelle) de résidents puisse provoquer le degré de changement souhaité. Mais cette hypothèse, à ce jour, n'est pas vérifiée.¹⁸

Les initiatives de revitalisation de collectivités qui portent sur l'aménagement du cadre bâti et sur le développement local d'un territoire géographique donné font appel, par définition, à une échelle différente d'investissement, car elles visent à transformer le milieu en profondeur. Elles fonctionnent à l'échelle de dizaines ou de centaines de millions de dollars et elles ont transformé considérablement le logement, l'environnement physique et les zones commerciales des quartiers. L'Université de la Pennsylvanie a investi 150 M\$ et a récolté 370 M\$ de plus pour son initiative dans West Philadelphia. De 2000 à 2010, la Fondation MacArthur a investi plus de 200 M\$ dans Chicago pour promouvoir à la fois la revitalisation de l'environnement physique et le développement humain dans des quartiers pauvres de la ville. East Baltimore Revitalization, Camden Redevelopment et HOPE VI sont autant d'exemples d'initiatives fonctionnant à cette échelle d'investissement ou près de cette échelle.

Lignes directrices en ce qui concerne l'échelle :

- *Définir clairement le terme échelle*, en précisant ce que cela signifie sur le plan individuel et sur le plan collectif. Élaborer une théorie claire pour expliquer comment l'initiative s'étendra à l'échelle souhaitée.
- *S'assurer que le financement accordé est proportionnel* aux buts de l'initiative. Jumeler les attentes avec les ressources et harmoniser l'intensité et l'échelle aux résultats anticipés.¹⁹

¹⁸ Un champ d'intervention des initiatives de revitalisation de collectivités qui valide dans une certaine mesure la théorie du point de bascule est celui de la sécurité des quartiers. Il a été démontré que le taux de criminalité chute dans la foulée d'initiatives de revitalisation de l'environnement physique, de développement de la capacité d'agir d'une collectivité et de programmes de développement jeunesse. Et l'accroissement de la sécurité dans le quartier qui en résulte a une incidence positive sur tous les résidents.

¹⁹ Il y a beaucoup d'exemples de décalage entre les résultats attendus et l'échelle du financement accordé. L'investissement de 70 M\$ de la Fondation Robert Wood Johnson dans l'Urban Health Initiative (UHI) a donné sept dollars par enfant. Comme l'ont dit les évaluateurs d'UHI, « La question de l'ampleur des changements attribuables à une intervention de cette envergure et de cette portée, dans le contexte de tendances économiques et sociales plus vastes, est critique pour l'évaluation définitive d'UHI. UHI était unique de par la durée prolongée de l'engagement et de par son budget relativement élevé. Mais les tendances qu'elle tentait de renverser persistaient depuis au moins 50 ans et les budgets publics qu'elle cherchait à attirer étaient des milliers de fois plus importants que l'investissement lui-même. Si UHI avait satisfait ses attentes originales, l'initiative aurait été un investissement extrêmement payant, l'équivalent, pour le monde de la philanthropie, d'être un des premiers investisseurs dans Microsoft ou de Google. Mais, on peut faire valoir que des effets modestes dans des secteurs choisis et ciblés constituent un rendement raisonnable pour un investisseur prudent, faute d'être un investisseur en capital de risque.

- *Considérer la question d'intensité en tenant compte de la défavorisation extrême des populations et des collectivités qui sont visées par ce type de travail.*
- *Si les ressources sont limitées, il est plus judicieux d'offrir soit des programmes de qualité élevée à une population bien circonscrite d'enfants, de jeunes ou de familles, soit de faire des investissements ciblés dans la mobilisation des acteurs du milieu, dans des interventions sur le plan des politiques, dans des efforts de représentation et d'influence politique ou dans le développement des capacités d'agir de la collectivité, soit de travailler dans des milieux où d'autres investissements ont préparé le terrain pour de nouvelles interventions dans d'autres secteurs.*
- *Le changement à l'échelle d'une collectivité locale, ça coûte cher. S'il est possible de mobiliser des ressources importantes, alors la revitalisation de l'environnement physique est une option et elle peut servir de moteur pour d'importants changements à l'échelle de la collectivité locale.*
- *À ce jour, aucun bailleur de fonds à lui seul n'est parvenu à investir suffisamment pour transformer un quartier, par conséquent il est essentiel d'avoir des stratégies visant à mobiliser d'autres ressources. Par contre, il faut les examiner et réexaminer régulièrement pour s'assurer qu'elles s'appuient sur des prémisses réalistes en ce qui concerne les autres investisseurs.*

Leçon 4 : se concentrer sur l'efficacité de la mise en œuvre de l'initiative, accepter d'investir dans le développement des capacités d'agir du milieu et s'assurer que les capacités du milieu et les objectifs sont bien arrimés

Les initiatives de revitalisation de collectivités sont des démarches complexes et leur mise en œuvre exige beaucoup de moyens et de capacités. La théorie dont beaucoup d'entre elles s'inspirent est celle de la pensée systémique qui voit les divers aspects de la vie d'un quartier comme autant de maillons interreliés et interdépendants. Les initiatives de revitalisation de collectivités sont conçues pour tenir compte de ces interrelations et les exploiter dans le but d'améliorer considérablement les conditions locales. La difficulté est que le modèle résultant exige un ensemble de capacités différentes de celles qu'exigent des programmes plus traditionnels, des capacités qu'ont rarement les organismes sous-financés des quartiers défavorisés.

Dans un trop grand nombre d'initiatives de revitalisation de collectivités, la théorie du changement était trop complexe pour pouvoir être mise en pratique; les interventions ont donc connu des ratés au moment de leur déploiement. (Yogi Berra²⁰ aurait bien pu être en train de parler des initiatives de revitalisation de collectivités lorsqu'il a dit « en théorie, il n'y a pas de différence entre la théorie et la pratique, mais en pratique, il y en a ».)

²⁰ Célèbre joueur de baseball et gérant avec les Yankees de New York, connu pour ses citations savoureuses comme : « *It ain't over till it's over* (Ce n'est pas fini tant que ce n'est pas fini) ».

La leçon à tirer de ce qui précède est que les buts doivent être évalués en fonction de la capacité de mise en œuvre du milieu. Or, si la capacité de mise en œuvre est faible, il existe deux possibilités : diminuer les attentes ou investir dans le développement des capacités du milieu. Un déséquilibre entre les buts et les capacités du milieu nuit sérieusement au travail. Et si on greffe à ces interventions extrêmement complexes un calendrier de réalisation ambitieux, certains diraient que ces initiatives sont vouées à l'échec.

Lignes directrices pour l'arrimage des capacités du milieu à la nature du travail :

- *Déterminer à qui revient la responsabilité* pour les résultats et prévoir des conséquences liées au succès et à l'échec. La responsabilité est diluée dans des initiatives complexes où interviennent plusieurs partenaires et acteurs, ce qui fait que lorsque les choses tournent mal, personne n'est à blâmer. Le leadership, la gouvernance et les programmes peuvent s'égarer en l'absence de définitions claires de responsabilité.
- *Entretenir un sentiment d'urgence et de rapport personnel avec les résultats* du travail. Trop insister sur l'expertise technique et le professionnalisme peut créer une distance par rapport à la réalité du milieu.
- *Créer une « culture de l'apprentissage »* à tous les échelons de la démarche, depuis le conseil d'administration du bailleur de fonds aux résidents du quartier et aux employés. Prévoir des boucles de rétroaction et des vecteurs de communication ouverte, franche et formatrice. Faire de l'évaluation un outil pour améliorer la pratique et favoriser le processus de changement à chaque échelon de la démarche. Ces mesures permettent de concilier le besoin de clarté et d'intentionnalité à une reconnaissance de la nature organique, dynamique et émergente de ce travail.
- *Chercher à amalgamer de façon créative l'argent du milieu philanthropique et celui du secteur public.* Les fondations sont susceptibles de fournir le financement le plus souple pour les activités liées au développement des capacités d'agir du milieu, tandis que le financement public est susceptible de se limiter à des activités sectorielles.
- *Si le développement des capacités du milieu et du leadership, le processus décisionnel démocratique, etc. sont des éléments centraux de l'initiative de revitalisation de collectivités, ils faut les définir comme objectifs à atteindre* et travailler avec les évaluateurs afin de les mesurer. Lorsque les acteurs réfléchissent aux retombées des initiatives de revitalisation de collectivités, ils indiquent souvent l'accroissement des capacités du milieu et le renforcement des liens.

Leçon 5 : l'approche intégrée est encore plus difficile à cerner que ce que l'on pensait auparavant; considérez-la comme un principe et non comme un but

Le domaine de la revitalisation de collectivités a évolué en ce qui concerne la notion d'approche intégrée. Au début des années 1990, les initiatives comprenaient de façon très littérale la notion d'intégration. Elles voulaient s'attaquer à tous les aspects de la problématique et créer une synergie de

toutes les pièces reliées les unes aux autres. Aujourd'hui, les praticiens et les observateurs conviennent que l'approche intégrée est un *principe* qui devrait guider l'ensemble de la démarche et qu'il est difficile d'essayer de tout *faire* simultanément.

Ceci ne s'applique pas seulement à l'échelle de l'action locale, mais aussi à l'échelle du domaine de la revitalisation de collectivités. Malgré des années d'effort pour intégrer les « sous-domaines » des sphères de la lutte contre la pauvreté et de l'action locale, ces champs d'intervention demeurent distincts. Dans les années 1990, on décrivait les initiatives intégrées de mobilisation des collectivités comme des véhicules conçus expressément pour intégrer trois axes : 1) les services sociaux; 2) l'aménagement de l'environnement physique et le développement économique; 3) et l'organisation communautaire.²¹ On cherchait à concentrer à un endroit le « meilleur » de ce qui avait été appris de ces trois axes afin d'obtenir un tout supérieur à la somme de ses parties. Toutefois, l'intégration est survenue à très peu d'endroits ou dans très peu d'organismes.

Certaines initiatives sont parvenues à combler des lacunes et à regrouper un certain nombre de programmes dans un quartier en particulier, mais très peu, s'il en est, réussissent vraiment à conjuguer le développement humain, la revitalisation du cadre bâti et le développement des capacités à l'échelle individuelle et à l'échelle de la collectivité. Certaines organisations puissantes et bien outillées sont parvenues à regrouper dans un milieu local divers axes d'action. Parmi les exemples à cet effet, mentionnons les corporations de développement communautaire et les organismes communautaires plus grands et plus développés ou les institutions pivots. Plus récemment, des bailleurs de fonds enracinés dans leur milieu ont démontré leur capacité à intégrer des démarches (quoique dans des secteurs géographiques plus restreints). Le programme New Communities de MacArthur/LISC à Chicago tente de regrouper dans ses quartiers cibles un nombre considérable d'activités liées à la planification communautaire, au développement économique, à la revitalisation du cadre bâti, à la réforme scolaire, à la réinsertion d'ex-détenus et aux services humains.

C'est en grande partie les programmes existants de l'organisme qui dicteront l'orientation de son travail de revitalisation de collectivités. Nous pouvons classer les initiatives locales les plus connues en fonction de leur orientation, à savoir si elles sont axées sur les services aux enfants et aux familles (Harlem Children's Zone), sur la revitalisation physique et le développement économique (HOPE VI) ou sur l'organisation communautaire (Lawrence CommunityWorks). La difficulté d'intégrer les trois axes de travail est exacerbée par le fait que chacun des axes a tendance à chercher à l'intérieur de son propre secteur des ressources de financement, d'infrastructures, d'expertise et de leadership. Le développement économique a tendance à se tourner vers le secteur privé, le développement humain vers le secteur public et le développement citoyen vers le secteur communautaire/à but non lucratif/philanthropique.

Lignes directrices pour réfléchir à l'approche intégrée :

- *L'approche intégrée est un principe qui devrait guider le travail; ce n'est pas un objectif.*

²¹ À titre d'exemple, cf. Kubisch, 1996; Bruner et Parachini, 1997; Kingsley, McNeely, et Gibson, 1997.

L'analyse des problèmes et des actifs d'une collectivité devrait être systémique et les solutions doivent tenir compte des interrelations entre les divers axes d'intervention, mais il est difficile, voire impossible d'essayer de tout faire.

- *Essayer de regrouper dans un même endroit des axes de travail* et de relier ensemble deux ou trois axes complémentaires de travail, comme l'aide à l'emploi et la garde d'enfants, l'amélioration de l'alimentation et l'implantation de supermarchés et d'équipements récréatifs ou encore des exercices de planification communautaire et la conception de nouveaux espaces physiques. La nécessité de relier la revitalisation du milieu physique et l'amélioration des écoles est de plus en plus évidente. Construire à partir de ces points de départ.
- *Toutes les composantes de la démarche ne doivent pas et ne peuvent pas exister au sein d'une même entité.* La négociation et la coordination entre les divers acteurs au nom de la collectivité en entier sont cruciales.
- *Utiliser du financement souple (habituellement du secteur philanthropique) pour le travail visant à établir des liens,* coordonner les investissements, développer les capacités et entretenir une vision globale pour le quartier.

Leçon 6 : considérer la mobilisation de la collectivité à la fois comme un principe directeur et comme un ensemble d'actions délibérées

Aujourd'hui, dans les initiatives de revitalisation de collectivités, le rôle et le but de la mobilisation de la collectivité sont encore contestés et demeurent non résolus. On ne conteste pas le fait que la *mobilisation de la collectivité* soit un élément au cœur même de ces initiatives. Il y a consensus à cet égard. Les divergences portent plutôt sur la place qu'occupe cette mobilisation dans la théorie du changement générale qui guide les interventions locales. La mobilisation de la collectivité est-elle un moyen ou une fin, ou est-elle les deux à la fois? S'agit-il d'un principe qui doit guider le travail ou d'un ensemble d'actions définissables? Quelle ampleur doit-elle avoir?

La sphère des services sociaux et du développement humain peut fournir des exemples pour montrer comment la participation du milieu a permis de concevoir des services sensibles à la culture et de recruter des participants. À titre d'exemple, le fait d'avoir recours à des membres de la collectivité comme *promoteurs* a permis à Latino Health Access d'offrir des services pertinents et accueillants pour les résidents du quartier. Dans le cas de Harlem Children's Zone, la connaissance des normes et des pratiques du milieu en matière d'éducation des enfants a suscité la mise sur pied d'un programme pour informer les parents sur la communication verbale et la rétroaction positive dans leurs interactions avec leurs enfants. Dans le projet Making Connections à San Antonio, les responsables avaient priorisé au départ l'accès à la propriété, mais ont modifié leur stratégie après avoir appris des résidents du quartier que l'achat d'une voiture devait passer en premier lieu, car avoir un moyen de transport était crucial pour conserver un emploi.

Dans le même ordre d'idées, demander aux résidents quel type d'aménagement domiciliaire ou commercial leur conviendrait le mieux a permis aux initiatives de revitalisation de collectivités axées sur

l'aménagement du cadre bâti de faire en sorte que leur produit corresponde aux besoins du milieu. Dans certains cas, cette démarche peut même avoir coupé court à l'opposition à l'égard d'une nouvelle construction. La mobilisation des résidents autour de nouveaux projets d'aménagement de l'environnement physique a mené à des accords sur les avantages pour la collectivité et a permis aux leaders locaux de poser des exigences envers les institutions publiques et privées.

Les initiatives de revitalisation de collectivités dont les volets de mobilisation sont les plus forts considèrent cette dimension de leur travail, tout à la fois comme un principe qui guide l'ensemble des décisions et comme un ensemble d'actions pour opérationnaliser le principe. Par exemple, la majorité des initiatives de revitalisation de collectivités examinées dans ce document déclarent que la participation citoyenne est un principe directeur de leur travail. Pour opérationnaliser ce principe, elles vont parfois créer une structure de gouvernance qui comprend des représentants du milieu, et des stratégies et approches pour s'assurer de tenir compte de l'opinion des résidents dans l'élaboration de leurs plans d'action. Bon nombre d'entre elles font de gros efforts pour intégrer à leur structure un mécanisme de rétroaction continue. Elles vont parfois organiser sur une base régulière des activités « d'écoute du milieu », fournir des occasions aux résidents d'examiner et d'analyser les données sur la démarche et encourager la participation des jeunes pour développer la prochaine génération de leaders. Elles stipulent aussi que la participation du milieu est un des résultats attendus et s'assurent que l'évaluation mesure les progrès réalisés à cet égard.

Lignes directrices en matière de mobilisation des collectivités :

- *La mobilisation de la collectivité est une philosophie, une valeur et un principe qui sous-tend toutes les décisions prises dans le cadre d'une initiative de revitalisation de collectivités. C'est aussi un ensemble d'actions qui servent à structurer la participation, le développement des capacités d'agir de la collectivité et l'établissement de liens. Lorsque les valeurs et les actions sont combinées, l'effet de la mobilisation peut être puissant.*
- *Être précis en ce qui concerne le rôle et le but de la mobilisation de la collectivité dans le cadre de la démarche. La mobilisation citoyenne peut prendre différentes formes et les actions doivent être adaptées aux objectifs particuliers.*
- *S'assurer, en faisant le suivi des résultats à long terme, que l'évaluation et les leçons apprises mettent en valeur et captent les dimensions de la démarche liées à la mobilisation citoyenne.*
- *Souvent de petites subventions ou d'autres formes de soutien modeste ont pour effet de libérer de l'énergie et des talents qui donnent de l'élan à la mobilisation d'une collectivité.*
- *Au mieux, la mobilisation citoyenne arrive à modifier la nature des liens entre le milieu et les intermédiaires influents, de sorte que des résidents du quartier sont assis à la table lors des réunions de conseils d'administration de grandes entreprises, du conseil municipal, etc.*
- *Investir dans des bâtisseurs communautaires individuels. Un examen rétrospectif du cheminement des leaders d'efforts de mobilisation de la collectivité qui se sont déroulés il y a dix à vingt ans indique que bon nombre d'entre eux ont progressé pour devenir des agents de*

changement dans des organisations et des secteurs diversifiés.

Quelques questions importantes à propos des investissements consentis à la mobilisation des collectivités demeurent sans réponses. Est-ce qu'un accroissement des capacités d'agir individuelles et collectives, et un renforcement des liens mènent à des effets à long terme, telles que la résilience accrue du milieu et l'amélioration de la situation économique des quartiers pauvres et des résidents? Est-ce que cela entraîne des changements fondamentaux et transformateurs dans les relations de pouvoir entre la collectivité locale et les forces politiques et économiques externes? Nous devons continuer de chercher des moyens de répondre à ces questions et des données permettant de démontrer les liens entre la mobilisation de la collectivité et les améliorations dans la qualité de vie des personnes et des collectivités. En l'absence de preuves à cet effet, le débat sur la valeur de la mobilisation citoyenne se poursuit et les décisions s'appuient sur de l'anecdote, de l'idéologie et de la spéculation.

Leçon 7 : élargir la définition et le but de l'évaluation pour aider à la planification, à la gestion et à l'apprentissage

Les initiatives de revitalisation de collectivités ont imposé de nouvelles exigences au domaine de l'évaluation. Il y a quinze ans, les évaluateurs s'attaquaient surtout au défi d'établir des liens causaux et ils débattaient du bien fondé d'utiliser des approches expérimentales ou quasi expérimentales. Aujourd'hui, la difficulté d'établir des liens causaux existe toujours, mais les principaux acteurs sont conscients que les modèles expérimentaux ne conviennent pas aux initiatives de revitalisation de collectivités. Les évaluateurs sont plus susceptibles de parler « d'analyse de contribution » que « d'analyse d'attribution causale ».

À présent, l'évaluation a beaucoup de fonctions, outre celle de l'évaluation sommative. On fait appel aux évaluateurs dès les premières étapes de la planification pour encadrer et assurer la rigueur du processus d'élaboration et de formulation de la théorie du changement. L'évaluation est souvent le moyen par lequel les données sur le milieu sont recueillies, puis utilisées pour la planification, la mobilisation du milieu et la promotion et défense des intérêts de la collectivité. L'évaluation cherche à fournir une rétroaction en temps réel pour informer les décisions des gestionnaires et apporter des correctifs à mi-parcours. Et l'évaluation cherche à faire le suivi des dimensions de mobilisation citoyenne d'une initiative. Il s'agit d'une évolution importante dans ce domaine.

