

Construire des communautés de l'intérieur

Par John P. Kretzmann et John L. McKnight

Introduction

C'est un guide qui traite de la reconstruction de communautés agitées par des troubles. Il a été conçu pour être simple, de base et utilisable. Quelque sagesse qu'il contienne sort directement de l'expérience des chefs de voisinage courageux et créateurs à travers le pays.

La majeure partie de ce guide est consacrée aux histoires de propagation de succès de construction d'une communauté. Ces histoires sont organisées en une introduction étape-par-étape d'une stratégie logique que nous avons apprise environ des chefs de voisinage. Nous appelons cette stratégie "le développement basé sur les atouts (asset-based) de la communauté." Avant de commencer à décrire les éléments de base de cette approche, il sera utile de se rappeler comment plusieurs de nos communautés sont venues à être dévastées, et pourquoi les stratégies traditionnelles pour l'amélioration ont tellement souvent échoué.

Le Problème : Les Communautés dévastées

Personne ne peut douter que la plupart des villes américaines sont de nos jours des endroits troublés. À la racine des problèmes sont les décalages économiques massifs qui ont marqué les deux dernières décennies. Des centaines de milliers d'emplois industriels ont disparu ou se sont éloigné des centres villes et de leurs voisinages. Tandis que plusieurs centres villes ont vécu une "Renaissance," les emplois créés sont différents de ceux qui ont par le passé soutenu les voisinages. Ou ces nouveaux emplois sont fortement professionnalisés et exigent une scolarisation et des qualifications plus spécifiques ou ils sont routiniers, peu payant sans beaucoup d'avenir. En effet, ces variations dans l'économie, et en particulier la disparition de possibilités d'emplois décents dans les voisinages à faible revenu, ont enlevé l'échelon du bas de la fameuse *échelle américaine d'opportunité*. Pour beaucoup de gens des anciens quartiers, de nouvelles approches et de nouvelles opportunités pour la reconstruction de leurs vies et leurs communautés, sont une nécessité essentielle.

Deux solutions, deux chemins

En réponse à cette situation désespérée, les personnes bien intentionnées cherchent des solutions en prenant un des deux chemins divergents. Le premier, qui commence en se concentrant sur les besoins, les insuffisances et les problèmes d'une communauté, est de loin le plus utilisé, et mobilise la grande majorité de nos ressources financières et humaines. Par comparaison avec le deuxième chemin, qui insiste pour commencer par un engagement clair de découvrir les capacités et les atouts d'une communauté, et qui est la voie que recommande ce guide, le premier et plus traditionnel chemin étant plus comme une autoroute à huit voies.

Le chemin traditionnel -- orienté sur les besoins-- un cul-de-sac

Pour la plupart des Américains, les mots "South Bronx" ou "South Central Los Angeles" ou même "HLM" évoquent une multitude d'images. Il n'est pas surprenant que ces images sont surtout et d'abord négatives. Elles sont des images de crime, de violence, de dépendance, de chômage et d'assistance sociale, des gangs de rue, les drogues et l'itinérance, des terrains et des bâtiments vides et abandonnés. Elles sont des images de voisinages indigents, problématiques et déficientes et peuplés par des personnes indigentes, problématiques et déficientes. Ces images

négligées, qui peuvent être conçues comme des genre de "carte" mentale du voisinage (voir la page 3) ne donne qu'une partie de la vérité au sujet des conditions réelles d'une communauté touchée. Mais elles ne sont pas considérées comme un élément de la vérité ; elles sont considérées comme toute la vérité. Une fois admises comme la toute vérité des voisinages touchés, cette "carte de besoins" détermine comment les problèmes doivent être adressés, par des politiques et des programmes orientés sur la déficience de moyens. Les systèmes publics, privés et sans but lucratif, souvent soutenus par la recherche universitaire et les fondations traduisent les programmes en activités locales qui enseignent aux gens la nature et l'ampleur de leurs problèmes, et la valeur des services comme réponse à leurs problèmes. En conséquence, beaucoup de voisinages urbains à faible revenu sont maintenant des environnements de service où les comportements sont affectés parce que les résidents en viennent à croire que leur bien-être dépend du fait d'être un client. Ils commencent à se voir comme des personnes avec des besoins spéciaux qui peuvent seulement être satisfaits par des étrangers. Ils deviennent des consommateurs de services, sans incitation à être des producteurs. Les consommateurs de services concentrent de vastes quantités de créativité et d'intelligence sur le défi (motivé par la survie) de surpasser le "système," ou de trouver des moyens -- dans l'économie informelle ou même illégale pour dévier le système entièrement.

