

**PROGRAMME DE  
RECHERCHE  
URBAINE POUR LE  
DÉVELOPPEMENT**

Action concertée incitative du fonds de solidarité prioritaire du ministère des Affaires étrangères, conduite par le Gemdev et l'Isted

**Synthèse des résultats**

Juin 2004

**Les facteurs contribuant  
à la réussite des initiatives  
communautaires à l'échelle  
du quartier  
Expériences à La Havane**

Cuba

Responsable Scientifique  
**Kosta Mathey,**  
Trialog,  
Université de Darmstadt,  
Allemagne

Equipe de recherche  
Reinhard Aehnelt  
Ronaldo Ramires  
Octavio Tapia  
Katja Buermann  
Celeste Cuello Otero  
Daniel Fitzpatrick  
Daphne Frank  
Petra Luedike  
Celeste Vargas

# SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

*Nous vivons aujourd'hui dans une époque caractérisée par de violents changements techniques et sociaux. La population mondiale s'accroît rapidement, et l'espérance d'un futur meilleur n'a plus l'élan des années antérieures. Dans le monde, les gouvernements se sont appauvris comme la grande majorité de leurs citoyens. C'est pourquoi, ils se trouvent confrontés à une situation dans laquelle il leur est devenu impossible de continuer à offrir certains de leurs services à la population, de continuer à lui donner accès à certains droits. Pour certains, ce phénomène est lié à la Globalisation, le fait qu'un petit nombre s'enrichit pendant que les autres – ceux dotés d'un faible pouvoir économique – s'endettent. Comment garantir à ces derniers une vie digne, une vie donnant accès aux besoins les plus basiques ?*

Quand les gouvernements ne parviennent pas à satisfaire les demandes du peuple, c'est généralement la société civile qui assume cette responsabilité et ce, depuis bien avant la naissance de « l'état d'assistance sociale ». Parfois, ce sont les habitants eux-mêmes les plus aptes à prendre en charge certains dossiers comme, par exemple, les affaires de cohabitation ou d'aménagement d'un quartier.

De tout temps, ont existé des initiatives de quartier qui, par leurs efforts, sont parvenu à améliorer les conditions de vie d'un groupe de voisins. Parallèlement, beaucoup d'autres projets de même type ont échoué. Pourquoi ? Beaucoup de ces entreprises de quartier ont sans doute perdu de leur enthousiasme et de leur énergie dans des circonstances qui auraient pu être facilement évitées si elles avaient pu être anticipées. L'objectif de ce travail est précisément d'identifier et d'expliquer les facteurs contribuant au succès ou à l'abandon de telles initiatives, ce qui, nous l'espérons, permettra d'éviter des échecs à l'avenir.

Il s'agit d'un thème relativement général, pouvant conduire à des solutions très diverses et bien spécifiques selon le contexte local et national. En réalité, c'est uniquement dans un contexte local concret qu'il est possible d'établir quels sont les facteurs qui feront que des initiatives de quartier, destinées à en améliorer leur fonctionnement, aboutissent ou bien échouent. Notre intérêt s'est porté sur Cuba qui, n'ayant plus aucune relation avec les pays du COMECON en Europe de l'Est, s'est vu dans l'absolue nécessité de mobiliser tous ses moyens pour combattre la crise économique et tâcher de résoudre les problèmes causés par la perte de cet allié financier.

Face à cette nouvelle situation, le pays a su faire preuve de beaucoup de volonté et de fantaisie, comme le montre notamment la création de nombreuses initiatives à l'échelle du quartier. Les nouveaux Ateliers de Transformation Intégrale du Quartier, chargés de fournir un appui technique et de coordonner ces initiatives, sont un instrument clé dans ce processus. Généralement, il y a dans ces ateliers un groupe interdisciplinaire d'experts (sociologues, psychologues, architectes etc.) financé par la municipalité locale. Idéalement, ils possèdent un local servant de

bureau et des salles de réunions. L'ensemble des Ateliers est géré par le Groupe pour le Développement Intégral de la Capitale, au sein duquel ils peuvent échanger leurs expériences ou participer à des séminaires chargés de formuler des propositions, des projets, une méthodologie pour diagnostiquer un quartier etc.

