



S'orienter en terrain inexploré : Pour une théorie du changement relative aux quartiers

par

Cheryl Gorman

juin 2006



Funding provided in part by

Canada

**S'orienter en terrain inexploré :
Pour une théorie du changement
relative aux quartiers**

par

Cheryl Gorman

juin 2006

Copyright © 2006 par le Caledon Institute of Social Policy

ISBN 1-55382-190-4

Publication du :

The Caledon Institute of Social Policy
1600, rue Scott, poste 620
Ottawa (Ontario) CANADA
K1Y 4N7
Tél : (613) 729-3340
Fax : (613) 729-3896
Courriel : caledon@caledoninst.org
Site Web : www.caledoninst.org

Table des matières

Résumé	1
Au commencement ...	2
Mise en situation	2
Pourquoi est-il important de renforcer les quartiers?	3
Que cache un nom?	5
En fonction de notre expérience et de la recherche que sont les aspects de ce travail que nous jugeons fondés?	6
Le voyage et sa destination	7
Principes directeurs	7
Processus	9
Reflexion sur la recherche et méthodologie	11
Notre expérience d'orientation – une théorie du changement en matière de renforcement de quartier	12
À quoi peut-on raisonnablement s'attendre dans les premiers temps?	16
Comment faire pour savoir si nous progressons? Mesurer les effets	18
Où allons-nous? Vision à long terme	19
Parfaire ce travail dans l'avenir	19
Quelques remarques en conclusion	20
Notes	20
Bibliographie	21
Annexe A : Méthodologies de recherche qualitative et quantitative applicables au domaine du renforcement de quartier	23
Annexe B: Renforcement de quartiers – un modèle logique	25

Résumé

Le groupe du dialogue sur les politiques a conclu que le renforcement de quartier est très similaire à l'activité d'orientation, définie ainsi dans l'édition virtuelle du Trésor de la Langue Française: « Randonnée individuelle en terrain varié, sur un parcours matérialisé par des postes que le concurrent doit découvrir dans un ordre imposé, mais par des cheminements de son choix, à l'aide d'une carte et, éventuellement, d'une boussole ». *S'orienter en territoire inexploré : une théorie du changement des quartiers* relate l'histoire de notre expédition d'orientation, à savoir l'apprentissage par l'action des interrelations et du rôle des changements transformationnels dans les quartiers et entre les bâtisseurs de ponts et les « réseaux de soutien connexes ».

En se fondant sur son expérience vécue et sur les recherches dans le domaine, le groupe a conclu en l'importance du renforcement (revitalisation) de quartier pour les raisons suivantes :

- On constate une concentration de plus en plus grande de la pauvreté dans certains quartiers.
- Dans ces quartiers, il y a également une concentration élevée d'autres facteurs de risque.
- Des « points de bascule » surgissent dans ces quartiers
- Une fois un « point de bascule » atteint, d'autres résultats négatifs s'agglomèrent dans ces quartiers pauvres.
- Vivre dans un quartier pauvre a une incidence négative sur la qualité de vie individuelle.
- De plus, à cause de la perte de productivité économique et des hausses d'impôts, la société toute entière souffre de cette situation.
- Le fait d'investir directement dans les quartiers peut avoir des retombées positives sur leur santé économique et sociale.

Ces constats nous ont incités à trouver de nouvelles façons de travailler ensemble et de s'attaquer à cette problématique complexe. En vertu de notre approche communautaire intégrée, nous soutenons que le mieux-être de la population et des quartiers sera augmenté lorsqu'ils auront acquis une masse suffisante d'actifs sociaux, culturels, physiques, environnementaux et économiques. À cette fin, il faut une structure de gouvernance communautaire axée sur la collaboration et sur la participation citoyenne et un réseau de soutien intégré à l'échelle systémique. Les organisations sont ce réseau de soutien. Leur structure interne et collective doit être forte et en santé. Pour qu'il en soit ainsi, il faut des changements transformationnels au chapitre des processus, des attitudes ancrées, du temps et des ressources (c.-à-d. chefs de file, investissements financiers, assistance technique, données de recherche et changements de politiques).

Si nous réussissons à provoquer de tels changements, tous les résidents et résidentes d'un quartier auront la possibilité de participer à sa vie communautaire et d'en diriger les destinées. Ils pourront bâtir des quartiers forts, ce qui est essentiel à la prospérité économique et à la qualité de vie de tous.

Il est possible, à court et moyen terme, de démontrer les effets positifs de la planification communautaire du développement d'un quartier, de l'engagement citoyen, d'une structure de gouvernance communautaire, de la poursuite d'une mission, de l'élaboration de plans d'action et de la création de liens avec les réseaux de soutien. Les partenaires, s'ils se maintiennent constamment en mode essai et expérimental, pourront déterminer à quel moment leur trajectoire devra être corrigée.

Au commencement ...

En février 2005, une nouvelle initiative d'apprentissage nationale, *Quartiers en essor*, a été lancée. Elle vise à explorer et évaluer des activités de renforcement de quartier dirigées en mains propres par les résidentes et résidents et susceptibles d'améliorer les capacités des personnes et des familles à bâtir des collectivités prospères et en santé et à les soutenir à long terme.

Les participants du dialogue sur les politiques de Quartiers en essor – soit les leaders des localités impliquées, les membres de l'initiative nationale et les promoteurs gouvernementaux – ont voulu saisir nos premiers apprentissages afin de les mesurer aux recherches internationales portant sur la question. Ils ont donc mis au point cet outil de travail afin de soutenir des initiatives futures dans le domaine du renforcement de quartier.

Raconter une histoire est une merveilleuse façon d'élaborer un langage commun. Le groupe du dialogue sur les politiques a conclu que le renforcement de quartier s'apparentait sensiblement à l'activité d'orientation. En effet, ce travail en est un d'exploration et tient souvent de la course contre la montre puisque le paysage du quartier, ou la feuille de route, se transforme sans cesse. Nous disposons bel et bien d'un compas, c'est-à-dire de croyances (d'a priori) qui ont été corroborées par des travaux antérieurs. Il est important de s'arrêter régulièrement pour faire le point sur nos progrès vers notre destination finale, c'est-à-dire des quartiers forts et des collectivités en santé. Dans un contexte de transformation incessante, il est facile de perdre sa route. *S'orienter en terrain inexploré : une théorie du changement des quartiers* raconte notre histoire.

Mise en situation

Quartiers en essor est un programme pancanadien qui mobilise quatre partenaires nationaux et cinq partenaires locaux dans un effort pour revitaliser et améliorer la qualité de vie dans cinq quartiers choisis à travers le pays. Les quatre partenaires nationaux sont United Way of Canada - Centraide Canada, *Tamarack – An Institute for Community Engagement*, l'Office national du film du Canada et le *Caledon Institute of Social Policy*. Les cinq partenaires communautaires sont les sections locales de Centraide à Halifax, Thunder Bay, Toronto, Regina et Surrey. Ils regroupent autour d'une même table des personnes qui représentent le point de vue de divers secteurs, notamment les secteurs bénévole, privé et public.

De plus, Quartiers en essor implique à titre de partenaires ses cinq promoteurs gouvernementaux : le Secrétariat national pour les sans-abri (Ressources humaines et Développement social Canada), le Bureau des technologies d'apprentissage (Ressources humaines et Développement social Canada), le Secrétariat national à l'alphabétisation (Ressources humaines et Développement social Canada), la Stratégie canadienne antidrogue (Santé Canada) et la Stratégie nationale de prévention du crime (Sécurité publique et Protection civile Canada). Le Dialogue sur les politiques de Quartiers en essor réunit aussi des intervenants de Statistique Canada, de Développement social Canada et du Secrétariat des villes et des collectivités¹.

Ce document d'orientation stratégique commence par un bref résumé des raisons derrière l'importance de bâtir des quartiers forts. Il propose ensuite une définition des termes fréquemment utilisés et des *a priori* (hypothèses de départ) sous-tendant ce travail. Après l'examen de quelques aspects méthodologiques, une théorie du changement est présentée, y compris une description des événements anticipés au cours des premiers stades d'une démarche de renforcement de quartier. Par la suite, on présente les versions préliminaires de l'Indice du mieux-être des quartiers et du modèle logique élaborées par Quartiers en essor. Ces outils ont été conçus, d'une part, pour analyser le concept recherche-action et, d'autre part, pour y contribuer. À ce titre, en conclusion, on présente des idées pour le parfaire et y intégrer l'expérience de prochaines initiatives canadiennes de revitalisation communautaire.

S'orienter en terrain inexploré : une théorie du changement des quartiers est un de deux outils complémentaires élaborés dans le cadre du dialogue sur les politiques de Quartiers en essor et il vise à fusionner les leçons uniques de cette initiative à celles d'autres expériences canadiennes et internationales. Le deuxième outil s'intéresse plus particulièrement au renforcement des capacités communautaires.

Pourquoi est-il important de renforcer les quartiers?