Lignes directrices en matière d'évaluation :

- *Faire participer les évaluateurs à l'initiative dès son ébauche.* Leurs méthodes de travail et façons de penser peuvent élucider ou renforcer une théorie du changement.
- *Élaborer à l'interne le cadre d'évaluation.* Lorsque cette fonction est confiée à un tiers, elle perd son potentiel de consolider les appuis au sein du milieu. L'évaluation est alors perçue comme un mécanisme de reddition de comptes imposé de l'extérieur.
- *Prévoir des occasions d'engager les résidents* en tant qu'experts et participants des processus

d'évaluation et d'apprentissage, surtout au chapitre de l'analyse des données sur le milieu.

- *S'assurer que tous les acteurs clés reconnaissent la difficulté que comporte l'attribution causale dans les initiatives de revitalisation de collectivités et la comprennent.*
- *Mettre l'accent sur des résultats intérimaires ou des étapes en cours de route.* Obtenir l'accord des acteurs à leur propos au début de la démarche, même s'ils feront l'objet de modifications en cours de route.
- *Chercher des possibilités de comparaisons et d'analyses au cours du temps (analyses de séries chronologiques) et d'autres moyens de démontrer de façon convaincante que les interventions produisent les résultats souhaités.* Avoir recours à des méthodes innovatrices et non traditionnelles pour recueillir et présenter les données sur les effets de la démarche.
- *Reconnaître la légitimité des résultats des efforts pour développer la capacité collective d'agir (c'est-à-dire le leadership, la capacité organisationnelle, le capital social, la capacité citoyenne) et établir des indicateurs pertinents pour les mesurer.*
- *Considérer que l'évaluation et l'apprentissage font partie de la démarche.* Consentir les investissements requis en argent, en personnel et en temps pour assurer un cycle d'apprentissage efficace.

Leçon 8 : repenser l'avantage comparatif de la philanthropie dans le domaine de l'action locale et agir en conséquence

Dans la plupart des démarches de revitalisation de collectivités, ce sont presque exclusivement des fondations qui soutiennent les stratégies de planification communautaire, de mobilisation des acteurs du milieu, d'organisation communautaire et de développement des capacités d'agir du milieu. Le secteur philanthropique assume également les coûts afférents au soutien technique et à l'évaluation dans la plupart de ces initiatives.

Les secteurs public, privé et philanthropique ont chacun un rôle différent dans le financement des interventions. Généralement, le secteur public finance les programmes directs, qu'ils visent le développement humain, la revitalisation du cadre bâti ou le développement économique. Le secteur privé investira quand le rendement est clair ou quand les incitatifs financiers subventionnent en partie les coûts. Les fondations contribuent généralement à la planification des interventions, à des projets de lancement et de démarrage, aux coûts de démarrage de nouvelles activités, à pallier les manques laissés par d'autres sources de financement, à créer des incitatifs financiers, etc.

Certaines fondations ont étendu leurs stratégies de financement pour inclure des investissements axés sur la mission, c'est-à-dire investir des fonds de dotation dans le développement communautaire.²²

²² Cf. Fondations communautaires du Canada: **Investissement local ou axé sur la mission** - l'utilisation d'une partie de l'actif de la fondation pour investir directement dans la collectivité, notamment dans des prêts hypothécaires sur des logements abordables, un fonds de prêts ou des infrastructures vertes. (http://www.cfc-fcc.ca/programmes/imr_approaches.html)

Quelques fondations, comme Ford et Heron, se sont avérées des leaders dans le domaine de la revitalisation de collectivités. Elles ont ouvert la voie à des investissements liés aux programmes et à la mission, et elles ont aidé à bâtir un réseau de soutien pour les fondations désireuses de suivre leur exemple. À titre d'exemple, mentionnons les villes pilotes du réseau Living Cities, où les fondations Annie E. Casey, MacArthur, McKnight et Knight ont investi considérablement tant en termes financiers que du point de leur réputation pour leurs collectivités locales. Certaines fondations d'entreprises, comme la Prudential, et des fondations locales, comme Wachovia Regional et William Penn à Philadelphie, ont également investi considérablement dans des programmes. La fondation Annie E. Casey a utilisé le mécanisme de « dépôts axés sur la mission » (ouvrir des comptes dans des banques qui font des affaires localement et y déposer des sommes importantes) pour inciter les banques locales à agir différemment dans les quartiers cibles.

À mesure que progresse le domaine, les bailleurs de fonds des secteurs public et privé doivent travailler ensemble pour mieux comprendre leurs contraintes respectives tout en cherchant des moyens de couvrir les coûts de toutes les dimensions de l'action locale. En se concentrant sur les façons dont les initiatives de revitalisation de collectivités peuvent catalyser les liens entre les secteurs public et privé et les collectivités à faible revenu, les interventions philanthropiques peuvent servir de pivot à une réorganisation sociale et économique plus vaste.

Cette vision plus large du rôle du secteur philanthropique au chapitre de la revitalisation de collectivités exige des fondations qu'elles modifient leur façon de penser. Les dirigeants et le personnel des fondations doivent cesser de poser la question « Quelles sortes de subventions auront les effets les plus directs et importants? » pour se demander : « Comment pouvons-nous utiliser toutes les ressources dont nous disposons pour améliorer l'efficacité des autres investissements des secteurs public et privé dans les quartiers pauvres, ainsi que ceux provenant des collectivités elles-mêmes? ». Pour citer un dirigeant d'une fondation de famille : « La question que nous nous posons sans cesse est *quelle est notre raison d'être?* Notre travail, c'est la revitalisation de collectivités, pas l'octroi de subventions. Les subventions sont simplement des outils ».

Ce qui suggère un changement d'orientation, passer « d'octroyeurs de subventions » à « initiateurs de changement » ou, pour paraphraser Mark Kramer de FSG Social Impact Advisor, opter pour une forme de « philanthropie catalytique » et du coup changer la façon dont les ressources sont affectées. À titre d'exemple, la Fondation Skillman estime que son personnel consacre près d'un tiers de son temps à harmoniser des intérêts variés, à créer des leviers et à négocier, souvent en coulisse.

Plus les fondations acceptent d'utiliser les diverses ressources dont elles disposent, plus leurs rôles autres que celui d'octroyeurs de subventions prennent de l'importance. James Joseph (2008) a expliqué la nécessité pour les fondations de tenir compte de l'ensemble de leurs leviers et d'en coordonner l'utilisation pour s'attaquer aux problèmes qu'elles veulent régler. En s'inspirant des propos de James Joseph, il est évident que les fondations devraient envisager de mobiliser les ressources et les leviers suivants :

- *Financiers* : subventions, ainsi qu'investissements en tant que moyens de mobiliser d'autres ressources.

- *Techniques* : accès aux recherches nationales et aux pratiques exemplaires.
- *Civiques* : Diriger, convier, établir les objectifs et les paramètres de la démarche, intégrer le domaine du changement politique et institutionnel, aider à rééquilibrer la répartition des pouvoirs.
- *Éthiques* : prôner l'égalité entre les races, la justice sociale et l'autonomie.
- *Mettre à contribution leur réputation* : prendre des risques.
- *Intellectuels* : apprendre et créer une culture d'apprentissage.

Et une conséquence de cette orientation est que les fondations devraient revoir la décision d'utiliser le modèle de « l'initiative » pour structurer l'action locale. Généralement, les initiatives ont des points d'entrée et de sortie définis, une durée de vie prédéterminée et des limites à l'intérieur desquelles œuvrer. Elles nécessitent souvent de nouvelles structures ou de nouveaux processus de mise en œuvre pour réaliser le travail. Pour citer Tom David (2008) : « Généralement les fondations lancent une initiative au moment où ça leur apparaît indiqué. Elles ont parfois mis la dernière main à un nouveau plan stratégique ou leur potentiel de subventions s'est peut-être accru suivant de bons rendements sur leurs placements. Mais le moment est rarement, voire jamais, idéal pour les titulaires pressentis de ces subventions ».

L'autre possibilité consiste à travailler dans un quartier pendant un certain temps pour en connaître les capacités et les besoins, puis à élaborer en fonction des réalités et de la dynamique du milieu une intervention à partir de ce qui y existe déjà, et de ce qui peut fonctionner le plus efficacement pour en accélérer la revitalisation. Ce mode de fonctionnement permet d'évaluer attentivement et stratégiquement les capacités et les avantages comparatifs de tous les acteurs et de construire sur cette base. En vertu de cette approche, les fondations agissent davantage comme des partenaires et moins comme des bienfaiteurs distants chargés du pouvoir de déterminer les objectifs ou des émetteurs de chèques et commis de contrôle.

Dans le même ordre d'idées, les fondations n'ont pas toutes besoin d'être le partenaire d'une initiative de revitalisation de collectivités et ce ne sont pas toutes les fondations qui le peuvent. Pour beaucoup de fondations, la meilleure stratégie consiste à soutenir des projets et des programmes de qualité élevée qui correspondent à leurs priorités. L'important c'est d'être clair quant aux résultats attendus en fonction des différents types d'actions de la fondation. Comme le mentionne cette étude, investir dans de bons programmes donnera des résultats différents que d'investir dans une stratégie de revitalisation de collectivités.

Enfin, l'expérience des DTI donne à penser qu'il y aurait lieu pour les fondations nationales de réexaminer leur avantage comparatif dans le contexte de l'action locale. Les bailleurs de fonds d'ancrage local ont un engagement à long terme à l'endroit de leur milieu qui leur permet d'adopter l'approche enracinée dans les réalités du milieu recommandée ici, tandis que les bailleurs de fonds d'ancrage national n'ont habituellement pas ce genre de liens dans des collectivités locales. Il y aurait peut-être lieu que ces derniers concentrent leurs efforts sur trois principaux axes de travail : 1)

construire le domaine dans son ensemble, y compris le développement du leadership, le renforcement des capacités d'agir, l'amélioration des systèmes de données et le développement du savoir; 2) travailler à modifier les politiques fédérales, régionales, et à l'échelle des États pour soutenir le travail local; et 3) fournir le leadership et le soutien requis aux fondations locales et aux fondations régionales, aux organismes intermédiaires et aux autres institutions locales pour les aider à accomplir leur travail local. Des exceptions à cet égard sont les fondations nationales qui ont des liens locaux solides, comme la Fondant MacArthur dans Chicago et la Fondation Annie E. Casey dans Baltimore où se trouve son siège social et dans Atlanta, où se trouve le siège social de sa société mère, United Parcel Service.

Lignes directrices entourant le rôle futur des fondations dans le domaine de la revitalisation des collectivités :

- *Ne pas concevoir et exécuter d'initiatives.* Le fait que les initiatives soient parrainées par des fondations, qu'elles soient limitées dans le temps, catalysées de l'extérieur et qu'elles aient besoin de nouvelles structures ou d'autres processus pour mettre en œuvre des programmes qui se déroulent dans les collectivités leur a nui. Nous ne pouvons plus soutenir l'hypothèse selon laquelle l'injection d'une somme prédéterminée d'argent provenant d'une fondation pour mener une initiative, peu importe la souplesse de l'enveloppe, son importance ou sa durée relative en fonction de normes propres aux fondations, puisse sur une courte période changer substantiellement la trajectoire globale d'une collectivité abandonnée à son sort. Ce constat plaide contre le recours à des démarches territoriales intégrées indépendantes.
- *Les fondations locales sont les mieux placées pour faire de l'action locale.*
- *Penser de manière créative aux façons de mettre l'ensemble des actifs et des capacités de la fondation, au-delà des subventions, au service de l'initiative de revitalisation des collectivités.*
- *Ce ne sont pas toutes les fondations qui devraient s'investir dans l'action locale.* Il existe beaucoup d'autres activités valables en soi que les fondations peuvent soutenir par leurs subventions et qui peuvent correspondre de plus près à leur mission.
- *Les fondations nationales devraient financer des activités qui soutiennent le domaine de l'action locale, notamment le développement des connaissances, la réforme de politiques et le développement des infrastructures.* Elles peuvent également travailler par le biais d'organismes intermédiaires et soutenir l'action locale entreprise par des fondations locales et régionales ou par des organisations clés du milieu. La capacité des fondations nationales de parrainer des initiatives locales est limitée par la mesure dans laquelle elles peuvent s'engager localement à long terme.
- *Lorsque l'État s'investit et investit dans la revitalisation de collectivités, les fondations devraient chercher des moyens de renforcer la contribution publique* en subventionnant, par exemple, le développement des capacités d'agir du milieu et ses compétences afin de favoriser une bonne utilisation des fonds publics, en versant des fonds complémentaires pour faire le pont entre les différents axes de travail, l'aide technique et le développement du savoir.

Le rôle changeant des fondations dans le domaine de la revitalisation des collectivités

Les fondations nationales : dans l'ensemble, les fondations nationales et régionales qui ont tracé la voie avec les DTI des années 1990, comme les fondations Ford, Rockefeller, Pew et Hewlett, ne subventionnent plus directement l'action locale. La fondation Annie E. Casey est l'exception à la règle avec Making Connections, une initiative qui s'est déroulée sur une période de dix ans. Tout en se retirant du domaine des CDC ou des DTI, les fondations nationales expérimentent de nouvelles stratégies pour investir dans l'action locale. Elles sont nombreuses à être devenues membres du consortium qui finance Living Cities, anciennement l'initiative National Community Development, un organisme intermédiaire national œuvrant dans le secteur de la revitalisation des collectivités. Une autre tendance observée est la recherche d'approches « régionales » pour entreprendre la revitalisation d'un milieu. Par exemple, les fondations Ford, Casey et Rockefeller ont uni leurs efforts pour promouvoir une stratégie régionale de revitalisation de Camden au New Jersey.

Les fondations locales, régionales et à l'échelle des États : différentes catégories de bailleurs de fonds, comme Skillman, George Gund, Price et Wean, ont fait leur entrée dans le domaine. Bon nombre d'entre eux assument une gamme diversifiée de rôles au chapitre de l'action locale. Les fondations les plus innovatrices s'appuient sur un plus grand nombre de ressources dont elles disposent pour expérimenter. Par exemple, elles investissent leur capital de dotation dans des projets locaux (George Gund), elles misent sur leur pouvoir rassembleur et sur leur poids politique pour mobiliser de puissants partenaires des secteurs public et privé (Skillman), elles font appel à leurs contacts pour influencer les systèmes publics (MacArthur), elles conjuguent l'action locale au travail d'influence politique à l'échelle de l'État (California Endowment), et elles profitent de leur indépendance pour investir dans des stratégies risquées ou controversées comme l'organisation et la revendication politiques (Woods, Needmor, Wean) ou les stratégies en faveur de l'autodétermination des nations autochtones (Bush). En tant que fondation régionale, la Fondation Mary Reynolds Babcock a mis au point une stratégie pour soutenir l'infrastructure des programmes et des politiques de lutte contre la pauvreté dans la région du Sud-Est.

Les investisseurs sociaux et la philanthropie de risque : au cours des dix dernières années, le secteur philanthropique a subi d'importants changements qui ont eu pour effet d'amener sur la scène des initiatives locales de nouveaux acteurs et une nouvelle façon de penser. Les fonds neufs considérables générés par les rendements élevés dans les secteurs de la technologie de l'information, du divertissement et de l'investissement privé ont ouvert la voie à une nouvelle brochette de donateurs motivés par des valeurs d'investissement social et « philanthrocapitalistes » (Bishop et Green, 2008). Ils acceptent d'investir des sommes importantes, mais exigent en retour des plans d'affaires et une reddition de comptes relativement aux résultats attendus. Des fonds collectifs, tels que la Fondation Robin Hood à New York, servent de véhicules à ces philanthropes, bien que certains d'entre eux investissent directement dans des initiatives locales comme Harlem Children's Zone et les écoles à charte. Il arrive souvent que des organismes intermédiaires ou groupes-conseils, comme Arabella et New Profit, travaillent avec ces nouveaux bailleurs de fonds pour les aider à mettre au point une stratégie de dons. Ces bailleurs de fonds concluent des contrats avec des cabinets de consultants, comme McKinsey et Bridgespan, pour les conseiller eu égard au développement d'organismes à but non lucratif. Il s'agit d'un tout nouveau groupe d'acteurs sur la scène philanthropique et ils ont le potentiel d'influencer profondément le domaine.

Les bailleurs de fonds intégrés à leur milieu : ces bailleurs de fonds, relativement nouveaux eux aussi sur l'échiquier, sont liés de façon plus organique au milieu de la revitalisation de collectivités. Leur engagement dans un territoire donné est à long terme (Sojourner et col., 2004). Ils sont créatifs dans

leur façon d'utiliser leurs subventions, leurs fonds d'investissement, leurs leviers, les capacités citoyennes, les membres de leurs conseils d'administration et leurs employés. À titre d'exemple, la Fondation de la famille Jacobs a utilisé ses capitaux pour acheter des terrains pour la construction d'un centre commercial et d'un centre communautaire, et ses employés ont développé de l'expertise dans l'utilisation de nouveaux crédits d'impôt pour l'aménagement. La Fondation Lyndhurst de Chattanooga au Tennessee a ciblé un quartier laissé pour compte pour y investir pendant dix ans environ. Elle a commencé par subventionner un organisme communautaire, par la suite elle s'est impliquée plus directement comme promoteur stratégique en achetant des propriétés pour y implanter du logement abordable et en coordonnant des projets.

Health conversion foundations : ces fondations sont créées à même les produits de la vente ou de la conversion en entreprises commerciales d'hôpitaux, de compagnies d'assurances et d'autres organismes de santé à but non lucratif. Elles fonctionnent à l'échelle des collectivités ou des États et ont le potentiel de jouer un rôle prépondérant dans le domaine de la philanthropie axée sur la revitalisation de collectivités, car elles adoptent souvent une définition large de la santé pour inclure la prévention, la santé publique et la santé communautaire. Les fondations California Endowment et California Wellness ont été les leaders initiaux de cette nouvelle génération de fondations issues de cette conversion d'organismes de santé. Par ailleurs, des fondations de plus petite taille, comme la Fondation pour la santé du Connecticut et la Fondation régionale de Danville, dans le cadre de leurs stratégies philanthropiques, ont également mis l'accent sur la justice sociale, l'équité raciale et le développement des capacités locales d'agir.

Chapitre 7

Consolider les travaux en matière de revitalisation de collectivités

par Anne C. Kubisch

Cela dit, qu'est-ce qu'on fait maintenant? Ce chapitre présente les thèmes autour desquels le domaine de la revitalisation de collectivités doit articuler ses travaux futurs et organiser les apprentissages. Le succès de la prochaine génération d'initiatives de revitalisation de collectivités repose sur une meilleure compréhension de ces thèmes et sur la construction d'une base solide de connaissances pour répondre à des questions clés et orienter l'action.

Thème 1 : redéfinir le territoire

Comment les décisionnaires et les acteurs sur le terrain devraient-ils penser le « territoire » dans de futures initiatives locales? Définir le territoire visé par une initiative de revitalisation de collectivités est un problème persistant pour les acteurs du milieu et pour les chercheurs. Les frontières reconnues par le Bureau du recensement, les conseils scolaires, le service postal et la police correspondent rarement les unes aux autres ou aux frontières que les résidents estiment être celles de leur quartier. En général, les acteurs du milieu surmontent cette difficulté en évitant de définir leurs quartiers de façon trop rigide. Les chercheurs, quant à eux, sont de plus en plus sophistiqués dans leur utilisation de différentes données locales pour décrire les quartiers et suivre leur évolution.

Deux autres défis se sont ajoutés récemment au problème de définition du territoire. Le premier découle de la prise de conscience de l'importance des influences métropolitaines et régionales sur la situation et la trajectoire des quartiers. Au cours de la dernière décennie, la recherche sur l'impact des métropoles et des régions sur les collectivités locales, et l'étude de la croissance intelligente et du développement équitable ont connu une croissance importante permettant de faire la lumière sur la façon dont les quartiers interagissent avec la géographie et l'économie environnantes. Cette reconnaissance grandissante des quartiers en tant que systèmes complexes qui s'adaptent constamment aux conditions environnantes, plutôt que des milieux statiques, remet en question les façons classiques de réfléchir aux objectifs et à la conception de l'intervention locale. Toutefois, les conséquences pour l'action locale que laissent entrevoir ces analyses commencent tout juste à être appréhendées.

