



Gouvernement et collectivités : Travailler ensemble pour renforcer les quartiers

par

Cheryl Gorman

juin 2006



Funding provided in part by

Canada

**Gouvernement et collectivités :
Travailler ensemble pour renforcer
les quartiers**

par

Cheryl Gorman

juin 2006

Copyright © 2006 par le Caledon Institute of Social Policy

ISBN 1-55382-200-5

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 |
| Politiques de fond spécifiques aux ministères | 2 |
| Impact des « réseaux de soutien » sur le renforcement de quartier | 2 |
| Bâtir des relations – langage et cadre communs | 3 |
| Bâtir des relations – informations du terrain | 3 |
| Bâtir des relations – jeter un regard sur des politiques publiques à venir | 4 |
| Quartiers en essor – Le dialogue sur les politiques en contexte | 5 |
| Historique | 5 |
| Politique et dialogue sur les politiques | 5 |
| Prendre appui sur des travaux antérieurs | 6 |
| Objectifs de Quartiers en essor | 6 |
| Le processus de Quartiers en essor | 8 |
| Qu’avons-nous appris? Qu’est-ce qui a changé? | 9 |
| Politiques de fond (mandats particuliers aux ministères) | 9 |
| Réseaux de soutien | 10 |
| Mise en situation | 11 |
| Expérimentation au chapitre de la gouvernance | 11 |
| Utiliser la recherche pour expérimenter et corriger la trajectoire | 13 |
| Leçons apprises sur les « réseaux de soutien » | 14 |
| Quels sont les ‘miracles’ de Quartiers en essor? | 16 |
| Bâtir des relations | 17 |
| Langage et cadre communs | 17 |
| Information provenant de l’expérience sur le terrain | 18 |
| Existe-t-il divers points d’entrée par où introduire le changement? | 19 |
| Existe-t-il des conditions nécessaires? | 19 |
| Existe-t-il des liens entre les activités, les extrants (produits) et les résultats? | 21 |
| Des questions à approfondir | 22 |
| Aperçu de politiques publiques à venir | 22 |
| L’apprentissage coopératif | 23 |
| Tracer la ligne entre les points | 23 |
| Prochaines étapes | 23 |
| Notes | 25 |

| | |
|---|----|
| Bibliographie | 25 |
| Annexe A: Organisations qui participent au dialogue | 27 |
| Annexe B : dialogue sur les politiques de Quartiers en essor | 28 |
| Bifurcations de la route – Théorie du changement pour les travaux d'élaboration de politiques de Quartiers en essor | 29 |
| Bifurcations de la route – Théorie du changement pour les travaux d'élaboration de politiques de Quartiers en essor | 30 |

Résumé

Le groupe de dialogue sur les politiques de Quartiers en essor (QE) a préparé ce document afin de présenter les leçons apprises dans le cadre de l'initiative. La définition qui a été retenue de 'politique' est la suivante : « La représentation d'une décision réputée d'intérêt public prise par une instance dont les membres sont élus ou nommés » [Torjman, 2005b]. Quant au dialogue sur les politiques, il est décrit ainsi : « Un exemple de structure de soutien, combinant à la fois des éléments formels et informels ». Il s'appuie sur une technique d'animation appelée *dialogue délibératif* au moyen duquel « de petits groupes de personnes d'origine et d'intérêts divers expriment leur point de vue sur des problèmes qu'ils ont en commun. La démarche permet aux participants d'examiner des questions d'intérêt public et d'élaborer des stratégies pour changer des choses » [Torjman, 2005a : 4].

Lorsque les partenaires et les promoteurs gouvernementaux de QE ont conçu le dialogue sur les politiques, ils ont délibérément choisi de poursuivre les objectifs de l'initiative à travers toutes les phases de collaboration, soit le partage d'informations (niveau de difficulté le plus bas), l'établissement d'orientations communes, l'intégration des procédures administratives et la résolution de problèmes (niveau de difficulté le plus élevé). La correction de trajectoire a été intégrée au processus du dialogue sur les politiques en reconnaissance de la nature complexe de l'initiative et pour rendre compte de sa dimension recherche-action.

Globalement, les participants de QE ont pu partager de l'information sur des politiques de fond, sur l'impact des « réseaux de soutien » sur le renforcement de quartier et sur divers aspects liés à l'établissement de relations. Dans plusieurs circonstances, il a également été possible de se doter d'orientations communes. Par contre, en ce qui concerne l'intégration des procédures administratives et la résolution de problèmes, les progrès ont été plus mitigés.

Les leçons apprises les plus importantes sont :

1. Les résidentes et résidents du quartier doivent être ceux qui dirigent le processus.
2. Le renforcement de quartier est un exercice complexe qui exige des changements transformationnels de la part d'un grand nombre d'intervenants et d'acteurs concernés.
3. Des structures de gouvernance, des mécanismes de fonctionnement et des ressources appropriées sont urgemment requises et nécessaires à long terme pour soutenir efficacement les initiatives communautaires intégrées.
4. La collaboration, c'est bien plus que la coopération. Il s'agit fondamentalement de partager le pouvoir. Est-ce que ceux et celles qui détiennent traditionnellement le pouvoir sont prêts et disposés à le partager?

Au nombre des autres points saillants :

Politiques de fond spécifiques aux ministères

Résultats :

- L'exercice de visionnement communautaire et de planification stratégique a permis de dégager un certain nombre de priorités et de thèmes généraux, dont la plupart étaient associés à deux ou trois échelons de gouvernement (par ex. le logement). Dans certains cas, les projets ont reçu le financement requis et sont en cours actuellement (par ex. des activités récréatives gratuites).
- Deux documents traitant de politiques de fond en matière d'alphabétisation et de logement ont été préparés et diffusés.

Impact des « réseaux de soutien » sur le renforcement de quartier

Résultats :

- Cinq ministères ont fait preuve de créativité et ont pu se servir de leurs mécanismes de financement internes pour créer deux ententes de contribution plutôt que cinq. Les ministères ont convenu d'une seule formule identique pour la production de rapports et pour l'évaluation.
- Le mouvement Centraide s'inspire de l'expérience de QE pour étendre et adapter délibérément son mandat en matière de renforcement des capacités communautaires. Cela risque d'avoir de profondes répercussions à long terme sur le mieux-être des quartiers à la fin du cycle de vie de QE.
- Grâce à la richesse des relations tissées en cours d'initiative, le capital social a augmenté.
- Les résidentes et résidents commencent à constater des changements concrets dans leur quartier; ces progrès leur donnent de l'espoir et le goût de recevoir d'autre formation pour être en mesure de faire encore plus.

Leçons apprises :

- Dans un avenir rapproché, les dialogues locaux sur les politiques sont les plus susceptibles de donner des résultats en mobilisant un éventail varié d'intervenants autour de problématiques spécifiques.
- Ces dialogues locaux continueront à se frotter à des problèmes systémiques beaucoup plus vastes. Tant qu'on ne remédiera pas à ces problèmes systémiques, les initiatives locales de revitalisation communautaire seront difficiles à soutenir à long terme.
- La revitalisation de quartier est une problématique complexe et exige des solutions qui ne sont pas du ressort d'une seule organisation ni même d'un seul ordre de gouvernement. Il existe des failles flagrantes sur le plan des structures mises en place pour soutenir des initiatives impliquant plusieurs partenaires.
- Les gouvernements doivent modifier leur culture de l'intérieur de façon à soutenir plus efficacement les fonctionnaires impliqués dans des initiatives communautaires intégrées (ICI).
- Les gouvernements doivent faire plus pour prévoir à l'interne la relève et le transfert des connaissances entourant les ICI. Ils doivent aussi se doter de leurs propres structures de gouvernance et réunir sur une base plus régulière les hauts fonctionnaires responsables des décisions financières.

- Il faut reconnaître officiellement les partenariats horizontaux et verticaux et leur consentir du temps et des ressources.
- En plus de temps et de ressources suffisantes, le milieu (collectivités) a besoin d'aide technique et de données fiables.
- Les promoteurs gouvernementaux doivent veiller à intégrer (fusionner) de manière plus efficace leurs politiques et programmes lorsqu'ils mettent sur pied des initiatives telles que QE.
- Les rencontres en face à face sont importantes pour réfléchir ensemble, dégager des leçons et corriger la trajectoire à l'échelle locale et au niveau du système.

Bâtir des relations – langage et cadre communs

Résultats :

- Plusieurs produits ont été élaborés: des documents de politique, des outils pour soutenir le renforcement des capacités communautaires, une théorie du changement et une version préliminaire d'un modèle logique et d'un indice du mieux-être des quartiers.
- Des dialogues locaux sur les politiques, ayant atteint diverses étapes, se déroulent actuellement.

Leçons apprises :

- À mesure que les activités passent du général au spécifique, il est nécessaire de se doter d'un langage et de cadres communs plus spécifiques.
- En entreprenant des activités communes, des failles sur le plan de la compréhension mutuelle sont mises en évidence et indiquent que le temps est venu de réviser son langage commun. Avec le déploiement et le rayonnement accru des activités de QE, partager un langage commun demeure très important pour l'initiative.
- Certaines personnes assimilent mieux l'information en lisant des textes style documents de politique tandis que d'autres apprennent mieux en s'inspirant d'histoires communautaires, de films, de cercles de conversation et de pièces de théâtre.
- Il faut mettre plus d'effort au chapitre de la gouvernance et de l'évaluation afin de créer des cadres communs.
- Il est important d'avoir recours à une approche fondée sur les actifs plutôt que sur les déficits dans l'élaboration d'un langage et de cadres communs.