On constate une concentration de plus en plus grande de la pauvreté dans certains quartiers spécifiques. Des études canadiennes et internationales étayaient ce courant grandissant de concentration de la pauvreté. Par exemple, l'écart de revenu entre les quartiers riches et pauvres a augmenté de 1980 à 2000 dans la plupart des grandes villes canadiennes et spécialement de 1990 à 2000. Ce phénomène est le résultat d'une croissance plus rapide des revenus dans les quartiers riches que dans les quartiers pauvres et d'une baisse générale des revenus dans certains quartiers [Heisz et McLeod, 2004 : 40]. De plus, la concentration de personnes à faible revenu dans les quartiers défavorisés a augmenté [Heisz et McLeod, 2004 : 49].

« Les immigrantes et immigrants récents, les personnes autochtones et les parents monoparentaux étaient surreprésentés dans les quartiers défavorisés. En 2000, 19,8 p. cent des résidents et résidentes des quartiers populaires étaient des immigrants récents et 4,2 p. cent étaient des Autochtones. Il y a une différence marquée par rapport à leur représentation respective de 9,0 p. cent et 1,6 p. cent dans la population générale des régions métropolitaines de recensement ». [Heisz et McLeod, 2004 : 64]

Des tendances similaires ont été constatées au Royaume-Uni [Lupton et Power, 2004; Maclennan, 2006] et aux États-Unis [Berube et Katz, 2005].

Dans ces quartiers, il y a également une concentration élevée d'autres facteurs de risque. On retrouve en effet dans ces quartiers pauvres une forte proportion de familles monoparentales, de faibles niveaux d'études à temps plein, des niveaux élevés de dépendance à l'endroit des paiements de transfert gouvernementaux et un plus grand nombre de cas de maladies chroniques, environnementales et mentales. Tous ces facteurs de risque contribuent à une diminution du capital social, ce qui réduit la capacité des personnes et des communautés d'accéder à l'information, aux ressources et aux appuis dont elles ont besoin [Infrastructure Canada, 2005].

Des « points de bascule » surgissent dans les quartiers. Leur déclin n'est pas toujours le résultat d'un seul facteur mais plutôt d'un ensemble de circonstances propres à une ville en particulier [Société canadienne d'hypothèques et de logement, 2001]. La recherche fait état d'une combinaison de facteurs, tels les changements structurels sur le plan de l'économie, l'augmentation de la discrimination liée à la pauvreté, à la race et au sexe, un capital social inadéquat, le manque de logements, une hausse de la criminalité, les conséquences de la migration (arrivée et départ), les retombées négatives des politiques publiques et le manque d'investissements provenant de l'extérieur du quartier [Social Exclusion Unit, 2000 : 23-25; Lupton et Power, 2004 : 19].

Une fois un « point de bascule » atteint, d'autres résultats négatifs s'agglomèrent dans ces quartiers pauvres. Les investissements privés et les perspectives d'emploi locales diminuent. Comme il y a moins de commerces et une baisse de concurrence, la population locale doit payer plus cher ses produits et services essentiels. Par exemple, les magasins d'alimentation fermant leurs portes, les gens doivent se procurer la grosse part de leur nourriture dans les dépanneurs de quartier et ce, à prix beaucoup plus élevé [Berube et Katz, 2005 : 5-7; Galster, 2005]. Des pressions à la baisse sont exercées sur les écoles locales. À titre d'exemple, la forte mobilité des élèves et le fait qu'ils aient faim ajoutent à la tâche des enseignants; leurs nouvelles tâches débordent de la fonction d'enseignant en tant que tel et exigent des ressources qui ne sont pas de la compétence de l'école. Certains faits donnent à penser qu'il y a plus de criminalité dans les quartiers pauvres parce que les « sanctions sociales y sont probablement moindres vu que la pénurie d'emplois et de bonnes écoles dans ces milieux a pour effet de diminuer le prix à payer pour une vie de crime » [Berube et Katz, 2005 : 5-7].

Vivre dans un quartier pauvre a une incidence négative sur la qualité de vie individuelle. L'influence négative des pairs et l'absence de modèles de comportements positifs sont un problème bien réel pour les enfants et les jeunes vivant dans ces quartiers. Une santé précaire, une scolarité plus faible et une espérance de vie moindre sont autant de facteurs associés à la vie dans un quartier pauvre [Centraide du Grand Toronto et CCDS, 2004 : 6-7].

La société tout entière souffre aussi de cette situation. Gordon Brown, chancelier au Royaume-Uni, a justifié le bien-fondé économique d'investir dans la revitalisation des quartiers. Il a résumé sa position de la façon suivante : « Sachant que dans une économie moderne, les compétences sont essentielles à la productivité, ne pas offrir à tous et toutes une chance égale serait d'une inefficacité inacceptable et freinerait la prospérité potentielle du pays » [MacLennan, 2006 : 19]. Plusieurs chercheurs canadiens partagent aussi ce point de vue [Bradford, 2004; Lazar, 2006]. La diminution du capital social et de la cohésion sociale constitue une perte additionnelle pour la société [Social Exclusion Unit, 2000 : 21; Berube et Katz, 2005 : 6]. Par exemple, « les violentes émeutes qui ont eu cours à Paris l'an dernier ont pris naissance dans la banlieue perturbée de Clichy-Sous-Bois, là où vivent les citoyens français qui souffrent le plus d'exclusion sociale et économique » [Lazar, 2006 : 2]. La diminution du capital social et de la cohésion sociale est liée à une diminution correspondante de la confiance des citoyennes et citoyens dans le processus politique en général puisque des problèmes graves restent sans solution en dépit d'interventions en dents de scie au fil des ans [Social Exclusion Unit, 2000 : 21]. Enfin, comme les quartiers dépendent de plus en plus de l'État quand les forces du marché font défaut, les contribuables sont ceux qui doivent assumer le coût élevé de leur déclin [Berube et Katz, 2005 : 6; Social Exclusion Unit, 2000 : 24].

Le fait d'investir directement dans les quartiers peut avoir des retombées positives sur leur santé économique et sociale. Les chercheurs sont convaincus de l'importance d'investir dans les quartiers, mais des problèmes méthodologiques empêchent d'établir dans quelle mesure. Il nous reste beaucoup à apprendre sur les endroits où cibler nos interventions et à quel moment le faire [Lupton, 2003; Centraide du Grand Toronto et CCSD, 2004 : 7]. Des investissements récents dans la revitalisation communautaires ont permis d'illustrer les avantages de travailler autrement pour régler de vieux problèmes. Pour renverser la tendance et stopper le déclin des quartiers, il faut mettre en œuvre des approches intégrées et fondées sur la collaboration. Des résultats obtenus à ce jour nous permettent d'espérer [Centraide du Grand Toronto et CCSD, 2004 : 7; Rothman, 2005; Rebuilding Communities Initiative; Neighbourhoods in Bloom Initiative; Social Exclusion Unit, 2004].

Que cache un nom?

Les gens ont tendance à attribuer différentes significations à des termes communément employés. C'est pourquoi il est important de commencer par quelques définitions.

Aux fins de notre exploration, *quartier* signifie un petit secteur correspondant à un lieu géographique spécifique et à une population donnée. Il est relativement facile de déterminer des frontières physiques mais le concept de frontière, lorsqu'on l'applique aux personnes, est plus imprécis quoique bien réel. C'est pour cette raison que certaines personnes utilisent de façon interchangeable collectivité (communauté) et quartier. « La fluidité du concept de quartier veut dire que sa définition peut varier selon la nature des questions à l'étude » [Infrastructure Canada, 2005 : 1-2]. Une caractéristique importante des quartiers est leur tendance à se transformer [Maclennan, 2006 : 3]. Cette caractéristique a d'importantes répercussions en ce qui concerne notre théorie du changement.

Renforcer signifie « *revigorer* » et « *rendre plus dynamique, plein de vie* ». Dans le contexte du quartier, renforcer signifie entreprendre des actions pour améliorer la vie du quartier. Et ces actions sont multiples. Elles vont de la réparation et de la rénovation des logements à s'assurer que les rues et les espaces publics sont sécuritaires afin que la population puisse s'y retrouver à créer des mécanismes pour permettre aux résidentes et résidents de revendiquer ce dont leur quartier a besoin.

Ainsi le *renforcement de quartier* est un processus visant l'amélioration et l'augmentation des actifs sociaux, culturels, physiques, environnementaux et économiques d'un « petit secteur déterminé situé autour de la maison » [Maclennan, 2006 : 2]. Aux É.-U., on emploie communément l'expression « revitalisation de quartier », tandis qu'au R.-U., l'expression la plus couramment employée est « régénération de quartier ». L'expression « renouveau » est également utilisée dans de nombreux pays [Pomeroy, 2006 : 2-3].

Le renforcement de quartier est un exemple de *problème complexe*. On ne s'entend ni sur la description du problème ni sur ses solutions. « Les problèmes complexes comportent multiples facteurs et

divers acteurs qui sans cesse agissent les uns sur les autres. Par conséquent, ils ne peuvent jamais être complètement ni définitivement réglés » [Leviten-Reid, 2006].