Par exemple, Weissbourd, Bodini et He (2009) ont indiqué qu'un tiers des changements touchant un quartier dépendait des tendances régionales. Les auteurs concluent que :

Le développement communautaire et économique devrait viser à maximiser les liens et les transactions qui relient le quartier, ses actifs et ses résidents aux systèmes plus vastes. [...] On pourrait imaginer une approche plus globale en matière de planification locale, une approche qui intègre au développement communautaire et économique plus de principes propres à la planification en affaires. [...] Suivant une analyse détaillée des actifs, des

problèmes et des possibilités d'une collectivité, un processus de planification globale permettrait de définir, dans une perspective régionale plus large, une vision et des objectifs de développement des actifs de cette collectivité et d'élaborer des stratégies, des programmes, des produits et des services pour éliminer les obstacles et faciliter les liens, les transactions et les investissements. En vertu d'une telle approche, les interventions seraient façonnées et motivées par les fonctions qu'occupe le quartier, par le type de personnes et d'investissements qu'il cherche à attirer ou à retenir et par ce qu'il doit faire pour interpeler des systèmes plus larges afin de créer l'équilibre désiré de biens et de services pour attirer les investissements et les populations souhaités.

Deuxième difficulté : (a) une sensibilisation accrue au fait que les résidents des quartiers pauvres déménagent souvent et (b) la reconnaissance de l'effet puissant de cette migration d'un quartier à l'autre sur les efforts pour améliorer le sort de la population locale et suivre le bien être des résidents. Coulton, Theodos et Turner (2009) ont indiqué qu'environ la moitié des familles vivant dans les quartiers qu'ils avaient étudiés avaient déménagé sur une période de trois ans, entraînant les conséquences suivantes :

Nous observons que les changements s'opérant dans un quartier sont souvent le résultat de la mobilité de la population, c'est-à-dire des différences entre les personnes qui partent et celles qui arrivent. En revanche, les changements sur trois ans chez les personnes qui n'ont pas bougé sont habituellement minimes. Les initiatives de revitalisation de collectivités devraient tenir compte de la lente cadence à laquelle s'opèrent les changements chez les personnes qui restent dans le quartier et le rôle du flux incessant de ménages arrivants et sortants. [...] Les initiatives locales devraient chercher à améliorer le rendement de l'ensemble de la collectivité afin d'avantager tous ses résidents. Elles devraient soutenir ceux qui améliorent leur sort et partent du quartier, mais aussi contrôler les ventes et reventes. Elles devraient soutenir ceux qui restent dans le quartier et y sont attachés, mais aussi offrir plus de choix à ceux qui restent, mais qui sont insatisfaits. Et elles devraient établir des liens avec les nouveaux venus enthousiastes et avec ceux qui sont insatisfaits pour les intégrer aux réseaux sociaux et aux services locaux.

Ainsi, bien que nous ayons une compréhension plus fine qu'auparavant de la dynamique des collectivités, nous commençons tout juste à comprendre comment traduire ce savoir en stratégies de revitalisation de collectivités. La prochaine génération d'initiatives de revitalisation de collectivités doit relever le défi de formuler de bonnes théories du changement, reflétant cette nouvelle compréhension de l'influence de la dynamique régionale et de la mobilité sur les quartiers et elle doit concevoir des façons efficaces d'opérationnaliser ce savoir.

Thème 2 : faire la preuve de la valeur de la mobilisation des collectivités

Comment peut-on démontrer plus efficacement la valeur ajoutée de l'approche axée sur la « mobilisation des collectivités » dans le domaine de la revitalisation de collectivités? Toutes les initiatives examinées ici s'appuient sur des principes de mobilisation des collectivités, quoique que l'importance accordée à cette mobilisation pour réaliser leur mission et leurs activités varie. Un des grands défis auquel fait face le domaine, c'est de démontrer que, pour planifier et mettre en œuvre la revitalisation d'un milieu, avoir recours à une approche axée sur la mobilisation des collectivités est plus efficace que de se limiter à mettre en

place des programmes de bonne qualité de développement humain, de développement économique et d'aménagement de l'environnement physique. Rempportons-nous de meilleurs résultats si nous consacrons du temps, de l'argent et des moyens à inscrire ces programmes dans une initiative plus vaste de mobilisation des collectivités? Quels résultats sont améliorés? En combien de temps?

Pour certains, la mobilisation des collectivités et ses retombées sont une fin en soi. Heureusement, il y a de plus en plus de preuves à l'effet que certaines stratégies courantes, comme le démarchage, l'organisation, la planification communautaire et les activités culturelles, ont la capacité d'augmenter le capital social du milieu et de renforcer sa mobilisation. Par ailleurs, il est plus difficile de démontrer que ces retombées positives de la mobilisation des collectivités, à savoir l'augmentation du capital social et la mobilisation accrue des acteurs, améliorent les conditions et la qualité de vie de la population locale et contribuent à la résilience à long terme de la collectivité.

Des acteurs clés du domaine ont formulé quelques hypothèses pour expliquer comment les approches axées sur la mobilisation des collectivités améliorent le sort des individus et des quartiers. Par exemple, ces approches aideraient à tisser des liens et des interactions plus efficaces entre les activités de développement humain, de développement économique et de revitalisation de l'environnement physique; elles permettraient au milieu de s'investir plus à fond dans le travail de sorte que l'initiative serait plus viable à long terme; elles créeraient un sentiment « d'appartenance au milieu » et des liens sur lesquels s'appuyer au fil du temps pour améliorer la qualité de vie du quartier. Beaucoup de personnes qui travaillent dans le domaine sont convaincues de ces retombées. Il reste que ce sont des hypothèses et qu'elles doivent être vérifiées systématiquement et corroborées par des preuves.

Un des écueils, c'est que contester ces hypothèses quant à la valeur et aux finalités de la mobilisation des collectivités est presque considéré comme une hérésie. Beaucoup d'acteurs sont attachés idéologiquement aux concepts de participation, *d'empowerment*, de démocratie et d'appropriation collective. Par conséquent, soulever des questions entourant la valeur instrumentale et les retombées positives de la mobilisation des collectivités s'avère un tabou. Cette réticence n'a pas bien servi le domaine. Beaucoup de personnes et de groupes qui auraient avantage à enrichir leur connaissance et leur compréhension de la mobilisation des collectivités n'ont pas demandé au milieu de la recherche et aux bailleurs de fonds des initiatives pour entreprendre des recherches rigoureuses sur la question. Il est temps de fouiller la question et de mieux comprendre l'apport de ce type de mobilisation au mieux-être collectif.

Le domaine de la revitalisation de collectivités doit s'intéresser à cette question importante pour trois raisons :

- Les décisions sur la façon d'utiliser des fonds sont toujours l'objet de compromis. Et c'est d'autant plus vrai dans le cas du financement souple provenant d'organismes philanthropiques. Il est crucial de bâtir un argumentaire solide pour justifier d'investir en priorité des ressources précieuses dans la mobilisation des collectivités.
- Les initiatives de revitalisation de collectivités devraient chercher à élaborer des théories mieux étayées pour expliquer comment améliorer substantiellement les conditions de vie dans des quartiers dévitalisés. L'hypothèse de la mobilisation des collectivités est tellement au cœur de ce travail que les leaders doivent prioriser la compréhension de son rôle au sein de la théorie du

changement : que produit-elle? À quel moment est-elle essentielle? Pour quelles raisons? Dans quels contextes? Il est important de sortir ce débat de la sphère des valeurs, de l'idéologie et de la rectitude politique pour pouvoir bâtir un argumentaire étayé par des faits. Certains progrès ont été réalisés pour décomposer et définir les stratégies et les retombées de la mobilisation des collectivités. Le défi consiste à organiser ce savoir et à créer des occasions systématiques et délibérées d'apprentissage à mesure que nous avançons.

- Si le but de la mobilisation des collectivités est de renforcer les institutions locales, civiques, démocratiques et de justice sociale, le domaine doit alors pouvoir l'affirmer avec confiance au lieu de la juger sur la base des résultats tangibles qu'on peut lui attribuer.

Thème 3 : définir la *viabilité* et comment y parvenir

Que signifie *viabilité* dans le contexte de l'action locale? Les problèmes auxquels font face les domaines de la lutte contre la pauvreté, des services sociaux et du développement communautaire pour assurer la survie d'organismes et de programmes valables ne sont pas nouveaux. Les dollars provenant du secteur philanthropique ne pourront jamais couvrir tous les coûts. Quant au financement public, il est compartimenté, normatif et assujéti aux aléas politiques et économiques.

D'une certaine manière, la question du maintien du financement d'une initiative de revitalisation de collectivités soulève les mêmes problèmes que ceux qui se posent pour le financement d'un organisme communautaire classique, car il s'agit, en partie, du soutien financier récurrent à des programmes de base. Toutefois, les initiatives de revitalisation de collectivités ont leurs particularités, notamment le besoin de couvrir le coût lié aux activités de mobilisation, à la gestion de partenariats complexes, au développement des capacités du milieu, à la promotion de changements touchant les systèmes et les institutions externes et au développement d'un système d'apprentissage continu et de rétroaction pour orienter le travail de développement. Ces activités, dans le cadre d'une initiative de revitalisation de collectivités, sont habituellement financées par des fondations et elles sont difficiles à maintenir une fois que la fondation porteuse se retire.

La théorie de viabilité concernant les initiatives des vingt dernières années suppose que, malgré la diminution graduelle de l'aide financière consentie par les fondations aux activités de mobilisation des collectivités, les retombées positives de ces activités sur le rendement des organisations et de la collectivité devraient positionner les initiatives de façon à leur permettre d'attirer d'autres bailleurs de fonds à long terme. Ou bien, elles pourraient insuffler de nouvelles façons de travailler qui continueront à donner des résultats positifs une fois les subventions des fondations disparues. L'expérience des initiatives de revitalisation de collectivités, et notamment celle des démarches territoriales intégrées (DTI), démontre que même si les fondations porteuses s'attendent à ce que les instances locales trouvent les moyens de soutenir les activités sectorielles et non sectorielles lancées sous leur parrainage, la chose est très difficile à faire. Dans son rapport de 2002 sur la viabilité des DTI, Ira Cutler faisait l'observation suivante :

De l'avis général, après un certain temps, une initiative locale devrait être suffisamment prometteuse ou avoir fait assez de progrès pour attirer de nouveaux bailleurs de fonds. En fin de compte, la fondation porteuse à l'origine devrait pouvoir se retirer ou réduire substantiellement son soutien et l'initiative, poursuivre ses activités. Ce modèle simple, c'est-

à-dire concevoir, démontrer, évaluer, diffuser et attendre que d'importants investissements publics et privés viennent soutenir ou étendre les activités, correspond à la « théorie de viabilité » qui sous-tend la plupart des initiatives locales. Beaucoup de personnes ne croient pas que ce modèle fonctionne, à tout le moins pas à court terme. D'autres pensent que ce modèle convient tout à fait si le produit envisagé est un service direct. Mais les initiatives visant la coordination, la mobilisation des collectivités ou d'autres formes de collaboration sont un tout autre problème.

L'expérience révèle aussi que lorsqu'une initiative est étroitement associée à une fondation porteuse, il est particulièrement difficile d'obtenir l'adhésion d'autres bailleurs de fonds. Selon un observateur : « chaque bailleur de fonds cherche à tirer parti de tous les autres bailleurs de fonds ».

Rares sont les organisations qui ont des sources de revenus indépendantes ou un fonds de dotation suffisamment élevé pour maintenir leurs activités de mobilisation et autres fonctions similaires une fois l'initiative à durée déterminée achevée. Les universités, les fondations, les CDFI (Community Development Finance Institution) et les grandes CDC (Community Development Corporation) dont les projets domiciliaires et commerciaux génèrent des revenus non grevés font parfois exception à la règle. Par contre, le secteur public ne finance généralement que la création et la mise en place de programmes directs, qu'ils soient du domaine du développement humain, du développement économique ou de la revitalisation de l'environnement physique.

Les expressions telles *stratégie de sortie* ou *plan de viabilité* sont le plus souvent employées en référence aux initiatives à durée déterminée parrainées par des fondations, qu'en référence au travail des agences de services sociaux et des organismes communautaires classiques. Trop souvent, ces expressions sont un code pour signifier « mettre graduellement fin aux activités ». Dans certains cas, les organismes cessent leurs activités parce qu'ils ne parviennent pas à obtenir de financement pour continuer leur œuvre (p. ex., DC Agenda). Dans d'autres cas, des organismes créés au départ pour mobiliser les acteurs locaux, jouer un rôle fédérateur et s'occuper de dossiers politiques acceptent des contrats comme fournisseurs de services directs ou d'assistance technique et s'en servent pour poursuivre leurs activités (p. ex., Urban Strategies Council). La Fondation Anney E. Casey examine avec grand soin différentes façons de poursuivre le travail entrepris par Making Connections une fois qu'elle cessera de financer en totalité le programme en 2011. Elle examine notamment la possibilité de verser une subvention de contrepartie à hauteur des investissements locaux et d'utiliser son argent pour mobiliser des fonds publics. Il sera important pour les acteurs du domaine d'observer et d'évaluer cette expérience, et d'en tirer des leçons.

Thème 4 : promouvoir la mixité sociale au sein des collectivités et éviter le déplacement

Comment le domaine peut-il approfondir sa connaissance des façons de promouvoir la mixité sociale au sein des collectivités et de revitaliser un milieu sans déplacer les résidents? Les collectivités à mixité sociale sont devenues une priorité pour le domaine de la revitalisation de collectivités suivant les preuves nombreuses de l'effet dévastateur de la concentration de la pauvreté sur les résidents des quartiers pauvres. La théorie voulant que les personnes à faible revenu devraient bénéficier de vivre dans des collectivités à mixité sociale est prépondérante (Joseph, 2006), mais des preuves étayées à cet égard commencent tout juste à faire surface. À titre d'exemple, certaines données démontrent que de miser sur la

mixité sociale au sein des collectivités profite aux pauvres parce que la criminalité diminue et que les services de proximité s'améliorent (Turner et Briggs, 2008).

À ce jour, on manque d'expertise dans le domaine entourant le développement intentionnel de collectivités à mixité sociale pour que tous les segments de la population locale en profitent véritablement, notamment les résidents les plus défavorisés. La plupart des transformations de quartiers pauvres en quartiers à mixité sociale s'est produite par l'embourgeoisement de ceux-ci, ce qui entraîne souvent le déplacement de résidents à faible revenu vers d'autres quartiers pauvres. À titre d'exemple, dans plusieurs des quartiers de HOPE VI, peu de résidents des logements sociaux sont revenus dans leur quartier pour profiter de sa revitalisation. Il est clair que la prochaine génération de projets de développement de logements sociaux, notamment l'initiative Choice Neighborhoods soutenue par l'actuelle administration, devra prioriser des formes de revitalisation qui n'auront pas pour effet de déplacer les résidents actuels.

Les thématiques du « réaménagement responsable » et de « l'aménagement sans déplacement » sont de plus en plus présentes dans la sphère du développement communautaire. Par contre, il existe bien peu de connaissances sur les meilleures pratiques et sur la façon de créer des conditions où tous sont gagnants. Les éléments fondamentaux de la revitalisation responsable sont sans doute : 1) la participation active des acteurs locaux; 2) l'existence d'avantages pour la collectivité, comme des emplois et du logement abordable; 3) le « déplacement responsable » lorsque nécessaire; 4) la « démolition responsable »; 5) la construction d'écoles et de services de bonne qualité ; et 6) l'intégration de stratégies visant à bâtir des collectivités à mixité sociale, à fournir des logements à prix abordable et à créer de la richesse pour la population locale (Annie E. Casey Fondation, 2010).

Une stratégie pour s'assurer que les résidents à faible revenu profitent de la revitalisation de leur quartier consiste à soutenir leur participation et à leur donner plus de voix au chapitre, et de pouvoir dans la planification de cette revitalisation. C'est ici que le rôle du secteur philanthropique est clair. Dans le cadre de la revitalisation de Camden, les fondations ont soutenu les organisateurs et les groupes citoyens qui œuvraient pour que des résidents, qui autrement auraient été déplacés, soient inclus dans la démarche et tenus au courant à mesure que les plans s'élaboraient. Dans ce cas-ci, le milieu a effectivement stoppé le projet de réaménagement et il a fallu consentir beaucoup d'efforts pour concilier les intérêts de la population locale, du secteur public et des promoteurs. Dans le projet de revitalisation d'East Baltimore, la Fondation Annie E. Casey a fourni des fonds pour veiller à ce que les besoins en matière de logement des résidents déplacés soient satisfaits. Par contre, les résultats de ce réaménagement restent à déterminer.

Les accords sur les avantages pour la collectivité font de plus en plus partie des initiatives de revitalisation de collectivités responsables. Le premier accord majeur de ce genre a été négocié en 2001 par le groupe Los Angeles Alliance for a New Economy (LAANE) lors de la construction du centre Staples. La stratégie a fait mouche et il existe actuellement un réseau national appelé Partnership for Working Families qui fournit de l'assistance technique aux organismes locaux de tout le pays qui veulent conclure de tels accords. La majorité de ces accords visent l'accès à des emplois décents pour les résidents du quartier revitalisé. Mais, beaucoup d'autres sont aussi axés sur l'accès au logement abordable et sur la santé.

Voici des questions pour guider nos apprentissages futurs en matière de revitalisation responsable :

- Quelle est la diversité requise pour produire une collectivité en santé : Celle des revenus? Des classes sociales ? Des origines ethniques? Des logements locatifs et des propriétés? Des

résidents à des étapes de vie différentes, comme des familles et des personnes âgées?

- Quelle dose de mixité et de diversité faut-il? Quelle est la proportion optimale?
- Qu'est-ce qui constituerait une réussite : La stabilité résidentielle? La mobilité sociale des résidents? L'accumulation de la richesse? L'amélioration des services?

Le défi dans ce cas-ci est tout à la fois stratégique et opérationnel. Il consiste à mettre à l'essai et à évaluer les stratégies qui parviennent à promouvoir des quartiers à mixité sociale et à discerner ce qui fonctionne le mieux pour atteindre des objectifs donnés en fonction de différences propres à chaque milieu.

Thème 5 : travailler efficacement dans des villes dont l'économie est faible et dans des collectivités dont les infrastructures civiques sont défaillantes

Que peut-on faire pour des collectivités pauvres dans des villes affaiblies sur le plan économique? Que peut-on faire quand l'économie, le secteur public et l'infrastructure civique sont tous faibles? Il n'y a pas de consensus sur les meilleures stratégies à employer dans ces milieux où le principal moteur économique est au ralenti ou s'est complètement effondré suivant une restructuration économique, ou dans ces endroits où la crise immobilière a provoqué un exode rapide du quartier. Très souvent, il s'agit de villes où l'infrastructure civique s'est également effritée.

Le domaine de la revitalisation de collectivités commence à expérimenter de façon créative sur ce terrain. Des leaders du domaine mettent à l'essai des projets d'aménagement axé sur le transport en commun ou sur les arts, des concepts de marchés publics, des entreprises de construction verte et d'énergie renouvelable, des projets de foresterie communautaire en milieu rural et des projets de commercialisation spécialisée. Par exemple, le Rural Learning Center dans le comté de Miner au Dakota du Sud aide des collectivités dans tout l'État à repenser leur avenir économique et à produire des plans de développement novateurs qui misent sur les technologies émergentes, comme les éoliennes. Parce que ce champ n'est pas encore bien établi, et comme il n'existe pas de données pour évaluer si ces initiatives sont des leviers suffisamment puissants pour stimuler le développement économique, il se prête tout à fait à la création d'un laboratoire de connaissances délibérées et systématiques. La crise économique de 2008-2010 ajoute un élément d'urgence à la question.