Dans le cadre de ce projet de recherche internationale, nous avons étudié plus de cinquante initiatives de quartier à La Havane, la majorité d'entre elles étant liées à un Atelier, les autres fonctionnant de manière autonome. Le projet s'est centré autour des quartiers Novoa et Balcón Arimao (municipalité de La Lisa), Pogolotti (municipalité de Mariano) et Canal (municipalité du Cerro). Des expériences complémentaires furent étudiées dans le village de Santa Fé, (municipalité de Playa de La Habana), à San Isidro de La Habana Vieja et dans le quartier Chino et Cayo Hueso dans le Centro Habana. Ce travail fut mené au cours de deux voyages à Cuba en 2002 et 2003 par un groupe d'universitaires de différentes nationalités et issus de plusieurs disciplines. Nous avons assisté aux réunions et aux répétitions artistiques des initiatives, nous sommes entretenus avec les dirigeants et les experts des Ateliers. Des Ateliers de réflexion furent organisés avec des représentants des initiatives pour comprendre quels furent les facteurs qui favorisèrent ou freinèrent l'avancée de chacune d'entre elles. Ainsi, l'objectif est d'apprendre à travailler avec plus d'efficacité et de réussite pour de futurs projets similaires à Cuba ou dans d'autres endroits.

## LES QUARTIERS

### Les quartiers Balcón Arimao et Novoa

La municipalité de Lisa, située dans la périphérie sud-ouest de La Havane, est constituée de sept conseils populaires.

**Balcón Arimao** est l'un de ces sept conseils avec une extension de 1,7 km<sup>2</sup>. Il se divise en quinze circonscriptions et cinq quartiers qui sont San Rafael, San Soucí, Balcón Arimao et Novoa. La population actuelle dans le conseil est de 17 708 habitants. 68% sont en âge de travailler,

22% sont des enfants de moins de 14 ans et 10% ont plus de 65 ans – bien moins que la moyenne nationale. Balcón Arimao est une aire essentiellement résidentielle, de faible densité et possédant la plus grande superficie du conseil. Les habitations sont unifamiliales, elles sont construites suivant le système traditionnel de murs porteurs en briques et/ou en parpaings, les toits étant en béton armé. La Línea (la ligne) est un secteur, considéré comme insalubre, d'une population de 410 habitants. Son nom provient du fait que ses habitations sont construites sur une voie ferrée désaffectée.

**Novoa**, le second quartier inclus dans notre projet de recherche, est aussi essentiellement résidentiel. Les habitations y sont unifamiliales, d'un seul étage, préfabriquées et situées sur des parcelles de grande taille. C'est une aire très arborée localisée dans la limite sud-est de la municipalité de Lisa. C'est le quartier qui connaît le taux de délinquance le plus élevé de la municipalité. Un des endroits les plus insalubres est connu sous le nom de Arroyo Bana Buey.

Ces quartiers, comme le reste du conseil populaire, manquent d'équipements de loisir et ne possèdent quasiment aucune institution culturelle. Le seul Atelier de Transformation Intégrale du Quartier situé dans la municipalité de Lisa s'occupe de ces deux quartiers. Il appartient au conseil populaire Balcón Arimao et fut reconnu par le gouvernement de la province en octobre 1998, en guise de récompense pour les succès obtenus par les initiatives et les projets communautaires réalisés dans le secteur de la *Ceiba* par le biais d'un atelier.