De plus en plus, des recherches scientifiques sur les systèmes adaptatifs complexes renvoient à l'analogie des écosystèmes vivants par opposition aux machines pour décrire les comportements des personnes qui travaillent à régler des problèmes complexes par opposition à régler des problèmes simples. « Les comportements à l'échelle d'un système ne peuvent être réduits aux seuls comportements à l'échelle de ses composantes ... On s'intéresse au processus en devenir plutôt qu'à ce qui est, à la dynamique plutôt qu'à la structure » [Laszlo et Laugel, 2000 : 26]. Même si décrire la théorie du chaos et de la complexité n'est pas l'objet de cet ouvrage, il est important d'en connaître quelques concepts fondamentaux. Règle générale, tous les systèmes vivants innoveront (changement), se complexifieront et géreront la complexité en s'ordonnant davantage (convergence). Il est rare que le processus se déroule sans heurt et de façon linéaire. Il tend même à s'emballer, plus nombreux sont les changements introduits dans le système. Éventuellement, une tendance nouvelle et importante émergera et le système bifurquera et prendra une nouvelle direction [Laszlo et Laugel, 2000 : 28].

Les initiatives communautaires intégrées sont le mécanisme dont s'est dotée la société pour régler des problèmes complexes de façon holistique et dans le respect des besoins des personnes qui seront directement touchées par l'action entreprise. Elles reposent sur une approche multisectorielle, à long terme, dynamique, inclusive, préoccupée par le processus et les résultats [Torjman et Leviten-Reid, 2003]. Le renforcement de quartier doit nécessairement s'appuyer sur une approche intégrée.

En fonction de notre expérience et de la recherche, quels sont les aspects de ce travail que nous jugeons fondés?

Il est important d'exprimer clairement nos *a priori* (hypothèses de départ). Tel que mentionné auparavant, le renforcement de quartier est un exercice complexe, fait de facteurs multiples et de partenaires divers qui sans cesse agissent les uns sur les autres. Une logique traditionnelle et linéaire, style « si nous faisons A, B en résultera », ne correspond pas à la nature dynamique du renforcement communautaire. On aura l'impression de dériver sur une mer de possibilités infinies à moins de se donner des points d'ancrage tout au long de notre parcours. Il est important de s'arrêter périodiquement pour déterminer la distance parcourue et s'orienter à nouveau avant d'entreprendre une prochaine étape. Cette formulation de nos *a priori* est en quelque sorte notre carte des étoiles.

Nous employons l'expression *a priori* comme formule raccourcie pour signifier que « les idées avancées sont validées par notre expérience à ce jour et corroborées par les travaux d'autres personnes ». Dans le cas d'un problème complexe, il faut pouvoir déterminer la mesure de la preuve requise avant de la juger suffisante pour justifier que l'on entreprenne une action en toute responsabilité et efficacité.

Le voyage et sa destination

Vision. Au Canada, tous les résidants et résidentes ont la possibilité de participer à la vie communautaire de leur quartier et d'en diriger les destinées. Ils peuvent bâtir des quartiers forts, ce qui est essentiel à la prospérité économique et à la qualité de vie de tous.²

Points mitoyens le long du trajet. Le renforcement de quartier commence par le dialogue, à savoir réunir les résidants et résidentes autour d'une table pour parler de leurs actifs, de leurs besoins et de leurs idées. Ils en arrivent alors à une compréhension commune de ce qu'ils peuvent faire ensemble pour accroître le mieux-être de la population et du quartier dans son ensemble. Ils entreprennent alors des actions locales, souvent avec le concours d'organismes de soutien qui, de leur côté, mènent aussi des actions pour améliorer l'environnement au-delà des frontières strictes du quartier. Les effets de ces actions devraient être mesurés à des points de transition cruciaux afin de déterminer si le parcours devrait ou non être modifié. La fondation Annie E. Casey propose cette réflexion entourant les points mitoyens :

Habituellement, les premiers changements résultant de la mise en œuvre de programmes, de stratégies, d'actions ou de services dans le cadre d'une initiative communautaire se manifestent à l'échelle des personnes. Lorsque les changements individuels atteignent un niveau critique, alors peuvent survenir des changements collectifs ... Les retombées sur les personnes sont l'élément fondamental du changement communautaire; sans de telles retombées, il est peu probable que le quartier se revitalise. Par ailleurs, les changements individuels ne peuvent à eux seuls entraîner des changements positifs durables [Annie E. Casey Foundation, 2004 : 3].

Principes directeurs

Des solutions élaborées expressément pour le milieu sont essentielles. L'expérience des partenaires de Quartiers en essor donne à penser que les interventions enracinées dans un milieu géographique donné sont la clé de changements à long terme et durables pour remédier à des problèmes complexes tels que la pauvreté et la sécurité publique. Les problèmes que nous rencontrons actuellement en terme de méthodologie de recherche nous empêchent de le prouver de façon concluante mais, quoi qu'il en soit, dans beaucoup d'endroits, forts des données disponibles, des intervenants sont allés de l'avant et ont recours à des initiatives axées sur le milieu pour régénérer leur quartier [Strong Neighbourhoods Task Force, 2005; Stratégie visant les Autochtones vivant en milieu urbain; Social Exclusion Unit, 2000; Rebuilding Communities Initiative; Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, 2002; Neighbourhoods in Bloom Initiative; Bradford, 2004; MacLennan, 2006 : 16; Pomeroy, 2006 : 9-10]. Les solutions axées sur le milieu prennent en compte que les quartiers sont beaucoup plus que la somme de leurs parties.

Les résidentes et résidants sont au cœur du changement. Beaucoup d'interventions communautaires ont échoué dans le passé parce qu'elles ont été planifiées et mises en œuvre du haut vers le bas. Les priorités et les stratégies doivent émerger de la base de manière à prendre en compte les connaissances

et l'expertise locales et afin d'assurer la viabilité à long terme des initiatives [Torjman et Reid, 2004 : 2-6; Strong Neighbourhoods Task Force, 2005 : 17; Social Exclusion Unit, 2000 : 26; Maclennan, 2006 : 15; Pomeroy, 2006 : 28; Taylor-Powell and Rossing : 2]. La mobilisation des résidants et résidentes comportent de nombreux avantages supplémentaires. Ainsi, le processus de regrouper les gens « rejoint et interpelle les résidants et résidentes et abolit l'isolement propre aux quartiers marginalisés ». On assiste à l'émergence de programmes innovateurs qui d'ordinaire ne feraient pas partie de la gamme d'activités offertes par les organismes locaux. Enfin, « la mobilisation de la population locale met en relief l'importance de l'autodétermination, de la justice sociale, du respect et de la diversité, des facteurs essentiels pour bâtir des collectivités en santé » [Strong Neighbourhoods Task Force, 2006].

Il faut des chefs de file à divers échelons. Le leadership local est nécessaire mais il ne suffit pas à lui seul à produire des changements durables. La recherche internationale démontre clairement que les élus et les fonctionnaires doivent faire preuve de leadership et appuyer les efforts des citoyennes et citoyens. Pour apporter des changements durables, il faut le concours d'un grand nombre de personnes de milieux différents, travaillant toutes dans leur sphère d'influence propre [Strong Neighbourhoods Task Force, 2005 : 17; Social Exclusion Unit, 2000; Rebuilding Communities Initiative; Neighbourhoods in Bloom Initiative; Torjman et Leviten-Reid, 2002; Auspos, 2005 : 5; Bradford, 2004; Maclennan, 2006; Pomeroy, 2006].

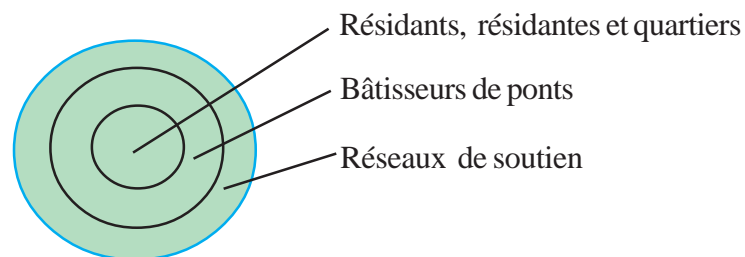
Le renforcement des capacités. Le renforcement de quartier ne se fait pas en vase clos. On peut avoir recours aux réseaux sociaux qui existent déjà. Pour renforcer les capacités du milieu, il faut du soutien additionnel et à long terme sous forme d'assistance technique, de financement et d'accès à de l'information et des données. Il faut éviter à tout prix que les experts et les professionnels, ceux et celles qui fournissent l'assistance technique, ne deviennent « la voix » du quartier, celle qui parle et agit au nom de ses résidentes et résidants [Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, 2002; Leviten-Reid, 2006; Quartiers en essor, 2005; Fraser et Lepofsky, 2004].

Cadre de l'initiative communautaire intégrée. Quoique les résidants et le quartier soient au cœur de ce travail, son efficacité dépend souvent du concours d'autres sources [Effectiveness of Community Interventions Project, 2005; Société canadienne d'hypothèque et de logement, 2001]. Dans Quartiers en essor, nous avons décrit ces rôles interdépendants comme autant de cercles emboîtés les uns dans les autres. Les *bâtisseurs de ponts* sont des personnes et des organisations locales qui agissent comme intermédiaires ou agents de liaison entre les résidants et résidentes, les quartiers et les réseaux de soutien plus vastes [Graphique 1]. Les organisations qui font le pont et assurent la liaison ont souvent besoin de parfaire leurs habiletés dans le domaine des relations publiques et interpersonnelles de façon à pouvoir s'acquitter convenablement de leurs nouvelles fonctions. Dans le cas de Quartiers en essor, le rôle de liaison a été assumé par les sections locales de Centraide.

