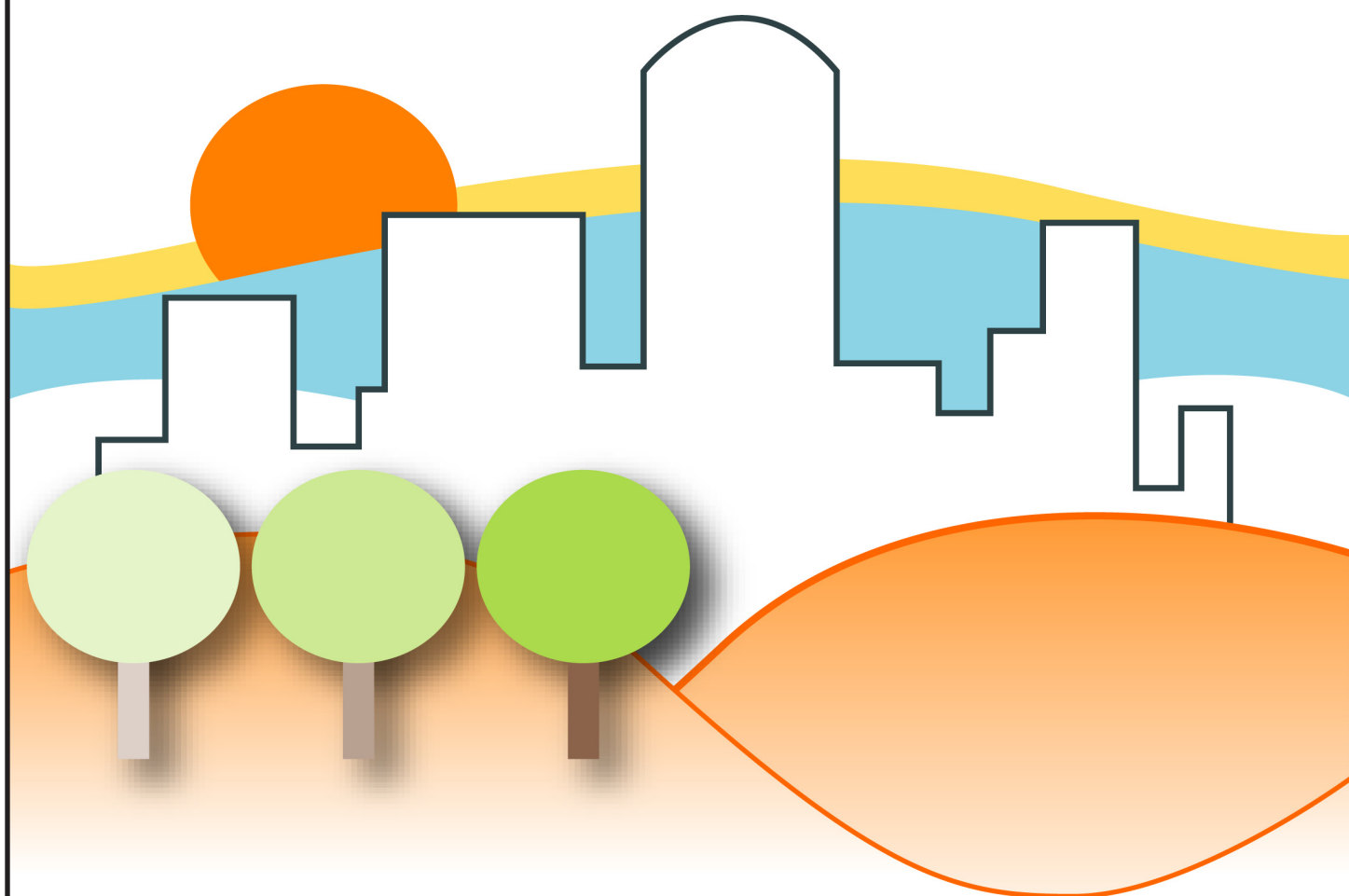


Renforcement des relations avec les administrations locales



**Action for
Neighbourhood
Change**

**Quartiers
en
essor**

À propos de Quartiers en essor

Quartiers en essor est une initiative éducative unique qui explore et qui évalue des initiatives locales de revitalisation de quartier mises en œuvre dans le but de renforcer les capacités des personnes et des familles à bâtir des collectivités fortes et les garder en santé.

De concert avec des résidentes et des résidents des quartiers, des organismes sans but lucratif et des partenaires des secteurs public et privé, *Quartiers en essor* réaménage avec créativité les ressources du milieu afin d'élaborer des solutions locales originales et favoriser ainsi le développement communautaire durable et la revitalisation des quartiers.

Quartiers en essor intervient dans les villes de Surrey, de Regina, de Thunder Bay, de Toronto et d'Halifax.

Pour plus d'information, consultez le site Web au www.anccommunity.ca



Cet outil s'inscrit dans une collection d'outils produits par Tamarack pour soutenir les collectivités à des étapes clés du déploiement de leur initiative Quartiers en essor (QE).

Les outils s'inspirent de l'expérience de Tamarack et évolueront en fonction des résultats de QE et de l'expérience des organismes locaux. Ils seront modifiés au fil de leur utilisation par les collectivités afin de toujours être adaptés aux besoins des initiatives locales.

Veuillez prendre note que cet outil peut être téléchargé gratuitement. Des exemplaires papier sont en vente à dix dollars pour couvrir les frais de reproduction et d'envoi. Pour passer une commande, communiquez avec Tamarack au tamarack@tamarackcommunity.ca.



Table des matières

À propos de cet outil.....	1
Sur une note personnelle	2
Introduction.....	3
Relation en forme de diamant	5
1. Les résidentes, les résidents et le personnel de l'ICI.....	6
2. Les résidentes, les résidents et le conseil municipal.....	7
3. Les résidentes, les résidents et les fonctionnaires municipaux	8
4. Les fonctionnaires municipaux et les élus municipaux	9
5. Le personnel de l'ICI et les élus municipaux	10
6. Le personnel de l'ICI et les fonctionnaires municipaux	11
Un modèle d'engagement communautaire.....	11
Renforcement des relations	13
Émergence d'une vision	13
Comprendre la dichotomie entre les solutions à court terme et les solutions à long terme	13
Faire la différence entre les stratégies axées sur une problématique particulière et les stratégies axées sur un milieu donné.....	13
Sensibilisation	14
Renforcement de la volonté populaire.....	14
Former un comité de direction	15
Appuyer les priorités budgétaires du conseil municipal	15
Création de conditions favorables à la réussite.....	16
Inviter le maire, le préfet régional ou un membre du conseil à coprésider	16
Rallier un haut fonctionnaire à la cause.....	16
Agir comme tiers intervenant	17
Accorder un financement suffisant pour satisfaire aux exigences de reddition de comptes	17
Action, leadership, apprentissage et changement	19
Comprendre les rouages de la gouvernance locale	19
Mailler investissement social et prospérité économique	20
Mesurer les résultats	20
Renouveau et dénouement progressif	22
Gérer les attentes	22
Conclusion.....	23

À propos de cet outil

Ce document s'inscrit dans une collection d'outils produits par Tamarack pour assister les collectivités durant des étapes clés du déploiement de leur initiative Quartiers en essor (QE).

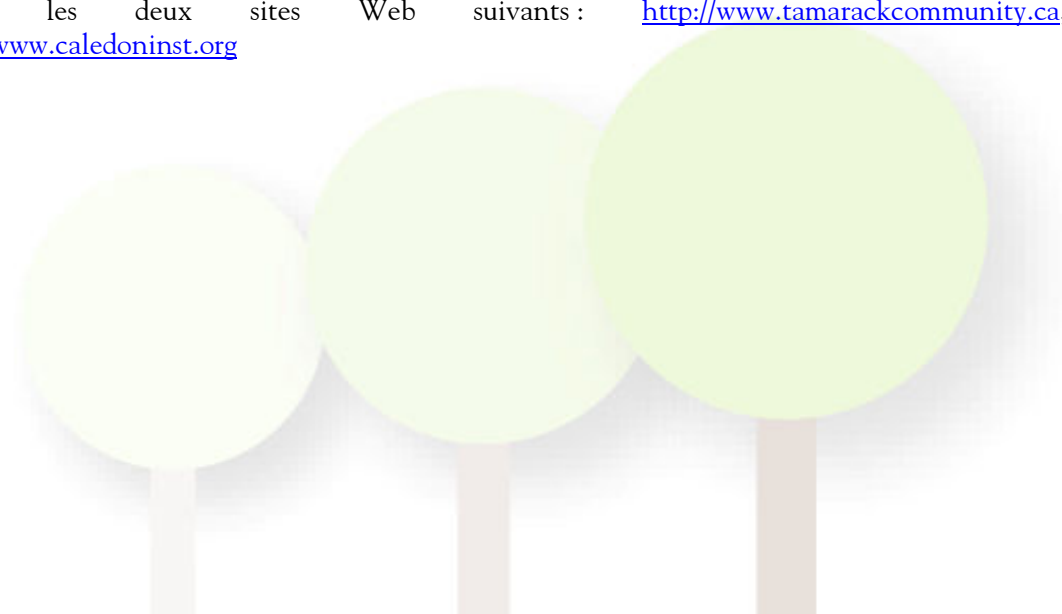
Cet outil a été élaboré devant le constat que les initiatives communautaires telles que Quartiers en essor ont éventuellement des relations avec l'administration municipale. La raison en est simple. Les municipalités sont le fournisseur des services qui ont une incidence directe sur la vie quotidienne des gens et elles sont l'ordre de gouvernement auquel la population locale a le plus facilement accès. Les résidents connaissent souvent personnellement leur maire ou leur mairesse ainsi que les conseillers et les conseillères. De plus, ils s'attendent à ce que leurs dirigeants municipaux connaissent intimement leur collectivité, ses quartiers et les personnes qui y habitent. Quoiqu'il se produise dans la collectivité, inévitablement le maire et les conseillers sont concernés par les résultats.

Toutefois, la relation entre la municipalité et les initiatives citoyennes est parfois complexe. La relation peut dérailler de bien des façons et une activité lancée avec de bonnes intentions peut se transformer en source de tension et en échanges improductifs. D'autre part, il existe toutes sortes de façons dont les administrations locales et les initiatives communautaires peuvent travailler en collaboration pour améliorer la qualité de vie de tous et de toutes et assurer la viabilité économique, environnementale et sociale à long terme de leur collectivité.