### Quartier *El Canal*

*El Canal*, quartier situé au sud-est de La Havane, est connu pour être un des anciens « faubourgs » de la capitale, devenu, après le premier agrandissement du centre historique, la résidence de l'aristocratie et de la bourgeoisie. Plus tard, suite à la migration de l'aristocratie vers le quartier *El Vedado*, la population du quartier *El Canal* s'accrut avec l'immigration espagnole, chinoise et l'établissement d'anciens esclaves noirs. Cette transformation de la population, anciennement riche et s'étant rapidement prolétarisée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, a abouti à d'importantes spéculations immobilières dues à la redistribution des propriétés bourgeoises. Il en résulte qu'aujourd'hui les terrains sont de petite taille, les services et les infrastructures y sont insuffisantes, ainsi que les espaces verts. Parallèlement, des usines et des centres industriels s'y sont installés, la plupart n'étant plus en service depuis longtemps.

Comme le montre la présence de plus de deux cents *ciudadelas*, un important phénomène d'entassement survient dans le quartier. On estime que 50 à 60% des habitations sont en mauvais état ou, au mieux, dans un état passable. La population s'élève à quasiment 23 000 habitants, répartis sur une aire de seulement 0,6 km<sup>2</sup>. Par conséquent, la densité résidentielle y est élevée. Dans une telle densité humaine et architecturale, les problèmes les plus graves sont : l'état déplorable des habitations, des réseaux sanitaires et viaires, ainsi que l'entretien et le mauvais éclairage des rues ; à quoi viennent s'ajouter : une culture environnementale pauvre, un service public mal assuré, des espaces verts et culturels trop rares ainsi qu'un nombre insuffisant de centres éducatifs. Enfin, un problème

social plus récent concerne la jeunesse qui se trouve complètement désorientée, sans perspective professionnelle et qui parfois ne trouve comme seul refuge que la drogue. Les activités socioculturelles – qui affichent un bon pourcentage de réussite – sont pour la plupart à l'initiative de leaders locaux. Elles sont nombreuses et contribuent à ce que les gens se sentent comme faisant partie d'une communauté ayant ses propres caractéristiques. Un bon exemple est la *Comparsa del Alacrán*. Elle fut fondée au tout début du XX<sup>e</sup> siècle en puisant ses sources dans la religion *Yoruba des Abakuá*. En tant que groupe culturel du quartier, cette Comparsa jouit d'un grand prestige ; elle a gagné plusieurs prix dans les carnivals de La Havane et son logo est devenu d'ailleurs le symbole du quartier.

L'Atelier de Transformation Intégrale promeut une grande partie des initiatives culturelles et éducatives. Son siège, récemment rénové avec l'aide de Oxfam Canada, offre un espace qui accueille de nombreuses activités sociales. De façon tout à fait indépendante, l'Eglise catholique propose le même genre de services à la population et vient ainsi compléter les activités de l'Atelier de Transformation.

### Quartier Pogolotti

Pogolotti, premier quartier ouvrier cubain, fut fondé en 1910 à La Havane. Il appartient à la municipalité de Marianao et sa population avoisine les 10 000 habitants. Le cœur historique du quartier est caractérisé par ses ruelles étroites, sans espaces verts, occupées par des maisons contiguës et identiques de six mètres de large. Les toits sont en tuiles à deux versants et se prolongent sur des terrasses. Les parties plus récentes du quartier sont plus hétérogènes. On y trouve beaucoup de maisons en mauvais état, certaines en ruine, d'autres abandonnées. Par endroit, on peut trouver des maisons entièrement restaurées avec un ou deux étages supplémentaires. Jusqu'en 1959, le quartier eut énormément de mal à survivre, à cause des carences en eau, en électricité et en moyens de transport. Ainsi, en 1918, il n'y avait pas de centres d'assistance sociale, d'établissements de diffusion culturelle ni même un service chargé d'éteindre les incendies. En 1953, un groupement d'habitat informel s'installa à la limite sud de Pogolotti, La Isla de Polvo (l'île de Poussière), avec des conditions de vie semblables à celles de la plupart de ce genre d'agroupements informels dans les pays pauvres. Administrativement, ce bidonville ne fait pas partie de Pogolotti mais, tout le monde considère qu'il appartient au quartier.