Bâtir des relations – informations du terrain

Résultats :

- Cinq histoires communautaires distinctes décrivent les résultats spécifiques à chacun des cinq sites locaux de QE.
- Un ensemble de données précieuses sont inscrites dans les rapports trimestriels de Quartiers en essor et constituent un legs important de l'initiative.

Leçons apprises :

- Il existe plusieurs points d'entrée en matière de revitalisation communautaire. Ils peuvent être axés sur les actifs ou encore sur les relations. Les cinq initiatives locales ont toutes signalé une

montée soudaine de l'enthousiasme dans leur milieu lorsque des résidentes et résidents du quartier ont pris en main certains dossiers.

- Le succès repose sur plusieurs conditions préalables : reconnaître, respecter et soutenir le caractère à long terme du travail; « éviter de faire du tort »; s'appuyer sur les actifs du milieu; être en présence d'intermédiaires compétents; avoir accès à des mécanismes de gestion des risques efficaces; et la capacité du gouvernement à travailler en partenaire égal avec le milieu.
- Les liens entre les activités et leurs résultats (produits) sont de nature provisoire.
- Il faut disposer de données qualitatives et quantitatives pour planifier efficacement et pour corriger la trajectoire.
- La mobilisation citoyenne est une première étape cruciale et ne peut être pressée.
- Il n'est pas garanti qu'une activité qui a donné des résultats dans un quartier connaisse le même succès dans un autre quartier.
- Un certain nombre de questions ont été soulevées et doivent être approfondies.
- Que se passe-t-il quand des résidentes et résidents qui se sont pris en charge se retrouvent en face de politiciens et de fonctionnaires qui ne sont pas prêts à les accueillir? Le gouvernement est-il prêt à prendre acte des capacités communautaires qu'il a contribuées à renforcer?
- Y a-t-il moyen d'accélérer le processus de mobilisation quand on intervient dans d'autres quartiers de la ville?
- Que faut-il faire pour créer des structures de gouvernance viables et dirigées en propre par la population locale?

Bâtir des relations – jeter un regard sur des politiques publiques à venir

Trois sujets ont été identifiés : 1) le besoin urgent de structures de gouvernance, de mécanismes de fonctionnement et de ressources appropriées pour soutenir efficacement les initiatives communautaires intégrées; 2) le besoin de capacités de recherche importantes à l'échelle nationale pour informer le débat; et 3) le besoin de reconnaître que le renforcement de quartier est un problème complexe qui requiert une approche communautaire intégrée.

Il va sans dire que, grâce à Quartiers en essor, nous avons beaucoup progressé sur le plan du partage d'informations stratégiques et de l'adoption d'orientations communes entourant les politiques qui encadrent la revitalisation communautaire. Les promoteurs gouvernementaux ont très bien réussi, quant à eux, à intégrer à l'échelle nationale leurs procédures administratives. Il reste toutefois à voir s'il s'agit là d'un succès ponctuel ou si on assiste bel et bien à l'instauration d'une pratique courante au sein du gouvernement. À un degré beaucoup moindre, les sites locaux ont connu un certain succès dans la résolution de problèmes de nature stratégique. Il se pourrait toutefois que ces succès soient attribuables à des circonstances particulières plutôt qu'à une nouvelle tendance politique à travers le pays.

Une chose est certaine cependant : c'est uniquement en continuant à se parler et à apprendre ensemble que les gouvernements et les collectivités atteindront un niveau de dialogue sur les politiques efficace.

Quartiers en essor – Le dialogue sur les politiques en contexte

Historique

Quartiers en essor (QE) est une initiative pancanadienne qui mobilise quatre partenaires nationaux, cinq partenaires locaux et cinq promoteurs gouvernementaux dans un effort pour revitaliser et améliorer la qualité de vie dans cinq quartiers choisis à travers le pays. Ce document a été préparé afin de présenter les leçons stratégiques tirées de l'expérience. Il rend compte des activités qui se sont déroulées de février 2005 à mars 2006.

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. On s'attend de ces partenaires locaux qu'ils lancent un processus visant le renforcement de leur quartier respectif en regroupant autour d'un même projet des personnes représentatives du point de vue de divers secteurs, soit la population locale, les organismes bénévoles, les gens d'affaires et le gouvernement.

De plus, QE implique à titre de partenaires ses cinq principaux 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).

Politique et dialogue sur les politiques

Au tout début du projet, Sherri Torjman a produit deux documents qui visaient à élaborer un langage et des cadres conceptuels communs. Dans le document *What is Policy?*, elle définit ainsi le concept de politique publique : « La représentation d'une décision réputée d'intérêt public prise par une instance dont les membres sont élus ou nommés ». Elle poursuit en expliquant que :

L'élaboration de politiques implique de faire des choix quant aux meilleurs moyens d'atteindre les résultats souhaités. Une décision stratégique est l'aboutissement d'un cheminement qui, en théorie à tout le moins, a pris en compte un éventail de possibilités et leurs conséquences potentielles. L'appréciation des choix possibles tient compte de divers facteurs :

- Ceux qui en profiteront le plus (plus ils sont nombreux, mieux c'est)
- Ceux qui pourraient en souffrir (moins ils sont nombreux, mieux c'est)
- Le temps qu'il faudra pour mettre en œuvre la solution
- Les coûts afférents et le financement

- La complexité politique d'une structure gouvernementale fédérale [Torjman, 2005b :19]

Le dialogue sur les politiques est décrit ainsi : « Un exemple de structure de soutien, combinant à la fois des éléments formels et informels ». Il s'appuie sur une technique d'animation appelée *dialogue délibératif* au moyen duquel « de petits groupes de personnes d'origine et d'intérêts divers expriment leur point de vue sur des problèmes qu'ils ont en commun. La démarche permet aux participants d'examiner des questions d'intérêt public et d'élaborer des stratégies pour changer des choses » [Torjman, 2005a : 4].

Prendre appui sur des travaux antérieurs

En mettant sur pied l'initiative Quartiers en essor, les promoteurs gouvernementaux ont décidé de prendre appui sur les leçons stratégiques tirées de l'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire (ISBC). Le secteur bénévole et communautaire et le gouvernement fédéral ont adopté un Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques qui vise à améliorer les politiques publiques, notamment, en augmentant les occasions de dialogues et en « élaborant et utilisant des mécanismes pour entamer un dialogue » avec le secteur bénévole et communautaire et les « groupes plus difficiles à rejoindre ».

Dans le cadre des travaux de l'ISBC, l'ancien ministère du Développement des ressources humaines du Canada a financé le dialogue sur les politiques de l'initiative Collectivités dynamiques (CD). Collectivités dynamiques est un programme pancanadien qui met à l'essai des approches communautaires prometteuses en matière de réduction de pauvreté. L'objectif du dialogue de CD était de sensibiliser les décideurs gouvernementaux aux initiatives communautaires intégrées et multisectorielles en matière de réduction de pauvreté. Le dialogue a servi de forum à de nombreux participants de CD et autres parties intéressées. Ensemble, ils ont pu échanger de l'information, des expériences et des perspectives sur la question de la pauvreté [Leviten-Reid, 2004]. Une des principales leçons tirées de CD est que le dialogue sur les politiques permet également d'atteindre trois autres objectifs : l'adoption d'orientations communes, l'intégration de procédures administratives et la résolution de problèmes. Il va de soi que ces trois objectifs sont beaucoup plus complexes et difficiles à atteindre que le partage d'information; ils exigent un engagement certain de la part des participants [Torjman, 2005a].

Objectifs de Quartiers en essor

Les promoteurs gouvernementaux ont défini trois grands objectifs d'apprentissage reliés au travail d'élaboration de politiques de QE :

- Identifier les politiques et les programmes de chaque ministère qui facilitent ou entravent la revitalisation des quartiers (politiques de fond).
- Identifier comment les « réseaux de soutien »¹ peuvent appuyer plus efficacement ce genre de travail.

Placer la barre plus haute - Qu'est-ce qui est possible?

| Collectivités dynamiques Collaboration Continuum | Partage d'infor- mations | Établissement d'orientations communes | Intégration des procédures administratives | Résolution de problèmes |
|--|---------------------------------------|---|--|--|
| Priorités des promoteurs gouvernementaux | (niveau de difficulté plus bas) | | | → (niveau de difficulté plus élevé) |
| Politiques fondamentales Politique ministérielle spécifique – p. ex. sécurité publique | → | → ? | | |
| Réseau de soutien p. ex. Leadership pour créer un nouveau mode de gouvernance | → | → ? | | |
| Forger des relations • Langage et cadres communs • Informations provenant des cinq sites • Aperçu des politiques futures • Apprentissage coopératif | ↓ | | → | → ? |

- Bâtir des relations plus solides entre les partenaires de QE et ses promoteurs gouvernementaux par le truchement de trois activités connexes : élaborer un langage et des cadres communs, identifier des problèmes spécifiques et élaborer des stratégies émergeant du travail réalisé à l'échelle des quartiers et enfin, dégager des leçons pour informer les prochaines politiques publiques en matière de revitalisation communautaire.

Lorsque les partenaires et les promoteurs gouvernementaux de QE ont conçu le dialogue sur les politiques, ils ont délibérément choisi de poursuivre les objectifs de l'initiative à travers toutes les phases de collaboration, soit le partage d'informations (niveau de difficulté le plus bas), l'établissement d'orientations communes, l'intégration des procédures administratives et la résolution de problèmes (niveau de difficulté le plus élevé). Ils voulaient recouper les objectifs gouvernementaux et les différentes phases de collaboration afin de créer un cadre conceptuel pour examiner ce qu'on pouvait réaliser dans le contexte canadien.