Cet outil aborde les nombreuses et différentes interactions entre les divers acteurs locaux, ceux-là mêmes qui déterminent collectivement la nature de la relation globale entre les initiatives communautaires citoyennes et l'administration locale.

Le public à qui s'adresse cet outil est le personnel des initiatives locales de QE et les bénévoles qui collaborent à la revitalisation de leur milieu. Il est à souhaiter qu'il soit également utile pour les maires, les préfets régionaux, les conseillers municipaux et les fonctionnaires qui partagent une vision commune de la revitalisation communautaire.

Pour plus d'information sur l'engagement communautaire et son rapport à la politique sociale, visitez les deux sites Web suivants : <http://www.tamarackcommunity.ca>, <http://www.caledoninst.org>



Sur une note personnelle

Avant de me joindre à Tamarack, j'ai travaillé près de vingt ans à divers titres au sein de l'administration municipale, toujours affectée à des dossiers ayant pour point de mire la mobilisation communautaire et l'intégration des services aux personnes. Durant cette période, j'ai eu l'occasion de travailler avec des élus, des hauts fonctionnaires municipaux, des directions d'organismes communautaires, des commissions scolaires, des hopitaux et des services de police, ainsi qu'avec du personnel de première ligne et de gestion intermédiaire. De plus, j'en suis venue à connaître et à apprécier un grand nombre de bénévoles et de résidants désireux de faire de leur collectivité un meilleur endroit où vivre pour tout le monde. J'ai appris beaucoup de mes collègues et de mes amis partisans du programme des collectivités, mais il se peut bien que j'aie davantage appris des personnes qui tentent de concilier le programme des collectivités au leur.

Mes nombreuses années d'expérience du monde municipal et mon analyse des stratégies multisectorielles globales, de leurs difficultés et de leurs possibilités, m'amènent à penser qu'il est plus important maintenant que jamais de consentir des efforts au renforcement des relations entre les initiatives communautaires intégrées et les administrations locales.

Lorsqu'en compagnie de Joanne Linzey, Paul Born, Pat Steenberg, le personnel de Quartiers en essor et le comité de direction, j'ai commencé à m'intéresser de plus près à ces relations, on m'a encouragée à documenter mon expérience et ma connaissance de l'administration municipale pour traduire cette expertise en outil utile à d'autres. Pour lancer ma réflexion, j'ai demandé à cinq personnes de me parler de leur expérience de l'administration locale et des initiatives communautaires et de me donner leur point de vue sur les façons d'établir des relations plus étroites entre ces deux instances.

Je remercie les personnes suivantes d'avoir bien voulu partager leur réflexion avec moi en avril 2006 :

- Conseiller Clive Doucet – Quartier 17, Ville d'Ottawa.
- Conseillère Colleen Jordan – Conseillère régionale, Municipalité d'Ajax, région de Durham et ex-directrice générale du Conseil de développement communautaire de Durham.
- Conseiller Peter Papp – Conseiller municipal, Municipalité de Pelham et gestionnaire de projet Opportunités Niagara.
- Sean Meagher – Public Interest Strategy and Communications Inc. et gestionnaire de projet pour le compte de Quartiers en essor Scarborough.
- Joe-Anne Priel – Chef de service, direction des Services communautaires, Ville d'Hamilton.

La première version de cet outil a été lancée au cours d'un institut, tenu du 18 au 22 septembre 2006, auquel participaient des collectivités partenaires de QE. Il fut aussi présenté dans le cadre d'une réunion face-à-face de QE, organisée à Halifax du 25 au 27 octobre 2006. Un gros merci à tous ceux et à toutes celles qui ont fourni des commentaires et des suggestions, notamment aux personnes qui m'ont rappelé de toujours placer les résidentes et les résidents d'abord!

Introduction

On dit souvent que les municipalités sont l'ordre de gouvernement le plus près des gens. C'était probablement le cas dans le passé puisque les municipalités sont effectivement l'instance qui s'occupe de l'enlèvement des ordures, de la réparation des nids-de-poule et du déblaiement de la neige. Bien qu'elles assument encore ces responsabilités, aujourd'hui, les administrations municipales sont des structures extrêmement complexes. Dans certaines provinces, il existe même des municipalités à deux paliers, l'un supérieur et l'autre inférieur. Elles ont évolué en un ordre de gouvernement éminemment important qui a voix au chapitre dans les discussions sur les politiques sociales et l'attribution des fonds, notamment dans les dossiers d'immigration et de financement des infrastructures. Une nouvelle perception du rôle des municipalités en ce qui a trait à la qualité de vie citoyenne voit le jour et de véritables changements apparaissent. On le constate notamment dans le transfert aux municipalités d'un certain nombre de programmes de compétence traditionnellement provinciale et dans la reconnaissance de la nécessité pour le gouvernement fédéral de se doter d'un programme des villes et des collectivités.

La population des principaux centres urbains au Canada croît rapidement. En effet, beaucoup de villes sont plus peuplées que certaines provinces et certains territoires¹. De plus, contrairement aux générations antérieures, aujourd'hui, beaucoup d'immigrés et d'immigrantes s'établissent dans les grands centres urbains ou à proximité de ceux-ci. La croissance de la population des villes, des banlieues tentaculaires et des grands secteurs ruraux autour des métropoles a donné naissance à de nouvelles relations entre les municipalités et leurs populations locales. Les résidentes et les résidents s'attendent de leur administration locale qu'elle leur rende des services dits « durables » mais, de plus en plus, on souhaite aussi qu'elle s'occupe du volet humain de la qualité de vie, qu'elle protège et renforce les services aux personnes.

Dans *Le rôle social de l'administration locale*, Sherri Torjman et Eric Leviten-Reid de l'Institut Caledon soutiennent ce qui suit :

Les administrations locales sont bien placées pour sensibiliser leurs populations aux besoins sociaux pressants de leur milieu et à la nécessité d'investir socialement. Elles peuvent interpeller tous les secteurs, notamment le milieu des affaires, les organismes communautaires et les autres ordres de gouvernement en vue d'améliorer le sort des personnes. Elles peuvent aider les organismes et les secteurs de leur territoire à créer des liens entre eux. Elles peuvent assurer plus facilement l'intégration des services qu'elles offrent. Et tout aussi important, elles peuvent mener en collaboration avec d'autres intervenants importants des projets « vedettes » pour s'attaquer à certains des problèmes critiques que vivent leurs milieux, notamment la pauvreté.

¹ Les populations de Toronto (2 500 000) et de Montréal (1 800 000) dépassent celles de la Saskatchewan (994 100) et de la Nouvelle-Écosse (937 900). La population d'Ottawa (859 000) est supérieure à celle du Nouveau-Brunswick (752 000). La population de Vancouver (545 600) est supérieure à celle de Terre-Neuve et Labrador (516 000) et de l'Île-du-Prince-Édouard (138 000), ainsi que du Nunavut (27 500), du Yukon (31 000) et des Territoires du Nord-Ouest (43 000) pris ensemble.

De façon plus précise, il faut dire que les administrations locales peuvent jouer plusieurs rôles en vue de favoriser l'émergence, dans leur milieu, de collectivités dynamiques. Notamment, elles peuvent être employeur, prestataire de services, investisseur, leader et mobilisateur, rassembleur et partenaire exemplaire².

Dans le cadre d'initiatives comme Quartiers en essor et Collectivités dynamiques et d'autres efforts communautaires déployés à travers le Canada, les gens réalisent qu'il n'existe pas de solutions immédiates ni rapides aux problèmes sociaux complexes que vivent leurs localités. Pour s'attaquer à ces problèmes, il faut penser et agir globalement. Et une telle approche, désignée sous le nom d'Initiative communautaire intégrée (ICI), consiste en des actions locales intersectorielles touchant tout à la fois les dimensions sociale et économique d'une collectivité afin d'améliorer les conditions et la qualité de vie des personnes et des familles qui y vivent.

La Aspen Institute, un organisme établi aux États-Unis, définit les ICI comme « des initiatives communautaires qui interviennent de façon globale et intégrée sur le plan social, économique et physique afin d'améliorer les résultats des personnes et des familles et les conditions de vie du quartier »³. Tamarack a élargi cette définition pour y incorporer la notion de collaboration. Ainsi, l'initiative communautaire intégrée est une « stratégie (approche) qui vise la transformation d'une collectivité dans plusieurs aspects de sa vie communautaire tout en battant ses institutions locales et en favorisant l'engagement communautaire »⁴.

Aux fins de cet outil, l'acronyme ICI pour *Initiative communautaire intégrée* est un terme générique qui désigne le personnel du site local ou de l'initiative, la collectivité dans son ensemble, les comités consultatifs de résidentes et de résidents et les bénévoles du quartier.

² Torjman, S. et E. Leviten-Reid (2003). Le rôle social de l'administration locale. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, p. 10.

³ Pour plus d'informations, cf. Anne C. Kubish, *Comprehensive Community Initiatives : Lessons in Neighborhood Transformation* au <http://www.nhi.org/online/issues/85/compcominit.html>.