Les réseaux de soutien se retrouvent à plusieurs échelons (local, régional et national). Ils sont parfois intégrés et parfois ne le sont pas. Ces réseaux comprennent des organisations sans but lucratif, les divers échelons de gouvernement, des organismes communautaires, des établissements d'enseignement et enfin, des entreprises et associations privées. Il arrive souvent qu'une organisation individuelle assume une double

fonction, celle d'agent de liaison et celle de soutien. Dans le cas de Quartiers en essor, la fonction de « réseaux de soutien » a été remplie par cinq sections locales de Centraide et leurs partenaires communautaires, quatre partenaires nationaux et cinq promoteurs gouvernementaux.

Graphique 1



Le désordre est un bon signe. Comme nous l'avons déjà dit, le renforcement de quartier est une problématique complexe et les quartiers appartiennent à des systèmes complexes et adaptatifs. Le cheminement vers la destination finale n'est pas linéaire et il est très désordonné en apparence. Or, ce désordre est une manifestation de l'innovation requise pour régler des problèmes complexes [Fulbright-Anderson, Kubisch et Connell, 1998].

Perspective à long terme. Les données dont on dispose sur les quartiers donnent à penser qu'une initiative peut prendre jusqu'à dix ans et plus avant de produire des changements significatifs. Pour bien gérer les diverses attentes, il faut que tous les participants, à quel que niveau que ce soit, soient prêts à investir du temps et des ressources pour mener à bien et à terme le projet [Torjman et Leviten-Reid, 2003 : 7; Strong Neighbourhoods Task Force, 2005 : 15-16]. Toutefois, il n'est pas nécessaire d'attendre dix ans avant de voir des signes de changement et de constater du progrès. Cet aspect est abordé en détail plus loin.

Processus

Fondé sur les actifs, participatif et inclusif. Les praticiens et praticiennes du renforcement de quartier partent du principe que les bénévoles à qui l'on demande de s'impliquer dans un effort de collaboration le font plus facilement si on fonde la démarche sur les atouts du milieu (ce dont il dispose) plutôt que sur ses lacunes (ce qui lui manque). Ils sont aussi conscients de la tendance à écouter « les voix les plus fortes ». Ils savent par ailleurs que ces voix ne représentent, en fait, qu'une faible partie des points de vue en présence dans un quartier. Ils croient qu'il faut poser des gestes précis pour faciliter le plus possible l'expression d'une grande variété de perspectives. Un des premiers promoteurs d'une telle approche a été John McKnight du *Asset-Based Community Development Institute* (<http://www.northwestern.edu/ipr/abcd.html>).

Collaboration. Le renforcement de quartier requiert une approche fondée sur la collaboration. La tâche n'est pas facile dans une culture qui, de tout temps, a récompensé les structures et les comportements qui prônent « le commandement et le contrôle ». La collaboration, c'est beaucoup plus que la coopération. Fondamentalement, cela consiste à accepter de partager le pouvoir. Il est rare qu'une démarche achoppe à l'étape de la formulation d'une vision, surtout si celle-ci rallie les acteurs. En effet, comment ne pas défendre la valeur et l'utilité de bâtir des quartiers en santé? La collaboration est une formule exigeante. Les groupes qui détenaient traditionnellement le pouvoir doivent dorénavant prendre des décisions de concert avec de nouveaux partenaires, des partenaires qui, dans le passé, avaient peu de pouvoir. Dans la pratique, la véritable collaboration devient difficile au moment de prendre les décisions relatives au financement, à la structure de gouvernance, à l'imputabilité et à l'évaluation. Le rôle de bâtisseur de ponts prend plus d'importance lors de l'établissement de nouvelles relations.

Holistique mais réalisable. Les interventions à la pièce sur des aspects particuliers de la revitalisation comme le logement, la sécurité publique ou l'alphabétisation ne conviennent pas à la complexité des quartiers. Par ailleurs, il existe peu d'informations sur la façon de grouper et de séquencer des efforts sur plusieurs fronts à la fois tout en évitant de surcharger le quartier. Il faut accroître nos connaissances à cet égard afin de maintenir nos progrès et de demeurer le plus efficace possible [Torjman et Leviten-Reid, 2003 : 5; Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, 2002 : 1-8; Strong Neighbourhoods Task Force, 2005 : 17; Social Exclusion Unit, 2000 : 28-30].

Stratégique et intégré. Lorsque l'on met en œuvre des initiatives holistiques mais réalisables, il est important, d'une part, de prendre appui sur l'information existante et, d'autre part, d'intégrer à notre plan d'action la collecte de données régulière. Cette combinaison « action » et « apprentissage actif » s'impose pour altérer stratégiquement notre parcours, le cas échéant³. Il est également important de réunir autour de la table des planificateurs qui, règle générale, ne se rencontrent pas. À titre d'exemple, les intervenants sociaux aident leurs clients à se trouver des emplois intéressants à salaires décentes et les intervenants économiques focalisent sur le nombre d'entrepreneurs dans la région, s'ils sont assez nombreux et si les employeurs disposent d'un bassin suffisant d'employés potentiels. Les possibilités d'innovation s'accroissent quand ces deux catégories de planificateurs se donnent des objectifs communs. Les clients d'un groupe ne seraient-ils par la ressource dont l'autre a besoin?

Itératif. Tous ceux et celles qui participent à la résolution de problèmes complexes doivent commencer à travailler avec une attitude et un point de vue nouveaux. Le renforcement de quartier est un nouveau champ du domaine de l'élaboration de politiques et du développement communautaire. Les programmes traditionnels et l'analyse conventionnelle ne fonctionneront pas. En effet, les relations de cause à effet sont trop complexes. Pour citer un chargé de projet de Quartiers en essor : « Nous sommes constamment en mode d'essai bêta ». Ce constat influence considérablement notre manière de travailler collectivement :

- Les promoteurs gouvernementaux et ceux du secteur privé et des fondations doivent penser comme le font les services de recherche et de développement. Ils doivent être prêts à défendre une foule de projets bien structurés et à y investir, même s'il y a risque d'échecs. Ce sont ces échecs qui amélioreront notre pratique [Peach, 2006].

- Les intervenants communautaires doivent aider les promoteurs et bailleurs de fonds, notamment les gouvernements, à prendre des risques financiers à long terme en les rassurant et leur démontrant que leurs investissements seront protégés. Pour ce, il faut qu'ils améliorent les indicateurs à court et moyen terme et renforcent les boucles de rétroaction [Peach, 2006].
- Les promoteurs et les intervenants communautaires doivent travailler en étroite collaboration avec les résidentes et résidents du quartier et ces derniers doivent assumer le leadership en terme de planification et de mise en œuvre des actions communautaires.
- Collectivement, il faut une stratégie cohérente pour intégrer les efforts de toutes les parties concernées.

Réflexion sur la recherche et la méthodologie

Trois thèmes généraux ressortent de la recherche documentaire dont on s'est inspiré pour élaborer cet outil :

Cela suffit. Il est très difficile d'évaluer l'impact des initiatives de renforcement de quartier. Il n'existe pas de données empiriques solides établissant de corrélations entre les mécanismes et programmes d'investissements dans un quartier et les retombées sur la population. Par contre, on a beaucoup de données qui démontrent une forte tendance à la concentration de la pauvreté et à la prévalence d'autres facteurs de risques dans les quartiers en déclin. Cette tendance, conjuguée à l'impératif politique de remédier au problème complexe de la détérioration des quartiers, suffit à justifier des investissements spécifiques à un milieu donné.

Recherche qualitative par opposition à quantitative. On a écrit beaucoup sur cette question difficile. La complexité d'une initiative de renforcement de quartier ne se prête pas à une recherche de type cause à effet ni à la création de groupes témoins pour vérifier et corroborer des hypothèses. Quoiqu'on ait fait beaucoup de progrès dans l'élaboration de méthodes de recherche qualitatives rigoureuses, beaucoup de promoteurs et bailleurs de fonds s'attendent à avoir des statistiques et des chiffres. L'expérience des cinq dernières années illustre la pertinence de combiner les deux types d'approche (qualitative et quantitative).

Combiner les méthodologies. On mène actuellement des travaux prometteurs en vue de fusionner les approches qualitative et quantitative afin, d'une part, de rassurer les investisseurs à long terme et, d'autre part, de donner aux intervenants sur le terrain la flexibilité requise pour s'adapter aux circonstances changeantes et changer de cap s'il y a lieu.

On trouvera d'autres renseignements à ce propos dans l'Annexe A.

Notre expérience d'orientation – une théorie du changement en matière de renforcement de quartier

« Une théorie du changement [en matière de renforcement de quartier] décrit des destinations importantes et des points de repères à surveiller le long du parcours pour demeurer sur la bonne voie » [Annie E. Casey Foundation, 2004 : 1]. C'est durant les années 1990 qu'ont été vulgarisées les théories du changement afin de saisir d'importantes informations relatives aux initiatives communautaires intégrées.