Seules les collectivités les plus audacieuses ont pu prendre du recul et se demander quelle sorte de restructuration fondamentale était requise pour jeter les bases d'une stabilité à long terme au chapitre de leur infrastructure matérielle et économique. Par exemple, les résidents de Youngstown en Ohio se sont prêtés à un ambitieux exercice de visualisation et de planification qui a commencé par le constat que leur ville avait été construite pour une population de 170 000 habitants alors qu'elle n'en comptait plus que 80 000. Au lieu d'essayer de rivaliser avec des villes voisines comme Pittsburgh ou Cleveland pour attirer des industries, les acteurs locaux ont planifié délibérément le « rapetissement créatif » de leur ville, et ils transforment les utilisations actuelles de terrains et des infrastructures de Youngstown. D'autres villes dans le Midwest commencent à se poser des questions semblables et il devient clair que les défis politiques associés à une telle orientation sont considérables. Manifestement, pour progresser sur cette voie, il faudra du leadership et s'assurer des appuis. À Détroit, un consortium de bailleurs de fonds s'est formé pour lancer

l'initiative New Economy. Il s'agit de mettre à l'essai un nouveau modèle en fonction duquel des organismes philanthropiques assureraient ce leadership et stimuleraient la collaboration autour de projets de développement économique dans une ville où l'économie et l'infrastructure sont faibles.

Thème 6 : unir les réformes systémiques à la revitalisation locale

Que dit la théorie du changement au sujet des réformes systémiques dans le cadre de l'action locale? Les théories sur lesquelles s'appuient certaines initiatives de revitalisation de collectivités supposent implicitement que le travail réalisé à l'échelle locale provoquera des changements importants dans les grands systèmes solidement enracinés. Selon ce raisonnement, une initiative locale efficace mettrait de l'avant de nouveaux modèles de prestation de services ou d'autres formules de développement communautaire, lesquels stimuleraient ou catalyseraient à leur tour des changements dans les systèmes publics plus vastes à l'échelle de la ville, du comté et de l'État. Il n'y a pas de preuves pour soutenir l'hypothèse selon laquelle une action locale efficace pourrait par son seul jaillissement déclencher des réformes systémiques plus vastes. Par exemple, l'évaluation de l'initiative Yes We Can! a révélé que même si le travail d'organisation avait effectivement « amélioré les liens entre les résidents de plusieurs îlots du quartier et la police locale, ce gain n'avait pas suffi à rendre la police plus responsable à l'endroit de tous les résidents pauvres dans tous les quartiers pauvres » (Foster-Fishman et Long, 2009). Un observateur décrit ainsi cette façon d'envisager les réformes : « C'est comme si les initiatives locales pouvaient imposer des changements systémiques, comme si elles étaient la marionnette manipulant le marionnettiste ».

Une autre hypothèse qui sous-tend ces initiatives est que l'intégration des services, un objectif de longue date des réformateurs dans le domaine des services sociaux, serait plus facilement réalisable dans le cadre d'une initiative locale intégrée. Cela s'est-il avéré? Effectivement, la souplesse des fonds de sources philanthropiques investis dans ces initiatives permet d'offrir une gamme plus complète de services, de regrouper des services et de « combler des lacunes » de services. Par exemple, le Harlem Children's Zone a implanté le concept du « tapis roulant » de services depuis la naissance à l'obtention d'un diplôme en combinant des fonds de sources publiques et de sources philanthropiques. Cependant, il n'y pas de preuves indiquant qu'une de ces initiatives locales ait effectivement stimulé l'intégration harmonieuse des services sociaux publics.

Les initiatives de revitalisation de collectivités peuvent pallier, mais ne peuvent pas résoudre les problèmes de compartimentation du financement public des services. Pour un alliage efficace des fonds de sources publiques, il faut que les administrations publiques locales prennent les devants. Dans le cadre de Communities of Opportunity, par exemple, la Ville de San Francisco a créé sa propre réserve de fonds gouvernementaux pour travailler dans un milieu en particulier. Dans le même ordre d'idées, le Service des initiatives communautaires de San Antonio a regroupé les fonds de diverses sources publiques et privées pour rationaliser le travail sur le terrain.

À l'avenir, une des actions prépondérantes de toutes les initiatives de revitalisation de collectivités consistera à positionner les quartiers défavorisés pour les arrimer aux forces de changement à l'œuvre à l'extérieur de la collectivité. L'expérience nous apprend que pour y parvenir, il faudra agir autant à l'intérieur du milieu qu'à l'extérieur de celui-ci. L'action locale peut donner aux résidents d'un quartier, aux organismes du milieu et aux militants et militantes les outils et le pouvoir dont ils ont besoin pour adresser des demandes aux systèmes extérieurs. Les acteurs locaux peuvent former des partenariats avec des

médiateurs puissants, comme des fondations et des organisations intermédiaires. Mais ce n'est pas suffisant. Les forces extérieures doivent être encouragées, encadrées, utilisées et responsabilisées, afin de s'assurer qu'elles travaillent au nom des collectivités.

Dans ces endroits où les administrations locales ont l'habitude depuis longtemps de rendre des comptes à leurs populations, comme à Minneapolis, il existe des stratégies et des structures pouvant servir d'exemples à d'autres, notamment à la côte du golfe du Mexique où de telles traditions n'existent pas. Là où une nouvelle génération de promoteurs attentive au développement durable montre comment il est possible de travailler efficacement avec la collectivité, il pourrait y avoir des leçons éclairantes à glaner pour d'autres intervenants du secteur privé. Là où des militants ont réussi à provoquer des changements de comportement chez des acteurs puissants, l'expérience devrait être documentée et ce savoir, transféré. Enfin, là où des collectivités et des systèmes publics ont établi des relations de travail efficaces et réfléchies, les actions et les mesures prises pour y arriver devraient être analysées. Ce devrait être une priorité pour la prochaine génération.

Thème 7 : s'attaquer aux déséquilibres de pouvoir

Comment l'action locale peut-elle corriger des déséquilibres de pouvoir qui sont déterminés historiquement et structurellement, notamment les liens persistants entre la pauvreté, la race et le territoire? Les critiques ont accusé le domaine de la revitalisation de collectivités de ne pas contester les structures enracinées de pouvoir qui entretiennent et reproduisent les avantages et les désavantages dans le pays. Ces critiques font valoir que cette approche en matière de lutte contre la pauvreté et de justice sociale comporte des préjugés inhérents qui en garantissent pratiquement la marginalité. Ces préjugés sont notamment l'importance accordée aux interventions techniques et sectorielles par opposition à l'action politique, la dimension collaborative et coopérative des stratégies de mobilisation des collectivités et les changements très localisés que visent les initiatives locales. Ces critiques considèrent que la conception « romantique » de la collectivité détourne en quelque sorte des réformes fondamentales. Ils se demandent comment on peut s'attendre à ce qu'un jour les initiatives locales transforment véritablement les quartiers pauvres si les politiques et les systèmes jouent contre elles.

Les efforts des dernières années pour comprendre et expliquer la dynamique du racisme structurel ont fourni aux leaders locaux des pistes de réflexion pour repenser et pour revoir certaines de ces dynamiques enracinées de pouvoir. La concentration de pauvreté à laquelle s'attaque la plupart des initiatives de revitalisation de collectivités est, à vrai dire, une concentration raciale de la pauvreté résultant de politiques publiques racialisées. Peu de Blancs pauvres vivent dans des quartiers à forte concentration de pauvreté, tandis que les Noirs pauvres, pour la plupart, vivent dans des quartiers pauvres ou quasi pauvres. Les bâtisseurs communautaires ont toujours été au diapason de la composition raciale, ethnique et culturelle de leurs collectivités. Ils veillent en priorité à ce que les programmes et les pratiques soient efficaces dans le contexte racial et ethnique de leur milieu. Le défi que doit relever notre domaine est d'aller au-delà des questions de diversité et de sensibilité culturelles pour s'attaquer aux dimensions institutionnelles et structurelles du racisme.

Même lorsque les iniquités structurelles sont prises en compte, il n'y a pas de consensus clair sur la façon d'y réagir. Le problème peut être décrit ainsi : pour certaines personnes, l'association entre la race et la reproduction des inégalités sur le plan de l'éducation et du statut socioéconomique est descriptive, c'est-à-

dire un aspect à prendre en compte et sur lequel intervenir. Pour d'autres, elle renvoie à une dynamique de renforcement mutuel qui est essentielle au maintien des privilèges et des désavantages sociaux. En général, le premier groupe a tendance à accepter les principes de base de l'économie politique. Ses membres adoptent une perspective plus fonctionnaliste de la mobilisation des collectivités et ils cherchent à bâtir la capacité locale (des organismes, des individus, des familles et des réseaux de services) de s'impliquer et de participer de façon plus efficace à la vie économique de leur milieu, au marché du travail au système de prestation des services, etc.

Le deuxième groupe travaille depuis une perspective de racisme structurel. Ses membres sont d'accord qu'accroître la capacité locale d'agir est important, mais ils visent aussi les systèmes qui allouent les ressources ou qui les répartissent de manière inefficace. Par conséquent, même s'ils veulent aussi que les collectivités pauvres aient plus de capacité fonctionnelle, ils mettent l'accent sur le travail qui vise à modifier les structures sociétales du pouvoir en accordant, par exemple, plus d'importance à la gouvernance et plus d'influence à la planification locale et à l'élaboration des politiques. Leur grande aspiration est de découpler la race de la pauvreté, du territoire et des occasions de réussite et, ultimement, d'amener le système politique à emprunter une trajectoire plus équitable.

Beaucoup de bâtisseurs communautaires décrivent leur travail en ces termes, mais leurs actions et leurs stratégies sont conçues de telle manière qu'elles n'entraîneront probablement pas les changements structurels souhaités. Dans ce domaine, le travail qu'il reste à faire est de deux ordres, à savoir jeter des bases conceptuelles et mettre à l'essai différentes solutions pour s'attaquer aux sources institutionnelles et structurelles de l'iniquité. Le domaine de la revitalisation de collectivités a de nombreuses caractéristiques aptes à le positionner pour assumer plus de leadership sur ce front.

En conclusion

par Anne C. Kubisch, Patricia Auspos, Prudence Brown et Tom Dewar

Les auteurs de cet ouvrage proposent une modification fondamentale de la façon de penser des intervenants de ce domaine en ce qui concerne les initiatives pour promouvoir la revitalisation des collectivités locales. Pour améliorer de façon significative les conditions de vie à l'échelle locale, il faut aller plus loin que les initiatives balisées et dont la durée est limitée dans le temps et privilégier des démarches ouvertes à l'affût d'occasions permettant d'arrimer et d'optimiser des actifs dans le contexte écologique élargie d'une collectivité. Nous devons mettre l'accent sur le développement de capacités qui permettront à une collectivité de se positionner stratégiquement au fil du temps afin de pouvoir intervenir efficacement, se constituer des ressources, créer des liens et améliorer régulièrement sa situation sur un nombre toujours croissant de fronts. Nous devons nous occuper autant des dimensions sociales et politiques du processus de revitalisation de collectivités, que des aspects techniques et des programmes.

Comme l'écrit Thomas Burns dans ses remarques, nous devons orienter le domaine vers une approche différente, une approche qui ressemble davantage à une « consolidation à long terme des institutions démocratiques ». En d'autres termes, le domaine devrait « mettre de côté les interventions bien délimitées et opter pour des stratégies de constitution de partenariats axés sur l'établissement de plateformes de soutien financier et technique enracinées dans la collectivité et construites pour durer ».

Les premières étapes de ce plan plus vaste en matière de revitalisation de collectivités ont été amorcées dans les années 1990, lorsque les deux principes directeurs fondamentaux que sont l'approche intégrée et la mobilisation des capacités de la collectivité ont pris de l'importance au sein des démarches territoriales intégrées (DTI). L'angle de l'approche intégrée a pour effet de libérer les praticiens d'une façon de penser étroite axée sur les programmes. Il met en valeur les interactions au sein d'un système local *complexe*. L'approche fondée sur la mobilisation des capacités de la collectivité englobe un large éventail d'acteurs au sein d'un système local *ouvert* qui permet à ces acteurs de participer de nombreuses façons différentes à différents moments tout dépendant des circonstances.

L'erreur des décennies antérieures a été d'essayer de baliser ces concepts et de les fixer sur des résultats prédéterminés. Nous avons du mal à tolérer l'inconfort de ne pas être certains au départ de nos stratégies et de leurs résultats. Par conséquent, nous essayons toujours de rationaliser, de simplifier et d'imposer une linéarité à la complexité du processus de revitalisation de collectivités. Comme l'explique Mark Joseph dans ses remarques, il y a des avantages à structurer certaines interventions sous forme « d'initiatives », car elles peuvent « relancer de façon stratégique une démarche locale ». Ou elles peuvent être utiles si elles visent un but ciblé et précis, comme accroître le taux de diplomation dans une école secondaire donnée. Mais, comme le conclut Mark Joseph, si le but est d'améliorer les conditions sociales et économiques d'une collectivité, il faut que le domaine de la revitalisation de collectivités passe à un « mode de fonctionnement plus ancré dans le milieu, ouvert, soutenu et porté de l'intérieur ».

Il faut abandonner l'idée qu'attribuer des limites rassurantes aux quartiers, à la durée des initiatives, aux améliorations attendues et aux investissements requis, ou simplement responsabiliser davantage les acteurs à l'égard des résultats, augmentera les probabilités d'améliorer les conditions de vie locales. Nous devons plutôt être plus à l'aise avec l'idée de créer plusieurs mécanismes différents à l'aide desquels coordonner des personnes et des organisations pour revitaliser une collectivité. Cela signifie que nous devrions insister sur l'importance d'aider les personnes et les organisations à bien diagnostiquer une situation, à faire preuve d'initiative et à déterminer quelles mesures stratégiques ont le potentiel de donner

de l'élan à un projet. Ces acteurs locaux doivent établir des liens d'une activité à l'autre et forger des alliances avec des partenaires. Ils doivent apprendre dans l'action et intégrer ces leçons aux prochaines phases de leur action. Et ils doivent avoir le pouvoir, la confiance et la légitimité pour assumer du leadership et tenir les partenaires responsables.

Par conséquent, l'action locale nécessite de gérer les tensions entre l'intentionnalité et la complexité. Comme il a été mis en évidence dans cet ouvrage, les dirigeants d'initiatives de revitalisation de collectivités doivent s'engager dans une direction claire et agir délibérément pour améliorer les conditions de vie locales. Et, parallèlement, ils doivent être prêts à composer avec la nature imprévisible et dynamique de la revitalisation de collectivités :

Le contrôle cède la place à une tolérance à l'égard de l'ambiguïté, et la mentalité de « pouvoir faire arriver les choses » est modifiée par une attitude toute à la fois visionnaire et capable de s'adapter au déroulement imprévisible des événements. L'innovateur social efficace fait partie, délibérément ou non, de la dynamique de la transformation au lieu d'être la figure héroïque qui mène la charge. [...] [...] [...] Les militants sociaux peuvent utiliser les perspectives qui se dégagent de la théorie de la complexité pour augmenter les chances de succès. Et non pas garantir le succès. Il n'y a pas de garanties, pas de certitudes. [...] [...] [...] Il s'agit de faire pencher la balance en faveur d'innovations sociales réussies contre toute attente. (Westley, Zimmerman et Patton, 2006)

Au cours des deux dernières décennies, nous avons retenu des leçons qui peuvent servir de pierres d'assise à cette nouvelle forme d'action locale, que le but soit la revitalisation de collectivités à grande échelle ou un ensemble d'interventions sectorielles plus ciblées. Les leçons présentées dans cet ouvrage s'articulent autour de trois catégories principales : 1) la concertation interne et la gestion; 2) l'arrimage externe et le rôle d'intermédiaire; 3) et l'évaluation, l'apprentissage et l'adaptation en cours de route. Ce sont les trois assises qui soutiennent une revitalisation de collectivités délibérée, mais imprévisible. Ce sont les mécanismes qui contrôlent l'action locale et lui permettent d'être efficace au maximum tout en procédant de l'unique façon qu'elle peut, soit bien ancrée dans le milieu, à l'écoute des besoins des résidents, dans un esprit d'initiative et progressivement.

La concertation interne et la gestion efficace

Patricia Auspos explique que les « initiatives qui se déroulent le plus rondement sont celles qui présentent une certaine cohésion interne dans leur façon d'aborder le travail, c'est-à-dire qui ont des valeurs de base, une philosophie ou un objectif fondamental pour guider la pratique et le processus décisionnel, permettre de demeurer centré sur la démarche et soutenir l'élan. » Ces pôles d'attraction peuvent varier d'un endroit à l'autre, mais généralement, ils s'articulent autour d'un des quatre points suivants : 1) une mission claire à l'échelle de l'organisation ou de la collectivité; 2) une intervention sectorielle particulière; 3) un engagement à renforcer les capacités d'agir de la collectivité; 4) ou une valeur liée à la mobilisation des collectivités, comme l'appropriation de la démarche par les résidents. Les pôles d'attraction fournissent ensuite les fondements qui stabilisent l'ensemble des décisions et, comme le dit Mark Joseph, le progrès dépendra de « la fidélité dont feront preuve les acteurs locaux à l'endroit des principes fondamentaux ». Doris Koo décrit deux cas où la démarche qui détermine ces principes directeurs a été la clé de la réussite, où le fait de « consacrer beaucoup de temps à la démarche et de bâtir la confiance a permis de définir une vision commune et des valeurs de base, deux éléments de transformation fondamentaux ».

Si les pôles d'attraction sont trop nombreux, une forte tentation lorsque que beaucoup d'acteurs sont impliqués, les structures d'interventions sectorielles, de gouvernance et de gestion sont diffuses et elles peuvent même se concurrencer les unes les autres. Le nombre idéal de pôles d'attraction pourrait bien, en fait, être un seul.

Il faut s'entendre dès le départ sur les objectifs généraux de l'initiative et les compléter à mesure que celle-ci se déploie. Les signes précurseurs de progrès doivent être déterminés rapidement afin de gagner en crédibilité et prendre de l'essor. Fixer des résultats intermédiaires et des résultats à long terme constitue l'aspect le plus difficile du travail. Comme le dit Prudence Brown, « Il arrive souvent que ce soit lors de la définition des résultats attendus à court et à long terme et des méthodes pour mesurer ces résultats que les acteurs s'entendent ultimement sur la nature de l'action locale et sur le rôle qu'ils y joueront ». Ce consensus n'arrive pas au début de la démarche; il se bâtit au fil de l'expérience qui s'installe, des capacités qui se développent et des relations de travail qui mûrissent. Chose intéressante, comme le mentionne Prudence Brown, l'évaluation est souvent l'outil qui permet de clarifier ces questions : « Le processus d'élaboration du cadre d'évaluation peut servir à mobiliser les principaux acteurs, à encadrer la réflexion stratégique, à définir les responsabilités de chacun et à déterminer des attentes communes et des échéanciers réalistes ». Il est important d'avoir une théorie du changement suffisamment élaborée pour démarrer l'initiative, déterminer si des progrès sont réalisés et vérifier que le plan d'action est suffisamment souple pour l'adapter au fil de l'expérience acquise.

La création de mécanismes efficaces de suivi, de reddition de comptes et d'apprentissage est essentielle pour des initiatives de revitalisation de collectivités qui regroupent plusieurs partenaires et dont les assises sont étendues. Parce que le travail est réparti entre diverses instances de gouvernance et de mise en œuvre, souvent la responsabilité du succès ou de l'échec ne peut être attribuée à personne. De plus, comme l'ont dit Robert J. O'Neil et Ron Carlee, « De nos jours, un si grand nombre de personnes et d'organismes peuvent apposer un veto à des décisions publiques qu'il est parfois impossible de savoir qui peut dire oui ». (Les exceptions sont lorsque la gestion de l'action locale est centralisée autour de ce qu'Alan Okagaki appelle un « big dog », c'est-à-dire une seule organisation à capacité élevée au sein de la collectivité.)