Le diagramme précédent illustre le but du dialogue sur les politiques de QE. Par le biais des politiques de fond, des « réseaux de soutien » et de l'établissement de relations, le groupe a voulu voir jusqu'où il pouvait pousser la collaboration pour l'élaboration de politiques. Jusqu'où pouvait-on aller, au-delà du partage d'informations et de l'adoption d'orientations communes? Les flèches et les points d'interrogation

du diagramme mettent en lumière cette problématique. En d'autres termes, les partenaires de QE et ses promoteurs gouvernementaux ont eu recours à la recherche-action pour voir ce qu'il était possible de réaliser, dans les phases plus complexes de la collaboration, sur le plan de l'élaboration des politiques. La réponse à cette question est résumée au début de chacune des sections de ce document. Bien que les priorités des promoteurs gouvernementaux soient interreliées, elles sont décrites séparément aux fins d'analyse.

Le processus de Quartiers en essor

À partir de ce point d'entrée (dialogue sur les politiques), on a demandé aux partenaires de QE et à ses promoteurs gouvernementaux d'identifier les thèmes spécifiques sur lesquels ils voulaient travailler. L'évaluation des initiatives communautaires intégrées (ICI) est un exemple à ce titre. L'idée du départ était de créer un groupe permanent qui se réunirait au téléphone et en téléconférence une fois par mois afin d'explorer les avancées possibles autour d'un problème spécifique en s'appuyant sur le partage d'informations jusqu'à la résolution de problèmes. Pour créer le groupe, on a pris soin d'adopter des normes et des procédures susceptibles de mettre les participants en confiance et de les encourager à aller au-delà de la phase de partage d'informations. Par exemple, les participants devaient approuver les comptes rendus des réunions avant leur circulation.

En plus de tenir des réunions mensuelles, un Forum sur les politiques a été organisé, auquel le groupe de dialogue sur les politiques (GDP) a activement contribué. Cette activité a eu lieu en octobre 2005 et a réuni cent soixante intervenants concernés, y compris les membres du GDP.

Il est important de savoir que le dialogue sur les politiques a été intégré au plan général de travail de QE de sorte que les leçons tirées d'un volet de l'initiative pouvaient informer et appuyer ses autres activités. Par exemple, la participation des chargés de projet des cinq localités concernées aux téléconférences s'est avérée un moyen efficace de recueillir de l'information sur les politiques publiques et, suivant leurs commentaires, d'autres documents stratégiques ont été élaborés afin de répondre aux besoins identifiés par les intervenants sur le terrain.

Enfin, la correction de trajectoire a été enchâssée dans chacune des réunions du GDP et ce, pour deux raisons : (1) En reconnaissance de la complexité du travail. En effet, même si nous avons une orientation générale, nous étions conscients qu'une trajectoire spécifique allait émerger au fil de nos expériences². Et (2), pour refléter la dimension 'apprentissage dans l'action' de QE. Tel qu'anticipé, la rétroaction sur nos apprentissages en groupe a entraîné un certain nombre de changements : le groupe de dialogue sur les politiques a été élargi pour inclure des participants provenant d'autres ministères fédéraux intéressés, les sujets abordés ont été adaptés en conséquence et des relations ont été établies avec des comités à l'intérieur du gouvernement travaillant sur des dossiers analogues. Dans la foulée des priorités identifiées lors du Forum sur les politiques de QE en octobre 2005, la décision fut prise d'approfondir deux sujets en petits groupes de travail.

En tout, il y a eu neuf réunions du GDP, cinq rencontres regroupant les promoteurs gouvernementaux et un Forum sur les politiques. Chaque réunion comprenait habituellement quinze à vingt participants. De plus, trois groupes de travail ont été mis sur pied pour fouiller en profondeur certains sujets : un commentaire sur le rapport annuel 2005 du Vérificateur général du Canada (le quatrième chapitre portant sur les initiatives horizontales), une théorie du changement et un modèle logique d'investissement dans le renforcement de quartier et des recommandations d'investissement dans le renforcement des capacités communautaires et la revitalisation de quartier. Pour connaître la composition du GDP et les décisions, veuillez consulter les annexes.

Qu'avons-nous appris? Qu'est-ce qui a changé?

Politiques de fond (mandats particuliers aux ministères)

Quartiers en essor a permis de partager à grande échelle de l'information relative aux priorités particulières des ministères. Les cinq sites locaux, chacun à leur cadence, ont fait du progrès en ce qui concerne l'adoption d'orientations communes et la résolution de problèmes.

Comme on pouvait s'y attendre, les promoteurs gouvernementaux espéraient des apprentissages et des actions liées à leurs mandats spécifiques, à savoir la sécurité des personnes et des quartiers, l'abus de substances et la toxicomanie, la santé, le logement stable, l'apprentissage, l'alphabétisation et le développement d'habiletés pour le travail. Les partenaires communautaires ont clairement exprimé quant à eux et ce, dès le début, qu'il fallait d'abord fixer les critères de sélection des quartiers et ensuite établir des liens de confiance et rallier la population locale à l'initiative. Ce processus étant chronivore et ne pouvant être bousculé, les partenaires étaient d'avis que les questions entourant les politiques de fond spécifiques à chaque ministère ne seraient probablement pas soulevées avant la fin de la première année, si jamais elles l'étaient.

Ceci dit, l'exercice de visualisation de quartier et de planification stratégique a permis de dégager un certain nombre de priorités et de thèmes généraux relevant pour la plupart du mandat de deux ou trois échelons de gouvernement. Ce sont l'inclusion sociale, le logement abordable et décent, l'accès aux services, le revenu et l'emploi, les possibilités de loisirs pour les jeunes notamment, la santé, la sécurité communautaire, l'éducation et l'alphabétisation, notamment la préparation à l'école et les initiatives pour prévenir le décrochage scolaire, et les questions environnementales.

Dans certains cas, les sites locaux ont obtenu des ressources additionnelles à tel enseigne que des activités ont déjà été mises en œuvre pour répondre à ces besoins. Par exemple, dans Bridgeview, grâce aux efforts conjugués des autorités municipales et de bénévoles dans le milieu, on commence à remédier à un problème de déchets en consacrant des journées au nettoyage des détritrus dans les terrains vacants du quartier, une source de frustration importante pour la population locale. Dans Scarborough Village, on a réglé en partie le problème du manque de programmes récréatifs gratuits et accessibles en négociant avec la commission scolaire à prix réduit des heures de gymnase et le temps d'animateurs. Ces employés dirigent

actuellement un programme d'activités parascolaires offert deux soirs par semaine à la population du quartier [Makhoul, 2006a].

Le budget affecté aux projets de QE est également distribué efficacement de manière à s'attaquer à des problèmes de fond. Par exemple, à Spryfield, on a subventionné un partenariat entre les résidents du parc résidentiel Greystone et le conseil de santé communautaire de Chebucto West pour l'implantation et la gestion d'un jardin communautaire. Le Urban Farm Museum donnera de la formation entourant la production d'aliments et l'entretien d'un jardin [Makhoul, 2006c].

Les initiatives locales se sont également servies de QE pour bonifier des projets existants. Par exemple, Centraide Regina est parvenu, grâce à QE, à sortir d'une impasse avec le Partenariat communautaire du centre-ville de Regina (PCCR), dont font partie divers échelons de gouvernement. L'organisation a conclu une entente de dialogue permanent avec le PCCR et l'Association communautaire du Centre-Nord. Centraide du Grand Toronto a utilisé les données de QE pour convaincre la Ville de Toronto de nommer des leaders locaux à ses comités de planification stratégique. Toujours à Toronto, un groupe de travail composé de représentants non gouvernementaux et de représentants de divers échelons gouvernementaux a été créé pour se pencher sur les problèmes de sécurité publique. Plusieurs membres de ce comité participent au dialogue sur les politiques de QE et apportent au GDP leur approche fondée sur le renforcement des capacités.

Enfin, deux documents ont été rédigés afin de partager de l'information sur des politiques ministérielles spécifiques. Sherri Torjman a produit un document intitulé *La lecture, l'écriture et la revitalisation communautaire*. Elle y souligne le rôle de l'alphabétisation en tant qu'une des composantes sociales du renforcement de quartier. L'auteure présente des données récentes sur les capacités de lecture et d'écriture de la population canadienne et elle décrit diverses mesures mises en place dans les collectivités pour promouvoir l'alphabétisation. *La revitalisation des quartiers par le prisme du logement*, écrit par Steve Pomeroy, s'intéresse au logement comme composante centrale du tissu communautaire et agent d'influence sur les quartiers. L'auteur analyse comment les politiques et programmes de logement ont souvent contribué au déclin des quartiers et il indique comment des politiques de logement proactives et conçues expressément à cet effet peuvent améliorer les conditions de vie dans un quartier.

On trouvera dans la série d'histoires communautaires publiées en avril 2006 d'autres exemples des retombées significatives de Quartiers en essor.

Réseaux de soutien

Quartiers en essor a permis de partager de l'information et d'adopter des orientations communes à l'échelle nationale. Les promoteurs gouvernementaux ont intégré certaines de leurs procédures administratives et cela c'est également produit, dans une moindre mesure cependant, à l'échelle des cinq localités.

Mise en situation

Même si certains quartiers ressemblent parfois à des îles isolées, elles font néanmoins partie d'un système étendu. L'influence de ce système est souvent invisible mais existe toujours. Par exemple, la question du logement abordable et décent est à la fois directement et indirectement influencée par les décisions des municipalités entourant le code du bâtiment, par les décisions des comités de quartier circonscrivant l'architecture des bâtisses, par les décisions du gouvernement provincial entourant le contrôle des loyers, par les décisions du gouvernement fédéral entourant l'investissement dans le logement social et par les décisions des banques entourant les prêts hypothécaires. Et ce ne sont là que quelques aspects de la complexité inhérente à un seul programme, en l'occurrence le logement, parmi d'autres.