Il n'y a rien de normal ou d'inévitable dans ce processus qui mène à la création de voisinages de clients. En fait, il est important de noter comment les résidents locaux de voisinage ont si peu de pouvoir pour changer la nature dominante du modèle d'insuffisance, principalement parce qu'un certain nombre d'établissements les plus influents de la société se sont développés un enjeu en maintenant ce focus. Par exemple, une grande partie de la recherche des sciences sociales produite par les universités est conçue pour rassembler et analyser des données au sujet des problèmes. Une grande partie des fonds dirigés vers des communautés à faible revenu est basée sur les données orientées sur les problèmes rassemblées dans des "enquêtes de besoins," une pratique émulée par les services sociaux gouvernementaux. En conclusion, la *carte de besoins* semble souvent être le seul guide employé par des membres de la communication de masse, dont l'appétit pour l'histoire violente et spectaculairement problématique semble insatiable. Tous ces établissements majeurs se combinent pour créer un mur entre les communautés à faible revenu et le reste de la société -- un mur de besoins qui, assez ironiquement, n'est pas construit sur la haine mais (au moins en partie) sur le désir "d'aider."

Le fait que le modèle de carence représentée par la *carte des besoins* constitue notre seule guide des voisinages à faible revenu a des conséquences dévastatrices pour les résidents. Nous avons déjà noté un des effets les plus tragiques -- c'est-à-dire, que les résidents eux-mêmes commencent à accepter cette carte comme seul guide de la réalité de leur vie. Ils pensent à eux-mêmes et à leurs voisins comme fondamentalement déficients, victimes incapables de prendre en charge leur vie et le futur de leur communauté. Mais d'autres conséquences découlent aussi bien de la puissance de la *carte des besoins*. Par exemple :

- Voir une communauté comme étant une liste presque sans fin de problèmes et de besoins mène directement à très grande et déplorable fragmentation des efforts pour fournir des solutions. Il nie également la sagesse de base de la communauté qui considère des problèmes comme étroitement entrelacés, comme des symptômes en fait de la panne du problème propre à la communauté - les capacités de résoudre des problèmes.

- Optimiser les ressources en fonction de la *carte des besoins* oriente les fonds non vers des résidents mais vers les fournisseurs de service, une conséquence pas toujours prévue ni efficace.
- Rendre des ressources disponibles en fonction de *carte des besoins* peut avoir des effets négatifs sur la nature du leadership local de la communauté. Si, par exemple, une mesure de leadership efficace est la capacité d'attirer des ressources, alors les chefs locaux, en effet, sont forcés de dénigrer leurs voisins et leur communauté en accentuant leurs problèmes et leurs carences, et en ignorant leurs capacités et forces.
- Fournir des ressources en fonction de la *carte des besoins* accentue la perception que seuls les experts en provenance de l'extérieur peuvent fournir une véritable aide. Par conséquent, les rapports qui comptent le plus pour la plupart pour des résidents ne sont plus ceux à l'intérieur de la communauté, ces liens de voisin-à-voisin d'appui mutuel, d'entraide et de résolution de problèmes. Au contraire, les rapports les plus importants sont ceux qui font participer l'expert, le travailleur social, le fournisseur de santé, le bailleur de fonds. De nouveau, la chimie qui lie les communautés ensemble est affaiblie.
- La confiance aveugle dans la *carte des besoins* en tant que guide exclusif pour rassembler les ressources assure pratiquement l'approfondissement inévitable du cycle de la dépendance : les problèmes doivent toujours être plus mauvais que ceux de l'année dernière, ou plus insurmontables que ceux d'autres communautés, si on veut s'assurer que le financement soit renouvelé.
- Au mieux, s'appuyer sur la *carte des besoins* comme l'unique guide d'une politique assurera un entretien et une stratégie de survie visant différents clients individuels pris isolément, et non un programme de développement qui peut impliquer les énergies d'une communauté entière.
- Puisque la stratégie *basée sur les besoins* peut seulement garantir la survie, et peut ne jamais mener à des changements sérieux ou au développement de la communauté, cette orientation doit être considérée comme une des causes principales du sentiment de désespoir qui infiltre des discussions au sujet du futur des voisinages à faible revenu. Du coin de rue à la Maison Blanche, si l'entretien et la survie sont tout ce que nous pouvons fournir, quel sens peut-il y avoir à investir dans l'avenir ?