Des leçons apprises à cet égard pourront être appliquées à la prochaine génération d'interventions. Par exemple, Hallie Preskill décrit des « plateformes d'évaluation communes » et des « systèmes de rendement comparatifs », et Frank Farrow explique comment créer des outils et mettre en place des procédures de « gestion des résultats ». Les deux s'intéressent particulièrement à la collecte de données sur le rendement et à la création de mécanismes permettant aux principaux acteurs d'examiner régulièrement les données et d'analyser le rendement de l'intervention par rapport aux résultats attendus. Comme le soutient Frank Farrow, « Au mantra selon lequel la revitalisation de collectivités est « une affaire de liens, de liens et de liens », ces gestionnaires ajoutent que « ça ne compte pas à moins que ce soit *aussi* une affaire de résultats ».

Les capacités sont un élément central. Le manque de capacités dans les collectivités en difficulté fait en sorte qu'il est difficile de mettre en œuvre de façon efficace des programmes classiques et qu'il est pratiquement impossible d'abandonner le statu quo pour lancer des projets plus ambitieux. Il faut intervenir délibérément dans le renforcement des capacités d'un milieu à s'investir dans l'action locale lorsque la

définition des *capacités* est vaste, depuis l'aptitude à mettre en œuvre de façon efficace des programmes de qualité élevée, à l'aptitude de responsabiliser les partenaires et les systèmes envers la collectivité, à l'aptitude de profiter des occasions qui se manifestent et d'atténuer les menaces à mesure qu'elles se présentent. Ainsi, les capacités que tentent de développer les initiatives de revitalisation de collectivités sont les capacités d'une collectivité entière à renforcer ses actifs et à trouver des solutions à ses problèmes. Dans son essai, Joel Ratner décrit de façon émouvante comment les gens de Youngstown ont découvert que pour *gagner* des ressources, ils devaient *bâtir* des ressources : « Une collectivité doit constamment se créer des ressources locales et renforcer son engagement et ses capacités à l'échelle locale même si les seuls outils dont elle dispose sont de la gomme à mâcher et du ruban adhésif ». Ce n'est que lorsque la structure locale est suffisamment stable et complète pour tenir de ses propres moyens que les partenaires locaux pourront se tourner vers l'extérieur de la collectivité et réussir à obtenir de l'aide.

L'arrimage externe et le rôle d'intermédiaire

Au fil des années, les initiatives de revitalisation de collectivités ont été critiquées pour le caractère romantique qu'elles attribuaient à la collectivité. Elles ont été accusées d'insister trop sur les ressources et les capacités au sein de la collectivité locale et de ne pas tenir suffisamment compte du pouvoir et de l'influence d'acteurs externes. Mais, comme le mentionne Tom Dewar, « Le mode de fonctionnement et d'organisation des puissantes institutions externes ne leur permet que rarement de se concerter naturellement avec les collectivités ». Il conclut en disant que, « 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 ». La fonction de bâtir et d'entretenir les liens entre les acteurs locaux et entre la collectivité et les acteurs externes, notamment les entreprises et les organismes publics, doit être mise en évidence et rehaussée comme composante clé de l'action locale.

Le rôle d'intermédiaire et de médiation est assumé par des structures institutionnelles extrêmement variées, tout dépendant de la situation, de l'histoire et des ressources de la collectivité locale. Dans un exemple, Elwood Hopkins décrit la création d'une « nouvelle structure double, à savoir une structure pouvant devenir une composante à part entière de la collectivité et de l'industrie bancaire, tout en bâtissant des passerelles entre les deux mondes ». Les autres structures institutionnelles pouvant assumer cette fonction sont les intermédiaires, les fondations, les institutions pivots, les élus locaux, les organismes gouvernementaux et les organisations communautaires bien établies. La forme que prennent ces intermédiaires peut nous laisser indifférents, mais nous devons avoir une intention claire et délibérée quant à leurs fonctions.

Comme cet ouvrage l'a démontré, les stratégies pour promouvoir les changements systémiques et politiques en appui aux collectivités sont différentes des stratégies pour promouvoir la revitalisation de collectivités. Les réformes à apporter en priorité aux systèmes publics pour soutenir efficacement la revitalisation de collectivités, notamment le décloisonnement des sources de financement et l'abolition des silos sectoriels, doivent être entreprises par les dirigeants de ces systèmes. L'action locale ne peut pas à elle seule stimuler les réformes systémiques qui permettent aux résidents de quartiers à faible revenu d'avoir accès à des structures susceptibles d'améliorer leurs conditions de vie. Le domaine doit se doter des moyens de travailler à ces deux niveaux, soit à l'interne et à l'externe. Pour citer Angela Glover Blackweel,

« Il doit bien exister une façon de réaliser la fusion transformatrice et stratégique des visions macro et micro de la revitalisation de collectivités ». Elle décrit comment les initiatives Fresh Food Financing et Promise Neighborhoods ont fait le lien entre les politiques locales et les politiques nationales.

Quelle devrait être la portée de ce travail orienté vers l'extérieur? À tout le moins, les initiatives locales doivent faire l'analyse du pouvoir des sources de soutien public, privé et technique et des autres ressources auxquelles elles pourraient et devraient faire appel afin d'obtenir de l'aide directe pour les projets du milieu. Les intermédiaires et les médiateurs du domaine de la revitalisation de collectivités sont en train d'apprendre à établir ces liens. Par ailleurs, la sensibilisation à l'égard de l'éventail de liens possibles entre les collectivités locales et les acteurs extérieurs continue de s'accroître pour englober de nouvelles perspectives potentiellement catalytiques à l'échelle régionale et nationale.

Enfin, les stratégies visant des réformes politiques plus vastes qui sont axées sur l'affectation des ressources et la réforme des structures qui reproduisent l'iniquité aux États-Unis doivent être activées à une échelle supérieure au palier local. Charles Bruner, dans son analyse, conclut ceci : « En général, les démarches territoriales intégrées n'ont pas placé les questions de déséquilibre de pouvoir, de racisme institutionnel et d'équité sociale à l'avant-plan ni au cœur de leur action ». Angela Glover Blackwell donne à penser que la voie à suivre consiste à « relier les différents volets du travail, à créer une dynamique et à façonner un mouvement. Et rien de moins qu'un mouvement ne nous permettra d'atteindre les buts recherchés; la revitalisation de collectivités doit se faire à grande échelle et elle doit être renforcée par la reconnaissance et le soutien à l'échelle nationale ».

L'évaluation, l'apprentissage et l'adaptation

La troisième partie qui soutient l'action locale est l'apprentissage délibéré. Parce que les initiatives de revitalisation de collectivités peuvent facilement s'égarer ou devenir diffuses, elles doivent être soutenues par un investissement concomitant servant à la rétroaction entourant leur rendement et leur progression à chaque étape de leur déploiement. L'appel pour une « culture de l'apprentissage » se fait de plus en plus entendre dans ce domaine, mais il est rare de trouver une véritable culture de l'apprentissage efficace au sein de ces initiatives. Cet apprentissage doit survenir tout à la fois à l'intérieur même des initiatives de revitalisation de collectivités et, sur le terrain, là où elles se déroulent.

Le premier public auquel s'adressent les mesures de rendement et l'évaluation des initiatives de revitalisation de collectivités doit être interne et non externe. Le but principal de contrôler le rendement d'une initiative et de suivre ses résultats doit être de permettre à ses gestionnaires et à ceux qui l'ont mise en œuvre de déterminer comment faire pour améliorer leur travail. Alan Okagaki signale que lorsque les acteurs externes, notamment les bailleurs de fonds, sont le premier public, la démarche d'évaluation se limite à la reddition de comptes. Ce n'est que lorsque les acteurs internes y adhèrent et se l'approprient que l'évaluation est véritablement efficace :

Lorsque dirigée de l'extérieur, l'évaluation du rendement peut modifier les conversations si essentielles à l'apprentissage, car le lien entre l'apprentissage et la reddition de comptes est délicat. L'évaluation aux fins de reddition de comptes provoque une attitude défensive et une présentation des chiffres sous l'angle des relations publiques, notamment si les décisions relatives au financement sont en jeu. En revanche, l'apprentissage exige de l'ouverture et de la

franchise, ce qui n'est possible que dans un climat de confiance. Les organisations à rendement élevé doivent gérer cette tension entre confiance, reddition de comptes et apprentissage.

Pratiquement toutes les initiatives de revitalisation de collectivités comprennent une forme ou une autre d'évaluation. Malgré l'abondance relative de données fournies par ces évaluations, notre base de connaissances sur les façons de revitaliser les collectivités locales demeure ténue et anecdotique. La raison en est que chaque évaluation est rattachée à son initiative particulière et est tournée vers l'intérieur. L'information provenant des diverses initiatives est difficile à réunir pour acquérir des connaissances pratiques sur des questions fondamentales entourant l'action locale.

Claudia J. Coulton réclame un « examen planifié des liens entre les variations de stratégies et de contextes et le type et l'ampleur des améliorations possibles à faire dans une collectivité ». En d'autres termes, nous devrions nous assurer que l'évaluation et la recherche réalisées dans les collectivités locales nous renseignent sur ce qui fonctionne le mieux dans différents contextes et accordent une attention particulière au pourquoi et au comment. Claudia J. Coulton invite les chercheurs à travailler à « uniformiser les mécanismes de classification, les mesures et les méthodes d'évaluation et exploiter un éventail plus vaste de données sur les interventions et sur les améliorations des conditions de vie locales ».

Margery Austin Turner décrit à quel point une telle approche en matière d'acquisition de connaissances peut être importante pour les initiatives de revitalisation de collectivités. Elle souligne des études décrivant des typologies de quartiers à faible revenu qui peuvent servir, de leur côté, à orienter des décisions stratégiques et pratiques de nature plus complexes. Par exemple, certains quartiers sont des « incubateurs » où les gens habitent, fondent une famille et se créent un milieu de vie. D'autres quartiers sont des « plateformes de lancement »; les gens partent à mesure que leur situation familiale s'améliore. Elle montre comment les politiques pourraient être plus efficaces si elles s'appuyaient sur « une vision plus nuancée et hybride des quartiers qui parviennent, à l'aide de mécanismes variés, à améliorer de différentes façons la qualité de vie et les perspectives d'avenir de résidents aux besoins et intérêts diversifiés ». C'est le type d'acquisition systématique de connaissances dont a besoin le domaine.

Travailler d'une façon plus ancrée dans le milieu afin de développer la confiance, les capacités et l'expérience au fil du temps, comme recommandé ici, ne signifie pas pour autant travailler de façon relâchée. Comme le souligne Katya Fels Smyth dans son essai, « l'action locale est évolutive, elle n'est pas chaotique ». Il est possible d'établir des objectifs clairs et de créer des structures de gestion et de responsabilisation efficaces, mais différentes des méthodes anciennes mises au point dans un monde où la revitalisation du milieu était commandée de l'extérieur, se faisait dans une optique sectorielle au sein de quartiers aux frontières délimitées et sur une durée précise.

Nous devons vivre dans le monde tel qu'il est et non dans un monde qui facilite l'utilisation d'outils peaufinés dans un environnement d'interventions planifiées visant des résultats plus ciblés. Notre défi actuellement est d'appliquer les leçons apprises sur l'importance d'une mission claire, d'une bonne gestion, de partenariats efficaces et de responsabilisation eu égard aux résultats au sein de l'écologie plus fluide d'un quartier en difficulté situé dans une région poreuse. Nous avons besoin de nouvelles façons de travailler lorsque nous devons interagir avec un si grand nombre d'acteurs. Nous avons besoin de nouvelles façons d'être

stratégiques lorsque nous travaillons dans un système adaptatif complexe. Nous avons besoin de nouvelles façons de définir la réussite lorsque nous contrôlons si peu. Nous avons besoin de nouvelles façons d'apprendre lorsque les liens causaux sont difficiles à établir. C'est la tâche qui incombe à la prochaine génération d'initiatives de revitalisation de collectivités.

Annexe 1

Description chronologique des grandes initiatives de revitalisation de collectivités

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
Dudley Street Neighborhood Initiative (1984)	Plusieurs bailleurs de fonds dont les fondations Riley, Annie E. Casey et Ford	DSNI est un organisme communautaire en activité depuis vingt-cinq ans qui a pour mission le développement économique et le leadership citoyen, incluant des programmes visant la construction de logements abordables, la gestion des sites vacants, les services de garde, l'éducation financière et le développement de la capacité d'agir collective
Chattanooga Revitalization (milieu des années 1980)	La Fondation Lyndhurst	La Fondation Lyndhurst investit dans la revitalisation urbaine à Chattanooga au moyen de subventions à la ville et aux organismes communautaires pour soutenir le développement durable, l'augmentation de l'offre commerciale, la construction de logements abordables, les refuges pour sans- abris, la réforme des systèmes d'éducation publique, les programmes d'arts et autres projets locaux
Lawrence CommunityWorks (1986)	Plusieurs bailleurs de fonds dont les fondations Annie E. Casey, Enterprise Bank, Living Cities, Surdna, l'État du Massachusetts et la ville de Lawrence	LCW est une CDC ²³ à Lawrence au Massachusetts, centrée sur le réseautage de l'organisation communautaire, le logement abordable et l'aménagement de l'environnement physique, le développement des ressources familiales, de la main d'œuvre et de la jeunesse.

²³ À noter que les Community Development Corporations (CDC) états-uniennes ont une structure distincte des corporations de développement communautaire du Québec. Ces CDC sont des organismes à but non lucratif constitués en société afin d'offrir des programmes, des services et participer à d'autres activités qui font la promotion et soutiennent le développement communautaire. Les CDC desservent habituellement un territoire géographique tel qu'une ville ou un quartier. Elles ciblent souvent les services aux résidents à faible revenu ou les collectivités défavorisées. Elles peuvent être engagées dans une gamme d'activités incluant le développement économique, l'éducation, l'organisation communautaire et le développement immobilier. Ces organisations sont souvent associées au développement de logements abordables. Elles se mettent en place lorsqu'une communauté se donne un plan de revitalisation afin d'en planifier la réalisation de façon collective.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
New Futures (1987)	La Fondation Annie E. Casey	New Futures, une initiative présente dans plusieurs collectivités, visait à améliorer les services à la jeunesse offerts par les agences et les institutions en les amenant à être plus efficaces, réduire le travail en silos, augmenter leur responsabilité et leur capacité à répondre aux besoins de la collectivité
Agenda for Children Tomorrow (1988)	La ville de New York et des œuvres de bienfaisance privées	Agenda for Children Tomorrow est un partenariat public-privé qui vise à intégrer et à coordonner les structures d'offres de services à la collectivité, afin d'améliorer le bien-être des enfants, des familles et des quartiers sur le territoire de la ville de New York.
New Song Urban Ministries (1988)	Plusieurs bailleurs de fonds et congrégations	New song Urban Ministries est membre du mouvement de développement de la communauté chrétienne. Il cible un rayon de 15 pâtés de maisons dans Baltimore Ouest, où il travaille à construire des logements, à promouvoir la propriété et à offrir divers programmes dans les sphères de l'éducation, de la santé, de l'emploi, des arts et de la culture, et des services en toxicomanie.
Community Planning and Action Program (1989)	La Fondation Rockefeller	CPAP était une initiative nationale présente dans plusieurs collectivités pour répondre à une pauvreté persistante. Initiative où la Fondation Rockefeller nommait des organisations locales pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies de lutte à la pauvreté, telles que le développement du leadership citoyen et de la capacité d'agir des organismes, ainsi que des stratégies en santé, en éducation, en revitalisation de l'aménagement de l'environnement physique, en revitalisation économique et le développement de l'employabilité.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
Neighborhood and Family Initiative (1990)	La Fondation Ford	Neighborhood and Family était une initiative d'envergure de développement des collectivités où les fondations communautaires travaillaient avec les résidents et autres parties prenantes locales pour élaborer et mettre en œuvre des projets de revitalisation, tels que le développement immobilier pour logements abordables, l'embellissement des quartiers, et des services à l'enfance et aux familles.
Sandtown-Winchester Neighborhood Transformation Initiative (1990)	La Fondation Entreprise et la ville de Baltimore	L'initiative Neighborhood Transformation visait à répondre systématiquement aux conditions complexes sociales, économiques et physiques touchant Sandtown-Winchester, une région défavorisée de Baltimore qui comprend 72 pâtés de maisons.
The Atlanta Project (1991)	Le Carter Centre, ainsi que plusieurs corporations et fondations	Atlanta Project était le fer de lance de Jimmy Carter. Le projet a rassemblé des corporations, des universités, des gouvernements locaux et des fondations afin de travailler en commun dans vingt quartiers d'Atlanta pour répondre aux problèmes et conditions de vie concernant les enfants et les familles, l'éducation, la santé, la sécurité, le logement et l'emploi. En 1999, le Carter Centre a offert une subvention à l'université d'État de Géorgie pour l'organisation Neighborhood Collaborative afin qu'elle poursuive le travail du Atlanta Project.
Comprehensive Community Revitalization Program (1992)	La Fondation Surdna	CCRP a cherché à construire la capacité des CDC dans le Bronx Sud pour offrir des services à l'emploi, en santé, à l'enfance, et financiers, et développer des projets immobiliers commerciaux ainsi que des logements abordables.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
Housing Opportunity for People Everywhere (HOPE VI, 1992)	Le département du Logement et de l'Urbanisme des États- Unis	HOPE IV est un programme de revitalisation de logements publics centré sur l'amélioration physique des structures déjà en place, le développement de projets de logements à mixité sociale (incluant du logement abordable) et améliorer les services sociaux et communautaires pour les résidents de logements publics.
Los Angeles Urban Fundes (1992)	Environ 30 fondations dans la région de Los Angeles	LAUF est une collaboration de bailleurs de fonds ciblant la revitalisation des collectivités qui a été formée directement en lien avec les émeutes civiles à Los Angeles en 1992. LAUF a été créée pour attirer de nouvelles industries, pour encourager les entreprises locales et pour établir le contact entre les résidents et le réseau de main d'œuvre dans les collectivités les plus défavorisées de Los Angeles.
Neighborhood Preservation Initiative (1993)	Pew Charitable Trusts	D'une durée de trois ans et présente dans plusieurs collectivités, la Neighborhood Preservation était une initiative servant à solidifier les atouts existants au sein de quartiers variés de la classe moyenne, grâce à des programmes de développement jeunesse, d'amélioration de l'environnement physique, d'occasions d'affaires et de prévention du crime
Empowerment Zones (1994)	Le département du Logement et de l'Urbanisme des États- Unis	HUD's Empowerment Zones procure 3,5 milliards en encouragement fiscaux pour les entreprises locales appartenant à trente zones désignées, afin d'augmenter l'employabilité et d'encourager le développement économique
Local Initiatives Support Corporation's Community Building Initiative (1994)	Plusieurs bailleurs de fonds dont les fondations Robert Wood Johnson, Ford, Charles Stewart Mott, Pew Charitable Trusts, Annie E. Casey et le département du Logement et de l'Urbanisme des États-Unis	CBI a offert une assistance financière et technique à de multiples CDC au sein de diverses villes pour soutenir l'organisation communautaire, l'offre et la coordination de services sociaux, le développement de l'enfance, de l'emploi, et la prévention du crime, de la violence et de la toxicomanie