Par le passé, ce quartier était connu pour être insalubre et violent. Avec le temps, cette réputation est restée et ce, malgré les changements subis dans le quartier et l'existence évidente d'une riche activité culturelle autochtone. Cette mauvaise image est en partie due aux conditions de pauvreté visibles dans les habitations et au manque de services dont a souffert le quartier durant de nombreuses années. Elle est aussi, probablement, le résultat des préjugés de la population de La Havane à l'encontre d'un secteur où prédominent les cultes religieux d'origine africaine, *santerías* etc. Mais, aujourd'hui cette mauvaise réputation semble s'estomper.

En 1990, l'Atelier de Transformation Intégral fut créé dans le but d'améliorer une des zones les plus détériorées et présentant les conditions de vie les plus difficiles de la ville, en prenant en compte conjointement les aspects matériels,

sociaux, culturels et environnementaux et en conjuguant la participation et l'action. Les premiers projets proposés furent d'améliorer les habitations de La *Isla de Polvo* et la création du groupe de danse afro-cubaine *Alafia*. Alors que le premier échoua, le second fut un succès dans la mesure où la compagnie acquit une renommée nationale et internationale. En 1997, l'atelier réalisa un premier sondage pour connaître et évaluer les problèmes que rencontraient les gens du quartier. Cela servit de base à une « planification stratégique » destinée à résoudre, par ordre d'importance, les problèmes des différentes initiatives. Dans le cadre de cette « planification stratégique », il fut décidé de mener à bien quarante deux initiatives, de niveaux et de complexités très divers. Parmi elles, des activités visant à initier la population aux techniques de recyclage, la création de clubs de jeunes, l'élaboration d'un projet de Maison Communautaire ou encore la recherche de financements qui permettraient de résoudre le problème de l'éclairage public. A Pogolotti, depuis 1997, ce diagnostic est effectué tous les ans et permet de se mettre régulièrement à jour, relativement aux nécessités et aux potentialités de la communauté. Il permet aussi de contrôler l'avancée des différentes initiatives, d'éliminer celles qui paraissent trop utopistes ou de stopper celles qui ont atteint leur objectif.

En conclusion, Pogolotti apparaît comme un quartier ouvrier et pauvre mais possédant une infrastructure matérielle satisfaisante, avec des niveaux de santé et d'éducation comparables à ceux de la ville dans son ensemble. Parmi ces habitants figurent des professionnels et l'on peut dire que les opportunités de travail et les sources de revenus sont acceptables. En même temps, le quartier présente de sérieux problèmes comme, par exemple l'insalubrité de ses maisons, notamment dans La *Isla de Polvo*, et un ensemble de crises sociales, dont les particularités doivent être resituées dans le contexte de la société cubaine. Car, l'organisation de cette dernière présente des caractéristiques différentes des autres pays en développement et ses ressources matérielles actuelles sont de toute évidence limitées.

### Le village de Santa Fé

Santa Fé est un village de pêcheurs, situé dans l'extrême ouest de la province de La Havane, dans la municipalité *Playa*. C'est une localité extrêmement bien délimitée avec des frontières matérielles et géographiques très spécifiques, s'étendant sur 5,2 km<sup>2</sup> et comptant approximativement 22 000 habitants. Ce village apparut au XVIII<sup>e</sup> siècle et resta pendant longtemps un petit hameau de pêcheurs n'entretenant que de rares échanges avec la ville. Les relations politico-administratives et économiques avec la capitale avaient lieu grâce à une seule et unique voie de communication, le chemin de *Cangrejas*. Pendant très longtemps le village conserva une économie basée fondamentalement sur la pêche artisanale. Dans les années 30, le hameau devint une zone balnéaire suffisamment loin de la ville mais accessible. On assista au développement d'aires destinées aux services du secteur secondaire et aux touristes venus de la ville. Les bars, tavernes et clubs privés ont rapidement fait partie de la nouvelle économie du village.

Avec la révolution, une grande partie de cette activité économique disparut. Durant les premières décennies de la révolution, de nombreuses maisons appartenant à des propriétaires de la classe moyenne émigrante furent occupées par des familles arrivant d'autres provinces,

beaucoup d'entre elles travaillant dans des organismes des Forces Armées. D'autres familles d'origine paysanne, vinrent s'installer ce qui amena un nouvel élément culturel dans la communauté.