Dans l'esprit des participants de Quartiers en essor, il vaut la peine d'élaborer une théorie du changement générique applicable au renforcement de quartier en général, même si une telle théorie s'applique normalement à des initiatives spécifiques. À l'exception des programmes de logement mis en œuvre dans les années 1970, les initiatives intégrées de revitalisation communautaire sont un phénomène relativement récent au Canada. Nous espérons que notre théorie du changement de haut niveau et fondée sur notre expérience et sur la recherche guidera la réflexion de futurs participants à des initiatives analogues. Cette théorie, ainsi que nos versions préliminaires d'un Indice du mieux-être des quartiers et d'un modèle logique, peut servir de point de départ à de nouvelles connaissances et à la reddition de comptes.

Selon la *Théorie du changement de Quartiers en essor*, le mieux-être de la population et des quartiers sera augmenté lorsqu'ils auront acquis une masse suffisante d'actifs sociaux, culturels, physiques, environnementaux et économiques. À cette fin, il faut une structure de gouvernance communautaire axée sur la collaboration et sur la participation citoyenne et un réseau de soutien intégré à l'échelle systémique. Les organisations sont ce réseau de soutien. Leur structure interne et collective doit être forte et en santé. Pour qu'il en soit ainsi, il faut des changements transformationnels au chapitre des processus, des attitudes ancrées, du temps et des ressources (c.-à-d. chefs de file, investissements financiers, assistance technique, données de recherche et changements de politiques).

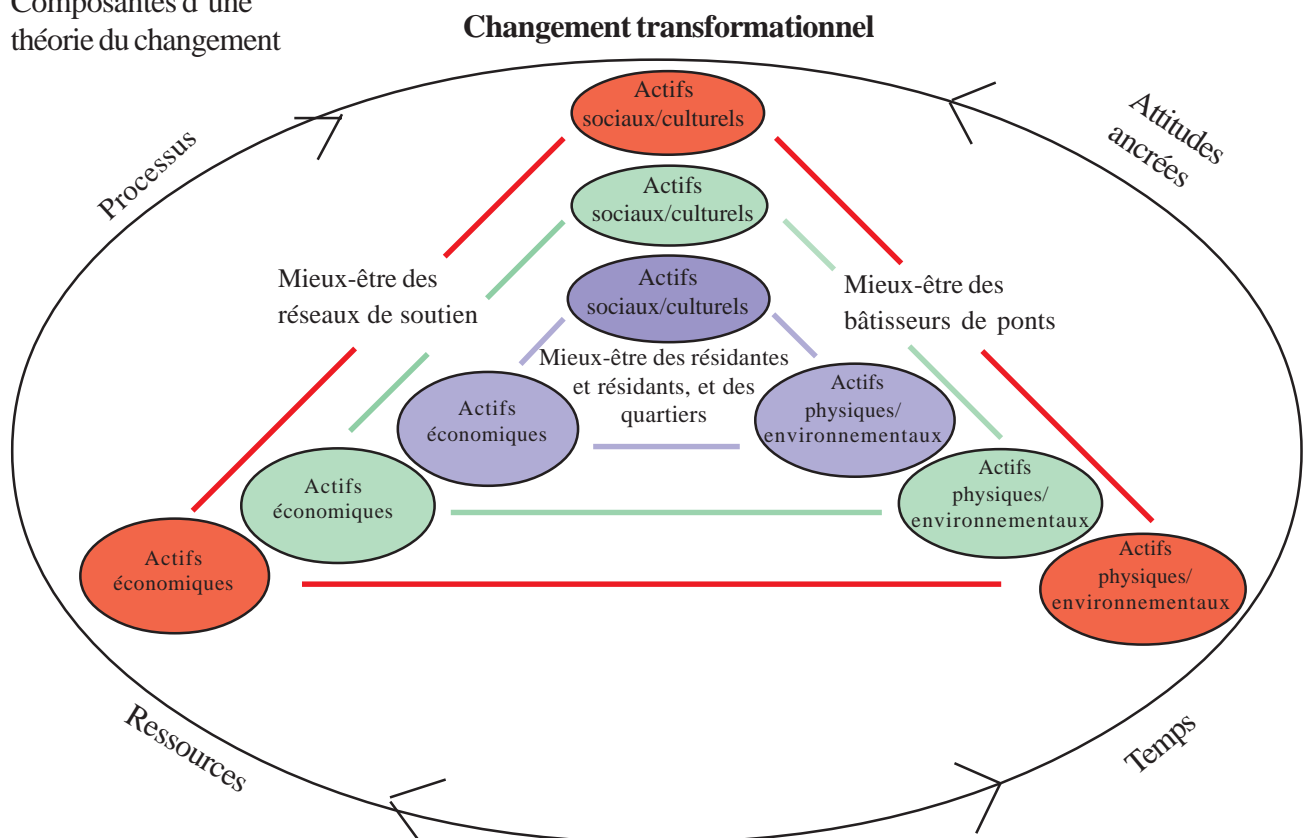
En recherche traditionnelle, on manipulerait un ensemble de variables indépendantes dans un environnement contrôlé afin d'en étudier les effets sur des variables dépendantes. Ces distinctions ne sont pas aussi claires dans des activités visant à renforcer les quartiers étant donné la nature complexe de l'exercice. Les partenaires de Quartiers en essor ont agi sur les actifs des quartiers, des bâtisseurs de ponts et des réseaux de soutien pour voir quel impact cela aurait sur leur mieux-être. Aux fins de la présente, les variables indépendantes sont les actifs et la variable dépendante, le mieux-être. Ils ont aussi agi sur les processus, le temps, les attitudes ancrée et les ressources (variables indépendantes) pour déterminer quel impact cela aurait sur les actifs (devenus ici des variables dépendantes). En focalisant intentionnellement sur ces interrelations, les partenaires de Quartiers en essor ont pu formuler et mettre à l'essai leur théorie du changement.

Pour comprendre ces interrelations, il faut en examiner de plus près les composantes.

Les quartiers, les bâtisseurs de ponts et les réseaux de soutien ont tous des actifs. Les exemples suivants décrivent en bref *certain*s de leurs actifs sociaux et culturels. On retrouve des tendances analogues sur le plan des actifs physiques, environnementaux et économiques.

- Les résidants et résidentes doivent avoir une certaine confiance et se sentir en sécurité pour décider de faire partie d'une association de quartier. En participant ainsi à des associations, ils bâtissent leurs réseaux personnels et les réseaux de quartier. De cette façon, le capital social et l'inclusion sociale se trouvent à être augmentés, une condition essentielle pour que les résidentes et résidants puissent diriger eux-mêmes les destinées de leur quartier.
- Les organisations agissant à titre de *bâtisseurs de ponts* ont besoin de personnel compétent en animation et en renforcement de capacités communautaires. Le processus exigera sans doute d'offrir de la formation à l'interne et d'adopter de nouvelles méthodes de travail. Ces organisations voudront sans doute aussi comparer leurs expériences et leurs progrès à ceux d'autres organisations lors de rencontres informelles et dans des colloques sectoriels. Il se pourrait même qu'elles entreprennent une initiative conjointe dans le but de se donner une vision globale et une stratégie de changement intégrée.

Diagramme 1 :
Composantes d'une
théorie du changement



Représentation graphique imaginée par Pat Steenberg, gestionnaire de projet national, Quartiers en essor, février 2006.

- Pour créer une culture de collaboration et assumer leur rôle de réseaux de soutien, les organisations explorent de nouvelles formes de gouvernance. Par exemple, elles lancent des dialogues sur les politiques à l'échelle locale dans le but de réunir tous les acteurs des « réseaux » pour discuter de questions spécifiques, telles la sécurité publique, ou de questions plus générales, telles la revitalisation de quartier. Dans certains cas, des groupes informels ont commencé à se réunir pour explorer, de façon préliminaire, des intérêts communs, ce qui pourrait déboucher sur de nouveaux modes de gouvernance. Le groupe de travail fédéral sur la revitalisation des quartiers est un exemple à cet effet. Les gouvernements provinciaux et les municipalités participent également à des exercices analogues – autant d'exemples de réseaux à l'intérieur même de réseaux de soutien plus vastes.
- Pour profiter au maximum des changements qui surviennent à l'intérieur des quartiers, des bâtisseurs de ponts et des réseaux de soutien, il faut mettre en place une stratégie d'ensemble et un plan d'action global. L'initiative Quartiers en essor est une première expérience en ce sens.

Une autre caractéristique de cette théorie du changement : il n'y a pas de point de départ préférentiel. Par exemple, les quartiers (collectivités) peuvent décider d'intervenir à n'importe quel endroit, dépendamment des circonstances et de leurs préférences. Quartiers en essor a cette flexibilité. Certains milieux s'attaquent d'abord à la sécurité publique (physique et environnemental), d'autres focalisent sur l'inclusion sociale (social et culturel) et sur les conditions de logement (physique et environnemental). Tous sont des points de départ centrés sur les actifs de la collectivité. Certaines initiatives se sont empressées d'interpeller et de rallier les organisations qui font partie des réseaux de soutien, d'autres se sont plutôt centrées sur les besoins des résidentes et résidents. Organisations, résidentes et résidents sont tous des points de départ où établir des relations. La pertinence égale des divers actifs est représentée par le triangle.