Beaucoup d'organisations sont impliquées à divers degrés dans la revitalisation de quartier. On parle souvent de liens horizontaux ou verticaux pour décrire les relations habituellement fort complexes entre ces organisations :

Cadre de l'initiative communautaire intégrée – bien que les quartiers soient au cœur de ce travail, son succès dépend souvent du soutien des autres. Dans *Quartiers en essor*, nous avons décrit les interrelations comme autant de cercles imbriqués. Les bâtisseurs de ponts sont les personnes et les organismes locaux qui agissent à titre d'intermédiaires auprès des résidentes et résidents, des quartiers et des réseaux de soutien plus vastes. Les réseaux de soutien se retrouvent à tous les échelons (c.-à-d. local, régional et national). Ces systèmes sont parfois intégrés et parfois ils ne le sont pas et ils peuvent inclure des organisations sans but lucratif, les divers échelons de gouvernement, des organismes communautaires, des établissements d'enseignement et enfin, des entreprises et associations du secteur privé [Gorman, 2006 : 7-8].

Dans le cadre de QE, on s'est volontairement employé à fusionner les résultats des expériences vécues à diverses recherches réalisées au Canada et à l'étranger afin d'explorer à fond les collaborations possibles au sein des réseaux de soutien. En dépit de problèmes manifestes, des « miracles » sont survenus et démontrent que le *modus operandi* de QE pourrait tout à fait devenir pratique normale au sein du gouvernement fédéral et du mouvement Centraide.

Expérimentation au chapitre de la gouvernance

Lors des premières séances du dialogue sur les politiques, les participants ont focalisé sur la collaboration entre le gouvernement et le milieu et sur la collaboration entre les divers échelons de gouvernement. La question a été explorée par la recherche et dans la structure même du dialogue sur les politiques. Nous avons expérimenté diverses structures de gouvernance afin de dépasser la phase du partage d'informations. Tel que mentionné précédemment, la création d'un groupe de travail permanent a été la deuxième décision prise entourant le dialogue sur les politiques, une décision qui a soulevé une série de questions connexes, dont celle-ci « Qui devrait faire partie du groupe? » À cause du délai très serré entre l'appel de propositions et le commencement de l'initiative, les promoteurs gouvernementaux n'ont pas pu se doter de leur propre structure de gouvernance interne. Cela a créé une certaine confusion au départ puisque que les décisions ne pouvaient pas se prendre aussi rapidement ou efficacement qu'il aurait fallu

durant la phase de démarrage. Les membres de la collectivité n'ont donc pas pris part au dialogue sur les politiques avant mai 2005 et deux ministères promoteurs n'y ont pas participé pleinement à cause de contraintes en termes de temps. Ce dernier point correspond à une certaine tendance à lancer des initiatives de collaboration « sur le coin du bureau » plutôt que de les intégrer aux plans de travail des partenaires et, en conséquence, d'y affecter le temps et les ressources nécessaires.

Les perturbations temporaires engendrées par le roulement du personnel et par la nécessité d'élargir le groupe ont été un autre problème rencontré par les membres du GDP. À partir du moment où des membres de la collectivité ont été impliqués, de fortes pressions ont été exercées pour identifier les problèmes sur lesquels les participants pourraient agir dans les limites de l'échéancier de l'initiative. Comme la majorité des membres du GDP avaient un pouvoir décisionnel limité, il est donc apparu évident qu'il fallait élargir le groupe alors même qu'il démarrait. Qu'il s'agisse de roulement du personnel ou d'expansion du GDP, il fallait informer les nouveaux membres, établir un système de parrainage et d'accompagnement et adapter les mécanismes et procédures pour tenir compte de la taille plus grande du groupe. Ces perturbations furent toutefois atténuées par l'apport des nouveaux membres. Par exemple, étant en lien direct avec les chercheurs de Statistique Canada, les initiatives locales ont pu influencer de futurs projets de recherche destinés à leur fournir les données dont elles avaient besoin.

Il est également devenu apparent que le GDP pouvait devenir une sorte « d'équipe de reconnaissance » pour tracer la route à suivre et identifier quelques-unes des possibilités d'action à recommander à l'intérieur des sphères d'influence de chacun de ses membres. La décision fut donc prise de soutenir les dialogues locaux sur les politiques qui surgissaient dans la majorité des sites locaux et auxquels participaient habituellement des organismes non gouvernementaux et les trois ordres de gouvernement. Les promoteurs gouvernementaux ont aussi cherché des façons d'arrimer QE à la planification stratégique qui se faisait aux échelons supérieurs de leurs ministères respectifs, notamment aux travaux du tout récent Groupe de travail fédéral sur la revitalisation communautaire. Enfin, plusieurs conférenciers étrangers ont été invités à participer au Forum sur les politiques pour partager leur expérience des collaborations et des « réseaux de soutien ». Toutes ces activités se sont déroulées dans les quatre mois suivant la date de début du projet.

Dans les cinq sites locaux, les partenaires s'affairent à lancer de nouveaux dialogues sur les politiques locaux ou à consolider ceux qui existent déjà. Les organisations locales de Centraide s'appuient sur QE pour stimuler l'intérêt public et obtenir des engagements stratégiques. Ce travail est chronovore et exigeant mais, déjà, on constate de petites et grandes réussites. Par exemple, Centraide Lower Mainland se sert de QE pour étendre ses propres « réseaux de soutien » dans le cadre d'une initiative plus globale : *Sustainable Surrey*. Une campagne de promotion, entreprise par Centraide Grand Toronto et fondée sur l'expérience vécue dans Scarborough Village, a influencé la décision du gouvernement provincial d'augmenter ses investissements dans les centres de santé communautaire.

Utiliser la recherche pour expérimenter et corriger la trajectoire

La tenue du Forum sur les politiques a été prévue à mi-parcours afin de pouvoir corriger la trajectoire le cas échéant. Les premières séances du dialogue sur les politiques portant sur la collaboration intergouvernementale et la collaboration entre le gouvernement et le milieu ont mis en évidence le besoin d'approfondir nos connaissances dans le domaine et d'aller voir ce qui se faisait ailleurs à cet égard. Par conséquent, le forum a pris une ampleur exponentielle. D'une simple activité, il est devenu un exercice d'apprentissage auquel ont participé un grand nombre d'acteurs communautaires et gouvernementaux intéressés par le renforcement de quartier. Des invitations ont été lancées aux fonctionnaires de divers échelons gouvernementaux, aux organismes mobilisateurs de Collectivités dynamiques et aux chercheurs de nombreuses organisations nationales intéressés à l'élaboration de politiques.

Le processus d'élaboration du Forum sur les politiques a manifesté une volonté ferme de partager de l'information et d'adopter des orientations communes. Les promoteurs gouvernementaux et les partenaires communautaires ont planifié le programme ensemble, notamment les résultats attendus, les questions à poser aux conférenciers, le déroulement des activités, la participation des chargés de projet, la participation des citoyennes et citoyens et la liste élargie des invités.

Les conférenciers canadiens et étrangers invités au Forum sur les politiques ont fourni des informations et des arguments spécifiques en faveur de la revitalisation de quartier et de la participation citoyenne à la revitalisation de quartier, à l'élaboration des initiatives communautaires intégrées et à leur évaluation. Les commentaires positifs et informels qui ont suivi le Forum ont montré qu'il a servi d'agent catalyseur, incitant les participants à penser différemment la revitalisation de quartier.

Les participants du Forum sur les politiques ont identifié quatre priorités de recherche et d'application ultérieures pour Quartiers en essor : les structures de gouvernance, le renforcement des capacités communautaires, la reddition de comptes et l'évaluation, et le financement. Deux autres documents de politique, consacrés à ces priorités, ont été produits. *Reconstitution de la revitalisation des quartiers : vers des politiques créatives de régénération communautaire en Grande-Bretagne*, par Duncan MacLennan, et *Repenser la revitalisation des quartiers : examen de l'expérience étatsunienne et leçons à tirer pour le Canada*, par Steve Pomeroy, examinent tous deux les quatre priorités dégagées du Forum. Un troisième document a été produit par Sherri Torjman, avec l'apport du groupe du dialogue sur les politiques, pour commenter le chapitre du rapport annuel 2005 du Vérificateur générale portant sur les initiatives horizontales [Torjman, 2006a].

Au cours de cette période, outre la production de documents de politique, deux groupes de travail ont été créés pour travailler à l'adoption des orientations nationales de QE. Le premier groupe s'est appuyé sur des études et les expériences de l'initiative pour d'élaborer une théorie du changement et un modèle logique d'investissement dans le renforcement de quartier. Le deuxième groupe s'est penché sur des recommandations portant sur l'investissement dans le renforcement des capacités du milieu et du sentiment d'appartenance communautaire. Ses outils serviront aussi à renforcer les capacités de QE en matière de gouvernance, d'évaluation et de renforcement communautaire durant sa prochaine phase.