⁴ Pour plus d'informations, cf. Engaging & Animating your Community au http://tamarackcommunity.ca/downloads/clife/mcabaj/mc_creativecity.pdf

Relation en forme de diamant

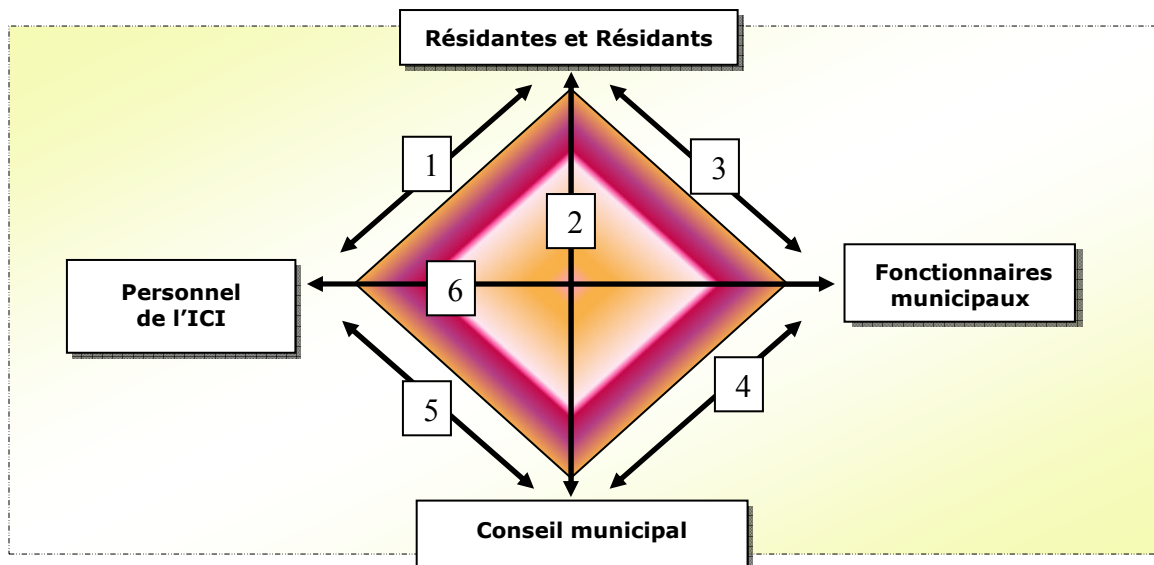
Comme pour les relations en général, la relation entre une municipalité et une ICI est complexe. Pour qu'elles soient harmonieuses, les relations, tant personnelles que professionnelles, doivent reposer sur une communication efficace et sur une volonté d'écouter, de comprendre et de respecter d'autres points de vue. Ces principes valent également pour la relation entre une ICI et une administration locale.

Toutefois, contrairement à la majorité des relations, la relation qui existe entre les ICI et les administrations locales implique beaucoup de personnes et de nombreuses perspectives variées. Cette grande diversité, tout en enrichissant et en renforçant la collaboration, peut parfois constituer un fardeau, ralentir l'élan et nuire à l'atteinte d'une vision commune. Savoir bâtir des relations solides nécessite, au départ, de comprendre l'ensemble des facteurs qui les constituent. Pour ce faire, il est utile de distinguer les divers acteurs (parties concernées) de la relation et d'analyser de plus près leur dynamique interne.

À l'examen, la relation entre une ICI et une administration locale comporte quatre acteurs différents, chacun doté d'une fonction propre. Ces quatre acteurs ont des motivations distinctes et possèdent une diversité de ressources et d'outils. De plus, chacun subit des contraintes engendrées par des facteurs variés. Essentiellement, il n'existe pas une seule relation entre l'ICI et l'administration locale, mais bien six relations distinctes les unes des autres. Les divers acteurs et leurs multiples relations s'inscrivent dans une multitude de dynamiques. À cause de cet aspect multidimensionnel, les relations entre les parties font penser aux diverses faces d'un diamant.

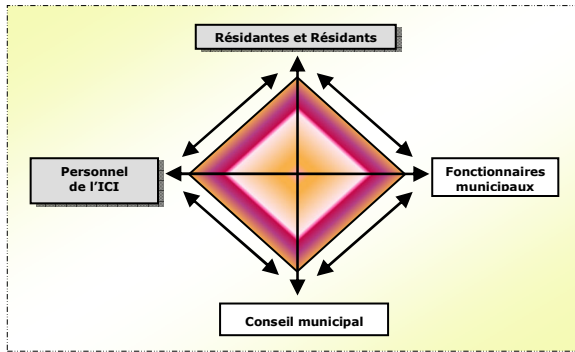
Dans la prochaine section, nous examinerons de plus près chacune des six relations et leurs dynamiques particulières. Ce faisant, nous verrons qu'étant donné les dynamiques propres à chacune des relations, il est nécessaire de mener une action stratégique pour renforcer les liens entre les ICI et les municipalités où les initiatives se déploient.

Même si le « diamant » dont il est question est constitué de quatre acteurs différents et de six relations distinctes, il faut bâtir des relations solides avec l'administration locale pour créer des quartiers et des collectivités où les résidentes et les résidents seront capables de décider de leur propre destin et de se doter de biens, de services et de programmes qui leur assureront, et assureront à leur famille, une bonne qualité de vie.



1. Les résidentes, les résidents et le personnel de l'ICI

Les résidentes et les résidents d'une collectivité s'en remettent au personnel de l'ICI pour assumer le leadership et mettre en œuvre les plans d'action en vue d'atteindre les objectifs souhaités. Et le personnel de l'ICI, quant à lui, passe une grande partie de son temps à bâtir et à entretenir ses liens avec la population locale.



Pour comprendre la dynamique de cette relation, il convient de se référer au concept de leadership « au service des autres ». Cette forme de leadership met l'accent sur le rôle du leader en tant que coordonnateur des ressources et de facilitateur des efforts concertés au moyen de la sensibilisation, du tissage de liens de confiance et de la création de conditions de réussite. Les employés des ICI doivent s'efforcer de devenir des leaders « au service des autres » en se méritant la confiance

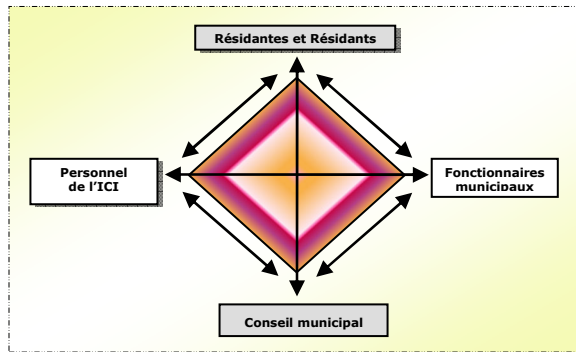
de la population locale et en renforçant cette confiance. Ils doivent d'abord bâtir la compréhension et le sentiment d'appartenance avant de passer à des actions pour réaliser la vision commune.

Les résidents ont diverses attentes à l'endroit des employés d'une ICI et ceux-ci, en tant que leaders au service des autres, doivent s'efforcer de trouver les moyens de satisfaire à ces attentes. Une fois que les résidents prennent la parole et sont en mesure de faire valoir leur point de vue, le personnel de l'ICI peut assumer la fonction de rassembleur et de facilitateur. Souvent, il aidera la collectivité à trouver des ressources financières et gèrera le processus d'évaluation communautaire. Avec le temps, la relation mûrit et les résidents en viennent à diriger le personnel de l'ICI, à fixer les priorités et à décider de l'affectation des ressources.

Il est crucial d'entretenir des relations positives et des liens de confiance entre les résidents et le personnel de l'ICI, mais à l'instar de n'importe quelle relation, les rapports se transforment au fil du temps. Des luttes de pouvoir peuvent surgir entre les deux parties si le taux de roulement du personnel est élevé, s'il y a des conflits de personnalités ou des priorités divergentes. Pour l'essentiel, la responsabilité de veiller à ce que les relations avec les citoyens et les citoyennes soient harmonieuses et le demeurent revient au personnel de l'ICI. C'est pourquoi il est très important de consentir du temps et de l'énergie à créer des liens serrés avec la population locale et les entretenir.

2. Les résidentes, les résidents et le conseil municipal

Un dirigeant élu, parlant de la relation entre les résidents et le conseil municipal, a dit qu'il s'agissait là « d'une relation très délicate ». Dans un monde idéal, le maire ou la mairesse et les conseillers municipaux sont élus pour représenter les intérêts de tous les résidents et de toutes les résidentes. Mais, la réalité politique est beaucoup plus complexe que cela.

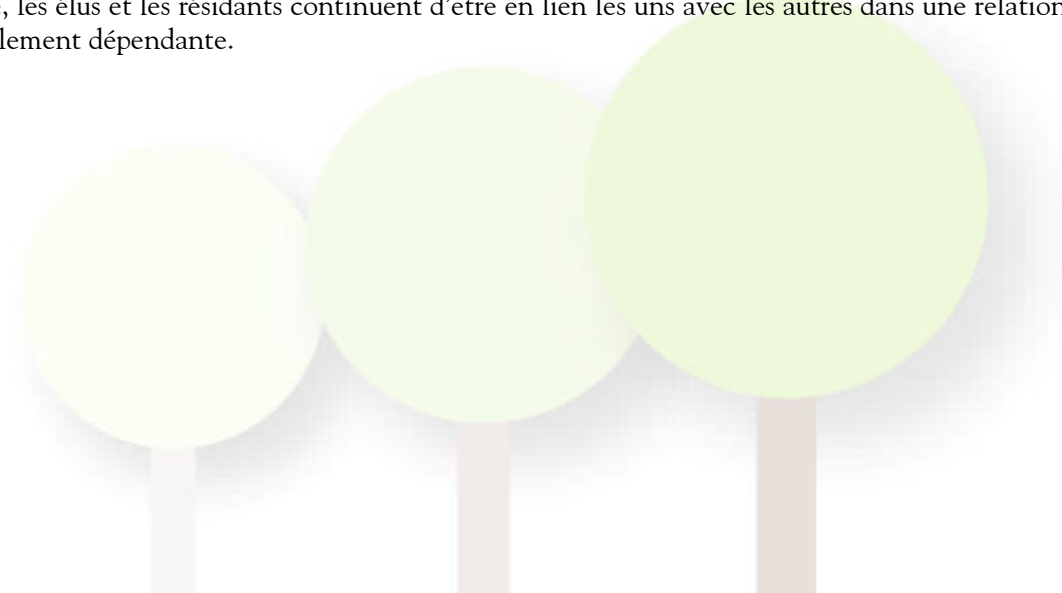


Les élus et les élues doivent concilier des priorités divergentes, composer avec des demandes contradictoires de la part de citoyens ou de groupes d'intérêts divers et ils doivent jongler avec des ressources financières limitées. La journée ne compte jamais assez d'heures pour que le maire et les conseillers municipaux puissent donner suite aux multiples requêtes qui leur sont adressées. Les politiciens et les politiciennes sont attirés par la politique locale pour toutes sortes de raisons mais, pour la majorité d'entre eux, le désir de

diriger la municipalité est ce qui les motive principalement. Malheureusement, les exigences de la fonction sont considérables et bon nombre d'élus et d'élues s'aperçoivent qu'ils n'ont pas le temps ni les ressources suffisantes pour appuyer toutes les causes qui se présentent.