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
Neighborhood Strategies Project (1994)	New York Community Trust	Le Neighborhood Strategies Project était une initiative de huit ans, présente dans plusieurs collectivités, servant à créer des occasions d'affaires au sein de quartiers défavorisés en reliant trois stratégies centrales : la préparation à la main d'œuvre, le développement économique et l'organisation communautaire.
San Francisco Beacon Initiative (1994)	Plusieurs bailleurs de fonds publics et philanthropiques	Huit centres ont offert une vaste gamme d'occasions d'enrichissement pour la jeunesse dans cinq sphères stratégiques : l'éducation, le développement de carrière, les arts et loisirs, le leadership et la santé.
Shorebank Enterprise Cleveland (1994)	Plusieurs bailleurs de fonds dont les fondations Cleveland, Ford, George Gund et le U.S. Treasury CDFI Fund	Ce prêteur à but non lucratif, axé sur le développement durable et fournisseur d'assistance technique, se spécialise dans le financement de petites entreprises en démarrage et en développement appartenant à des minorités.
Community Change for Youth Development (1995)	Consortium de bailleurs de fonds coordonné par Public/Private Ventures	CCYD était une initiative d'une durée de sept ans présente dans plusieurs collectivités qui procurait du soutien financier et technique aux organismes responsables mettant en œuvre des « stratégies clés » pour rejoindre les jeunes de 12 à 20 ans. Cela impliquait des programmes parascolaires, du soutien aux adultes, de l'apprentissage en milieu de travail, et la consultation des jeunes dans la prise de décision stratégique.
Harlem Children's Zone (1996)	Plusieurs bailleurs de fonds dont les fondations Edna McConnell Clark, Robin Hood, Starr et la ville de New York	HCZ cherche à améliorer le bien-être des enfants d'une centaine de pâtés de maisons à Harlem, secteur à forte concentration de personnes issues de minorités visibles. L'initiative implique un réseau global de services et de programmes ciblant le développement de la collectivité, l'éducation, le logement, les services parascolaires et aux familles, les services aux enfants et la santé.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
Job's-Plus Community Revitalization Initiative for Public Housing Residents (1996)	Le département du Logement et de l'Urbanisme des États- Unis et la Fondation Rockefeller	Job's-Plus, présent dans plusieurs collectivités, visait l'emploi et la formation et ciblait les résidents de logements publics en alliant les services à l'employabilité et les changements dans les règlements de location et au soutien communautaire pour le travail.
Neighborhood Improvement Initiative (1996)	La Fondation William and Flora Hewlett	D'une durée de dix ans et présente dans plusieurs collectivités en Californie, NII était une initiative pour laquelle les fondations communautaires géraient des partenariats locaux mettant en œuvre des programmes pour le développement de la jeunesse, l'éducation et de la sécurité publique.
Neighborhood Partners Initiative (1996)	La Fondation Edna McConnell Clark	NPI désignait des organisations responsables au sein de plusieurs quartiers du Bronx Sud et d'Harlem pour implanter des programmes d'organisation communautaire, de développement du leadership, de développement de la jeunesse, d'éducation, et de services aux enfants et à la famille.
West Philadelphia Initiative (1996)	L'Université de Pennsylvanie	Les initiatives de West Philadelphia sont une série de programmes de développement de la collectivité coordonnés par l'Université de la Pennsylvanie. Elles visent à améliorer la qualité de vie des quartiers qui entourent l'université et à bâtir la relation économique et civique de l'école à la collectivité de West Philadelphia.
Hope Community Inc. (1997)	Plusieurs bailleurs de fonds dont le secteur public, plus de 25 fondations et 500 individus	House Community allie le logement et la revitalisation des espaces publics avec l'engagement communautaire à grande échelle. Plus de 500 jeunes et adultes s'engagent chaque année dans l'apprentissage, le leadership, les arts, le dialogue communautaire, et l'organisation et la mise sur pied de larges réseaux collectifs et de partenariats pour servir l'ensemble de la collectivité.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
New Communities Program (1998)	La Fondation MacArthur, Local Initiatives Support Corporation	NCP est une initiative (CDC) visant à améliorer la qualité de vie au sein de seize quartiers à faible revenu de Chicago. Elle soutient le développement de la collectivité, le développement des entreprises, l'emploi, le soutien financier, l'éducation, les services de police communautaire et les programmes de promotion pour la diversité.
Making Connections Initiatives (1999-2000)	La Fondation Annie E. Casey	D'une durée de dix ans et présente sur plusieurs sites, Making Connections Initiatives visait à améliorer les résultats pour les enfants et les familles vivant au sein de collectivités à faibles revenus. Sa devise « deux générations de lutte à la pauvreté » cherchait à améliorer les succès économiques familiaux en créant des liens entre les parents et les emplois, en bâtissant sur les atouts familiaux et en s'assurant que les enfants soient en santé et préparés pour le succès à l'école.
Market Creek Project (1999)	La Fondation Jacobs Family	Market Creek Project est une initiative de développement immobilier commercial qui construit la collectivité, favorise la vitalité économique et soutient l'accès à la propriété dans un quartier sous-investi de San Diego.
California Works for Better Health (2000)	California Endowment et la Fondation Rockefeller	California Works for Better Health est une initiative présente dans plusieurs collectivités afin d'améliorer la santé de gens à faibles revenus en augmentant leur accès à des possibilités économiques. Leurs stratégies comprenaient le plaidoyer politique, l'organisation communautaire, et le développement de la main d'œuvre.
Communities Organizing Resources to Advance Learning (2001)	La Fondation James Irvine	Présente en plusieurs endroits de la Californie, CORAL était une initiative parascolaire où un organisme responsable travaillait avec les écoles et les organismes communautaires pour offrir des programmes parascolaires orientés vers l'éducation, tels que de l'aide aux devoirs et de la formation adaptée pour la littéracie.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
Camden Redevelopment (2002)	L'État du New Jersey, les fondations Annie E. Casey, Ford, Campbell Soup, Reinvestment Fund	Suite à une reprise étatique du gouvernement Camden en 2002, Redevelopment ciblait le développement résidentiel, commercial et industriel, l'amélioration des infrastructures et des investissements en éducation et en soins de la santé.
Children's Futures (2002)	La Fondation Robert Wood Johnson	D'une durée de dix ans, Children's Futures est une initiative communautaire pour la petite enfance visant à améliorer la santé des enfants, leur bien-être et leur préparation à l'école à Trenton au New Jersey, grâce à des visites à domicile, des traitements en toxicomanie et du soutien aux prestataires de services de soins à l'enfance.
Redwood Coast Rural Action (2002)	La Fondation Humboldt Area, le College of the Redwoods et l'université d'État Humboldt	Ce réseau régional de développement de la collectivité du comté de Humboldt en Californie comprenait de la revitalisation économique, de la mise en valeur des infrastructures et technologique, de la préservation de l'environnement et des soins de santé.
Vibrant Communities (2002)	Plusieurs bailleurs de fonds dont Tamarack, la Fondation de la famille J.W. McConnell, Caledon Institute of Social Policy et le ministère de l'Emploi et Développement social du Canada	Présente dans plusieurs collectivités, Vibrant Communities est une initiative de développement de collectivités de lutte à la pauvreté au Canada. Les collectivités participantes testent des stratégies telles que des campagnes pour le salaire minimum, le développement des ressources, de logements abordables, et qui partagent les apprentissages et les meilleures pratiques entre elles.
Yes We Can! (2002)	La Fondation W.K. Kellogg	Yes We Can! est une initiative communautaire d'envergure à Battle Creek au Michigan qui favorise la capacité des résidents et des organismes locaux à changer les politiques et les systèmes pour réduire les écarts de réussite en éducation et créer des occasions économiques.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
Youngstown Revitalization (2002)	La Fondation Raymond John Wean, la ville de Youngstown et l'université d'État Youngstown	La ville de Youngstown et ses résidents ont développé un plan de revitalisation tenant compte d'une réduction de la population à cause du déclin de l'industrie de l'acier. Ce plan appelle à convertir les logements excédentaires en espaces verts, à changer le zonage pour favoriser les entreprises vertes et à réhabiliter la région du centre-ville.
East Baltimore Revitalization Project (2003)	L'Université John Hopkins, la Fondation Annie E. Casey, l'État du Maryland et la ville de Baltimore	Soutenu par un organisme à but non-lucratif appelé East Baltimore Development, Inc. Le East Baltimore Revitalization Project combine des stratégies économiques, communautaires et humaines pour améliorer l'employabilité des résidents et les occasions de logement en conjonction avec le développement d'un parc des sciences et technologies et de nouveaux espaces résidentiels, commerciaux et de détail sur 88 acres.
Step Up Savannah (2004)	La ville de Savannah	Step Up Savannah est une collaboration de lutte à la pauvreté impliquant plus de 80 organisations représentant les secteurs des affaires, des services sociaux et gouvernementaux. Elle met en œuvre des stratégies de développement de la main d'œuvre, de soutien au travail, de création de la richesse, telles que l'éducation, les soins pour personnes à charge, les soins de santé, le transport et les logements abordables.
Communities of Opportunity (2005)	La ville et le comté de San Francisco et un consortium de huit bailleurs de fonds privés	Établi dans les bureaux de la mairie, Communities of Opportunity vise à améliorer le bien-être de 2 600 familles provenant de quartiers défavorisés grâce à la réforme des services sociaux et en les reliant à des ressources économiques, de logement, de sécurité et de développement humain.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
Great Communities Collaborative (2005)	Reconnecting America, les fondations East Bay Community, San Francisco, Silicon Valley Community et la Metropolitan Transportation Commission	La Great Communities Collaborative est une alliance d'organismes à but non lucratif de Bay Area qui font la promotion du déploiement des transports publics pour s'assurer que la moitié de toutes les maisons construites au cours des vingt prochaines années dans la région de Bay Area soient situées dans un quartier piéton, à proximité d'un accès au transport en commun.
Great Indy Neighborhoods Initiative (2005)	Plusieurs bailleurs de fonds dont les fondations Annie E. Casey, Eli Lilly et la corporation Local Initiative Support	GINI est une initiative de développement économique et de la collectivité qui cible six quartiers d'Indianapolis. Elle vise à bâtir la capacité d'agir des organisations et des leaders du quartier.
Good Neighborhoods Initiative (2006)	La Fondation Skillman	Good Neighborhood vise à créer des environnements sains pour les enfants au sein de six quartiers défavorisés de Detroit, au moyen du développement de la jeunesse, l'amélioration de l'enseignement et des stratégies de changement de systèmes. L'initiative implique des partenaires publics et privés, des résidents et autres parties prenantes.
LISC Sustainable Communities Initiative (2006)	LISC regroupe les fonds d'un large éventail de sources publiques, privées et philanthropiques	LISC a lancé les Sustainable Communities afin de promouvoir le développement intégré des quartiers dans les trente sites où il est présent. Les cinq objectifs sont : le développement physique, la création de patrimoine familial, la stimulation de l'activité économique et la promotion des saines habitudes de vie.
Building Healthy Communities (2008)	California Endowment	D'une durée de dix ans et présente sur plusieurs sites, Building Healthy Communities cherche à améliorer la santé des enfants et des jeunes, la sécurité et l'éducation, grâce à une combinaison d'investissement locaux, de politiques étatiques et de changements de systèmes.

Initiative (date de lancement)	Principaux bailleurs de fonds	Description
New Economy Initiative (2008)	Un consortium de neuf fondations du Michigan et de la Fondation Ford	Dix fondations se sont rassemblées pour créer un fonds de 100 \$ millions pour une durée de cinq à sept ans, lequel servira à recalibrer l'économie du Sud-Est du Michigan, principalement au moyen du développement de l'entrepreneuriat et de la main d'œuvre.
Zilber Neighborhood Initiative (2008)	Joseph Zilber	Zilber Neighborhood est une initiative d'une durée de dix ans pour améliorer la qualité de vie de dix quartiers de Milwaukee. Lancée grâce à un financement de Zilber de 50 \$ millions, l'initiative cherche à lever 150 \$ millions additionnels auprès d'entreprises et de fondations.
Living Cities Local Integration Initiative (2010)	Living Cities est un consortium de vingt bailleurs de fonds	Local Integration allouera un fonds de 75 à 80 \$ millions en subventions, en investissements de programmes et en créances privilégiées, à un maximum de cinq initiatives qui sont engagées dans les approches systémiques, durables et intégrées pour revitaliser les quartiers et mettre en lien les personnes à faible revenu avec l'offre de services dans leur région.

Annexe 2

Participants rencontrés lors des entrevues

Mary Achatz

Westat

Baye Adofo-Wilson

District culturel Lincoln Park/Coast

Josefina Alvaro-Mena

Safe Passages

Greg Ballard

Maire – Ville d'Indianapolis

Sara Barrow

Fondation Northwest Area

Renee Berger

Teamworks

Emily Blank

Cypress Hills Local Development Corporation

Eileen Briggs

Tribu Cheyenne River Sioux

Xavier Briggs

Office of Management and Budget

Maison Blanche

Ruth Brousseau

Learning Partnerships

Thomas Burns

Urban Ventures Group

Malcom Bush

Chapin Hall, Université de Chicago

Ben Butler

Community Development Associates, Inc.

Mark Cabaj

Tamarack Institute

Dennis Campa

Department of Community Initiatives

Ville de San Antonio

Jim Capraro

Greater Southwest Development Corporation

David Casey

BRIDGE (Building Regional Initiative

Developing Genuine Equality)

David Chavis

Community Science

Mike Christenson

Office of Community Planning

Ville de Minneapolis

Wendy Chun-Hoon

Making Connections Providence

Zoe Clayson

Abundantia Consulting

Bert Cooper

Making Connections Providence

Pat Costigan

The Community Builders

Claudia J. Coulton

Université Case Western Reserve

Tom David

Consultant indépendant, TIDES

Frank DeGiovanni

Fondation Ford

Jim Diers

Consultant indépendant

Anciennement, Office of Neighborhoods, Ville de Seattle

Leila Fisher

Consultante indépendante

Janis Foster

Grassroots Grantmakers

Theresa Fujiwara

White Center Community Development Association

Salin Geevarghese

Fondation Annie E. Casey

Jim Gibson

Centre d'études des politiques sociales

Bob Giloth

Fondation Anne E. Casey

William Goldsmith

Mercy Housing/Mercy Portfolio Services, Inc.

Kirstin Gorham

Anciennement, Fondation Northwest Area

David Greenberg

MDRC

Bill Grinker

Seedco

Paul Harder

Harder + Company: Community Research

Maria Hibbs

Partnership for New Communities

Craig Howard

Fondation John D. and Catherine T. MacArthur

Betina Jean-Louis

Harlem Children's Zone

Michele Kahane

Clinton Global Initiative

Mary Keefe

Hope Community

Tom Kelly

Fondation Anne E. Casey

Lucy Kerman

Greater Philadelphia Urban Affairs Coalition

Tom Kingsley

Urban Institute

Robin Kniech

FRESC

Melanie Moore Kubo

See Change

Frances Kunreuther

Building Movement Project

Steven LaFrance

LFA Group

Rene Levecque

Vibrant Communities

Rasuli Lewis
Harlem Children's Zone

Susan Lloyd
Lloyd Consulting

Wendy MacDermott
Vibrant Communities

Peter McLaughlin
Hennepin County Commissioner

Karla Miller
Fondation Northwest Area

Andrew Mooney
*Local Initiatives Support Corporation (LISC)
Chicago*

Tom Mosgaller
Université du système de santé du Wisconsin

Andy Mott
Community Learning Partnership

Beth Newkirk
Organizing Apprenticeship Project

Kirk Noden
Mahoning Valley Organizing Collaborative

Tom O'Brien
Fondation Cleveland

Alan Okagaki
Consultant indépendant

Randy Parry
Rural Learning Center

Colette Pichon-Battle
*Gulf Coast Fellowship for Community
Transformation*

Rip Rapson
Fondation Kresge

Joel Ratner
Fondation Raymond John Wean

Harold Richman
Chapin Hall, Université de Chicago

Cormac Russell
Ballymun Regeneration Limited

Susan Saegart
*Centre d'études communautaires
Collège Vanderbilt Peabody*

Lisbeth Schorr
Centre d'études des politiques sociales

Bob Schwartz
Juvenile Law Center

Kate Shoemaker
Harlem Children's Zone

Pat Smith
Fonds The Reinvestment

Scot Spencer
Fondation Anne E. Casey

Stacey Sutton
Université Columbia

Allan Tibbles
New Songs Urban Ministries

Susan Tibbles
New Song Academy

Kate Tilney
Hope Community

Bill Traynor
Lawrence Community Works

Marion Urquilla
Living Cities

Jennifer Vanica
Fondation Jacobs Family

Susana Vasquez
Local Initiatives Support Corporation (LISC)
Chicago

Nandita Verma
MDRC

Chris Walker
Sustainable Communities, Local Initiatives
Support Corporation (LISC)

Gary Walker
Walker Consulting

Kevin Walker
Fondation Northwest Area

Julia Watt-Rosenfeld
Cypress Hill Local Development Corporation

John Weiser
Brody, Weiser, Burns

Byron White
Université Xavier et Community Building
Institute

Kimberly Wicoff
Bureau du maire de San Francisco

Gayle Williams
Fondation Mary Reynolds Babcock

Paul Williams
Sustainable Communities, Local Initiatives
Support Corporation (LISC)

Roger Williams
Fondation Anne E. Casey

Sylvia Yee
Fonds Evelyn and Walter Haas Jr.

Hanh Cao Yu
Social Policy Research Associates

Annexe 3

Références et lectures pertinentes

Abt Associates, Inc. et Annie E. Casey Foundation (2002) *Promising Strategies for Comprehensive Neighborhood Revitalization*. Cambridge, Mass., Abt Associates. Disponible en ligne à www.abtassociates.com.

Agranoff, Robert (2004), « Leveraging Networks: A Guide for Public Managers Working across Organizations. » Dans *Collaboration: Using Networks and Partnerships*, éd. John M. Kamensky et Thomas J. Burlin. Lanham, Md., Rowman & Littlefield.

Agranoff, Robert et Michael McGuire (2003), *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, D.C., Georgetown University Press.

Allina Hospitals & Clinics. *Fact Sheet: The Center for Healthcare Innovation at Allina*. Disponible en ligne à www.allina.com.

Annie E. Casey Foundation (2003), *A Path Forward for Camden*. Baltimore, Annie E. Casey Foundation. Disponible en ligne à www.aefc.org.

_____ (2008), *Resident Engagement*. Webinaire en ligne présenté le 18 novembre.

_____ (2010), *Core Elements of Responsible Redevelopment. Draft statement*. Baltimore, Annie E. Casey Foundation.

Ards, Angela (1997), *Community Pride: Reclaiming a Neighborhood in Central Harlem*. New York, Edna McConnell Clark Foundation.

Argyris, Chris et Donald Schön (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles, De Boeck.

Arnstein, Sherry R. (1969), « A Ladder of Citizen Participation. » *Journal of the American Institute of Planners* 35(4): 216-24. Disponible en ligne à : http://www.anru.fr/IMG/pdf/Echelle_de_participation_citoyenne_Sherry_Arnstein.pdf.

Ahsan, Nilofer (2008), *Sustaining Neighborhood Change: The Power of Resident Leadership, Social Networks and Community Mobilization*. Baltimore, Annie E. Casey Foundation. Disponible en ligne à www.aefc.org.

Auspos, Patricia (2005), *The Contribution of Community Building Project: Crosscutting Issues and Lessons*. Washington, D.C., Aspen Institute. Disponible en ligne à www.aspeninstitute.org.

Auspos, Patricia, Prudence Brown et Stacey Sutton (2009), « Philanthropy's Civic Role in Community Change » *Foundation Review* 1(1): 135-45.

Auspos, Patricia, Prudence Brown, Anne C. Kubisch et Stacey Sutton (2008), *Living Cities and Civic Capacity: Leadership, Leverage and Legitimacy*. Washington, D.C., Aspen Institute. Disponible en ligne à www.aspeninstitute.org.

Axelrod, Robert (1984), *The Evolution of Cooperation*. New York, Basic Books. Traduction en français en 1992 par M. Garène, *Donnant Donnant: Théorie du comportement coopératif*, Paris, Éditions Odile Jacob. Nouvelle édition en 1996, *Comment Réussir Dans Un Monde D'Égoïstes*, Paris, Éditions Odile Jacob.

Bailey, Terri, Audrey Jordan et Leila Fiester (2006), *A Framework for Learning and Results in Community Change Initiatives: Imagine, Act, Believe*. Baltimore, Annie E. Casey Foundation. Disponible en ligne à www.aecf.org.

Beauregard, Robert A. (1993), « Constituting Economic Development: A Theoretical Perspective. » Dans *Theories of Local Economic Development: Perspectives from across the Disciplines*, éd. Richard D. Bingham et Robert Mier, 267-83. Newbury Park, Calif., Sage.

Behrens, Teresa R. et Thomas Kelly (2008), « Paying the Piper: Foundation Evaluation Capacity Calls the Tune. » *New Directions for Evaluation* 119 (Automne): 37-50. Special issue on nonprofits and evaluation.