Leçons apprises sur les « réseaux de soutien »

Plusieurs conclusions importantes relatives aux rôles des réseaux de soutien en matière de revitalisation de quartier se dégagent de la recherche et des expériences vécues en cours d'initiative :

- Dans un avenir rapproché, les dialogues locaux sur les politiques sont les plus susceptibles de donner des résultats en mobilisant un éventail varié d'intervenants autour de problématiques spécifiques.
- Ces dialogues locaux continueront à se frotter à des problèmes systémiques beaucoup plus vastes. Tant qu'on ne remédiera pas à ces problèmes systémiques, les initiatives locales de revitalisation communautaire seront difficiles à soutenir à long terme.
 - Les sites locaux de QE ont connu un succès mitigé lorsqu'ils ont tenté d'impliquer les fonctionnaires fédéraux qui travaillent à l'échelle régionale. Ces fonctionnaires ont aussi eu du mal à acheminer les priorités locales jusqu'à leur bureau national.
 - Pour améliorer le système aux trois échelons du gouvernement, un exercice de visualisation et un engagement stratégique et financier à long terme seront nécessaires. À l'échelle fédérale, cela pourrait prendre la forme d'une stratégie nationale analogue à la Stratégie canadienne anti-drogue, la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain et la Stratégie nationale sur le logement.
- La revitalisation de quartier est une problématique complexe et exige des solutions qui ne sont pas du ressort d'une seule organisation ni même d'un seul ordre de gouvernement.
 - « 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 impliquent divers acteurs qui, sans cesse, agissent les uns sur les autres. Par conséquent, ils ne peuvent jamais être complètement ni définitivement réglés » [Gorman, 2006 : 5].
 - Les solutions doivent être mises en œuvre par les résidentes et résidents. Pour générer des changements durables, il faut la présence de leaders à tous les échelons possibles » [Gorman, 2006 : 7].
 - « [Il faut] une compréhension claire et globale des relations qui existent dans le temps entre le développement social et économique et de la manière dont cela s'inscrit dans des milieux donnés. À cette fin, les ministères des Finances, sans pour autant abandonner l'objectif à long terme de maximiser la compétitivité du pays, doivent reconnaître en quoi le schéma spatial actuel du développement économique et ses conséquences sociales influent sur les perspectives d'avenir du pays. Économie, société et milieux sont interreliés » [MacLennan, 2006 : 36].

- « À cause de leur caractère multisectoriel, les politiques, tout comme les idées relatives à la revitalisation communautaire, ont besoin d’être coordonnées et portées par les échelons supérieurs de gouvernement. Habituellement, il devrait y avoir des groupements interministériels et officiels pour assurer une coordination stratégique appropriée. S’ils adoptent une telle approche, les gouvernements doivent alors vérifier les facteurs qui nuisent à la coopération interministérielle et mettre en place des systèmes pour récompenser la coopération et pénaliser les comportements ‘égocentriques’ » [Maclennan, 2006 : 37].
- Les fonctionnaires impliqués dans cette initiative, tout comme leurs partenaires communautaires, ont été des apprenants actifs et coopératifs. La participation directe des fonctionnaires dans les activités qu’ils financent n’est pas coutumière mais demeure essentielle pour que le renforcement de quartier passe à la phase ‘résolution de problèmes’ de la collaboration. Cette forme de participation exige un changement de culture au sein du gouvernement.
- En matière d’initiatives communautaires intégrées, les gouvernements doivent s’occuper davantage de la planification de la relève et du transfert des connaissances à l’interne. Le succès dans ce genre de travail repose sur des relations personnelles forgées au fil des collaborations. Par conséquent, lorsque les fonctionnaires sont mutés, les partenaires qui restent ressentent vivement la perte. Il est plus facile de tisser de nouveaux liens avec le fonctionnaire qui entre en fonction si son prédécesseur le présente personnellement aux partenaires et s’il a été bien informé au sujet du dossier. Les mêmes principes valent pour les autres partenaires mais dans leur cas, le taux de roulement est moins élevé.
- Il faut consacrer officiellement du temps et des ressources à la gestion des relations horizontales et verticales. La passion d’une personne et son engagement personnel ne suffiront pas à soutenir l’effort.
 - « Le Vérificateur général a eu raison de déclarer que les agences centrales doivent prendre plus de responsabilité en ce qui concerne les mandats de collaboration des ministères, l’attribution des ressources requises et leur reconnaissance » [Torjman, 2006a : 3].
 - Les promoteurs de QE ont souligné qu’il était important qu’un des ministères assume le leadership et agisse à titre de ressources auprès des autres. Ils ont également besoin de se doter d’une structure de gouvernance interne afin que les hauts fonctionnaires des ministères subventionnaires puissent se réunir sur une base plus régulière [SML & Associates, 2006 : 16].
- Les collectivités ont aussi besoin de temps et de ressources suffisantes à consacrer à la gestion horizontale et verticale des initiatives communautaires intégrées. De plus, elles ont besoin d’avoir accès à du soutien technique et des données fiables.
- Les promoteurs gouvernementaux doivent mieux intégrer les volets politiques et programmes lorsqu’ils construisent des initiatives telles que QE. Les possibilités de conflits entre ces deux volets s’apparentent au conflit qui existe entre la recherche qualitative et la recherche

quantitative. En bout de ligne, les deux sont nécessaires afin de dresser un portrait complet de la situation. Cette tension a surgi dans QE au moment de rédiger l'accord de contribution. Comme l'initiative a été conçue dans une perspective stratégique, la circonscrire dans un cadre d'évaluation pose des difficultés. Les promoteurs gouvernementaux, responsables des programmes, cherchent des mesures concrètes en termes d'extrants et d'activités. Par exemple, comment se traduit 'holistique' en termes mesurables? Quels sont les moyens les plus efficaces de démontrer le succès d'une mobilisation citoyenne? Ces questions difficiles trouveront une réponse avec l'élaboration d'un langage et de cadres communs. Ce problème soulève la question de l'engagement et de la volonté du gouvernement à se servir des leçons apprises dans le cadre d'initiatives telles que QE pour modifier sa façon de travailler³.

- Les rencontres en face à face sont importantes pour réfléchir ensemble, dégager des leçons et corriger la trajectoire à l'échelle locale et au niveau du système. Il existera toujours des tensions entre les besoins des localités et ceux du système. Ces rencontres donnent la possibilité de se doter ensemble d'orientations communes et de résoudre des problèmes [SML & Associates, 2006 : 16].

Quels sont les 'miracles' de Quartiers en essor?

En dépit des difficultés, il y a eu d'importantes réalisations à l'échelle du système. Cinq ministères ont en effet utilisé de manière stratégique leurs mécanismes de financement interne afin de soutenir une même initiative. Ils ont réussi à attribuer ce financement par le biais de deux accords de contribution plutôt que de cinq ententes distinctes. Suivant des négociations serrées, il a été possible d'adopter une seule formule de rapport et d'évaluation. La simplification des exigences en ce qui concerne la présentation des rapports et la documentation connexe est une priorité exprimée clairement par les collectivités.

Le mouvement Centraide s'inspire de l'expérience de QE pour étendre et adapter délibérément son mandat en matière de renforcement des capacités communautaires. Cela risque d'avoir de profondes répercussions à long terme sur le mieux-être des quartiers à la fin du cycle de vie de QE. Une abondance de relations ont été tissées dans tout le pays grâce à ce travail de collaboration, des collaborations qui ont été possibles en dépit du stress lié à l'échéancier serré de l'initiative. En bout de ligne, nous nous retrouvant avec un réseau grandissant d'intervenants engagés qui viennent enrichir le capital social.

La mesure décisive des améliorations à l'échelle du système demeure la réaction de la population vivant dans les quartiers. Lors de la dernière réunion du GDP, les résidentes et résidents ont fait valoir qu'ils étaient heureux de voir qu'on ne se contente pas simplement de les écouter mais qu'on tienne véritablement compte de leur point de vue. De plus, ils commencent à constater des changements concrets dans leur milieu. Ces progrès leur donnent un certain espoir et le désir de recevoir de la formation pour pouvoir en faire plus.

Bâtir des relations

Langage et cadre communs

Les participants de QE ont pu effectivement partager de l'information et se doter d'orientations communes. L'information a largement circulé à l'échelle nationale, mais il faut mettre plus d'effort pour partager de l'information et adopter des orientations communes avec tout l'éventail des intervenants intéressés par le renforcement de quartier.

Plusieurs activités importantes à ce chapitre ont déjà été décrites. Le document entourant le dialogue sur les politiques a été déterminant au tout début des travaux. Il a permis d'adopter des objectifs délibérés d'expérimentation et d'apprentissage. Dans la même veine, la décision du GDP d'élaborer une théorie du changement et un modèle logique préliminaire est un moment important qui servira à informer de futurs travaux. Les documents de politique, les dialogues locaux sur les politiques et les outils de renforcement des capacités communautaires fournissent une base importante de connaissances qui permettent de développer une compréhension et des orientations communes pour introduire les phases plus difficiles de la collaboration que sont l'intégration des procédures gouvernementales et la résolution de problèmes.

Quatre autres dimensions du langage commun doivent être abordées à ce moment-ci :

Spécificité : À mesure que les activités passent du général au spécifique, il est nécessaire de se doter d'un langage et de cadres communs plus spécifiques. Par exemple, au moment où les sites locaux, novices en terme de dialogue sur les politiques, ont commencé à approcher des participants potentiels, des questions de base ont été soulevées en rapport avec les politiques et les processus d'élaboration de politiques. Les organisateurs communautaires étaient à la recherche de modèles et d'outils pour faciliter leur travail. Leurs questions ont conduit à l'élaboration du document *What is Policy?* ainsi que d'un guide ressources préliminaire.

Utilisation partagée : En entreprenant des activités communes, des failles sur le plan de la compréhension mutuelle sont mises en évidence et indiquent que le temps est venu de réviser son langage commun. C'est sans doute l'approche de collaboration utilisée pour préparer le Forum sur les politiques qui nous a fourni une des plus importantes leçons relative au langage. On s'est rapidement aperçu que certaines personnes utilisaient sans distinction les termes « collectivité », « communauté » et « quartier » tandis que d'autres leur accordaient une signification distincte. Ce manque de consistance avait des conséquences importantes lors des exposés des « experts ». Un expert est-il un résidant du quartier, un membre du personnel d'un organisme communautaire ou les deux à la fois? Avec le déploiement et le rayonnement accru des activités de QE, partager un langage commun demeure très important pour l'initiative. Les nouveaux partenaires et les acteurs concernés utilisent-ils le même langage que QE? Est-ce que nous le vérifions délibérément ou prenons-nous pour acquis que nous voulons dire la même chose? Est-ce que nous accordons suffisamment de ressources et de temps à l'élaboration d'un langage commun?