Le Chemin Alternatif : Le développement Centré sur les capacités et les forces

Si même certaines des conséquences négatives découlent de notre dépendance totale envers la *carte des besoins*, une approche alternative devient impérative. Ce chemin alternatif, très simplement, mène vers le développement de politiques et d'activités basées sur les capacités, les qualifications et des atouts des personnes à faible revenu et de leurs voisinages.

En plus des problèmes associés au modèle dominant de carence, au moins deux facteurs supplémentaires plaident pour décaler l'emphase sur un développement orienté sur les capacités. D'abord, toutes les preuves historiques indiquent que d'importants développements de la communauté ont lieu seulement quand les personnes locales de la communauté s'engagent à s'investir et à investir leurs ressources dans l'effort. Cette observation explique pourquoi les communautés ne sont jamais établies à partir du haut, ou de l'extérieur. (clairement, cependant, une aide extérieure de valeur peut être fournie aux communautés qui développent activement leurs propres forces, une matière explorée plus loin en chapitre six.)

La deuxième raison de souligner le développement des atouts internes des voisinages urbains locaux est que la perspective d'une aide extérieure s'affaiblit. Même dans les secteurs zonés entreprise, les chances sont faibles qu'une industrie ou société de service de grande envergure et créatrice d'emplois industriels s'installe dans les voisinages. Il est aussi fort improbable, à la lumière des contraintes continues sur les budgets, que de nouvelles entrées importantes d'argent fédéral soient reçues bientôt. Il est de plus en plus futile d'attendre l'aide importante en provenance de l'extérieur de la communauté. La dure vérité est que le développement doit commencer au sein de la communauté et, dans la plupart de nos voisinages urbains, il n'y a pas d'autre choix.

Les chefs locaux créatifs à travers le pays ont commencé à identifier cette dure vérité, et ont modifié leurs pratiques en conséquence. Ils découvrent que partout où il y a des efforts efficaces de développement de la communauté, ces efforts sont basés sur une compréhension, ou *une carte des atouts, des capacités et des compétences de la communauté*. Car il est clair que même le voisinage le plus pauvre est un endroit où les individus et les organismes représentent les ressources sur lesquelles reconstruire. La clef de la régénération du voisinage est, alors, de localiser tous les atouts et forces locales disponibles, de commencer à les relier entre eux de manière à multiplier leur puissance et leur efficacité, et commencer à renforcer ces institutions locales qui ne sont pas encore disponibles pour le développement local.

Ce processus entier commence par la construction d'une nouvelle "carte" (voir la page 7). Une fois que ce guide des capacités a remplacé l'ancienne carte contenant uniquement les besoins et les carences, la communauté en régénération peut commencer à assembler ses forces dans de nouvelles combinaisons, de nouvelles structures d'occasion, de nouvelles sources de revenu et de contrôle, et de nouvelles possibilités de production.

Les capitaux d'une Communauté : Les individus, les associations, les institutions

Chaque communauté revendique une combinaison unique des forces sur laquelle établir son futur. Une carte complète de ces forces commencerait par un inventaire des talents, des qualifications et des compétences des résidents de la communauté. Ménage par ménage, maison par maison, immeuble par immeuble, les cartographes de compétence découvriront une vaste et étonnante gamme de talents et de qualifications productives, dont peu sont mobilisés pour bâtir la communauté. Il est particulièrement importante d'appliquer cette vérité de base au sujet de "la profusion de talents" que regorge chaque individu aux personnes qui se trouvent souvent marginalisés par les communautés. Il est essentiel d'identifier les capacités, par exemple, de ceux qui ont été étiquetés comme mentalement handicapés ou dysfonctionnels, ou de ceux qui sont marginalisés parce qu'ils sont trop vieux, trop jeunes, ou trop pauvres. Dans une communauté dont les atouts sont complètement identifiés et mobilisés, ces personnes feront aussi partie de l'action, non pas comme clients ou destinataires de l'aide, mais comme acteurs à part entière au processus de construction de la communauté.