La flexibilité des points de départ existe aussi à divers échelons. Lorsque de nouvelles occasions se présentent, il est possible de forger des liens et des relations encore plus solides. Le forum stratégique sur la revitalisation de quartier organisé par Quartiers en essor, et les rencontres de suivi auxquels ont été invités à participer les membres de l'initiative Collectivités dynamiques ont été de bons exemples à cet égard.

Il est important de souligner qu'aucun mécanisme formel n'existe à ce moment-ci pour gérer les relations entre les quartiers, les bâtisseurs de ponts et les réseaux de soutien ni entre les nombreuses organisations qui agissent comme bâtisseurs de ponts et forment ces réseaux de soutien. Le diagramme présenté ici correspond à une situation idéale. Dans l'initiative Quartiers en essor, on s'efforce d'atteindre cet idéal en se fondant sur la bonne volonté et l'engagement de personnes qui acceptent de déborder du cadre de leurs responsabilités officielles. Une chose est certaine : les relations sont la base de l'approche communautaire intégrée. Une tension naturelle existe entre les perspectives des résidentes et résidents des quartiers, celles des bâtisseurs de ponts et celles des réseaux de soutien. Si les relations entre ces composantes sont solides, cette tension provoquera des conflits qui se transformeront en innovations plutôt qu'en différends irréconciliables.

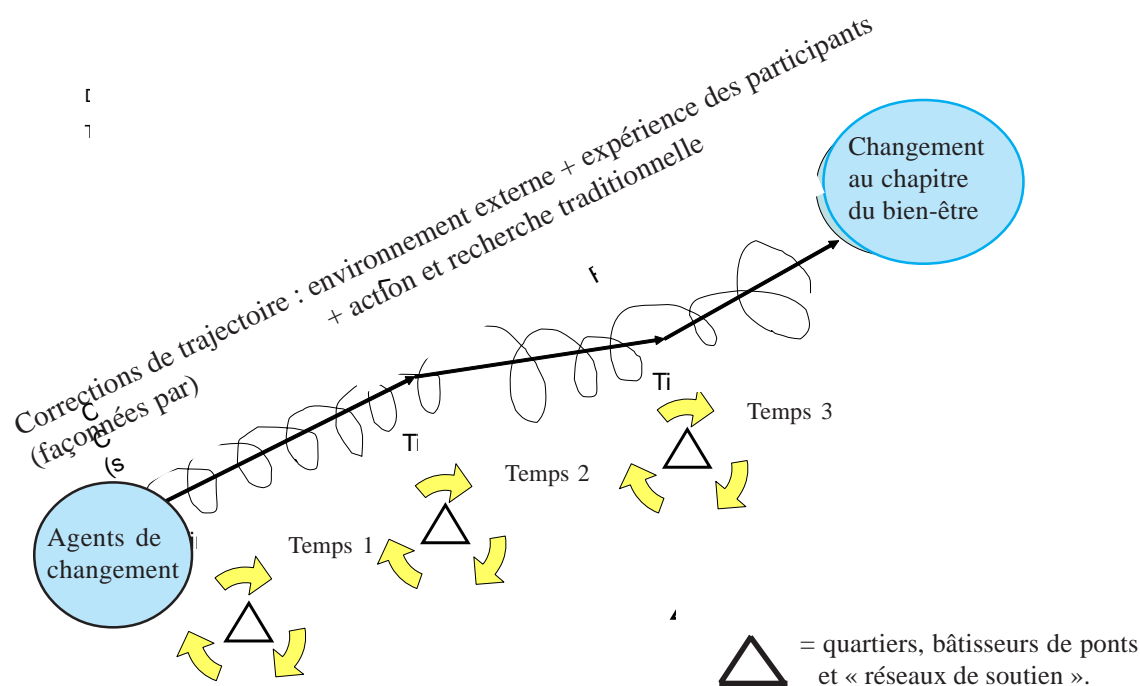
Enfin, les initiatives communautaires intégrées exigent de toutes les parties concernées des changements transformationnels. Or, ce type de changement est fondamentalement différent des changements transitionnels ou développementaux. Voici comment ces différences sont décrites :

La transformation est unique et ce, de deux façons. Premièrement, l'avenir est inconnu au début du processus de changement et on ne peut concrétiser l'avenir qu'en poursuivant le processus avec l'intention de le découvrir ... Deuxièmement, l'avenir est si radicalement différent du présent qu'un changement des attitudes ancrées s'impose pour l'inventer, à plus forte raison le mettre en œuvre et le soutenir [Anderson et Anderson, 2001 : 3].

Le cercle extérieur de notre théorie du changement illustre la nature transformationnelle du changement en tant que tel. Les parties concernées à l'échelle du quartier, des organisations bâtisseurs de ponts et des réseaux de soutien doivent toutes développer d'autres processus, attitudes, ressources et notions de temps pour permettre au changement de survenir. Voici quelques exemples :

- *Processus* (gouvernance, communication, reddition de comptes, financement, renforcement de capacités) : favoriser la participation des résidents et résidentes aux comités d'urbanisation municipale; organiser des campagnes de financement au profit d'une initiative de renforcement de quartier plutôt qu'au profit d'un organisme individuel; élaborer un seul cadre d'évaluation pour une activité à laquelle contribuent plusieurs promoteurs gouvernementaux.
- *Attitudes ancrées* (attitudes, valeurs, volonté et détermination) : des résidents et résidentes qui se croient capables de mener la charge au chapitre de la transformation de leur quartier; l'action militante modérée est une partie essentielle du rôle de liaison; il est primordial d'investir dans une activité qui interpelle divers ministères.
- *Ressources* (chefs de file, investissements financiers, assistance technique, données de recherche, changements de politiques) : formation pour développer le leadership des résidents et résidentes; systèmes de gestion du savoir; nouveaux mécanismes et programmes de financement.
- *Notions de temps* (choix du moment des interventions et des évaluations, phases du déclin, temps alloué, etc.) : le travail se fait à long terme mais il est possible d'identifier des retombées à court et moyen terme; les gens ont besoin de temps pour forger des relations.

Diagramme 2
Théorie du changement – dans le temps



Le diagramme 2 illustre notre théorie du changement dans le temps. Pour simplifier, les triangles emboîtés les uns dans les autres du diagramme 1 sont représentés dans celui-ci par un seul triangle, même si la cadence du changement sera différente pour chacun des échelons et pour chaque catégorie d'actifs dans un échelon. Le diagramme 2 illustre les corrections de trajectoire qu'il faut apporter au fil du temps en raison de la nature complexe de l'exercice de renforcement de quartier et à cause des changements transformationnels. Ces corrections de trajectoire sont le résultat de changements dans l'environnement externe, tels les changements sur le plan de l'économie mondiale, dans l'expérience des personnes impliquées et dans les connaissances nouvelles tirées des résultats des actions menées à ce jour.

À quoi peut-on raisonnablement s'attendre dans les premiers temps?

Quoique des changements majeurs sur le plan du mieux-être du quartier prendront du temps à se manifester, plusieurs effets à court et moyen terme peuvent être mesurés. On a reproché aux premières initiatives communautaires intégrées de ne pas avoir diffusé certains de leurs résultats préliminaires, ce qui aurait pu rassurer et servir aux investisseurs à long terme [Auspos, 2005]. En définissant une série d'indicateurs et en élaborant un plan pour évaluer les progrès à partir de ces indicateurs, les responsables d'une initiative de renforcement de quartier pourront être imputables sans toutefois se retrouver dans la

position intenable de devoir prédire des activités définitives ou le succès que connaîtra une activité quelconque dans un quartier donné.

Les tout premiers indicateurs de progrès sont liés au processus et apparaissent dès que les quartiers commencent à se mobiliser. En se basant sur l'expérience de Quartiers en essor, il est raisonnable de s'attendre à ce que, dans la première année d'opération, les étapes suivantes soient complétées :

- Planification et développement communautaire
 - L'équipe de travail est choisie et l'organisation est mise en place
 - On dispose des ressources requises
 - Le processus de planification et de mobilisation est achevé
 - Une liste préliminaire des actifs du quartier est dressée et l'analyse conjoncturelle est terminée
 - Le modèle de gouvernance communautaire est choisi
- Mobilisation du quartier
 - L'implication des résidents et résidentes est suffisante pour établir une structure de gouvernance communautaire
 - Les leaders du milieu reçoivent la formation requise pour les préparer à diriger les prochaines phases
- Mission définie par le milieu
 - Révision et mise à jour de la liste préliminaire des actifs du quartier et de l'analyse conjoncturelle
 - De nouvelles structures sont créées en fonction des besoins
 - Un énoncé de mission est formulé
- Élaboration d'un plan d'action par le milieu
 - Des thèmes et des priorités d'action sont identifiés
 - Les critères de présélection et de sélection des initiatives sont déterminés
 - Des initiatives restreintes sont mises en œuvre à mesure que les ressources sont disponibles
 - Des plans d'action provisoires sont complétés
- On commence à établir des liens avec les réseaux de soutien
- Des indicateurs mesurables sont élaborés

Durant la deuxième année, on peut s'attendre à ce que les étapes suivantes soient complétées :

- Élaboration d'un plan d'action
 - Un plan d'action exhaustif est élaboré et approuvé par le milieu (quartier)

- Mise en œuvre du plan d'action
 - On dispose des ressources requises
 - Les plans d'action ont été élaborés et mis en œuvre
 - Les résultats sont diffusés

- Le suivi (surveillance), les apprentissages et l'évaluation servent à corriger la trajectoire pour la prochaine année.