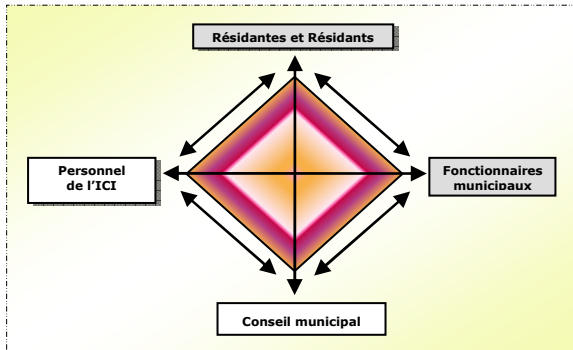
Les citoyens et citoyennes d'une municipalité dont le maire ou les conseillers municipaux appuient la cause réalisent plus facilement leurs objectifs. Il est toutefois fréquent que les attentes citoyennes ne soient pas satisfaites par les élus. Les résidents ont alors pour leur dire que leurs élus devraient appuyer beaucoup plus fermement les priorités de la collectivité. Ce n'est pas facile de concilier ces visions opposées.

Les élections municipales sont une occasion tout indiquée pour la population d'influencer leurs conseillères et leurs conseillers municipaux et les inciter à défendre leurs intérêts. Après l'élection, cependant, les élus sont souvent moins réceptifs aux demandes immédiates de leurs commettants. Néanmoins, une élection se profilant toujours dans un avenir plus ou moins éloigné, les élus et les résidents continuent d'être en lien les uns avec les autres dans une relation mutuellement dépendante.



3. Les résidentes, les résidents et les fonctionnaires municipaux

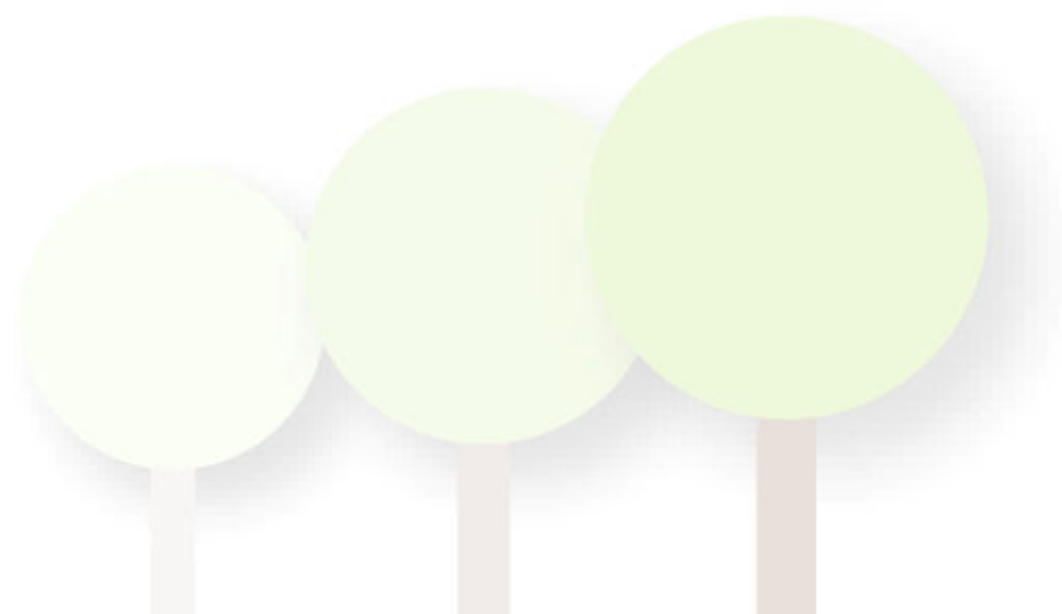
Étant donné que les fonctionnaires municipaux répondent en premier lieu devant le conseil municipal de leurs actions, leur relation avec les résidents peut parfois être difficile surtout s'ils se retrouvent au beau milieu d'un conflit d'intérêts entre le conseil municipal et la population locale.



Lorsqu'il s'agit de programmes et de services rendus directement à la population, par exemple l'aide sociale, les services récréatifs et le logement social, les relations entre les fonctionnaires et les résidents ou les organismes qui les représentent sont habituellement bonnes. Elles se corsent cependant lorsque les attentes des usagers ou des militants débordent de l'autorité du fonctionnaire ou des balises approuvées du programme.

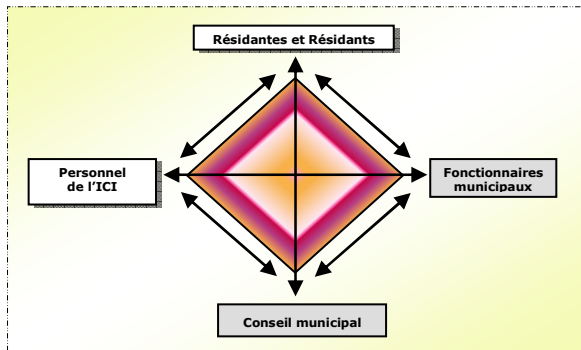
Dans les dossiers traditionnels de zonage municipal ou de prestation de services d'infrastructure, la relation entre les fonctionnaires et les résidents est bien souvent limitée à la transmission d'informations ou à une consultation ponctuelle. Ce qui peut être frustrant pour le citoyen qui voit alors dans le fonctionnaire un obstructionniste et le défenseur de la position arrêtée d'avance du conseil municipal.

Lorsque la relation entre les fonctionnaires et les citoyens se détériore, ces derniers se plaignent d'être ceux qui, en fin de compte, paient le salaire des employés municipaux. Règle générale, pour temporer entre le conseil municipal et les citoyens lorsque leurs intérêts divergent, il faut être un fonctionnaire très talentueux. Malgré quelques exceptions à la règle, la majorité des fonctionnaires savent qu'ils sont là pour la durée et que les élus, eux, se succèdent. Ils se permettent donc d'attendre un revirement de situation.



4. Les fonctionnaires municipaux et les élus municipaux

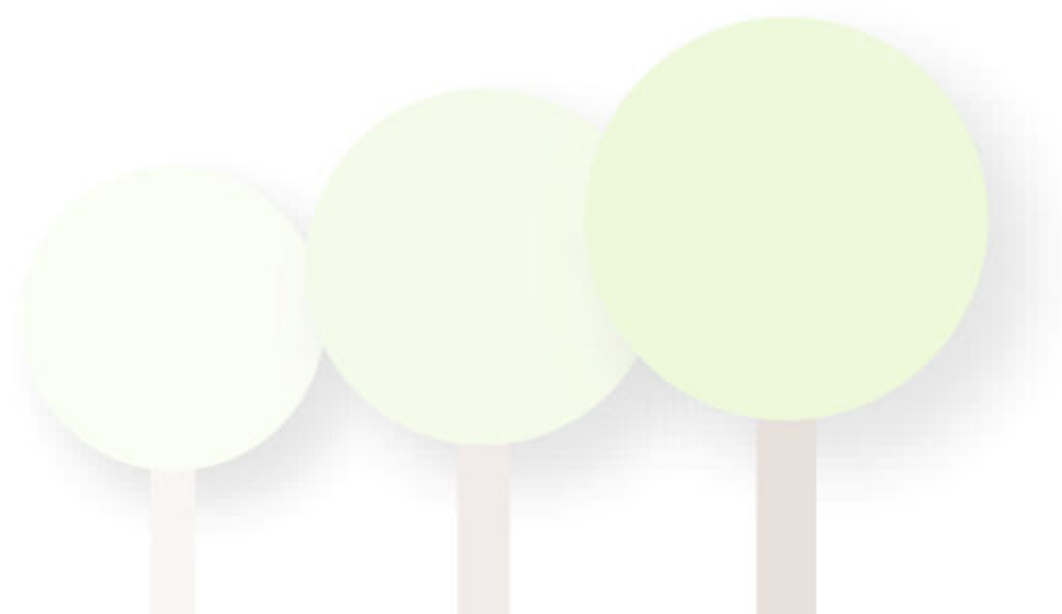
La caractéristique qui définit la relation entre les fonctionnaires, d'une part, et le maire ou le préfet régional et les conseillers municipaux, d'autre part, est le lien d'imputabilité des fonctionnaires à l'endroit des élus, remontant tout le long de la hiérarchie municipale. Le conseil municipal définit les orientations stratégiques suivies par les fonctionnaires et il est l'instance qui approuve les politiques et les dépenses. Les fonctionnaires, par l'entremise de la directrice ou du directeur municipal, proposent des stratégies et formulent des recommandations aux fins d'étude par les élus.



Le maire ou le préfet régional et les membres du conseil municipal comptent, quant à eux, sur la loyauté, le leadership et l'expertise professionnelle des fonctionnaires pour élaborer leurs plans d'action, adopter des politiques et affecter des ressources budgétaires.

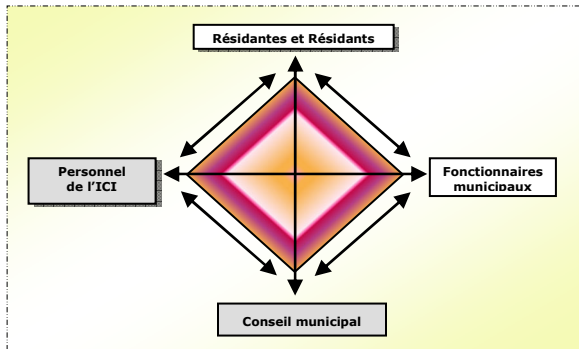
Par exemple, si un maire ou les conseillers sont conservateurs sur le plan financier, ils pourront réclamer des fonctionnaires qu'ils préparent un budget assorti de résultats concrets et mesurables. Dans un tel cas, les fonctionnaires auront du mal à justifier des programmes qui renforcent les capacités communautaires vu que les résultats de ce type d'activités sont à long terme et difficiles à mesurer. Par ailleurs, si le maire ou ses conseillers sont partisans des initiatives de type communautaire, les fonctionnaires auront beaucoup plus de marge de manœuvre pour concevoir et mettre en œuvre des solutions innovatrices pour assurer le mieux-être de la collectivité.