Ce bref résumé de l'histoire de Santa Fé nous montre que les problèmes de ce village n'ont jamais réellement revêtu de caractère social. En outre, le président du Conseil Populaire déclara que la création d'un Atelier de Transformation du Quartier ne fut pas considérée comme importante pour le village. En revanche, d'un point de vue politique, Santa Fé fut longtemps considéré comme un endroit problématique car, elle était le point de départ, pour sortir du pays, d'immigrants illégaux.

En 1989, Cuba est rentrée dans ce qui fut appelé el *Período Especial* (la Période Spéciale), autrement dit dans une grave crise économique. Heureusement les habitants de Santa Fé ont toujours été, par tradition socio-culturelle, attachés à la vie rurale et possèdent des potagers communautaires. En outre, il s'agit essentiellement d'agriculteurs et horticulteurs indépendants, dont la production n'est destinée qu'à leur propre consommation. Et, il est clair qu'avec l'intensification de la crise, l'intérêt de posséder un potager s'accrut rapidement.

Au même moment et en partie en raison de cet intérêt croissant pour les potagers, on assista à la formation de groupes, au niveau national, pour stimuler et organiser une entraide pour la production alimentaire familiale. En 1991, 1 800 villageois intéressés par l'agriculture urbaine se réunirent dans ce qui fut appelé les Clubs d'Horticulteurs. En 1996, le nombre total de parcelles atteignait déjà 12 200. Le développement rapide de ce mouvement d'agriculture urbaine et de son organisation à Santa Fé devint une expérience exemplaire non seulement à Cuba mais aussi au niveau mondial. En effet, elle suscita l'intérêt de diverses institutions – pour la plupart non-gouvernementales – nationales comme internationales qui proposèrent leur appui et leur coopération. Mais, l'intérêt se dissipa aussi rapidement que le mouvement était apparu. Les projets de soutien menés par les ONG s'achevèrent, pour laisser la place à d'autres missions dans d'autres secteurs. Les leaders locaux restèrent frustrés en raison de l'intervention d'institutions étatiques qui, malgré leurs bonnes intentions, revêtaient un caractère dirigiste. Aujourd'hui, l'existence des Clubs d'Horticulteurs, rebaptisés officiellement « *Grupos de Parceleros* » (« groupes de propriétaires de parcelles »), est malheureusement méconnue des habitants de Santa Fé.

### Quartiers de Centro Habana et Habana Vieja

Pour compléter les informations recueillies sur les actions communautaires menées dans les quartiers *El Canal*, *Pogolotti*, *La Lisa* et *Santa Fé*, notre attention s'est portée sur quelques initiatives individuelles entreprises dans les quartiers *Cayo Hueso* et *Chino* de la municipalité *Centro Habana* et dans celui de *San Isidro*, dans la municipalité *La Habana Vieja*. Ces expériences novatrices sont très différentes de celles que l'on a pu étudier jusqu'alors.

Le quartier *Cayo Hueso* fait partie de la municipalité *Centro Habana*. Sa superficie n'atteint pas 1 km<sup>2</sup> et sa population est de 28 000 habitants. Son nom provient d'un groupe de marchands de tabac qui émigra durant la Guerre d'Indépendance depuis l'Espagne vers une île de Floride appelée *Cayo Hueso*. Quand, en 1902, ces émigrants débarquèrent à Cuba, une majorité d'entre eux s'installa dans cette partie de *Centro Habana*.

Au départ, à *Cayo Hueso* la société se composait essentiellement de petits bourgeois, vivant en appartements dans des immeubles. L'Université, située dans l'aire de La Colina, étant proche, de nombreux étudiants arrivèrent au quartier *Cayo Hueso* et commencèrent à louer des chambres dans ces immeubles.