Médium employé : Certaines personnes assimilent mieux l'information en lisant des textes style document de politique tandis que d'autres apprennent mieux en s'inspirant d'histoires communautaires, de films, de cercles de conversation et de pièces de théâtre. L'efficacité du travail de l'Office national du film auprès des jeunes dans les cinq localités de QE est un exemple de la façon dont on peut mobiliser un groupe de personnes non impliquées au départ en changeant le médium de communications.

Langue maternelle : On ne peut considérer que le langage est commun si la population concernée ne parle pas une des deux langues officielles au Canada. C'est dans Scarborough Village que cette dimension linguistique est la plus frappante : 49 p. cent des résidentes et résidents du quartier parlent une langue autre que l'anglais à la maison. Pour s'assurer d'un langage commun dans ce type d'environnement, il faut prendre soin d'utiliser divers outils de communication et de les traduire dans beaucoup de langues.

En ce qui a trait aux cadres et structures, d'autres efforts doivent être consentis au chapitre de :

La gouvernance : la gouvernance est du ressort, dans une large mesure, de la haute direction et doit être soutenue par celle-ci. C'est une question qui relève du réseau de soutien.

L'évaluation : à l'échelle de l'initiative, on pourrait bâtir un cadre d'évaluation plus rigoureux. Donner aux promoteurs gouvernementaux les moyens de démontrer la valeur de QE demeure problème. Les premiers travaux en vue de la création d'un indice du mieux-être des quartiers ont pris fin à la fin de février et de mars. L'indice pourra être mis à l'essai sur le terrain durant la prochaine phase de QE. Il faudrait l'arrimer au travail d'intégration des résultats entrepris par les promoteurs gouvernementaux. Toutefois, il faut préciser qu'on n'a pas vu de liens empiriques entre la recherche fondée sur les faits et les décisions d'investir dans la revitalisation de quartier dans d'autres pays. Ainsi, quoique les données quantitatives soient importantes, elles ne suffisent pas. D'autres facteurs, tels que l'équité, influencent les décisions d'investir [Lupton, 2003].

Enfin, il est important d'avoir recours à une approche fondée sur les actifs plutôt que sur les déficits dans l'élaboration d'un langage et de cadres communs. Cet aspect est approfondi dans la section consacrée aux leçons provenant de l'expérience sur le terrain.

Information provenant de l'expérience sur le terrain

Les sites locaux sont à l'étape de partager de l'information. Les chargés de projet feront une tournée des cinq localités en mars 2006 pour dégager des orientations communes à poursuivre durant l'année qui vient.

Existe-t-il divers points d'entrée par où introduire le changement?

La réponse courte est oui et les cinq sites locaux ont tous convenu, qu'à un moment ou un autre, l'effort communautaire doit être dirigé par les résidants eux-mêmes. À Thunder Bay, on a délibérément lancé l'initiative en grandes pompes afin de susciter l'intérêt des gens du quartier et de partenaires potentiels. Très tôt après le lancement, une fête de quartier a été organisée pour générer encore plus d'intérêt. Centraide de la région d'Halifax a embauché un chargé de projet qui a procédé à engager comme employés de l'initiative des résidentes et résidents du quartier et ces employés/résidents ont rencontré informellement de petits groupes de leurs pairs. Quelle que soit l'approche utilisée, les cinq initiatives locales ont toutes signalé une montée soudaine de l'enthousiasme dans leur milieu lorsque des résidentes et résidents du quartier ont pris en main certains dossiers. Et cet enthousiasme était tout à fait manifeste lors de la troisième rencontre nationale tenue en février 2006.

L'idée à l'effet qu'il existe divers points d'entrée pour ce genre de travail est renforcée par l'éventail de thèmes et de priorités retenus par la population locale lors des exercices de visualisation et du processus de sélection des quartiers. En fait, ce sont les problèmes qui déterminent les points d'entrée. Manifestement, chaque collectivité a des besoins qui lui sont propres en termes d'interventions. Du point de vue des politiques, il faut prévoir assez de souplesse pour éviter que les quartiers ne soient pas confinés à leurs tout premiers efforts de mobilisation.

Une conséquence importante de la participation citoyenne est la nécessité d'offrir de la formation dans divers domaines : leadership, animation, résolution de conflits, préparation de demandes de subvention et gestion de rencontres. Les cinq initiatives locales espèrent accroître (par ex. rallier plus de résidents) et étendre (par ex. aborder l'élaboration de politiques) cette formation l'année prochaine.

Existe-t-il des conditions nécessaires?

Six conditions générales se dégagent de l'expérience sur le terrain :

Reconnaître, respecter et soutenir le caractère à long terme du travail. Quoique les partenaires de QE soient conscients d'avoir accompli beaucoup durant l'année, ils sont tous convaincus que si l'engagement de financement s'était échelonné sur deux ans les résultats auraient été beaucoup plus probants. Il est difficile de mesurer les retombées du travail accompli, mais les partenaires ont le sentiment d'avoir manqué des occasions étant donné le peu de temps dont ils disposaient. Par exemple, durant la première rencontre nationale, en mai 2005, les discussions ont porté principalement sur des questions de fonctionnement et de logistique essentielles à la sélection des quartiers, laquelle devait être achevée durant le premier quart de l'initiative de quatorze mois. Cela étant, on a eu moins de temps pour discuter d'une théorie du changement relative au renforcement de quartier. Il a également fallu décider rapidement du cadre d'apprentissage et d'évaluation. Faute d'une théorie du changement, les données recueillies pour l'analyse ont été moins ciblées.

Attitudes. Les initiatives locales ont toutes convenu qu'il fallait adopter une stratégie fondée sur les actifs et une approche inclusive. Au départ, bon nombre de résidants et de leaders municipaux avaient démontré une certaine réticence à l'idée que leur quartier soit choisi pour faire partie de QE. « Qu'est-ce qui leur fait penser qu'on a besoin de leur aide? », disaient-ils. Le personnel de QE devait absolument faire valoir aux citoyens et aux autorités locales que l'initiative leur ouvrait toutes sortes de possibilités.

Pour le mouvement Centraide, il était clair qu'il fallait éviter à tout prix que l'initiative ne « fasse de tort ». Cette question a fait l'objet de vives discussions dans les premiers temps du projet. Les partenaires locaux cherchaient une façon de concilier l'échéancier serré de QE et leur crainte de voir le quartier laissé à lui-même si jamais le financement était coupé au bout d'un an. Leur adhésion à QE fut en quelque sorte un acte de foi.

Chacune des cinq localités a relevé le défi de l'échéancier serré à sa façon. Dans Bridgeview, Centraide du Lower Mainland a su rallier très tôt son réseau de soutien. Le groupe a commencé à se réunir régulièrement dès septembre. De plus, un conseiller en affaires, résidant du quartier, a été embauché pour bâtir les liens avec les gens d'affaires du quartier. Centraide de la région d'Halifax a demandé à son conseil d'administration de s'engager pour cinq ans à soutenir le travail de revitalisation de quartier. Centraide Regina travaillait depuis déjà trois ans à affirmer son rôle dans le milieu en tant que facilitateur d'une démarche de renforcement communautaire. Le personnel et le conseil d'administration ont fourni une preuve tangible de leur engagement en aménageant dans un endroit plus spacieux et en ouvrant, dans ces locaux, un centre de collaboration communautaire

Présence d'intermédiaires compétents. Les sections locales de Centraide ont fourni du soutien sur le plan organisationnel puis ont procédé à l'embauche de personnes compétentes en organisation et développement communautaire. Dans certains cas, lorsque QE mettait à l'épreuve les façons traditionnelles de Centraide de faire les choses, des employés clés au sein des sections locales ont dû apporter leur concours et préparer le terrain au sein de leur propre organisation. La conscientisation à l'égard du nouveau rôle des conseils d'administration a d'ailleurs émergé en tant que priorité. Pour bâtir les capacités communautaires dans un quartier, il faut soutenir sur une base permanente les partenariats.

Temps et ressources. Pour bâtir les capacités communautaires, il faut non seulement s'appuyer sur des compétences spécialisées mais il faut aussi y consacrer des ressources et du temps. En plus de transformer leurs structures internes, les sections locales de Centraide ont reconnu qu'elles devaient fournir de la formation et du soutien aux organismes communautaires qu'elles subventionnent. Les gouvernements doivent aussi réviser leurs programmes de financement de base ou, à tout le moins, adopter un calendrier de financement qui puisse s'étendre sur plusieurs années. À court terme, les organismes communautaires des grandes villes comme Toronto ont réussi à modifier leur approche de sollicitation et ont pu recueillir les sommes requises. Mais cette possibilité n'existe pas dans de plus petites municipalités comme Thunder Bay.

Gestion des risques. Les problèmes complexes présentent cette difficulté additionnelle à l'effet que la voie à suivre n'est pas connue au départ. C'est au fil du temps qu'elle émerge. Pour citer un chargé de projet : « Nous sommes toujours en mode d'essai bêta », évaluant sans cesse les mesures mises de

l'avant et corrigeant la trajectoire, le cas échéant. Il n'est pas facile de gérer les attentes dans un tel contexte. La préparation d'un scénario et l'utilisation d'autres outils de gestion des risques peuvent permettre de concilier le besoin de flexibilité et celui de reddition de comptes

La capacité du gouvernement de travailler avec le milieu en tant que partenaire égal. Tel que mentionné précédemment, cette capacité exige des fonctionnaires qu'ils assument des rôles différents et des politiciens et ministères qu'ils fassent preuve de leadership et donnent du soutien. Les localités disposent de peu de marge de manœuvre pour agir à cet égard, à moins de mener une campagne de promotion majeure.