Un fonctionnaire progressiste est une personne qui saisit bien le rapport entre les intérêts des élus et ceux de la collectivité et qui cherche des moyens pour négocier à l'avantage des deux parties.



5. Le personnel de l'ICI et les élus municipaux

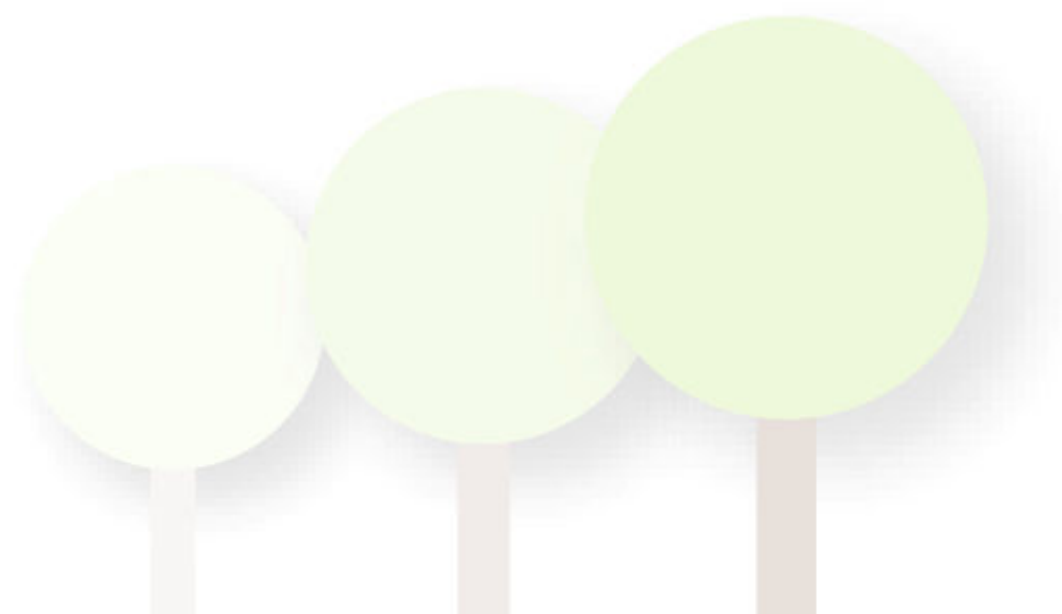
Les relations entre le personnel de l'ICI et le maire et son conseil municipal varieront considérablement en fonction de la personnalité et des priorités des élus.



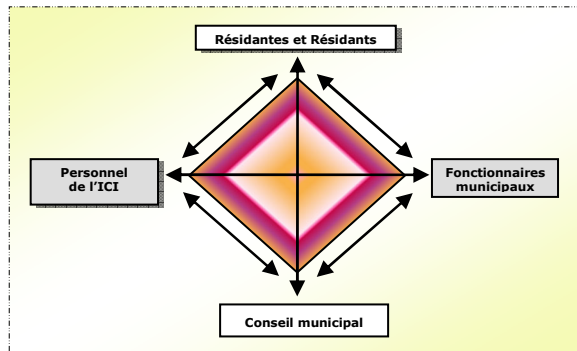
Si le maire ou le préfet régional, ou les conseillers municipaux s'identifient facilement aux problèmes de la collectivité, sans doute se feront-ils les ardents défenseurs de l'ICI et de ses objectifs, donnant l'occasion aux résidents de faire valoir leur point de vue devant le conseil municipal et réclamant que les fonctionnaires facilitent la démarche citoyenne. Cela étant, le personnel de l'ICI peut agir comme *facilitateur* des activités et le maire ou les conseillers en être les *champions*

(porteurs de causes). Les employés des ICI sont les alliés précieux des maires et des conseils municipaux. Ils les aident à gagner la confiance de la population locale et à mettre en œuvre le programme de la collectivité. Ils sont alors partenaires de la création d'une collectivité en santé au service de tous ses membres.

Par contre, si la vision et les objectifs de l'ICI ne correspondent pas aux priorités du conseil municipal, les élus la percevront comme un mouvement revendicateur et ses acteurs comme autant de lobbyistes. Cela étant, la relation risque de s'envenimer. Les élus croiront que l'ICI usurpe leur leadership municipal et ils réagiront sans doute négativement à l'impression qu'on leur conteste l'autorité. Les hommes et les femmes politiques ont tendance à s'attirer l'attention des médias et certains savent très bien s'en servir à leur avantage politique. Lorsqu'une relation conflictuelle entre une ICI et un conseil municipal s'attire l'attention médiatique, recréer par la suite une relation constructive est difficile et requiert énormément d'effort.



6. Le personnel de l'ICI et les fonctionnaires municipaux

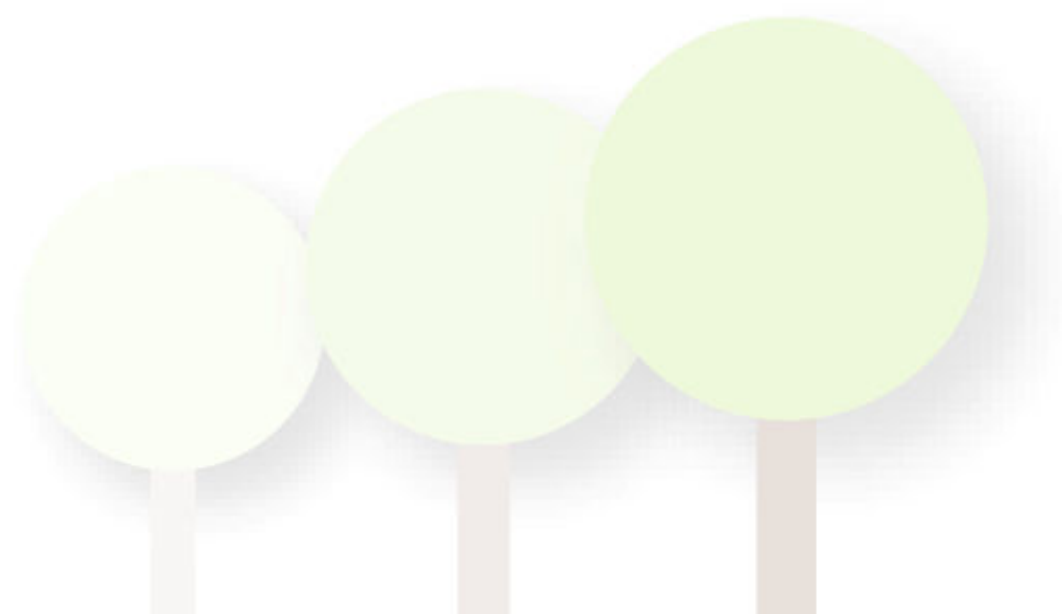


Pour les employés de l'ICI comme pour les employés municipaux, un des meilleurs moyens de faire progresser le programme de la collectivité consiste à renforcer les liens entre eux.

On devient fonctionnaire municipal pour toutes sortes de raisons, mais pour plusieurs, leur motivation est le désir d'agir sur le milieu et d'améliorer la qualité de vie des citoyens et des citoyennes. Un fonctionnaire motivé

appuiera sans doute une initiative citoyenne, surtout si l'ICI en question est bien dirigée et dotée d'un plan d'action réaliste. Pour leur part, les employés de l'ICI qui savent identifier les fonctionnaires sympathiques à leur cause et qui travaillent de près avec eux trouveront chez ces personnes une mine d'expertise, de compétence et de sagesse pour les aider à réaliser la vision des partenaires de l'ICI.

Souvent, il n'est pas facile à première vue de déterminer comment les fonctionnaires municipaux et le personnel d'une ICI peuvent se venir en aide mutuellement. Le temps consenti à tisser des liens entre eux rapportera des dividendes à bien des égards. En comprenant mieux les forces qui les motivent et les limitent de part et d'autre, ils deviendront des canaux de communication et d'information et serviront ultimement de terreau fertile pour bâtir des ponts entre d'autres acteurs.



Un modèle d'engagement communautaire

Dans la section précédente, nous avons identifié six relations qu'il fallait développer, entretenir et alimenter pour bâtir une relation efficace, efficace et harmonieuse entre la municipalité et l'initiative communautaire intégrée qui s'y déploie. Ces relations, nous l'avons dit, peuvent être perçues comme les faces d'un diamant et, de la même manière que les diamants sont classés en fonction de leur clarté (transparence), la qualité de ces six relations dépendra de la clarté de la vision et du dessein de l'initiative citoyenne.

Le processus d'engagement communautaire de la vaste majorité des initiatives communautaires se déploie en cinq phases. La ligne qui sépare ces phases est souvent ténue et imprécise, mais la recherche et l'expérience ont démontré que la plupart des initiatives qui connaissent du succès se déroulent en fonction des cinq phases suivantes⁵:

- 1) Émergence d'une vision
- 2) Renforcement de la volonté populaire
- 3) Création de conditions favorables à la réussite
- 4) Action, leadership, apprentissage et changement
- 5) Renouveau et dénouement progressif

Dans la prochaine section, les idées pour renforcer les relations entre les ICI et les administrations locales s'articulent autour des cinq phases de l'engagement communautaire. Quoique ces idées soient organisées selon la phase du processus à laquelle elles se prêtent le mieux, certaines s'appliquent à n'importe quelle étape d'une relation. De plus, les phases ne sont pas nécessairement linéaires. En fait, elles s'inscrivent plutôt dans un cycle qui se répète sans cesse.

⁵ Pour de plus amples renseignements, consulter le document suivant : Mise en œuvre d'une initiative communautaire intégrée multisectorielle de lutte contre la pauvreté – guide d'introduction au : http://tamarackcommunity.ca/downloads/tools/primer_f.pdf

Renforcement des relations

Émergence d'une vision

Cette phase de l'engagement communautaire consiste à préparer la population locale et les partenaires à travailler ensemble en leur donnant l'occasion d'explorer collectivement le problème auquel ils font face et de le circonscrire. La vision naît du dialogue, lequel a cours dans une variété de forums, notamment des groupes de discussion, des assemblées publiques et des entrevues individuelles.

Il pourrait s'avérer difficile de « rallier » l'administration locale une fois l'initiative déployée. Ainsi, s'assurer le concours de la municipalité dès cette phase de l'ICI épargnera beaucoup de temps et d'efforts. Soyez conscients que le maire, le préfet régional ou le conseil municipal voudra peut-être rester à distance tant qu'il ne saura pas au juste de quoi relève l'initiative. Voici quelques idées à considérer pour rallier le maire ou le préfet régional dès le début de l'exercice.