Pour plus d'informations, veuillez consulter les outils produits par *Tamarack – An Institute for Community Engagement* pour le compte de Quartiers en essor sur le renforcement des capacités communautaires, l'aménagement urbain, les principes d'évaluation et la gouvernance (www.anccommunity.ca).

Comment faire pour savoir si nous progressons? Mesurer les effets.

Outre le guide des principes d'évaluation en préparation, un petit groupe de travail a commencé à élaborer un *Indice du mieux-être des quartiers* à partir de l'expérience de Quartiers en essor et d'autres recherches. On s'attend à ce qu'une version préliminaire de l'Indice soit prête au printemps 2006 et soit mise à l'essai par les cinq collectivités participantes au cours de la prochaine année. Cet Indice s'intéresse aux résultats anticipés à court, moyen et long terme. Pour le moment, il s'articule autour de quatre principaux domaines :

- Inclusion et implication – important parce que les personnes pourront par la suite avoir accès, collectivement, à d'autres ressources; ayant obtenues ces ressources grâce à un effort collectif, il est plus probable qu'elles serviront au bien commun; étant donné que les membres des groupes auront forgé des liens plus solides entre eux, les conflits qui surgiront seront plus susceptibles de déboucher sur des résultats positifs.

- Logement, accès et services – important parce qu'il faut d'abord satisfaire aux besoins essentiels des personnes afin qu'elles puissent éventuellement s'investir dans la revitalisation du quartier et travailler en vue du bien commun. De plus, pour entreprendre des activités communautaires, il faut des espaces formels et informels.

- Santé et sécurité. C'est important en tant que préalables à d'autres indicateurs et besoins personnels de base.

- Économie. C'est important comme moyen d'assurer l'autosuffisance et d'améliorer et soutenir la qualité de vie.

Les indicateurs, mesures et sources de données sont en préparation. L'équipe de travail a communiqué avec le Projet sur l'efficacité des interventions communautaires, parrainé par Santé Canada et l'Agence de santé publique du Canada, et les indicateurs pertinents qui ont déjà été soumis à des essais sur le terrain seront intégrés à l'indice. On procède également à l'examen de certains modèles, notamment celui de *Sustainable Surrey*. Et voilà. C'est l'étendue, pour le moment, de notre expérience au Canada.

Il sera utile de prendre en compte les expériences menées au Royaume-Uni et aux États-Unis pour la prochaine phase de nos travaux. Dans ces deux pays, beaucoup de ressources ont été consenties à l'évaluation d'initiatives communautaires intégrées. Le R.-U. a mis en œuvre une nouvelle stratégie pour faire face aux causes et aux conséquences de l'exclusion sociale sur les quartiers et les systèmes. D'importantes sommes ont été investies pour pallier aux causes économiques de l'exclusion, pour soutenir le développement de la petite enfance et l'éducation, et pour favoriser la concertation intergouvernementale. Ces investissements donnent des résultats mesurables mais des problèmes persistent toujours. Il reste beaucoup à faire pour comprendre la dynamique de la revitalisation des quartiers [Social Exclusion Unit, 2004].

Dans une étude importante menée aux É.-U. par le Aspen Institute, dans le cadre d'une table ronde sur le développement de la conscience communautaire et du sentiment d'appartenance communautaire, on note que « le développement de la conscience communautaire est un précurseur important des changements qui surviennent dans un quartier parce que cela bâtit des assises qui pourront servir à d'autres réalisations » [Auspos, 2005 : 4]. Les auteurs poursuivent en disant que « le développement du sentiment d'appartenance communautaire contribue à changer les personnes qui vivent dans un quartier, à changer ses programmes et ses institutions internes et enfin, à changer les acteurs et les systèmes extérieurs au quartier qui y interviennent, procurent des services ou des programmes à sa population ou influencent ses conditions physiques ou environnementales » [Auspos, 2005 : 5].

Manifestement, l'évaluation est une entreprise dynamique menée au Canada et à l'étranger.

Où allons-nous? Vision à long terme

Un modèle logique est un instrument qui prend appui sur une théorie du changement et illustre visuellement la façon dont les composantes d'un programme sont liées à ses résultats. Il prend la vision de haut niveau que constitue le renforcement de quartier et l'arrime à des intrants, à des activités et structures et finalement, à des mesures de résultats.

Les participants de Quartiers en essor ont confiance en la valeur de notre théorie du changement, qui basée sur notre expérience collective au cours de la dernière année. Nous sommes cependant moins sûrs des éléments qui composent le modèle logique étant donné le stade précoce de l'initiative. Ceci dit, la recherche et nos expériences à ce jour fournissent une base suffisante pour créer le modèle logique provisoire présenté à l'Annexe B. À mesure que les travaux de Quartiers en essor arriveront à échéance et

que d'autres initiatives de renforcement de quartier seront entreprises au Canada, ce modèle logique pourra être amélioré et consolidé.

Parfaire ce travail dans l'avenir

Des travaux ultérieurs devront poursuivre l'examen de la tension qui existe entre la recherche qualitative et la recherche quantitative. L'initiative Quartiers en essor doit poursuivre ses efforts afin d'harmoniser notre théorie du changement et les versions préliminaires de l'Indice du mieux-être des quartiers et du modèle logique. La théorie sur les mouvements dédiés au changement et sur la création de mouvements populaires doit être enchâssée dans des versions plus détaillées de notre théorie du changement. Il faudra explorer les mécanismes qui servent à renforcer les relations entre les trois échelons, soit les quartiers, les bâtisseurs de ponts et les réseaux de soutien. Il reste beaucoup à faire pour comprendre les processus de renforcement de quartier, notamment dans quelle mesure une initiative efficace dans un milieu donné peut se transposer ailleurs.

Quelques remarques en conclusion

On pourrait facilement se sentir dépassé par la complexité inhérente au renforcement de quartier. Par contre, on peut aussi choisir de s'investir dans ce travail avec le même esprit d'aventure que manifestaient les premiers grands explorateurs, des gens qui ont pris le large pour trouver l'autre bout du monde, munis seulement d'un navire et de cartes rudimentaires pour s'orienter. C'est dans ce même esprit que les participants de Quartiers en essor proposent l'outil que voici, conscients qu'en levant l'ancre et traçant notre route jusqu'ici, nous avons accompli du bon travail.

Notes

1. Ces ministères ont été restructurés une fois l'initiative en marche. Aux fins de ce document, nous utilisons les noms des ministères tels qu'ils existaient au lancement de l'initiative.
2. Bien que tous les quartiers de l'initiative Quartiers en essor se situent dans les villes, nous savons bien que tous les résidents and résidentes du Canada ne vivent pas en ville. Nous croyons que les idées exprimées dans ce document s'appliquent tout aussi bien à des collectivités.

Bibliographie

Ackerman Anderson, L. et D. Anderson (2001). "Awake at the Wheel: Moving beyond change management to conscious change leadership." *OD Practitioner: Journal of the Organizational Development Network*. Volume 33. Numéro 3. <http://www.odnetwork.org/odponline/vol33n3/awake.html>

Annie E. Casey Foundation. (2004). *Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning*. <http://www.aecf.org/publications/browse.php?filter=3>

Auspos, P. (2005). *The Contribution of Community Building Project: Crosscutting Issues and Lessons*. Washington, D.C. : Aspen Institute, septembre.

Berube, A. et B. Katz. (2005). *Katrina's Window: Confronting Concentrated Poverty Across America*. Washington, D.C. : The Brookings Institute, octobre.

Centraide du Grand Toronto et le Conseil canadien de développement social. *Poverty by Postal Code*. (2004).

Fraser, J. et J. Lepofsky. (2004). "The uses of knowledge in neighbourhood revitalization." *Community Development Journal* 39 : 4-12.

Fulbright-Anderson, K., A. Kubisch et J. Connell. (1998). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Volume 2 Theory, Measurement and Analysis*. Washington, D.C. : Aspen Institute.

Galster, G. (2005). Allocution non publiée. Ottawa: Forum sur les politiques - Quartiers en essor, octobre.

Heisz A. et L. McLeod. (2004). *Faible revenu dans les régions métropolitaines de recensement, 1980-2000*. Ottawa a: Statistique Canada, avril.

Infrastructure Canada. (2005). "Bref aperçu de la recherche sur les quartiers au Canada." March. http://www.infrastructure.gc.ca/research-recherche/rresul/rn/documents/rn05_f.pdf

Laszlo, C. et Laugel, J. (2000). *Large-Scale Organizational Change*. Boston : Butterworth- Heinemann.

Lazar, E. (2006). *Investir dans les politiques sociales: ce n'est pas une question de choix*. Ottawa : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, janvier.

Leviten-Reid, E. (2006). *Investing in Community Capacity Building*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, version préliminaire non publiée.

Lupton, R. et A. Power. (2004). *What We Know About Neighbourhood Change: A literature review*. London : Centre for Analysis of Social Exclusion, septembre.