Bernholz, Lucy, Katherine Fulton et Gabriel Kasper (2005), *On the Brink of New Promise: The Future of U.S. Community Foundations*. San Francisco, Blueprint Research & Design and Monitor Institute.

Binder, Andrea, Markus Palenberg et Jan Martin White. 2007. « Engaging Business in Development: Results of an International Benchmarking Study. » *GPPI Research Paper Series* 8. Berlin, Allemagne, Global Public Policy Institute. Disponible en ligne à www.ggpi.net.

Bishop, Matthew et Michael Green (2008), *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World*. New York, Bloomsbury Press.

Bloom, Howard S., James A. Riccio et Nandita Verma, avec Johanna Walter (2005), *Promoting Work in Public Housing: The Effectiveness of Jobs-Plus*. New York, MDRC. Disponible en ligne à www.mdrc.org.

Bridgespan Group (2002), *Harlem Children's Zone (formerly Rheedlen Centers for Children & Families): A Case Study in Learning to Grow with Purpose*. Boston, Bridgespan Group.

Briggs, Xavier de Souza (2003), « Working in the Middle: Roles and Challenges of Intermediaries » *Strategy Tool #3, Community Problem-Solving Project*. Cambridge, Mass., Harvard University.

_____ (2007a), « Networks, Power, and a Dual Agenda: New Lessons and Strategies for Old Community Building Dilemmas. » *Working Smarter Series*. Disponible en ligne à <http://web.mit.edu/workingsmarter>.

_____ (2007b), « Rethinking Community Development: Managing Dilemmas about Goals and Values. » *Working Smarter in Community Development Knowledge-in-Action Brief*. Disponible en ligne à web.mit.edu/workingsmarter.

Briggs, Xavier de Souza, Elizabeth J. Mueller avec Mercer Sullivan (1997), *From Neighborhood to Community: Evidence on the Social Effects of Community Development*. New York, Community Development Research Center.

Brinkerhoff, Robert O. (2003), *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not*. San Francisco, Berrett-Koehler.

Brookings Institution Metropolitan Policy Program (2006), *From Poverty, Opportunity: Putting the Market to Work for Lower Income Families*. Washington, D.C., Brookings Institution. Disponible en ligne à www.brookings.edu.

Brown, LaTanya N. (2009), « Hope VI: An Analysis to Determine the HOPE VI Program's Influence on Home Sales. » *Community Development* 40(1): 54-63.

Brown, Prudence, Alvia Branch et Jacalyn Lee (1998), *The Neighborhood Partners Initiative: A Report on the Start-Up Period*. Chicago, Chapin Hall Center for Children, University of Chicago. Disponible en ligne à www.chapinhall.org.

Brown, Prudence, Marie Colombo et Della M. Hughes (2009), « Foundation Readiness for Community Transformation: Learning in Real Time. » *Foundation Review* 1(1), 125-34.

Brown, Prudence et Tom Dewar (2009), *The Partnership for New Communities 2008 Assessment: Focus, Follow-Through and Flexibility*. Chicago, Partnership for New Communities.

Brown, Prudence et Leila Fiester (2003), *New Song Academy: Linking Education and Community Development to Build Stronger Families and Neighborhoods*. Baltimore, Annie E. Casey Foundation. Disponible en ligne à www.aefc.org.

_____ (2007), *Hard Lessons about Philanthropy & Community Change from the Neighborhood Improvement Initiative*. Menlo Park, Calif., William and Flora Hewlett Foundation.

Brown, Prudence, Harold Richman et Joshua Webber (2005), *The Urban Health Initiative: Lessons for Philanthropy*. Chicago: Chapin Hall Center for Children, University of Chicago.

Brown, Prudence, et coll. (2006a), « Embedded Philanthropy Profile: Humboldt Area Foundation. » Dans *Embedded Funders and Community Change: Profiles*. Chicago, Chapin Hall Center for Children. Disponible en ligne à www.chapinhall.org.

_____ (2006b), « Embedded Philanthropy Profile: Jacobs Family Foundation. » Dans *Embedded Funders and Community Change: Profiles*. Chicago, Chapin Hall Center for Children. Disponible en ligne à www.chapinhall.org.

_____ (2006c), « Embedded Philanthropy Profile: Lyndhurst Foundation. » Dans *Embedded Funders and Community Change: Profiles*. Chicago, Chapin Hall Center for Children. Disponible en ligne à www.chapinhall.org.

Bruner, Charles (2000), *Visualizing Community Transformation: The Hometown and Metroville Scenario*. Des Moines, Iowa, Child and Family Policy Center Occasional Paper.

_____ (2009), *Reshaping the Advocacy Direction in Poverty Reduction: Bridging Individual and Community Strategies*. Policy Matters Vol. 1. St. Paul, Northwest Area Foundation.

Bruner, Charles et Maria Chavez (1998), *Getting to the Grassroots: Neighborhood Organizing and Mobilization*. Des Moines, Iowa, NCSI Clearinghouse.

Bruner, Charles et Larry Parachini (1997), *Building Community: Exploring New Relationships across Service Systems Reform, Community Organizing, Community Economic Development*. Washington, D.C., Together We Can.

Bruner, Charles, avec Michelle Stover Wright, Syer Noor Tirmizi et The School Readiness, Culture and Language Working Group of the Annie E. Casey Foundation (2007), *Village Building and School Readiness: Closing Opportunity Gaps in a Diverse Society*. Des Moines, Iowa, State Early Childhood Policy Technical Assistance Network.

Buron, Larry, et coll. (2002), *The Hope VI Resident Tracking Study: A Snapshot of the Current Living Situation of Original Residents from Eight Sights*. Prepared for the U.S. Department of Housing and Urban Development by Abt Associates and the Urban Institute. Disponible en ligne à www.urban.org.

Buteau, Ellie, Phil Buchanan et Andrea Brock (2009), *Essentials of Foundation Strategy*. Boston, Center for Effective Philanthropy.

Canada, Geoffrey (1995), *Fist, Stick, Knife, Gun: A Personal History of Violence in America*. Boston, Beacon.

Center for Effective Philanthropy (2002), *Indicators of Effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance*. Boston, Center for Effective Philanthropy.

Center for the Study of Social Policy (1995), *Building New Futures for At-Risk Youth: Findings from a Five-Year, Multi-Site Evaluation*. Washington, D.C., Center for the Study of Social Policy. Disponible en ligne à www.cssp.org.

Chaskin, Robert J., Selma Chipenda-Dansokho et Amanda K. Toler (2000), *Moving beyond the Neighborhood & Family Initiative: The Final Phase & Lessons Learned*. Chicago, Chapin Hall Center for Children. Disponible en ligne à www.chapinhall.org.

Chaskin, Robert J., Mark L. Joseph et Selma Chipenda-Dansokho (1997), « Implementing Comprehensive Community Development: Possibilities and Limitations. » *Social Work* 42(5): 435-44.

Chaskin, Robert, et coll. (2001), *Building Community Capacity*. Edison, N.J., Aldine Transaction.

- Chin, Jack (2006), *The Power of Learning: Funders and Grantees Getting Smarter Together*. San Francisco, Blueprint Research & Design. Disponible en ligne à www.blueprintrd.com.
- Cisneros, Henry G. et Lora Engdahl, éd. (2009), *From Despair to Hope: HOPE VI and the Transformation of America's Public Housing*. Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- Coffman, Julia (2007), « A Framework for Evaluating Systems Initiatives. » Paper based on the Build Initiative's Evaluation Symposium. Disponible en ligne à www.buildinitiative.org.
- _____ (2009), *A User's Guide to Advocacy Evaluation Planning*. Cambridge, Mass., Harvard Family Research Project. Disponible en ligne à www.hfrp.org.
- Collins, James C. (2009), *De la performance à l'excellence : Devenir une entreprise leader*, Pearson.
- Collins, James C. et Jerry I. Porras (1996), *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?* First Management.
- Committee on Progress in Preventing Childhood Obesity (2007), *Progress in Preventing Child Obesity: How Do We Measure Up*. Washington, D.C., Food and Nutrition Board and Institute of Medicine. Disponible en ligne à www.nap.edu.
- Communities of Opportunity (2008), *COO 2.0 Business Plan Update: May 28, 2008*. San Francisco, Communities of Opportunity.
- Community Affairs Offices of the Federal Reserve System and the Metropolitan Policy Program at the Brookings Institution (2008), *The Enduring Challenge of Concentrated Poverty in America: Case Studies from Communities across the U.S.* Washington, D.C., Federal Reserve System and the Brookings Institution.
- Connell, James, et coll., éd. (1995), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Vol. 1: Concepts, Methods and Contexts*. Washington, D.C., Aspen Institute.
- Connolly, Paul (2008), *Maximizing Foundation Effectiveness: Aligning Program Strategy, Organizational Capacity, Strategic Planning and Performance Assessment to Achieve Success*. Philadelphia, TCC Group. Disponible en ligne à www.tccgrp.com.
- Coulton, Claudia, Brett Theodos et Margery A. Turner (2009), *Family Mobility and Neighborhood Change: New Evidence and Implications for Community Initiatives*. Washington, D.C., Urban Institute.
- Crane, Randall et Michael Manville (2008), « People or Place? Revisiting the Who Versus the Where of Urban Development. » *Land Lines* 20(3).
- Cromwell, Patricia, et coll. (2005), « East Baltimore Revitalization Project: Opportunities and Challenges in Transforming an Urban Neighborhood. » *Journal of Higher Education Outreach and Engagement* 10(1): 113-26.
- Cutler, Ira (2002), *End Games: The Challenge of Sustainability*. Baltimore, Annie E. Casey Foundation.
- David, Tom (2002), *Reflections on Sustainability*. Woodland Hills, Calif., California Wellness Foundation.
- _____ (2006), « Evaluation and Foundations: Can We Have an Honest Conversation? » *Nonprofit Quarterly* 13(1). Disponible en ligne à www.tdavid.net.
- _____ (2007), « Partnering with Intermediaries. » Seattle, Gates Foundation. Disponible en ligne à www.tdavid.net.
- _____ (2008), *The Ecology of Community Change: Some Lessons for Philanthropy Profile*. Disponible en ligne à www.tdavid.net.
- DeFilippis, James et Susan Seagert, éd., *The Community Development Reader*. New York, Rutledge.

Democracy Collaborative. « Community Development Corporations. » Disponible en ligne à <http://www.communitywealth.org/strategies/panel/cdcs/index.html>.

Dewar, Tom et Michael Bennett (2006), *Review of the New Communities Program Grant: Towards Effective Implementation of Neighborhood Plans*. Chicago, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation.

Dobbie, Will et Roland G. Fryer (2009), *Are High-Quality Schools Enough to Close the Achievement Gap? Evidence from a Bold Social Experiment in Harlem*. NBER Working Paper No. 15473.

East Baltimore Development, Inc. (2007), *East Baltimore Revitalization Initiative*. Baltimore, East Baltimore Development.

Edelman, Peter et Beryl Radin (1991), *Serving Children and Families Effectively: How the Past Can Help Chart the Future*. Washington, D.C., Education and Human Services Consortium on Collaboration, Institute for Educational Leadership.

Edmonson, Amy. 2008. « The Competitive Imperative of Learning. » *Harvard Business Review* 86(7/8): 60-67.

Ellen, Ingrid Gould et Margery Austin Turner (1997), « Does Neighborhood Matter? Assessing Recent Evidence. » *Housing Policy Debate* 8(4): 833-66.

Faber, Jacob et coll. (2009), *One Region: Promoting Prosperity across Race*. New York, Center for Social Inclusion.

Federal Reserve Community Affairs Offices and the Metropolitan Policy Program at Brookings (2008), *Learnings from Concentrated Poverty in America: A Synthesis of Themes from the Case Studies*. Washington, D.C., Federal Reserve System and the Brookings Institution. Disponible en ligne à www.frbsf.org.

Fiester, Leila. À paraître bientôt. *Shatter Proof: How the 20-year Relationship between One National Foundation and One Small City Spawned Many Successes, a Few Failures and a Handful of Priceless Lessons*. Baltimore, Annie E. Casey Foundation.

Finnerty, Jr., Thomas A. (2005), *Youngstown 2010: Youngstown Citywide Plan*. Youngstown, Ohio, Youngstown State University.

Fisher, Robert (1984), *Let the People Decide: Neighborhood Organizing in America*. Boston, G. K. Hall.

Fleischer, D. et C. A. Christie (2009) « Evaluation Use: A Survey of U.S. American Evaluation Association Members. » *American Journal of Evaluation* 30:158-75.

Fixsen, Dean, et coll. (2005), *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, University of South Florida.

Ford Foundation (2005), *Part of the Solution: Leveraging Business and Markets for Low-Income People*. New York, Ford Foundation.

Foster, Catherine Crystal et Justin Louie (2010), *Grassroots Action and Learning for Social Change: Evaluating Community Organizing*. Washington, D.C., Center for Evaluation Innovation. Disponible en ligne à www.innonet.org.

Foster-Fishman, Pennie et Robert Long (2009), « The Challenges of Place, Capacity and Systems Change: The Story of Yes We Can! » *Foundation Review* 1(1): 69-84. Disponible en ligne à www.foundationreview.org.

Fox, Radhika et Arnold Chandler (2006) « A Community Building Philanthropic Initiative to Strengthen Mahoning Valley. » Prepared by PolicyLink for the Raymond John Wean Foundation.

FSG Social Impact Advisors (2009), « Evaluation Kit for Trustees. » James Irvine Foundation and FSG Social Impact Advisors. Disponible en ligne à www.fsg-impact.org.

- Fullbright-Anderson, Karen, et Patricia Auspos, éd. (2006), *Community Change: Theories, Practice and Evidence*. Washington, D.C., Aspen Institute. Disponible en ligne à www.aspeninstitute.org.
- Fullbright-Anderson, Karen, et coll., éd. (1998), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives. Vol. 2: Theory, Measurement and Analysis*. Washington, D.C., Aspen Institute.
- Funders Network for Smart Growth and Livable Communities (2005), *Signs of Promise: Stories of Philanthropic Leadership in Advancing Regional and Neighborhood Equity*. Coral Gables, Fla., Funders Network for Smart Growth and Livable Communities.
- Fung, Archon (2006), « Varieties of Participation in Complex Governance. » *Public Administration Review*. (Décembre): 66-75. Numéro spécial.
- Galster, George, et coll. (2005), *The Impact of Community Development Corporations on Urban Neighborhoods*. Washington, D.C., Urban Institute.
- Garvin, David A. (2003), *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston, Harvard Business School Press.
- Giloth, Robert et Susan Gewirtz (2009), « Philanthropy and Mistakes: An Untapped Resource. » *Foundation Review* 1(1): 115-24.
- Goldsmith, Stephen et William D. Eggers (2004), *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- GrantCraft. 2008. *Funding Community Organizing: Social Change through Civic Participation*. New York, GrantCraft.
- _____ (2009), *Funder Collaboratives: Why and How Funders Work Together*. New York, Ford Foundation. Disponible en ligne à www.grantcraft.org.
- Grantmakers for Effective Organizations (2008), *Imagine, Involve, Implement: Transforming Grantmaker Practices for Improved Nonprofit Results*. Washington, D.C., Grantmakers for Effective Organizations. Disponible en ligne à www.geofunders.org.
- Greenberg, David, Nadita Verma et David C. Seith (2009), *The Double Bind of Redevelopment: Camden During Receivership*. New York, MDRRC.
- Greenberg, David, et coll. À paraître bientôt. *Creating a Platform for Sustained Neighborhood Improvement. Interim Findings from Chicago's New Communities Program*. New York, MDRRC.
- Guthrie, Kendall, et coll. (2005), *The Challenge of Assessing Policy and Advocacy Activities: Strategies for a Prospective Evaluation Approach*. San Francisco, Blueprint Research and Design. Disponible en ligne à www.calendow.org.
- _____ (2006) *The Challenge of Assessing Policy and Advocacy Activities: Part II – Moving from Theory to Practice*. San Francisco: Blueprint Research and Design. Disponible en ligne à www.calendow.org.
- Halpern, Robert (1995), *Rebuilding the Inner City: A History of Neighborhood Initiatives to Address Poverty in the United States*. New York, Columbia University Press.
- Hamilton, Lawrence C., et coll. (2008), *Place Matters: Challenges and Opportunities in Four Rural Communities*. Durham, N.C., Carsey Institute.
- Hamilton, Ralph, et coll. (2005), *Learning for Community Change: Core Components of Foundations That Learn*. Chicago, Chapin Hall Center for Children. Disponible en ligne à www.chapinhall.org.
- Harlem Health Promotion Center, Columbia University (2009), *Asthma Initiative for Children in Central Harlem Shows*

Great Promise. Atlanta, Centers for Disease Control, Prevention Resource Centers. Disponible en ligne à www.cdc.gov.

Harrison, Bennett et Amy K. Glasmeier (1997) « Response: Why Business Alone Won't Redevelop the Inner City: A Friendly Critique of Michael Porter's Approach to Urban Revitalization. » *Economic Development Quarterly* 11(1): 28-38.

Harvard Family Research Project (2007), « Advocacy and Policy Change. » *Evaluation Exchange* 13(1). Disponible en ligne à www.hfrp.org.

_____ (2009), *A User's Guide to Advocacy Evaluation Planning*. Disponible en ligne à www.hfrp.org.

_____. Non daté. « A Profile of the Evaluation Communities Organizing Resources to Advance Learning (CORAL) Initiative. » Disponible en ligne à <http://www.hfrp.org/out-of-school-time/ost-database-bibliography/database/communities-organizing-resources-to-advance-learning-coral-initiative>.

Hebert, Scott, et coll. (2001) *Interim Assessment of the Empowerment Zones and Enterprise Communities (EZ/EC) Program: A Progress Report*. Washington, D.C., U.S. Department of Housing and Urban Development.

Heifetz, Ronald A., John V. Kania et Mark R. Kramer (2004), « Leading Boldly. » *Stanford Social Innovation Review* (Hiver): 20-31.

Himmelman, Arthur (1991), *Communities Working Collaboratively for a Change*. Minneapolis, Himmelman Consulting Group.

Hopkins, Elmwood M. (2005), *Collaborative Philanthropies: What Groups of Foundations Can Do That Individual Funders Cannot*. Lanham, Md., Lexington Books.

Immergluck, D. Sous presse. « Neighborhoods in the Wake of the Debacle: Intrametropolitan Patterns of Foreclosed Properties. » *Urban Affairs Review*.

Innovation Network, Inc. (2009), *Pathfinder: A Practical Guide to Advocacy Evaluation*. Disponible en ligne à www.innonet.org.

Jacobs Center for Neighborhood Innovation (2009), *The Village at Market Creek: Social and Economic Impact Report Calendar Year 2008*. San Diego, Jacobs Center for Neighborhood Innovation.

Jarrett, Robin L. (1999) « Making a Way: Successful Parenting in High-Risk Neighborhoods. » Dans *The Future of Children: When School is Out*. Menlo Park, Calif., David and Lucille Packard Foundation.

Joseph, James (2008), « Empowering Rural America: The Call to a New Adventure. » Keynote Address to the Rural Partners Forum, Terry Sanford Institute for Public Policy, Duke University, Durham, N.C.

Joseph, Mark L. (2006), « Is Mixed-Income Development an Antidote to Urban Poverty? » *Housing Policy Debate* 17(2): 209-69.

_____ (2008) « Early Resident Experiences at a New Mixed-Income Development in Chicago. » *Journal of Urban Affairs* 30(3): 229-57.

Karlstrom, Michael, et coll. (2009), « Embedded Philanthropy and the Pursuit of Civic Engagement. » *Foundation Review* 1(2): 51-62.

W.K. Kellogg Foundation (2007), *An Overview: Designing Initiative Evaluation. A Systems-Oriented Framework for Evaluating Social Change Efforts*. Battle Creek, Mich., W.K. Kellogg Foundation. Disponible en ligne à www.wkcf.org.

Kelly, Thomas (2010), « Five Simple Rules for Evaluating Community Initiatives. » *Community Investments* 22(1): 19-22.

Kettl, Donald F. (2006), « Managing Boundaries in American Administration: The Collaboration Imperative. » *Public*

Administration Review 66: 10-19.