Comprendre la dichotomie entre les solutions à court terme et les solutions à long terme

Les ICI sont, par définition, des stratégies qui débordent de la solution rapide et toute faite. Or, pour travailler de façon concertée sur les dimensions sociale, économique et physique d'une problématique afin d'améliorer la qualité de vie d'une collectivité et des personnes qui y vivent, il faut mettre du temps, beaucoup plus de temps que dure un mandat d'élu municipal

Pour s'assurer d'une relation harmonieuse avec les élus municipaux, l'ICI devra accepter avec tolérance que son idée du moment quand les résultats de ses actions devraient se manifester sera différente de celle du conseil municipal. Il est utile de grouper les activités de l'ICI et de les répartir de manière à ce que certaines d'entre elles aboutissent à court terme.

Il est également important de présenter des résultats généraux à l'administration locale dans une forme qui rende compte d'un calendrier à court terme, mais également d'échéanciers plus longs. Ainsi, les élus seront sensibilisés au fait que des changements peuvent survenir rapidement, mais que les véritables « solutions », celles qui feront une différence notable, sont susceptibles d'être perceptibles uniquement à long terme.

Faire la différence entre les stratégies axées sur une problématique particulière et les stratégies axées sur un milieu donné.

La majorité des ICI sont axées sur le lieu plutôt que sur la problématique et, pour déployer de telles stratégies, il faut avoir recours à une approche horizontale, que ce soit à l'échelle de la collectivité ou du quartier. Les acteurs et les intervenants doivent se réunir avec la volonté expresse de travailler en chevauchant les secteurs, les ministères et les spécialités afin de partager leurs connaissances, leurs données et leurs ressources pour résoudre les problèmes.

Les administrations locales, pour leur part, ont tendance à focaliser sur les problématiques. Ce qui fait que les services qu'elles rendent sont répartis en catégories discrètes, telles que l'entretien des rues, la gestion des déchets, la santé publique, les services sociaux, les loisirs et les parcs. Sachant que les administrations locales privilégient ce genre d'approche et qu'elles ont souvent

du mal à fonctionner dans un modèle d'organisation horizontale, l'ICI doit mettre en relief dans toutes ses présentations et souligner dans ses communications son approche fondée sur le milieu.

Quoique les conseils municipaux aient habituellement recours à des stratégies qui interviennent sur des problématiques particulières plutôt dans un milieu donné, il y a paradoxe lorsqu'un conseiller cherche à obtenir l'appui d'autres membres du conseil sur une question touchant les résidentes et les résidents de son quartier. Par convention politique et dans l'espoir d'un retour d'ascenseur, ses collègues au conseil appuieront généralement la résolution même si elle porte sur une circonscription très précise. Dans le même ordre d'idées, si un maire s'est fait élire, en partie, grâce à l'appui d'un groupe particulier d'intérêts, il réussira habituellement à piloter les dossiers de la municipalité de manière à pouvoir respecter ses engagements à leur endroit.

Les initiatives intégrées qui chevauchent les secteurs social et économique n'ont pas de véritables clientèles naturelles et elles ne s'attaquent pas non plus à un problème unique. Malgré l'importance de conserver leur approche fondée sur un lieu donné, les ICI auraient probablement intérêt à établir les liens qui existent entre leurs objectifs, les problèmes abordés et les populations touchées. Prendre le temps de préparer des outils et des documents pour expliquer au conseil municipal la différence d'approche aidera à minimiser les malentendus et à favoriser une meilleure compréhension.

Sensibilisation

Les élus municipaux sont très sollicités et disposent souvent de très peu de personnel pour les soutenir au chapitre de l'analyse des questions et de l'administration. Les ICI peuvent donc les appuyer en leur remettant des documents d'information et des rapports synthèses et en les informant sur une base individuelle. En plus de bâtir une bonne relation professionnelle entre instances, il y a de bonnes chances que de tels gestes poussent un maire, un conseiller ou une conseillère déjà très occupés à passer à l'action.

S'organiser pour que le maire et les conseillers municipaux ressentent émotionnellement un problème peut galvaniser leurs efforts pour le régler. En effet, lorsqu'on leur fait vivre une expérience qui les sensibilise au travail de l'ICI, le sentiment éprouvé leur revient à l'esprit lorsqu'ils sont sollicités par d'autres dossiers et d'autres questions dans les divers comités auxquels ils siègent et lors des réunions du conseil. Par exemple, une activité qui donne de bons résultats consiste à leur faire exécuter des tâches physiques semblables à celles que doivent effectuer sur une base quotidienne les personnes âgées ou les personnes qui ont des incapacités. Dans un autre exercice, efficace elle aussi, on invite les membres du conseil à participer à un jeu de rôle. Ils doivent remplir une demande d'aide sociale, de logement social ou d'aide alimentaire.

Renforcement de la volonté populaire

Une fois arrivée à l'étape du renforcement de la volonté populaire, l'ICI s'emploie déjà activement à rallier la population à une vision commune et au besoin de travailler en collaboration. Les discussions porteront donc sur la valeur de travailler ensemble et, au fil du temps, naît une vision collective du travail à faire.

L'administration locale, en tant qu'ordre de gouvernement le plus près de la population, a beaucoup à contribuer à ce stade-ci. Voici quelques idées pour s'assurer la participation de la municipalité et l'inciter à démontrer du leadership.

Former un comité de direction

L'approche intersectorielle mise de l'avant par les ICI pour trouver des solutions durables est considérablement renforcée quand des personnes bien informées de tous les horizons ont l'occasion de constater les avancées et de surveiller les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs que se sont fixés les résidentes et les résidents. Pour que cela se produise, il faut une direction. Celle-ci est souvent donnée par une table de concertation ou un comité de direction, dont le rôle est important pour clarifier les divers aspects de l'initiative dans l'esprit de tous les partenaires, pas uniquement dans l'esprit des personnes intéressées à renforcer les liens entre la municipalité et l'ICI.

Le comité de direction doit créer un climat positif et, par l'exemple, démontrer à toutes les parties concernées que des partenaires de divers secteurs se mobilisent et travaillent ensemble dans le but de partager et de bâtir une vision commune. Collectivités dynamiques, une initiative communautaire intégrée multisectorielle de réduction de la pauvreté déployée dans quinze collectivités au Canada, a fait la preuve que les comités de direction sont un élément crucial pour renforcer la volonté populaire.

Un comité de direction ou une instance mobilisatrice similaire a pour effet de transformer la relation en forme de diamant entre l'administration municipale et les ICI en un diamant multifacé, regroupant le milieu des affaires, la haute direction municipale, les résidents marginalisés, d'autres institutions publiques, ainsi que le secteur bénévole et sans but lucratif, tous ces acteurs étant réunis dans le but de travailler ensemble à la réalisation du programme de la collectivité.

Appuyer les priorités budgétaires du conseil municipal

Le budget du conseil est le principal outil de l'administration locale pour mettre en œuvre des politiques. La responsabilité de préparer et de soumettre un budget au conseil municipal pour étude et adoption revient à la directrice ou au directeur municipal.

Les budgets ne sont pas préparés en vase clos. Il existe une procédure pour déterminer les orientations stratégiques et fixer les priorités. Dans certaines municipalités, la procédure est rigoureuse et s'inscrit à l'intérieur d'un cadre stratégique de trois ou de cinq ans. Ailleurs, la démarche budgétaire est beaucoup moins structurée.

Documentez-vous sur le plan d'affaires annuel de la municipalité ou sur son plan stratégique. Informez-vous concernant son calendrier de réalisation et les procédures de présentation et d'approbation. En faisant la démonstration de la correspondance entre les objectifs de l'ICI et les priorités budgétaires de l'administration locale, vous vous assurerez que les programmes qui vous intéressent seront subventionnés. Pour faire cette démonstration, préparez des notes de synthèse pour les membres du conseil et organisez vos présentations devant le conseil de manière à ce qu'elles reflètent ses priorités stratégiques. Utilisez la même terminologie et démontrez comment l'ICI peut soutenir le conseil dans l'atteinte des résultats désirés.

Création de conditions favorables à la réussite

Après avoir bati la compréhension dans le milieu et renforcé la volonté populaire, l'ICI doit s'employer à créer les conditions favorables à la réussite. Au cours de cette phase, les partenariats seront formalisés et une structure de leadership ou de gouvernance sera établie. Le travail sera axé sur l'élaboration du programme de la collectivité (plan d'action) et sur le développement des moyens pour le mettre en œuvre.

Voici quelques idées pour s'assurer que l'ICI et l'administration locale partagent leurs ressources et leur savoir aussi efficacement et souvent que possible.

Inviter le maire, le préfet régional ou un membre du conseil à coprésider

Habituellement, la direction d'une ICI est assumée par une structure de gouvernance sous forme de table de concertation, de comité de direction ou de comité consultatif. Une façon éprouvée de s'assurer tangiblement et visiblement l'appui du conseil municipal consiste à inviter un élu à coprésider cette instance.

À cause du temps limité dont disposent le maire ou les membres du conseil municipal, on peut leur réserver les relations publiques. Leur coprésident ou leur coprésidente s'occupera plutôt du volet administration et des affaires courantes de l'ICI. Cette approche bicéphale de la direction et de la répartition des responsabilités a l'avantage de rallier les élus réticents et de fournir l'occasion aux autres, c'est-à-dire à ceux qui sont partisans de l'initiative, de se faire valoir comme champions de la cause sans pour autant gruger trop de leur temps et de leurs ressources.

Rallier un haut fonctionnaire à la cause

Gagner l'appui d'un haut fonctionnaire et en faire un champion de l'initiative en lui fournissant l'information nécessaire pour porter le dossier et le faire cheminer dans la structure administrative municipale se doit d'être une priorité élevée pour tout ICI désireuse de consolider ses relations avec l'administration locale.

Le personnel de première ligne qui travaille de près avec les ICI a souvent l'accord implicite des gestionnaires pour ce faire. Par contre, les fonctions et les descriptions de tâches ne prennent habituellement pas en compte ce surplus de travail. Ces employés et les gestionnaires intermédiaires peuvent contribuer considérablement à l'initiative citoyenne, mais il reste que la gestion horizontale (interservices) exige du soutien administratif ainsi qu'un porteur de dossier au niveau de la haute direction.