En plus de tracer les talents et les qualifications des individus, des ménages et des familles, le cartographe engagé dans la communauté compilera un inventaire des associations de citoyens. Ce associations, moins formelles et beaucoup moins dépendantes d'un personnel rémunéré que ne le sont les institutions formelles, sont les véhicules par lesquels les citoyens aux ETATS-UNIS se réunissent pour résoudre des problèmes, ou pour partager des intérêts communs et des

activités. Il est communément admis que l'ampleur et les ramifications de la vie associative dans n'importe quelle communauté est énormément sous-estimées. C'est particulièrement vrai des communautés à faible revenu. En fait, bien que quelques portions de la vie associative ont pu diminuer dans les voisinages à très faible revenu, la plupart des communautés continuent à héberger un nombre important d'associations à vocation religieuse, culturelle, sportive, récréative et autres. Les constructeurs de la Communauté identifient bientôt que ces groupes sont les outils indispensables pour le développement, et que bon nombre d'entre eux peuvent en fait être étendus au delà de leurs buts et vocation originaux pour devenir des acteurs à part entière dans le procédé de développement.

Au delà des individus et des associations locales qui composent la base de forces des communautés, il existe toutes les institutions plus formelles qui sont situés dans la communauté. Les entreprises privées ; les établissements publics tels que les écoles, les bibliothèques, les parcs, la police et les pompiers; les organismes sans but lucratif tels que les hôpitaux et les agences de service social -- ces organismes composent la partie la plus évidente et la plus formelle du tissu d'une communauté. Les prendre en compte complètement, et les enrôler dans les processus de développement de la communauté, est essentiel au succès du processus. Pour des constructeurs de la communauté, le processus de retracer les forces institutionnelles de la communauté sera souvent beaucoup plus simple que celui de faire un inventaire impliquant les individus et les associations. Mais l'établissement dans chaque institution d'un sens de la responsabilité de la santé pour la communauté locale, avec des mécanismes qui permettent aux communautés d'influencer et contrôler même quelques aspects des rapports de l'organisme avec son voisinage local, peut s'avérer beaucoup plus difficile. Néanmoins, une communauté qui a localisé et a mobilisé sa base entière de forces comportera clairement les établissements locaux fortement impliqués et investis. Individus, associations et institutions -- ces trois catégories principales contiennent chez eux une grande partie des force de base de chaque communauté. Elles fourniront également le cadre pour organiser ce guide. Chacune des trois prochaines sections explore des méthodes pour identifier, tracer, et mobiliser un de ces faisceaux des forces locales.

En outre, le guide accentuera d'autres aspects des forces d'une communauté, y compris ses caractéristiques physiques -- la terre, les bâtiments et l'infrastructure sur lesquels la communauté se repose. Et parce que le bien-être d'une communauté dépend de la force de l'économie locale, une section du guide explorera les manières dont les individus, les associations et les institutions locales peuvent contribuer économiquement

Un Chemin Alternatif du Développement de la Communauté : Basé sur les forces, intériorisé, soutenu par le tissu relationnel

Ce guide est conçu pour aider les communautés non seulement à identifier et retracer leurs forces -- les individus, les associations locales et les établissements qui composent le coeur du voisinage -- mais à les mobiliser pour le développement. En commençant à décrire les éléments de base d'un procédé de développement de la communauté basé sur ses forces, il est important de placer cette discussion dans un plus grand contexte. Deux qualifications principales devraient être énoncées aussi fortement comme possible.