Existe-t-il des liens entre les activités, les extrants (produits) et les résultats?

On note un certain nombre de liens préliminaires entre les activités et les extrants, mais il est trop tôt dans le cycle de vie de QE pour des résultats.

Tous les partenaires de QE estiment que pour soutenir la revitalisation communautaire il faut des données quantitatives fiables. On a également souligné, tant à l'échelle nationale que locale que, pour dresser un portrait fidèle et équilibré de la situation, il fallait aussi des données qualitatives. Une partie significative du legs de QE est son apport équilibré en termes de données. Le processus de sélection de quartier mis en œuvre dans trois des cinq localités de QE est un bon exemple d'application concrète de ce principe. Un certain nombre de données quantitatives furent utilisées pour restreindre le champ des quartiers potentiels. Les partenaires locaux ont aussi eu recours à plusieurs méthodes pour déterminer dans quelle mesure le quartier accueillerait favorablement l'aide de l'extérieur et quelles étaient les chances de succès. Cette sensibilité et ce respect du milieu ont créé des conditions favorables à la mobilisation ultérieure des résidentes et résidents du quartier. Ce besoin de données fiables influe sur une grande variété de politiques, notamment l'accès public aux bases de données nationales et la formation à donner aux acteurs communautaires pour leur permettre d'utiliser ces données.

Même s'il peut être tentant de passer directement en mode planification stratégique, il n'est pas possible d'échapper à l'étape de la mobilisation citoyenne sans essayer de sérieux revers plus tard. Tenir des cercles de conversation, fréquenter des lieux où la population locale se réunit naturellement, écouter les voix « fortes » et les voix « douces » et être prêt à faire de la résolution de conflits, voilà autant d'exemples d'activités incontournables pour assurer la réussite d'un projet. Pour mobiliser efficacement une population, il faut modifier la balance du pouvoir au sein d'un quartier et dans la collectivité élargie. Ce rééquilibrage doit être abordé ouvertement et dans le respect des parties concernées.

Enfin, l'initiative a démontré qu'une activité n'est pas garante en soi de résultats. Le climat ambiant du quartier joue un rôle crucial en ce qui concerne le succès des projets. À titre d'exemple, dans Bridgeview, la décision de procéder par voie de concours pour financer les projets soumis par les organismes du milieu a créé beaucoup de tension. Le peu de temps accordé pour soumettre des propositions a agi négativement sur le milieu, qui était déjà aux prises avec des luttes de pouvoir entre des organismes communautaires existants et des organismes émergents. Pourtant, dans Spryfield, l'échéancier

serré pour l'obtention de fonds a eu l'effet contraire. Étant donné qu'un certain nombre d'employés de l'initiative locale vivaient dans le quartier, ils ont pu communiquer avec les gens du milieu qui avaient de bonnes idées et les mettre en lien avec des partenaires. De cette manière, des groupes communautaires émergents sont partis à égalité avec les organismes mieux établis du milieu et, dans quelques cas, des partenariats élargis ont vu le jour. Cette leçon illustre la nécessité de se doter de modalités et de conditions de financement flexibles.

Des questions à approfondir

Comme il fallait s'y attendre, des questions additionnelles ont été soulevées par le projet et devront être abordées dans des phases ultérieures du processus de revitalisation. En voici certaines :

- Que se passe-t-il quand des résidentes et résidents qui se sont pris en charge se retrouvent face à des politiciens et fonctionnaires qui ne sont pas prêts à les accueillir? Le gouvernement est-il prêt à prendre acte des capacités communautaires qu'il a contribuées à renforcer?
- Y a-t-il moyen d'accélérer le processus de mobilisation quand on intervient dans d'autres quartiers de la ville?
- Que faut-il faire pour créer des structures de gouvernance viables et dirigées en propre par la population locale?
- Est-ce que le modèle d'entente à trois échelons de gouvernement peut contribuer à l'avancement du dossier du renforcement de quartier?
- Comment peut-on contribuer à mettre en place un cadre d'évaluation plus efficace, fusionnant les méthodes de recherche qualitative et quantitative? Quelles sont les retombées 'en aval' de la collaboration?
- Comment faire pour que la gestion des connaissances et leur transfert se fassent plus efficacement dans le domaine du renforcement communautaire?
- Au fil de la mise en œuvre des plans d'action des sites locaux, quels sont les politiques et programmes gouvernementaux qui contribuent ou nuisent au travail?

Aperçu de politiques publiques à venir

Quartiers en essor a permis de partager de l'information à ce sujet à l'échelle nationale.

Trois questions ont fréquemment été discutées dans le cadre des discussions stratégiques de QE. L'une d'entre elles prend de plus en plus de place dans le programme canadien d'élaboration des politiques, à savoir l'urgence de se doter de structures de gouvernance, de mécanismes de fonctionnement et de ressources appropriées pour soutenir efficacement les initiatives communautaires intégrées. Les deux autres questions concernent plus particulièrement la revitalisation communautaire : (1) la nécessité de disposer de capacités de recherche importantes à l'échelle nationale afin d'informer le débat et les politiques en matière de revitalisation communautaire et (2) la nécessité de reconnaître que la revitalisation communautaire est une problématique complexe qui commande une approche communautaire intégrée. Cette question n'a pas été soulevée au Canada depuis les années 1970.

L'apprentissage coopératif

Quartiers en essor a permis de partager de l'information à ce sujet.

En prenant appui sur l'expérience et les connaissances décrites précédemment, que peut-on dire de plus sur la façon dont nous avons appris ensemble? Il a été essentiel de créer un espace sûr, rassurant toutes les parties sur les bonnes intentions des partenaires. Il a fallu garder les principes suivants en tête:

- Savoir quand c'est mieux pour le bien du groupe d'assumer le leadership ou de suivre les autres.
- La planification, l'intervention délibérée et la réflexion entraînent de bons résultats.
- Agir avec persistance, en progressant lentement mais sûrement, et être prêt à faire des pas de géants quand une occasion se présente.
- Pour bâtir des relations solides, il faut communiquer ouvertement et franchement, même si le sujet est difficile.
- Garder l'esprit ouvert. Ce qu'une personne perçoit comme de la résistance au changement peut sembler de la gestion efficace des risques pour quelqu'un d'autre.

Tracer la ligne entre les points

Tel que mentionné précédemment, il a fallu analyser les résultats des initiatives en fonction des objectifs des promoteurs pour en dégager des enseignements stratégiques spécifiques. En fait, la plupart des résultats et des apprentissages sont interdépendants étant donné la nature complexe du travail. Les lecteurs qui souhaiteraient avoir un aperçu plus global du renforcement de quartier peuvent consulter la théorie du changement et le modèle logique dans le document *S'orienter en terrain inexploré : pour une théorie du changement relative aux quartiers*.

Prochaines étapes

Il va sans dire que, grâce à Quartiers en essor, nous avons beaucoup progressé sur le plan du partage d'informations stratégiques et de l'adoption d'orientations communes entourant les politiques qui encadrent la revitalisation communautaire. Les promoteurs gouvernementaux ont très bien réussi, quant à eux, à intégrer à l'échelle nationale leurs procédures administratives. Il reste toutefois à voir s'il s'agit là d'un succès ponctuel ou si on assiste bel et bien à l'instauration d'une pratique courante au sein du gouvernement. À un degré beaucoup moindre, les sites locaux ont connu un certain succès dans la résolution de problèmes de nature stratégique. Il se pourrait toutefois que ces succès soient attribuables à des circonstances particulières plutôt qu'à une nouvelle tendance politique à travers le pays.

À l'échelle locale, on continuera à former les résidentes et résidents des quartiers, à élaborer et mettre en œuvre des plans d'action communautaires et à poursuivre des objectifs stratégiques au moyen de dialogues locaux sur les politiques. À l'échelle nationale, les partenaires et promoteurs s'appuieront sur les

leçons de QE pour faire progresser le dossier du renforcement de quartier dans leurs sphères d'influence respectives.

Une chose est certaine cependant : c'est uniquement en continuant à se parler et à apprendre ensemble que les gouvernements et les collectivités atteindront un niveau efficace de dialogue sur les politiques.

Notes

1. Les « réseaux de soutien » existent à beaucoup d'échelons (local, régional, national). Ces réseaux peuvent être intégrés ou non et peuvent comprendre des organisations sans but lucratif, divers ordres de gouvernement, des organismes communautaires, des établissements d'éducation et des entreprises et associations du secteur privé [Gorman, 2006 :8].
2. Pour de plus amples renseignements au sujet de problématiques complexes et de processus émergents, veuillez consulter *S'orienter en terrain inexploré : pour une théorie du changement relative aux quartiers*. (2006). Ottawa : Caledon Institute of Social Policy.
3. Pour une explication en profondeur de la tension naturelle qui existe entre besoins concurrentiels, veuillez consulter *S'orienter en terrain inexploré : pour une théorie du changement relative aux quartiers*. (2006). Ottawa : Caledon Institute of Social Policy.