Identifiez un haut fonctionnaire suffisamment respecté et influent dans l'appareil municipal pour soutenir l'engagement citoyen et former des équipes de travail interservices capables de travailler en collaboration avec l'ICI. Cette personne doit également pouvoir manifester son appui pour l'ICI et influencer ses collègues de la haute direction.

Consultez ce haut fonctionnaire, assurez-vous de l'informer d'avance de vos projets et tenez-le au courant des résultats. S'il a une tâche particulière à exécuter pour soutenir l'ICI, remettez-lui de l'information concise et brève et exprimez clairement ce que vous attendez de l'administration locale. De cette façon, ce haut dirigeant pourra déléguer des tâches et confier plus facilement les mandats à qui de droit.

Organisez-vous pour qu'un membre ou deux de la direction de l'ICI rencontrent régulièrement ce représentant de l'administration dans le cadre d'un déjeuner d'affaires. N'hésitez pas à faire état quand l'occasion se présente de l'aide précieuse qu'il vous apporte et témoignez de votre appréciation dans des documents et des présentations.

Batir de bonnes relations avec un haut fonctionnaire municipal peut profiter toute à la fois à l'ICI et au conseil municipal. Les deux parties sont susceptibles de bénéficier de la sagesse et des conseils judicieux d'un fonctionnaire chevronné.

Agir comme tiers intervenant

L'administration locale qui manifeste un leadership communautaire efficace et responsable est confrontée à un dilemme. D'un côté, la collectivité s'attend à ce que l'administration locale soit interpellée par son programme et l'appuie fermement, mais de l'autre, lorsque la municipalité s'investit plus directement dans l'initiative et assume un leadership plus musclé, on s'en méfie.

L'ICI peut contribuer à résoudre ce dilemme en agissant comme tiers intervenant, ouvrant la voie à d'autres joueurs et offrant des possibilités qui n'existeraient peut-être pas si l'administration locale pilotait le projet. Dans son rôle de tiers intervenant, l'ICI peut être leste et souple tout en encourageant la gestion horizontale au sein de l'administration locale. Une ICI efficace saura même stimuler la concertation interservices.

Concrètement, l'ICI qui agit comme tiers intervenant peut organiser des consultations populaires au nom de la municipalité, elle peut faire des présentations spécialisées et représenter les intérêts de la collectivité devant le maire, un service municipal ou le conseil. Elle peut également aider la population locale à formuler ses messages et à préciser ses attentes à l'endroit de la ville, à évaluer ses actifs et ses besoins. Elle peut aider les citoyennes et les citoyens à créer des comités ou des conseils et à élaborer leurs plans d'action communautaire.

Les municipalités disposent des ressources financières et des capacités de persuasion pour créer des conditions favorables à la réussite. En vertu de leur fonction auprès du conseil municipal, de leur formation et de leur engagement professionnels, les fonctionnaires municipaux ont accès à des recherches et à des analyses de politiques. Ils ont une bonne connaissance de la démographie et des actifs de la collectivité. On devrait les encourager à partager toute cette information et leurs diverses sources de données avec les ICI. Dans le même ordre d'idées, les ICI peuvent s'appuyer sur leurs relations privilégiées avec les leaders communautaires et les résidents pour aider à renforcer les liens de la municipalité avec ses citoyennes et ses citoyens. Elles peuvent lui ouvrir la voie à de nombreuses autres formes de dialogue avec la population locale.

Cette capacité d'agir comme tiers intervenant est un pouvoir indéniable et peut être encore renforcée lorsqu'une administration locale collabore avec la direction d'une ICI à leur avantage mutuel.

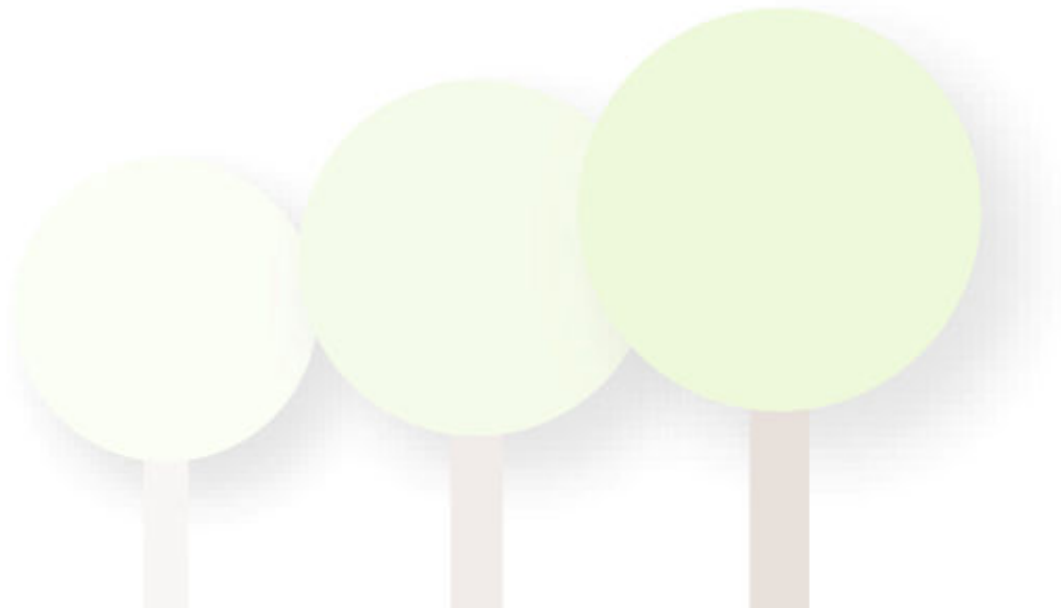
Accorder un financement suffisant pour satisfaire aux exigences de reddition de comptes

La tendance vers une plus grande imputabilité gouvernementale est une avancée positive. Elle a pour effet de protéger les recettes fiscales limitées dont on dispose et de s'assurer que les gouvernements dépensent de manière responsable. La majorité des municipalités qui financent des initiatives communautaires au moyen de subventions ou en réclamant des frais aux usagers se sont dotées de mécanismes de reddition de comptes et d'évaluation de rendement.

Quoique le resserrement des mesures de reddition de comptes soit bon pour tout le monde, il faut reconnaître que l'évaluation et la surveillance des programmes, la collecte de données et l'analyse des politiques exigent du travail et de l'argent. Affecter des ressources humaines et financières à des enquêtes, tenir des groupes de discussion, faire de la recherche et préparer des rapports publics, toutes ces activités nécessitent des fonds. Une initiative communautaire intégrée bien planifiée et bien administrée saura contrôler ses coûts d'évaluation, mais il est important pour les municipalités de comprendre que leurs exigences en matière de reddition de comptes commandent un financement suffisant.

Les ICI doivent prévoir dès le départ un processus d'évaluation et des mécanismes pour mesurer leurs résultats et les intégrer dans leur plan de travail et leur budget. Pour une présentation plus détaillée des cadres d'évaluation et de reddition de comptes, veuillez vous rendre aux adresses électroniques suivantes :

- ANC: A Guide for Neighbourhood Planning. http://www.ancommunity.ca/Downloads/ANC_Tool_GuideNeighPlan_FinalE.pdf
- Initiatives Éclaireurs de Collectivités dynamiques : Apprentissages et évaluation. Février 2005. http://tamarackcommunity.ca/downloads/vc/TBpackage_FR.pdf
- Sherri Torjman (1999). *Are Outcomes the Best Outcomes?* Caledon Institute for Social Policy. <http://caledoninst.org/Publications/PDF/outcomes.pdf>



Action, leadership, apprentissage et changement

Du moment qu'une ICI travaille à créer les conditions favorables à la réussite décrites précédemment, elle lance un processus communautaire dynamique qui s'inscrit dans un cycle énergétique d'action, de leadership, d'apprentissage et de changement. Le travail en soi mène à des résultats tout à la fois attendus et imprévus, la culture change et les personnes s'approprient l'initiative et tiennent fermement à son succès.

Voici quelques idées pour faire en sorte que cette phase serve à renforcer l'engagement communautaire des résidentes, des résidents et de l'administration locale

Comprendre les rouages de la gouvernance locale

Certains perçoivent l'administration locale comme une boîte noire dont le processus politique est hermétique, la prise de décisions équivoque et l'accès aux décisionnaires nébuleux.

En réalité, le processus décisionnel des administrations locales est beaucoup plus ouvert et transparent qu'il ne l'était dans le passé. Le bureau du greffier est responsable de la gestion des affaires du conseil municipal. Il constitue une bonne source d'informations pour répondre aux questions ayant trait à la structure des comités, au calendrier des assemblées et au budget. Inviter le greffier municipal à venir expliquer les rouages de l'administration municipale dans le cadre d'une formation est un excellent moyen de renseigner les résidentes et les résidents ainsi que le personnel de l'ICI sur le sujet.

La majorité des municipalités sont dotées de sites Web affichant l'ordre du jour et les procès-verbaux des rencontres de comités et des assemblées du conseil. Savoir comment demander une audience et bien réussir sa représentation exige beaucoup de travail, mais lorsque tout se passe bien, on réussit à sensibiliser les dirigeants municipaux et à obtenir un engagement de leur part. La première étape consiste à s'adresser au bureau du greffier pour faire une demande d'audience. Après coup, il faut faire ses devoirs, parler aux conseillers municipaux et aux fonctionnaires pour déterminer le moment le plus opportun de se présenter, voir s'il vaut mieux rencontrer un comité ou le conseil. La présentation doit être bien préparée et répétée et les renseignements présentés de façon attrayante.

Si l'administration locale compte un pallier supérieur et un pallier inférieur, le personnel de l'ICI doit savoir lequel est responsable de quoi et comprendre la nature des relations entre le gouvernement régional et les municipalités locales. Une ICI doit éviter de se retrouver au beau milieu d'une lutte historique entre municipalités. Il est manifestement préférable d'adopter des stratégies qui reconnaissent et soutiennent le rôle de chaque ordre de gouvernement. Et on y parviendra uniquement si le personnel de l'ICI et ses dirigeants comprennent bien les dynamiques en présence dans leur collectivité.