L'Atelier *Cayo Hueso*, fondé en 1988, fut l'un des premiers Ateliers de Transformation créés par le GDIC à La Havane. Il organisa plusieurs initiatives de rénovation urbaine avec la coopération des habitants. Un des projets les plus réussis fut la rénovation de la *ciudadela* de la rue Espada, réalisée entre 1994 et 1996. Les seize habitations, possédant à l'origine une seule pièce et sans aucun équipement, furent transformées en dix sept appartements duplex, tous munis d'une salle de bain et d'une cuisine. Les gens du quartier participèrent au dessein du plan où intégrèrent des groupes de travail de la *microbrigada* responsables de la réalisation du bâti.

C'est aussi dans le quartier de *Cayo Hueso* que se trouve le *Callejón Hamel* – une petite rue devenue un véritable centre d'attraction à cause de ses fresques sur lesquelles des dessins aux couleurs vives se mêlent à des textes poétiques et donnent l'impression aux passants d'être dans un musée en plein air. Le visiteur marche au milieu de sculptures en métal ou en béton, sous des arches peintes, dans un espace inondé de folklore et de rythme. Cet ensemble fut créé par l'artiste Salvador Gonzalez, habitant la même rue.

Toujours à *Centro Habana*, mais en dehors de *Cayo Hueso*, se trouve le *Barrio Chino* (Quartier Chinois). L'histoire des chinois commence en 1847, date de leur arrivée à Cuba. Alors qu'ils avaient signé un contrat leur garantissant du travail pour huit ans, ils se retrouvèrent en fait à travailler dans l'agriculture sucrière, remplaçant ainsi les esclaves noirs. Depuis maintenant dix ans, la rue *Cuchillo* est devenue une véritable attraction touristique. Ses restaurants acceptent les dollars et beaucoup d'étrangers fréquentent cet endroit. L'initiative de ce projet, entrepris par le Groupe Promoteur du Quartier Chinois, date de 1993. En 1995, le Conseil d'État reconnut le Groupe Promoteur du Quartier Chinois comme une entité étatique autofinancée. C'est pourquoi, 10% des recettes perçues – provenant principalement des restaurants – doit être reversé à l'État sous forme d'impôts. Mais, presque tout le reste est employé pour financer les activités culturelles et sociales de la communauté chinoise. Il existe par exemple des consultations hebdomadaires gratuites de médecine chinoise.

Un peu plus à l'Est, dans le centre historique de la *Habana Vieja*, se trouve le quartier *San Isidro*. Ce dernier compte actuellement 11 385 habitants répartis sur trente hectares. Les bâtiments datant de l'époque coloniale furent construits entre le XVI<sup>e</sup> et le XIX<sup>e</sup> siècle. C'est la raison pour laquelle ils sont dans un état de délabrement alarmant. A la fin des années 1990, fut créé l'Atelier de Transformation de *San Isidro*, qui depuis peu dépend de la Oficina del Historiador de La Habana (du Bureau de l'Histoire de La Havane). Une initiative civique intéressante dans le quartier de *San Isidro* fut celle entreprise par le groupe de danse folklorique *Okan Oddara* qui se donna comme mission de préserver la culture traditionnelle du quartier. Etant donnée sa volonté de préserver son indépendance vis à vis des autorités étatiques, cet ensemble est inclus depuis plusieurs années dans le projet de recherche.

## IMPACT DES FACTEURS

Dans ce qui va suivre, nous allons examiner un par un les principaux facteurs influençant la dynamique des initiatives communautaires, en tenant compte des expériences concrètes, rencontrées dans les quartiers sélectionnés.

### Origine d'une initiative

Le premier facteur qui détermine de façon cruciale la réussite ou l'échec d'une initiative est son origine autrement dite, l'acteur social – l'initiateur – qui peut être une personne, un groupe de personnes ou une institution. L'origine peut être, par exemple, une proposition émanant du gouvernement national ou local, d'une organisation non gouvernementale, d'une organisation religieuse ou bien le résultat de la création d'une organisation de masses ou encore d'un Atelier de Transformation. Il peut s'agir aussi d'une initiative spontanée, provenant d'une communauté des voisins ou même d'une seule personne, d'un leader de quartier, incitant les autres habitants à s'engager dans un projet collectif.