Khadduri, Jill, Heather Schwartz et Jennifer Turnham (2008), *Community Developers Guide to Improving Schools in Revitalizing Neighborhoods*. Columbia, Mo., Enterprise Community Partners.

Kingsley, Tom, Joseph McNeely et James O. Gibson (1997), *Community Building: Coming of Age*. Baltimore, Development Training Institute and Urban Institute.

Kolb, David (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Kramer, Mark (2009), « Catalytic Philanthropy. » *Stanford Social Innovation Review* (Automne).

Kramer, Mark, Marcie Parkhurst et Lalitha Vaidyanathan (2009), *Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact*. Boston, FSG Social Impact Advisors. Disponible en ligne à www.fsg-impact.org.

Kramer, Mark, et coll. (2007), *From Insight to Action: New Directions in Foundation Evaluation*. Boston, FSG Social Impact Advisors. Disponible en ligne à www.fsg-impact.org.

Kromer, John et Lucy Kerman. *West Philadelphia Initiatives: A Case Study in Urban Revitalization*. Philadelphia, University of Pennsylvania and Fels Institute of Government. Disponible en ligne à www.upenn.edu.

Kubisch, Anne (1996), « Comprehensive Community Initiatives: Lessons in Neighborhood Transformation. » *Shelterforce Online*. Disponible en ligne à www.nhi.org.

Kubisch, Anne C., Patricia Auspos, Prudence Brown et Tom Dewar (2010), « Community Change Initiatives from 1990-2010: Accomplishments and Implications for Future Work. » *Community Investments* 22(1): 8-12.

Kubisch, Anne C., et coll. (1997), *Voices from the Field: Learnings from the Early Work of Comprehensive Community Initiatives*. Washington, D.C., Aspen Institute.

_____ (2002), *Voices from the Field II: Reflections on Comprehensive Community Change*. Washington, D.C., Aspen Institute.

Kubo, Melanie Moore et Ashley McKenna (2009), « The Blind Men and the Elephant: Learning a Little at a Time about Civic Engagement. » *Foundation Review* 1(2): 86-98.

Lake, Robert, et coll. (2007), *Civic Engagement in Camden, New Jersey: A Baseline Portrait*. New York, MDRC. Available online at: www.mdrc.org.

LaPrade, Melvin et Patricia Auspos (2006), « Improving a Neighborhood's Residential Environment: Pathways to Physical and Social Change. » Dans *Community Change Theories, Practice et Evidence*, éd. Karen Fullbright-Anderson et Patricia Auspos. Washington, D.C., Aspen Institute.

Lehman, Nicholas (1994), « The Myth of Community Development. » *New York Times Sunday Magazine*, 9 janvier, 27-31 et suiv.

Leiterman, Mindy et Joseph Stillman (1993), *Building Community*. New York, Local Initiatives Support Cooperation.

Leviten-Reid, Eric (2007), *Reflecting on Vibrant Communities (2002-2006)*. Waterloo, Ont., Tamarack. Disponible en ligne à tamarackcommunity.ca.

_____ (2009), *Comprehensive Strategies for Deep and Durable Outcomes*. Ottawa, Caledon Institute of Social Policy.

Leviten-Reid, Eric avec Mark Cabaj (2008), *Learning and Evaluation for Vibrant Communities Trail Builders: The Pan-Canadian Process*. Kitchener, Ont., Tamarack.

- Lipnack, Jessica et Jeffrey Stamps (1994), *The Age of the Network*. Essex Junction, Vt., Oliver Wight Publications.
- Living Cities, Inc. (2005). *Living Cities: The National Community Development Initiative. Improving the Vitality of Urban Neighborhoods in 23 American Cities*. New York, Living Cities. Disponible en ligne à http://www.livingcities.org/pdf/051014Metis_screen.pdf.
- Love, Arnold et Betty Muggah (2005), *Using Democratic Evaluation Principles to Foster Citizen Engagement and Strengthen Neighborhoods*. Cambridge, Mass., Harvard Family Research Project. Disponible en ligne à www.hfrp.org.
- Mallach, Alan (2008), *Managing Neighborhood Change: A Framework for Sustainable and Equitable Revitalization*. Montclair, N.J., National Housing Institute.
- Marris, Peter et Maria R. Jackson (1991), *Strategy and Context: Reflections on the Community Planning and Action Programs. A Report to the Rockefeller Foundation*, mars.
- Massey, Douglas S. et Nancy Denton (1993), *American Apartheid: Segregation and the Making of the Underclass*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Mathie, Alison et Gordon Cunningham, éd. (2009), *From Clients to Citizens: Communities Changing the Course of Their Own Development*. Warwickshire, U.K., Practical Action Publishing. Disponible en ligne à <http://www.coady.stfx.ca/resources/media/>.
- Maurasse, David (2007), « Leveraging Anchor Institutions for Urban Success. » CEOs for Cities. Disponible en ligne à http://www.ceosforcities.org/work/anchor_institutions.
- McCulloch, Heather avec Lisa Robinson (2001), *Sharing the Wealth: Resident Ownership Mechanisms*. Oakland, PolicyLink.
- McKinsey & Company (2010), *Learning for Social Impact: What Foundations Can Do*. London, McKinsey. Disponible en ligne à sso.mckinsey.com/socialimpact.
- MDRC (2009), *New Communities Program Interim Evaluation Report. Draft*, 24 mars.
- Miller, Anita et Tom Burns (2006), *Going Comprehensive: Anatomy of an Initiative That Worked. CCRP in the South Bronx*. OMG Center for Collaborative Learning. Disponible en ligne à www.omgcenter.org.
- Milward, H. Brinton et Keith G. Provan (2006), *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Washington, D.C., IBM Center for the Business of Government.
- Moynihan, Daniel Patrick (1969), *Maximum Feasible Misunderstanding: Community Action in the War on Poverty*. New York, Free Press.
- Muro, Mark, et coll. (2009), « Metro Potential in the American Investment and Recovery Act: An Early Assessment. » Washington, D.C., Brookings Institution. Disponible en ligne à <http://www.brookings.edu/reports/2009/~media/>.
- Naparstek, Arthur J., et coll. (2000), *HOPE VI: Community Building Makes a Difference*. Washington, D.C., U.S. Department of Housing and Urban Development.
- National Housing Institute (1998), « Comprehensive Community Initiatives: The Rebuilding Communities Initiatives. » *Shelterforce Online Magazine* (Janvier/février). Disponible en ligne à <http://www.shelterforce.org/online/issues/97/rci.html>.
- Newstead, Barry, Joe Doctor et Don Howard. 2006. *Communities of Opportunity: Making Opportunity Knock: A Strategy for Transforming San Francisco Southeastern Neighborhoods*. San Francisco, Bridgespan Group.
- O'Connor, Alice (2002), *Poverty Knowledge: Social Science, Social Policy et the Poor in Twentieth-Century U.S. History*.

Princeton, N.J., Princeton University Press.

OMG Center for Collaborative Learning (1995), *Phase I Progress Report: The Annie E. Casey Foundation's Rebuilding Communities Initiative*. Philadelphia, OMG Center for Collaborative Learning.

Ostrom, Elinor (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions of Collective Action*. Cambridge, U.K., Cambridge University Press. Disponible en ligne à <http://www.cambridge.org/us/catalogue/>.

Parsons, Beverly (2007), « The State of Methods and Tools for Social Systems Change. » *American Journal of Community Psychology* 39(3-4): 405-409.

Pastor, Manuel et Margery Austin Turner (2010), *Reducing Poverty and Economic Distress after ARRA: Potential Roles for Place-Conscious Strategies*. Washington, D.C., Urban Institute.

Patrizi, Patricia (2006), *The Evaluation Conversation: A Path to Impact for Foundation Boards and Executives*. New York, Foundation Center Practice Matters Series. Disponible en ligne à www.foundationcenter.org.

Patton, Michael Quinn (2008), *Utilization-Focused Evaluation*. 4^e éd. Thousand Oaks, Calif., Sage.

_____. Sous presse. *Developmental Evaluation*. New York, Guilford.

Payne, Ruby (2001), *A Framework for Understanding Poverty*. Highlands, Tex., Aha! Process, Inc.

Peters, Thomas J. et Robert H. Waterman Jr. (1999), *Le Prix de l'excellence : les 8 leviers de la performance*. Paris, Dunod.

Pitcoff, Winton (1997), « Redefining Community Development Part I: New Partnerships. » *Shelterforce Online Magazine* (Novembre/décembre). Disponible en ligne à www.nhi.org.

_____. (1998), « Redefining Community Development Part II: Collaborating for Change. » *Shelterforce Online Magazine* (Janvier/février). Disponible en ligne à www.nhi.org.

Plastrick, Peter et Madeleine Taylor (2004), *Lawrence Community Works: Using the Power of Networks to Restore a City*. Boston, Barr Foundation. Disponible en ligne à www.barrfoundation.org.

Popkin, Susan J., et coll. (2004), *A Decade of HOPE VI: Research Findings and Policy Challenges*. Washington, D.C., Urban Institute and Brookings Institution.

Porter, Michael E. (1995), « The Competitive Advantage of the Inner City. » *Harvard Business Review* (Mai-juin): 55-71.

Potapchuk, William avec Malka Kopell (2005), *Community Development: A Guide for Grantmakers on Fostering Better Outcomes through Good Process*. Menlo Park, Calif., William and Flora Hewlett Foundation. Disponible en ligne à www.hewlett.org.

Preskill, Hallie et Tessie Tzavaras Catsambas (2006), *Reframing Evaluation through Appreciative Inquiry*. Thousand Oaks, Calif., Sage.

Preskill, Hallie et Nathalie Jones (2009), *A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions*. Princeton, N.J., Robert Wood Johnson Foundation Evaluation Series. Disponible en ligne à www.rwjf.org.

Preskill, Hallie S. et Rosalie T. Torres (1999), *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Thousand Oaks, Calif., Sage.

Preskill, Hallie, Barbara Zuckerman et Bonya Matthews (2003), « An Exploratory Study of Process Use: Findings and Implications for Further Research. » *American Journal of Evaluation* 24(4): 423-42.

- Putnam, Robert D. (1995), « Bowling Alone: America's Declining Social Capital. » *Journal of Democracy* 6(1): 65-78.
- Read, Tory (2006), *The Gates Cherokee Redevelopment Project: "A Huge Step Forward for Low-Income People in Denver."* Baltimore, Annie E. Casey Foundation.
- Reid, Carolina Katz, Edward Liebow et Gabrielle O'Malley (2006), « Building Community during HOPE VI Redevelopment: Lessons from a Seattle Case Study. » *Human Organization* 65(2): 192-202.
- Robinson, Lisa (2005), *Market Creek Plaza: Toward Resident Ownership of Neighborhood Change*. Oakland, Calif., PolicyLink. Disponible en ligne à www.policylink.org.
- Rodin, Judith (2007), *The University and Urban Revival: Out of the Ivory Tower and into the Streets*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- Roob, Nancy et Jeffrey L. Bardach (2009), *Scaling What Works: Implications for Philanthropists, Policymakers et Nonprofit Leaders*. New York, Edna McConnell Clark Foundation et Bridgespan Group. Disponible en ligne à www.emcf.org/pdf/paper_scalingwhatworks.pdf.
- Rural Assembly (2008), *Policy Opportunity Snapshots: Context, Challenges, and Opportunities. Quality in Education, Stewardship of Natural Resources, Health of our People, Investment in our Communities*. Knoxville, Rural Assembly.
- Saasta, Timothy (2004), *Rebuilding a Neighborhood from the Ground Up*. Baltimore, Annie E. Casey Foundation. Disponible en ligne à www.diaristproject.org.
- Satterwhite, Frank J. Omowale, et coll. (2006), *Communities of Opportunity Initiative: Final Report of the Community Voices Project*. Oakland, National Community Development Institute.
- Schorr, Lisbeth (2009), « To Judge What Will Best Help Society's Neediest, Let's Use a Broad Array of Evaluation Techniques. » *Chronicle of Philanthropy* (20 août).
- Senge, Peter (1992), *La Cinquième Discipline. L'Art et la manière des organisations qui apprennent*. Éditions générales First.
- Sharkey, Patrick (2009), *Neighborhoods and the Black-White Mobility Gap*. Washington, D.C., Economic Mobility Project. Disponible en ligne à www.economicmobility.org.
- Silver, Dana et Beth C. Weitzman (2009), « The Pros and Cons of Comprehensive Community Initiatives at the City Level: The Case of the Urban Health Initiative. » *Foundation Review* 1(1): 85-95. Disponible en ligne à www.foundationreview.org.
- Sirianni, Carmen et Lewis A. Friedland (2001), *The Civic Renewal Movement: Community Building and Democracy in the United States*. Berkeley, University of California Press. Disponible en ligne à <http://www.ucpress.edu/books/pages/9168.php>.
- Smyth, Katya Fels et Lisbeth Schorr (2009), *A Lot to Lose: A Call to Rethink What Constitutes "Evidence" in Finding Social Interventions that Work*. Malcolm Weiner Center for Social Policy Working Paper Series, Harvard Kennedy School of Government. Disponible en ligne à www.hks.harvard.edu/socpol/publications.
- Sojourner, Aaron, et coll. (2004), *Moving Forward While Staying in Place: Embedded Funders and Community Change*. Chicago, Chapin Hall Center for Children. Disponible en ligne à www.chapinhall.org.
- Spilka, Gerri et Tom Burns (1998), *Final Assessment Report: Comprehensive Community Revitalization Program in the South Bronx*. Philadelphia, OMG Center for Collaborative Learning. Disponible en ligne à www.omgcenter.org.
- Sridharan, Sanjeev (2009), « 10 Steps to Making Evaluations Matter: A Response to the Federal Policy on Evaluation. » Toronto, University of Toronto. *Évaluer des initiatives axées sur un milieu : défis, tendances récentes et questions de*

base à l'étape de la planification, rapport de travail préparé pour Horizons de politiques Canada, 2011.

Step Up Savannah (2005), *A Poverty Reduction Action Plan for Savannah*. Savannah, Step Up Savannah. Disponible en ligne à stepupsavannah.org.

Sterman, John D. (2002), « All Models Are Wrong: Reflections on Becoming a Systems Scientist. » *System Dynamics Review* 18(4): 501-31.

Tilney, Kate (2009), « Learning Inside and Out: The Role of Context and Co-Creation in an Urban Evaluation. » Paper delivered at the American Evaluation Association Meeting, novembre.

Torjman, Sherry (2009), *Community Roles in Policy*. Ottawa, Caledon Institute of Social Policy.

Torres, Rosalie T., Hallie S. Preskill et Mary E. Piontek (2005), *Evaluation Strategies for Communicating and Reporting: Enhancing Learning in Organizations*. 2^e éd. Thousand Oaks, Calif., Sage.

Tough, Paul (2008), *Whatever It Takes: Geoffrey Canada's Quest to Change Harlem and America*. Boston, Houghton Mifflin.

Trent, Tina R. et David M. Chavis (2009), « Scope, Scale and Sustainability: What It Takes to Create Lasting Community Change. » *Foundation Review* (1)1: 96-114.

Trust for Public Land. « Santa Ana, California-Latino Health Access: Case Study. » Trust for Public Land. Disponible en ligne à http://www.tpl.org/content_documents/hphc/hphc_LHA_casetudy.pdf.

Turbow, Mindy, et coll. (2005), *Hope VI and Mixed-Finance Redevelopments: A Catalyst for Neighborhood Renewal*. Washington, D.C., Brookings Institution. Disponible en ligne à www.brookings.edu.

Turner, Margery Austin et Xavier de Souza Briggs (2008), *Assisted Housing Mobility and the Success of Low-Income Minority Families: Lessons for Policy, Practice et Future Research*. Washington, D.C., Urban Institute. Disponible en ligne à www.urban.org.

Turner, Margery et Sheila R. Zedlewski (2006), *After Katrina: Rebuilding Opportunity and Equity into the New New Orleans*. Washington, D.C., Urban Institute.

U.S. Department of Housing and Urban Development (2007), *Empowering Local Communities through Leadership Development and Capacity Building*. Washington, D.C., U.S. Department of Housing and Urban Development.

U.S. Government Accountability Office (1998), *HOPE VI: Progress and Problems in Revitalizing Distressed Public Housing*. GAO/RCED-98-187. Washington, D.C., 20 juillet. Disponible en ligne à www.gao.gov.

_____ (2009), *Program Evaluation: A Variety of Rigorous Methods Can Help Identify Effective Interventions*. GAO-10-30. Washington, D.C. 23 novembre. Disponible en ligne à www.gao.gov.

Walker, Chris. 2002. *CDCs and Their Changing Support Structures Systems*. Washington, D.C., Urban Institute. Disponible en ligne à www.urban.org.

Walker, Chris, Francisca Winston et Sarah Rankin (2009), *Assessing Community Development Program Performance: Quantitative Assessment Strategies for the LISC Sustainable Communities Initiative*. New York, Local Initiatives Support Corporation.

Walker, Gary (2007), *Midcourse Corrections to a Major Initiative: A Report on the James Irvine Foundation's CORAL Experience*. San Francisco, James Irvine Foundation. Disponible en ligne à www.irvine.org.

_____ (2008), « Reflections on the 'Evaluation Revolution' ». Prepared for the Hudson Institute's Bradley Center for Philanthropy and Civic Renewal.

Walker, Karen E. et Jamie A. Arbreton (2004), *After-School Pursuits: An Examination of Outcomes in the San Francisco Beacon Initiative*. Philadelphia, Public/Private Ventures.

Walker, Karen E. et coll. (2009), « Children's Futures: Lessons from a Second-Generation Community Change Initiative. » *Foundation Review* 1(1): 12-23. Disponible en ligne à www.foundationreview.org.

Walsh, Joan (1996), *Stories of Renewal: Community Building and the Future of Urban America*. New York, Rockefeller Foundation.

Watson, Bernardine H. (2002), *Ten Lessons from the CCYD Initiative*. Philadelphia, Public/Private Ventures. Disponible en ligne à www.ppv.org.

Webber, Henry et Mikael Karlstrom (2009), *Why Community Investment is Good for Nonprofit Anchor Institutions: Understanding Costs, Benefits, and the Range of Strategic Options*. Chicago, Chapin Hall, University of Chicago.

Weiser, John et coll. (2005), *Part of the Solution: Leveraging Business and Markets for Low-Income People. Lessons Learned from the Ford Foundation's Corporate Involvement Initiative*. New York, Ford Foundation.

Weiss, Carol H. (1995), « Nothing As Practical As Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. » Dans *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*, éd. James P. Connell, Anne C. Kubisch, Lisbeth B. Schorr et Carol H. Weiss. Washington, D.C., Aspen Institute.

Weiss, Michael J. (1998), *The Clustering of America*. New York, Harper & Row.

Weissbourd, Robert (1996), « Cities and American Prosperity. » *Journal of the American Planning Association* 62(2). Disponible en ligne à <http://planning.org/japa>.

Weissbourd, Robert, Riccardo Bodini et Michael He (2009), « Dynamic Neighborhoods: New Tools for Community and Economic Development. » Disponible en ligne à <http://www.rw-ventures.com>.

Weitzman, Beth C. et coll. (2009), « Finding the Impact in a Messy Intervention: Using an Integrated Design to Evaluate a Comprehensive Citywide Health Initiative Draft. » *American Journal of Evaluation* 30(4): 495-514.

Westley, Frances, Brenda Zimmerman et Michael Quinn Patton (2006), *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Toronto, Random House Canada.

Williams, B. et I. Iman (2006), *Systems Concepts in Evaluation: An Expert Anthology*. Point Reyes, Calif., Edge Press.

Williamson, Abigail (2007), *Citizen Participation in the United New Orleans Plan*. Washington, D.C., America Speaks.

Wright, David J. (1998), Comprehensive Strategies for Community Renewal. *Rockefeller Institute Bulletin*. Disponible en ligne à www.rockinst.org.

Wright, Richard (1940). *Native Son/Un Enfant du Pays*. New York, Harper & Row.

York, Peter (2005), *A Funder's Guide to Evaluation: Leveraging Education to Improve Nonprofit Effectiveness*. St. Paul, Fieldstone Alliance.