Bibliographie

- Gorman, C. (2006). *S'orienter en terrain inexploré : pour une théorie du changement relative aux quartiers*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, mai.
- Leviten-Reid, E. (2004). *Policy Dialogue on Reducing Poverty through Multisectoral Collaboration: Final Report*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, août. (rapport non publié)
- 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.
- 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.
- Makhoul, A. (2006a). *Scarborough Village grandit en suivant une trajectoire positive*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, mars.
- Makhoul, A. (2006b). *Un retour sur l'initiative Quartiers en essor de Spryfield: Idées nouvelles qui se traduisent en actions concrètes*. Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, mars.
- Makhoul, A. (2006c). *Le quartier Simpson-Ogden à Thunder Bay : D'agréables surprises*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, mars.
- Pomeroy, S. (2005). *La revitalisation des quartiers par le prisme du logement*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, septembre.
- 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.
- SML & Associates. (2006). *Action for Neighbourhood Change Implementation Evaluation Summary Report*. Ottawa, janvier.
- Torjman, S. (2005a). *Dialogue sur les politiques*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, juin.
- Torjman, S. (2005b). *What is Policy?* Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, septembre.

Torjman, S. (2006a). *There's Method to this Madness*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, janvier.

Torjman, S. (2006b). *Lecture, écriture et revitalisation communautaire*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, février.

Torjman, S. et E. Leviten-Reid. (2003). *Initiatives communautaires intégrées*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, mars.

Intiative pour le secteur bénévole et communautaire (ISBC). (2002). *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques*. Ottawa, octobre.

Annexe A : Organisations qui participent au dialogue sur les politiques de Quartiers en essor

Caledon Institute of Social Policy
Secrétariat chargé des villes et des collectivités
Université Lakehead
Stratégie nationale de prévention du crime, Sécurité publique et Protection civile Canada
Office national du film
Secrétariat national pour les sans-abri
Bureau des technologies d'apprentissage
Public Interest Group
Saskatchewan Institute of Public Policy
Développement social Canada
Statistique Canada
Tamarack – An Institute for Community Engagement
United Way-Centraide Canada
Centraide du Grand Toronto
Centraide de la région d'Halifax
Centraide du Lower Mainland
Centraide Regina
Centraide Thunder Bay

Autres ministères intéressés :
Secrétariat national à l'alphabétisation, Santé Canada
Stratégie canadienne antidrogue, RHDCC
Bureau du Conseil privé

Annexe B : dialogue sur les politiques de Quartiers en essor Thèmes des séances et points de choix

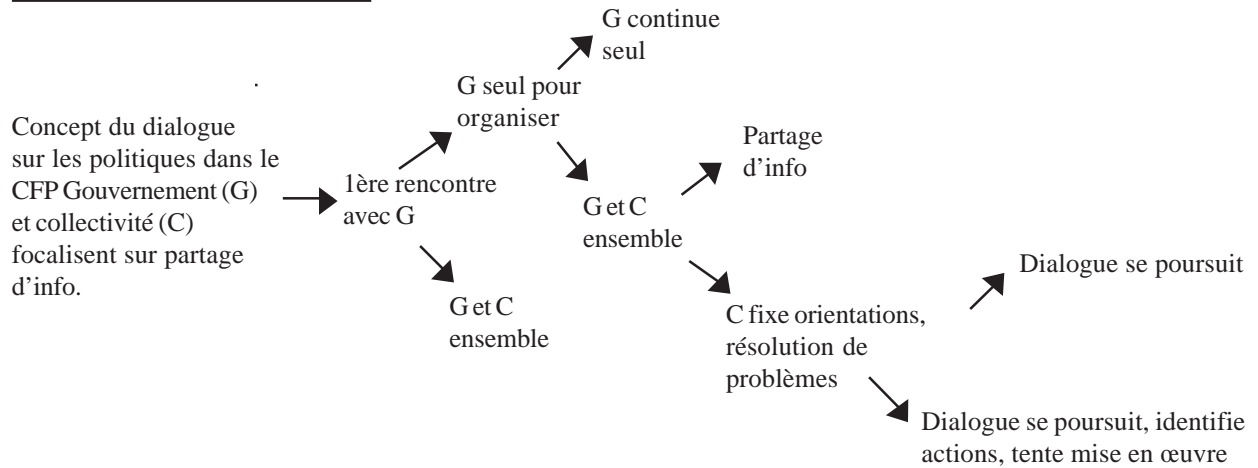
| | |
|----------------|--|
| Février 2005 | Objectifs et structure du dialogue sur les politiques |
| Mars 2005 | Réunions individuelles |
| Avril 2005 | Stratégie du dialogue sur les politiques |
| Mai 2005 | Évaluation |
| Juin 2005 | Collaboration entre le gouvernement et le milieu (collectivités) |
| Juillet 2005 | Feuille de route (démarche) de Quartiers en essor |
| Août 2005 | Collaboration intergouvernementale |
| Septembre 2005 | Soutenir les dialogues locaux sur les politiques |
| Octobre 2005 | Forum sur les politiques (les exposés sont postés au www.anccommunity.ca) Thèmes : <ul style="list-style-type: none">• Établir le bien fondé de la revitalisation des quartiers• Perspective internationale en matière de revitalisation des quartiers• Impliquer les citoyens et citoyennes dans la revitalisation des quartiers• La mécanique des initiatives communautaires intégrées• Évaluation des initiatives communautaires intégrées |
| Novembre 2005 | Examen de la stratégie du dialogue sur les politiques. Mise sur pied de trois groupes de travail. <ul style="list-style-type: none">• Un commentaire sur le rapport annuel 2005 du Vérificateur général du Canada (quatrième chapitre portant sur les initiatives horizontales)• Une théorie du changement et un modèle logique d'investissement dans le renforcement de quartier• Recommandations entourant l'investissement dans le renforcement des capacités communautaires et la revitalisation de quartier |
| Décembre 2005 | Groupes de travail Commentaire sur le rapport du Vérificateur général est terminé et circulé |
| Janvier 2005 | Groupes de travail |
| Février 2005 | Révision des produits finaux de deux groupes de travail |

Note :

Le dialogue sur les politiques a comporté deux points de choix majeurs. En juin 2005, le groupe était conscient qu'en limitant ses membres il limitait également son potentiel d'agir sur des orientations communes. La décision fut donc prise d'élargir le groupe. Le Forum sur les politiques, tenu en octobre 2005, a été un moment déterminant de l'initiative. Les apprentissages du groupe furent comparés à l'expérience dans d'autres pays et la décision fut prise d'explorer en profondeur deux thèmes complémentaires. Le raisonnement derrière ces choix est illustré par le diagramme « Bifurcations de la route » que l'on peut consulter dans les pages suivantes.

Bifurcations de la route – Théorie du changement pour les travaux d'élaboration de politiques de Quartiers en essor

Avant le Forum sur les politiques



Note : conscient que l'absence de certaines parties concernées limitent les actions

Bifurcations de la route – Théorie du changement pour les travaux d'élaboration de politiques de Quartiers en essor

Après le Forum sur les politiques

Conserver le programme du dialogue sur les politiques, approfondir les thèmes restants. Note : 4 autres séances + document de réflexion

- Méthodologie : identique à celle en cours; pourrait ajouter d'autres tels le Groupe de travail fédéral sur la revitalisation de quartier.
- Questions en suspens : compétences et habiletés au sein des initiatives communautaires intégrées (ICI) + leçons tirées des sites locaux, notamment politiques de fond.

Dialogue sur les politiques

Continuer à l'intégrer aux autres actions de QE

Reconfigurer le dialogue sur les politiques pour qu'il focalise sur

1 ou plus des 4 domaines identifiés lors du Forum sur les politiques

- Gouvernance, renforcement des capacités, reddition de comptes, financement
- Méthodologie – identique à celle en cours ou se diviser en groupes de travail; pourrait avoir à tenir d'autres réunions ponctuelles (cf. gouvernement fédéral plus loin)

Message commun relatif au besoin de passer à une nouvelle phase

- Travail en profondeur sur une stratégie de communication et de gestion des apprentissages à mettre en oeuvre immédiatement et au-delà de mars 2006
- Méthodologie – identique à celle en cours

Ébauche d'un plan d'action pour rejoindre les parties concernées absentes et pour se doter d'orientations communes dans le cadre d'initiatives communautaires intégrées

- Prendre acte du fait qu'il n'a pas été possible de créer des liens avec les fonctionnaires fédéraux travaillant à l'échelle régionale + les autres ordres de gouvernement + implication directe limitée de la part des résidents des Quartiers en essor
- Logiquement – prévoir une activité après mars 2006
- Méthodologie – petits groupes de travail pour préparer l'ébauche d'une activité avec *Future Search* ou un autre outil de planification similaire, et présenter à tous les participants du dialogue sur les politiques

Concentrer les ressources restantes sur l'avenir – bâtir les capacités dans des domaines auxquels on peut s'attaquer séparément

Collectivité – soutenir les capacités de militer efficacement en faveur de changements au chapitre des politiques

- Mettre l'accent sur le soutien des dialogues locaux sur les politiques; déplacer le personnel de la permanence nationale vers les régions; concevoir des troupes de formation et des ateliers; faire de la recherche entourant le soutien que peut apporter le gouvernement en matière de renforcement des capacités; accroître les collaborations
- Méthodologie – petits groupes de travail et présenter au groupe complet ou travailler individuellement avec Tamarack et les sites locaux

Gouvernement fédéral – la méthodologie change en fonction des domaines

- Porter les apprentissages de QE + autres ICI aux échelons supérieurs de la prise de décision, par ex. politiciens, sous-ministres – réunions restreintes
- Prendre 1 ou plus des thèmes du Forum et créer des groupes de travail pour formuler des recommandations et les présenter au groupe complet, par ex. un modèle logique d'investissements publics dans les ICI ou un CRRG pour les ICI.
- Arrimer les leçons de QE à des programmes ou groupes connexes, par ex. Groupe de travail sur les investissements communautaires – réunions restreintes.

Combinaison

- Cf. proposition en annexe