Etant donnée la variété d'acteurs sociaux pouvant être à l'origine des différentes initiatives, pour ne pas compliquer l'analyse, nous les avons, dans cette étude, réduit au nombre de deux. Nous parlerons d'un premier acteur générique, individuel ou collectif : **la société civile**, c'est à dire la communauté des habitants, indépendante de toutes les organisations et institutions associées à l'État. Le deuxième acteur générique, pouvant être également individuel ou collectif, est : **l'institution publique**, soit, tout représentant ou membre de l'État ou encore toute personne désignée par l'État pour mener à bien des initiatives spécifiques.

Autrement dit, « l'initiative surgit d'en bas ou d'en haut ». Cependant, l'intérêt personnel que portent les acteurs de la « société civile » pour améliorer leur situation ainsi que leur connaissance approfondie des conditions de vie locales, sont sans doute plus stimulants pour une initiative communautaire que la simple « obligation » de service public.

Relativement à la relation pouvant exister entre leur origine et leur résultat, l'analyse des vingt neuf initiatives réalisées dans les quartiers de *Pogolotti*, *Balcón Arimao*, *Novoa et El Canal*, ne permet pas de tirer de véritables conclusions. En effet, sur les vingt neuf projets, vingt trois sont considérés comme réussis : six proviennent clairement de la société civile, huit d'institutions publiques et neuf des deux à la fois. En outre, une analyse plus détaillée montre que les institutions publiques les plus investies sont les Ateliers de Transformation Intégrale de chaque quartier.

L'analyse de ces différents cas mais aussi d'autres projets similaires de quartier, nous montre que les Ateliers de Transformation jouent, de toute évidence, un rôle de conseil important pour les communautés dans le choix d'une initiative. Mais, comme elle n'est pas à chaque fois la même, on peut affirmer que l'origine d'une initiative réussie ne constitue pas un facteur décisif dans le développement d'un projet et qu'il existe d'autres facteurs ayant plus d'impact. De même, dans tous les projets qui furent abandonnés, l'origine ne semble pas être la cause principale de l'échec.

### Existence d'un promoteur ou d'un leader local

Par définition, une initiative communautaire rassemble un groupe de personnes intéressées par la réalisation

d'un même projet. Cependant, tous les participants ne s'investissent pas de la même manière. Dans de nombreux cas, des leaders locaux sortent du lot. Ce sont eux qui incitent les autres membres à venir rejoindre le projet ou qui les représentent en dehors du groupe. De manière plus générale, on peut émettre l'hypothèse que la présence d'un dirigeant est un facteur essentiel dans la réussite d'une initiative.

L'analyse détaillée de trent sept initiatives, dans cinq municipalités de La Havane, démontre que sur les vingt les plus réussies, treize doivent en grande partie leur succès à leur leader. Il est intéressant de constater que tous les projets à caractère culturel ou économique dépendent d'un dirigeant, ce qui n'est pas le cas des projets de « travail social ».

Il est certain qu'un bon leader représente un appui de taille pour une initiative. Mais, être dépendant de ce dernier comporte aussi des risques, surtout à long terme car, si pour une raison ou une autre le dirigeant vient à manquer il apparaît rapidement un manque et le projet peut alors s'engouffrer dans une crise ou, dans le pire des cas, avorter. Cependant, les initiatives analysées indiquent que l'abandon de projets dû à l'absence du leader reste minoritaire. Sur les vingt trois initiatives analysées, dix ont du être abandonnées et dans un seul cas – dans la Maison de Récréation *Miguelito Cuni*, dans le quartier *Balcón Arimao* – la démission du leader fut considérée comme la raison principale du problème. Dans les autres projets, le départ des dirigeants n'était que l'une parmi les nombreuses causes de l'échec.