Maclennan, D. (2006). *Reconstitution de la revitalisation des quartiers : vers des politiques créatives de régénération communautaire en Grande-Bretagne*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, février.

Neighborhoods in Bloom Initiative. *The Ripple Effect: Economic Impacts of Targeted Community Investments*. Richmond LISC. <http://www.virginialisc.org/reports.php>

Pomeroy, S. (2006). *Repenser la revitalisation des quartiers : examen de l'expérience étatsunienne et leçons à tirer pour le Canada*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, février. Centraide du Grand Toronto et le Conseil canadien de développement social.

- Projet sur l'efficacité des interventions communautaires. (2005). *Aperçu et document d'information sur le PEIC*. Version préliminaire non publiée.
- Quartier en essor. (2005). *Ressources de planification du renforcement communautaire pour la revitalisation des quartiers*. Tamarack – An Institute for Community Engagement.
- Rebuilding Communities Initiative. *Overview of the Annie E. Casey Foundation's Rebuilding Communities Initiative*. Baltimore : Annie E. Casey Foundation.
- Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. (2002). *Voices from the Field II: Reflections on Comprehensive Community Change*. Washington, D.C. : The Aspen Institute.
- Social Exclusion Unit. (2000). *National Strategy for Neighbourhood Renewal: a framework for consultation*. Londres : Cabinet du vice-premier ministre, avril.
- Social Exclusion Unit. (2004). *Tackling Social Exclusion: Taking stock and looking into the future*. Londres : Cabinet du vice-premier ministre, mars.
- Société canadienne d'hypothèque et de logement. (2001). *Le désinvestissement et le déclin des quartiers en milieu urbain*. Ottawa : novembre.
- Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain. Gouvernement du Canada, bureau du Conseil privé. http://www.pco-bcp.gc.ca/interloc/default.asp?Language=F&page=strategy&doc=20031125_backgrounder_f.htm
- Strong Neighbourhoods Task Force. (2005). *Strong Neighbourhoods: A Call to Action*. Toronto.
- Strong Neighbourhoods Task Force. (2006). *Building Strong Neighbourhood Strategy*. Allocation non publiée.
- Taylor-Powell, E. et B. Rossing. *Evaluating Collaborations: Challenges and Methods*. <http://danr.ucop.edu/eee-aea/rossing.html>.
- Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2003). *Initiatives communautaires intégrées*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, mars.
- Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2004). *Initiatives communautaires intégrées: Qui fait quoi?* Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, février.
- Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2006). *Evaluation Framework for Federal Investment in the Social Economy: A Discussion Paper*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, janvier.
- Trésor de la Langue Française informatisé. En ligne au <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/fast.exe?mot=orientation>

Annexe A : Méthodologies de recherche qualitative et quantitative applicables au domaine du renforcement de quartier

Les rapports qui suivent sont d'importants guides pour les organisations désireuses de poursuivre leur recherche sur le renforcement de quartier :

Auspos, P. et A. Kubisch. (2004). *Building Knowledge About Community Change: Moving Beyond Evaluations*. Washington, D.C. : Aspen Institute, novembre.

- Repose sur les travaux de Fulbright-Anderson et al.; nouvelles recherches et cadre d'analyse.

Auspos, P. (2005). *The Contribution of Community Building Project: Crosscutting Issues and Lessons*. Washington, D.C. : Aspen Institute, septembre.

- Repose sur deux études précédentes réalisées par le Aspen Institute.

Earl, S., F. Carden et T. Smutylo. (2001). *Évaluation des impacts du développement : un défi*. Centre de recherche pour le développement international (Canada).

- Guide de l'utilisateur facile à lire pour identifier et mesurer les résultats d'une démarche en vue de forger des relations
- http://www.idrc.ca/fr/ev-64698-201-1-DO_TOPIC.html

Fulbright-Anderson, K., A. Kubisch et J. Connell. (1998). *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Volume 2 Theory, Measurement and Analysis*. Washington, D.C.: Aspen Institute.

- Cadre d'évaluation détaillée

GHK International. (2005). *Measuring Neighbourhood Vitality*. Toronto : janvier.

- Recherche fondamentale réalisée pour le compte du *Strong Neighbourhoods Task Force*
- Recherche internationale et recommandations visant Toronto

Lupton, R. (2003). *'Neighbourhood Effects': Can we measure them and does it matter?* London : Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics, septembre.

- Analyse détaillée des limites de la recherche quantitative et son effet mitigé sur les décisions d'investissements.

Mayne, J. (2003). *L'information sur les résultats : l'établissement des attentes de rendement et la description du rendement*. Ottawa : Bureau du vérificateur général du Canada, avril.

- Document de travail décrivant un schéma canadien permettant de fusionner les approches quantitative et qualitative afin de mesurer divers impacts.
- Avantage – écrit dans un langage que peut reprendre le Bureau du vérificateur général.
- http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/200305dp1_f.html

Oakes, J.M. (2003). "The (mis)estimation of neighbourhood effects: causal inference for practicable social epidemiology." *Social Science & Medicine* 58 : 1929-1952.

- Article très technique sur la méthodologie de recherche.

Projet sur l'efficacité des interventions communautaires. (2005). *Aperçu et document de travail sur le PEIC*. Document de travail non publié.

- Une initiative interministérielle sur trois ans regroupant l'Agence canadienne de santé publique et Santé Canada, lancée en octobre 2003.
- Les objectifs globaux du PEIC:
 - fournir un modèle ou un outil pour aider à évaluer l'efficacité des interventions communautaires;
 - augmenter le dialogue sur la mesure de l'efficacité dans le domaine des programmes;
 - favoriser la recherche sur l'efficacité des interventions communautaires
- http://www.phac-aspc.gc.ca/php-ppsp/pru_2_f.html

Taylor-Powell, E. et B. Rossing. *Evaluating Collaborations: Challenges and Methods*. <http://danr.ucop.edu/eee-aea/rossing.html>.

- Guide pratique d'évaluation.

Annexe B: Renforcement de quartier – un modèle logique

Ce modèle provisoire est basé sur le modèle logique d'économie sociale conçu par Torjman et Leviten-Reid [2006 : 13]. Il s'appuie aussi sur la théorie du changement de Quartiers en essor tel qu'élaborée dans ce document. Le lecteur doit savoir qu'il est peu probable qu'une initiative de renforcement de quartier mène de front toutes les activités et se penchent sur toutes les structures décrites dans ce modèle.

Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2006). *Evaluation Framework for Federal Investment in the Social Economy: A Discussion Paper*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, janvier.

Renforcement de quartier : un modèle logique

Vision					
Au Canada, tous les résidants et résidentes ont la possibilité de participer à la vie communautaire de leur quartier et d'en diriger les destinées; ils peuvent bâtir des quartiers forts, ce qui est essentiel à la prospérité économique et à la qualité de vie de tous.					
Objectifs sociétaux					
Plus grande inclusion sociale et amélioration de la santé de la population	Plus grande prospérité économique (personnes et pays)	Durabilité et intégrité environnementales	Vitalité culturelle	Quartiers forts et viables; bien-être collectif et capacités communautaires renforcées	
Entrants (à titre indicatif plutôt que général)					
Actifs et besoins propres au quartier (p. ex. réseaux sociaux, infrastructure physique)	Connaissances et recherche	Investissements en argent et ressources	Partenariats et réseaux multisectoriels	Temps	Outils afférents au processus (par ex. : approche horizontale)
Activités et structures (à titre indicatif plutôt que général)					
Développement du leadership communautaire et participation des résidentes et résidants	Mobilisation des réseaux de soutien (p. ex. identifier des chefs de file au sein des élus et des fonctionnaires)	Élaboration des structures de gouvernance et renforcement du sentiment d'appartenance communautaire au sein du quartier, des bâtisseurs de pont (intermédiaires) et des réseaux de soutien	Lancement d'initiatives de renforcement (p. ex. créer des services de garde; construire des logements sociaux)	Augmentation des capacités d'obtenir l'appui des secteurs privé et public	
Recherche action et partage de savoir	Collecte de données à l'échelle du quartier et diffusion	Élaboration de plans à l'échelle du quartier en vertu d'une stratégie nationale		Renforcement des réseaux de soutien	
Résultats (à titre indicatif plutôt que global)					
1. Avantages économiques et sociaux pour les ménages 2. Renforcement des capacités communautaires 3. Changements communautaires et systémiques	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure santé physique et mentale • Meilleures conditions de vie • Plus de sécurité publique et plus grande impression de sécurité • Réseaux sociaux améliorés • Plus grand bien-être économique • Capacité accrue de diriger des initiatives et produire du changement • Prestation de services améliorée • Augmentation des investissements privés • Augmentation du capital social • Logements de plus grande qualité et en plus grand nombre • Plus grande implication politique • Plus grand partage de ressources et prestation intégrée des services • Capacité de recueillir des données à l'échelle du quartier et d'en faire l'analyse • Plus grande capacité de réponse des réseaux de soutien aux besoins du quartier • Création de réseaux de réseaux • Planification sociale et économique liée de manière stratégique • Identification des habilités requises pour une structure de gouvernance et de développement communautaire partagée 				