D'abord, se concentrer sur les forces des communautés à faible revenu n'implique pas que ces communautés n'ont pas besoin des ressources additionnelles de l'extérieur. Au contraire, ce guide suggère simplement que des ressources extérieures seront beaucoup plus efficacement employées si la communauté locale elle-même est entièrement mobilisée et investie, et s'il peut définir les ordres du jour (critères) pour lesquels des ressources additionnelles devront être obtenues. Les forces au sein des communautés à faible revenu, en d'autres termes, sont absolument nécessaires mais habituellement insuffisantes pour relever les défis énormes de développement qui s'annoncent.

En second lieu, la discussion sur le développement *basé sur les forces* de la communauté est prévue pour affirmer, et pour construire sur le travail remarquable existant déjà dans les voisinages à travers le pays. Le développement *basé sur les forces* de la communauté reconnaît et inclut en particulier les traditions locales d'organisation fortement enracinées dans la communauté, le développement économique de la communauté et la planification de développement urbain. En fait, les chefs expérimentés dans ces trois secteurs ont été parmi nos sources plus valables d'inspiration et conseils. L'approche décrite dans ce guide est prévue pour compléter, et pour précéder parfois, leurs efforts – et non pour les remplacer. Ces avertissements faits, le "développement de la communauté basé sur ses forces" mérite peu plus d'introduction et de définition. Comme il deviendra évident plus en détail dans les chapitres qui suivent, ce processus peut être défini par trois caractéristiques simples et corrélées :

- De façon assez évidente, le premier principe qui définit ce processus est qu'il "est basé sur les forces" C'est-à-dire, cette stratégie de développement de la communauté commence par ce qui est présent dans la communauté, les capacités de ses résidents et travailleurs, la base associative et institutionnelle du secteur – non pas avec de ce qui est absent, ou avec de ce qui est problématique, ou avec ce dont la communauté a besoin.
- Puisque ce procédé de développement de la communauté basé sur ses forces, il est par la nécessité même "intérieurisé." C'est-à-dire, la stratégie de développement se concentre d'abord de tous sur l'ordre du jour et les capacités de résolution des problèmes des résidents, des associations locales et des institutions locales. Encore une fois, cette intense concentration pleinement consciente sur l'interne n'a pas pour effet de réduire au minimum le rôle qu'ont joué les forces externes en aidant à créer les conditions désespérées des voisinages à faible revenu, ni la nécessité d'attirer les ressources additionnelles dans ces communautés. Au contraire cette forte concentration sur l'interne est prévu simplement pour souligner la primauté d'une définition locale, de l'investissement, de la créativité, de l'espoir et du contrôle.
- Si un procédé de développement de la communauté doit être basé sur ses forces et intérieurisé, alors il sera de façon très importante "soutenu par les relations interpersonnelles." Ainsi, un des défis majeurs pour les réalisateurs d'une communauté basé sur ses forces est de constamment établir et reconstruire les rapports entre et parmi les résidents locaux, les associations locales et les institutions locales. Les organisateurs habiles de la communauté et les lotisseurs efficaces de la communauté reconnaissent d'ores et déjà de l'établissement d'un tissu relationnel. Car il est clair que les liens forts qui forment les fondements d'une communauté en mode de résolution de problème ont été minés. Les forces qui séparent les personnes sont nombreuses et fréquentes : l'accroissement de la mobilité, l'âge et un élément non négligeable du point de vue des communautés à faible revenu, l'augmentation la dépendance par rapport aux aidants professionnels.

En raison de ces facteurs, le sens de l'efficacité basé sur l'interdépendance, l'idée que les gens peuvent compter sur leurs voisins et les ressources locales pour l'appui et la force s'est affaibli. Pour les constructeurs de la communauté qui sont concentrés sur des forces, la reconstruction de ces rapports locaux offre l'itinéraire le plus prometteur vers le développement réussi de la communauté. Ce guide soulignera l'importance de l'établissement de rapport pour chaque personne et du groupe dans la communauté, et soulignera la nécessité de baser ces rapports toujours sur les forces et les capacités des parties concernées, jamais sur leurs faiblesses et leurs besoins.

Ceci est le squelette du procédé simple de développement esquissé dans ce guide -- il est un chemin de construction d'une communauté qui est basé sur ses forces, intériorisé et soutenu par le tissu relationnel.

(Institut pour la recherche de politique, NorthWestern University, 1993)