Mailler investissement social et prospérité économique

Une collectivité en santé et viable est un milieu où les composantes économique, sociale et environnementale sont fortes et en symbiose. Les ICI bâtissent du capital social en adoptant une approche globale et en intervenant à la fois dans le secteur social et dans le secteur économique. Elles transforment les collectivités en renforçant leurs institutions locales et l'engagement communautaire.

La majorité des administrations locales conviennent sans hésiter de la nécessité d'investir dans les infrastructures dites « dures », mais lorsqu'il est question d'investir dans l'infrastructure sociale de la collectivité, elles ont tendance à hésiter. C'est notamment le cas depuis quelques années. Les compressions effectuées par les gouvernements fédéral et provinciaux pour équilibrer leurs propres budgets forcent les municipalités à fonctionner avec moins.

La prospérité économique dépend de la capacité du milieu à attirer des entreprises et une main-d'œuvre formée et adaptable et, pour ce faire, le milieu doit pouvoir créer et entretenir du capital social. Les ICI qui font la preuve du lien entre leurs actions et le renforcement du capital social peuvent avoir un impact réel sur la prospérité économique.

Il faut mettre en relief cette capacité le plus souvent possible. C'est simple à faire et convaincant, mais souvent oublié dans la complexité d'initiatives intégrées qui maillent investissements sociaux et prospérité économique.

Mesurer les résultats

On sait qu'il est difficile de mesurer les résultats de stratégies intégrées axées sur un milieu donné. Même si on s'en sert souvent pour défendre un dossier, la recherche quantitative fondée sur les preuves n'est pas nécessairement suffisante pour convaincre les décisionnaires. Par ailleurs, les récits anecdotiques et les histoires qui présentent un lien de cause à effet entre les ressources financières (habituellement leur insuffisance) et l'impact d'une initiative sont illustratifs. Mais même bien racontées, comme dans le cas de Collectivités dynamiques et de Quartiers en essor, bien souvent ces histoires ne suffisent pas non plus.

Il faut trouver d'autres outils pour établir un lien causal crédible, qui soit à la fois compréhensible, prouvé, efficace et accepté.

Malcolm Gladwell, dans un article fascinant concernant la décision du ministre du Procureur général de l'Ontario de légiférer pour interdire les chiens pit-bulls, a examiné les données statistiques ainsi que les histoires d'attaque par des pit-bulls. Il a conclu que les décisionnaires doivent « se doter d'un ensemble de concepts généraux plus rigoureux et les appliquer plus rigoureusement »⁶.

⁶ Gladwell, Malcolm. *Troublemakers : What Pit Bulls Can Teach Us About Profiling*. New Yorker Magazine, 6 février 2006. Pour télécharger l'article: http://www.newyorker.com/fact/content/articles/060206fa_fact.

Tamarack et l'Institut Caledon, dans le cadre de collaboration avec Collectivités dynamiques, Centraide Canada et leurs partenaires de Quartiers en essor, ont mis au point de nombreux outils qui formulent des concepts généraux rigoureux permettant d'établir les liens entre les causes, les effets et les approches intégrées des ICI. On peut se procurer d'autres guides qui montrent comment décrire et saisir les retombées de stratégies multisectorielles intégrées aux adresses électroniques suivantes :

- Eric Leviten-Reid. Développement communautaire fondé sur les actifs du milieu et la prise en charge citoyenne, juillet 2006. <http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/599FRE.pdf>
- Cheryl Gorman. Gouvernement et collectivité : Travailler ensemble pour renforcer les quartiers, juin 2006. <http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/593FRE.pdf>
- Sean Meagher. A Neighbourhood Vitality Index: An Approach to measuring Neighbourhood Well-Being, ANC. (À paraître bientôt)
- Mark Cabaj et Eric Leviten-Reid. Understanding the Potential and Practice of Comprehensive Multisectoral Efforts to Reduce Poverty. Mai 2006. http://tamarackcommunity.ca/downloads/vc/TB_May292006_final.pdf
- Mark Cabaj, Anne Makhoul, Eric Leviten-Reid. In From the Field: Exploring the First Poverty Reduction Strategies Undertaken by Trail Builders in the Vibrant Communities Initiative. Mai 2006. http://tamarackcommunity.ca/downloads/vc/IFTF_May06_final.pdf
- Duncan Maclennan. Reconstitution de la revitalisation des quartiers: vers des politiques créatives de régénération communautaire en Grande-Bretagne, février 2006. <http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/575FRE.pdf>
- Steve Pomeroy. Repenser la revitalisation des quartiers : examen de l'expérience étatsunienne et leçons à tirer pour le Canada, février 2006. <http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/574FRE.pdf>
- Winton Pitcoff. Comprehensive Community Initiatives: Redefining Community Development, Annie E. Casey Foundation. http://www.aecf.org/rci/cci_insert.pdf
- Bruce Katz. Neighbourhoods of Connection and Choice: The Evolution of American Neighbourhood Policy and What it Means for the United Kingdom. 2004. <http://www.jrt.org.uk>



Renouveau et dénouement progressif

À un moment de l'existence d'une ICI, ses leaders bénévoles, son personnel, ses partenaires, voire ses bailleurs de fonds, se questionnent sur l'à-propos de poursuivre les activités, de modifier le parcours ou de mettre progressivement fin à l'initiative. Parfois, la question se pose en toute logique à la fin du premier plan d'action communautaire. À d'autres moments, elle surgit des frustrations entourant les attentes et les espoirs déçus ou d'un succès tel qu'il menace d'écraser le noyau central de l'ICI.

Voici une idée à considérer à cette étape-ci de chaque ICI afin de maintenir de bonnes relations avec l'administration locale.

Gérer les attentes

Beaucoup d'ICI adoptent une démarche qui commence par de petites activités choisies avec soin. Au fil du temps, la confiance se développant, la crédibilité aussi, l'ICI donne des résultats. C'est alors qu'augmentent exponentiellement les attentes à l'égard de ce qu'il est possible de réaliser.

Le côté négatif du succès d'une ICI est cette tendance à y voir une panacée, la réponse à toutes sortes de besoins dans la collectivité. Il est important pour une ICI, notamment si elle fonctionne depuis un certain temps, d'adopter des stratégies qui lui permettront de transférer à d'autres instances des programmes qui ont du succès. Une ICI qui se renouvelle perpétuellement pourra conserver un noyau central solide et diminuer ainsi les risques d'être submergée par le trop plein d'espoir que fait naître le succès.

Étant donné que, par définition, l'ICI est enracinée dans le programme de la collectivité, elle a une interface naturelle avec les programmes et les services fournis par l'administration municipale. Ses actions doivent engendrer des changements systémiques qui permettront aux programmes et aux activités qu'elle a créés d'être maintenus. Bâtir la vitalité communautaire ne devrait pas se limiter, par exemple, à offrir un programme ponctuel dans un quartier défavorisé. La revitalisation d'un milieu doit plutôt être l'œuvre de tous les services municipaux y compris les services sociaux, le service responsable de la gestion des déchets et le service de zonage.

Une ICI, notamment dans sa phase de renouveau et de dénouement progressif, devrait évaluer ses capacités et la pertinence de maintenir ses activités. Elle devrait également réfléchir, s'il y a lieu, aux moyens d'assurer le soutien à long terme de ses programmes dans le cadre de la structure et du mandat de l'administration locale. Il est crucial d'entretenir un dialogue constant avec les élus et les fonctionnaires municipaux et de bâtir sur les relations établies antérieurement.

Conclusion

Batir et entretenir des relations productives et constructives entre l'administration locale et la collectivité relève tout à la fois de l'art et de la science. L'art se révèle dans la créativité dont font preuve les personnes pour relever les défis que pose la confrontation de nombreuses perspectives différentes. La science se révèle dans les outils et les techniques auxquels ont recours les résidentes, les résidents et les professionnels pour créer et administrer des programmes publics efficaces, efficaces et progressistes.

Trouver des solutions aux problèmes sociaux, économiques et environnementaux complexes exige des administrations locales qu'elles travaillent en collaboration avec les collectivités pour appliquer de nouveaux modèles de leadership municipal. Par ailleurs, les leaders communautaires doivent quant à eux maîtriser l'art et la science de la collaboration avec leur administration locale afin de surmonter les difficultés auxquelles ils doivent faire face.

L'administration locale a toujours joué un rôle déterminant dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme de la collectivité et c'est encore plus vrai ces dernières années suivant la croissance rapide des grands centres urbains au Canada et leur plus grande diversité. Les administrations locales en région rurale et éloignée ont, elles aussi, un rôle important à jouer dans la protection et l'amélioration de la qualité de vie et de l'équité sociale de leurs populations.

L'Honorable Mike Harcourt, président du Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités, a dit que les membres du comité s'étaient « rapidement entendus sur le fait que les relations entre les gouvernements et les collectivités doivent changer de manière fondamentale et que les gouvernements, le milieu des affaires et les collectivités doivent complètement modifier leur façon de penser ».⁷ Le rapport du comité recommande que tous les ordres de gouvernement travaillent ensemble pour soutenir les collectivités dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies intégrées viables. Toutefois, le rapport du comité réitère que « les administrations locales sont celles qui ont le plus à gagner et qui sont davantage en mesure de comprendre les circonstances particulières qui donnent lieu à l'exclusion et aux initiatives qui peuvent s'avérer des solutions ».⁸

En déconstruisant les relations entre les résidentes et résidents, les administrations locales et les initiatives communautaires intégrées (ICI) et en proposant des façons de les renforcer, cet outil est un point de départ, une base sur laquelle bâtir et consolider ces relations. Mais, ce n'est que le début.

⁷ Canada. Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités. Pour en finir avec l'incertitude et favoriser la résilience des collectivités : bâtir un meilleur avenir pour tous les Canadiens. Rapport final, juin 2006, page i. http://www.infrastructure.gc.ca/eacc-ccevc/alt_formats/pdf/eacc_rep_ccevcRap_f.pdf

⁸ Ibid, page 68.



© 2006. Tamarack - Un institut pour l'engagement communautaire. Édition finale. Tous droits réservés.
Contenu par Susan Taylor Simpson. Édité par Rachel Veira-Gainer. Conception de Laura Antal.