Les leaders sont aussi bien des femmes que des hommes. Les projets se rapportant aux sciences naturelles sont plus communément dirigés par des hommes alors que la plupart de ceux du type « travail social » le sont par des femmes. Parmi les promoteurs des Ateliers de Transformation Intégrale figuraient davantage de femmes que d'hommes, les projets « d'économie locale » trouvant, eux, à leur tête davantage de leaders masculins. Dans plusieurs cas, nous avons constaté aussi la présence d'un couple-leader qui semble être un facteur stabilisateur pour une initiative.

Apparemment, plus d'hommes abandonneraient des initiatives pour suivre une carrière professionnelle. Pour quelques unes des femmes leaders, le fait d'être investies dans des initiatives représente une étape vers la professionnalisation. C'est le cas de Maritza, directrice du groupe *Haralayo* devenue aujourd'hui coordinatrice de l'Atelier de transformation Intégrale dans les quartiers *Novoa et Balcón Arimao*. En conclusion, aucune relation directe ne peut être établie entre le sexe du leader et la réussite d'un projet.

En résumé, il est possible d'affirmer que la présence d'un ou de plusieurs dirigeants est un facteur déterminant de façon importante le succès ou l'échec d'une initiative de quartier.

### **Appui des institutions officielles**

La mobilisation de la société civile vient compléter les travaux menés par l'Etat et cela constitue un facteur décisif pour le développement de projets. Les chances de succès sont plus grandes si la communauté et l'Etat coopèrent - situation « win-win » - que si l'initiative est prise en charge que par l'un des deux. Mais l'organisation interne d'une initiative communautaire et l'administration étatique

répondent à des règles bien différentes, ce qui peut gêner leur coopération.

En analysant en détail les trente sept initiatives choisies dans ce travail, il s'est avéré que dans vingt et un d'entre elles la bonne entente entre une institution étatique et l'initiative communautaire a eu un impact notable sur sa réussite. Dans cinq cas, l'appui de l'Etat apparaît comme le premier ou deuxième facteur le plus déterminant en termes réussite du projet. En revanche, dans treize autres cas, l'intervention des institutions de l'Etat fut le premier ou le second facteur de frein voire d'échec. Enfin, dans trois projets, l'intervention de l'Etat fut mitigée puisque, d'un côté elle, parut soutenir l'initiative et, de l'autre, la freiner.

Parmi les initiatives ayant déclaré avoir eu des difficultés avec les institutions publiques, un nombre significatif a pourtant continué à maintenir un bilan positif et rares sont celles qui ont échoué.

Pour conclure sur les opportunités qu'offre une coopération entre des initiatives locales et des institutions publiques, un soutien important serait le bienvenu, surtout dans le cadre de programmes d'assistance et de promotion. En outre, les tentatives par l'Etat de diriger et de coordonner les initiatives communautaires risquent d'entamer l'enthousiasme et la fantaisie des membres des dites initiatives.

### **Liens avec des organisations de masse**

Toute initiative nécessite une solide organisation et, pour ce faire, il est préférable de recourir à des méthodes confirmées plutôt que d'investir de l'énergie dans le développement de nouveaux mécanismes de mobilisation de la communauté. A Cuba, il existe les Organisations de Masse, comme les Comités pour la Défense de la Révolution (CDR) ou la Fédération de Femmes qu'il est possible d'intégrer pour promouvoir une initiative communautaire destinée à améliorer un quartier. En réalité, dans tous les entretiens réalisés dans les quartiers durant notre projet de recherche, les participants ont estimé que le succès d'une initiative était en grande partie due à ces organismes. Cependant, suivant les projets, les relations avec ces organismes sont de natures différentes et il est important de les distinguer pour évaluer concrètement l'impact des Organisations de Masses sur l'aboutissement ou l'avortement d'une initiative. Ces dernières peuvent aider une initiative d'un point de vue pratique, pour leur mobilisation, leur organisation ou bien être un appui moral.

Le plus souvent, c'est sur un plan pratique que les Organisations de Masses viennent en aide aux initiatives communautaires, surtout les Comités pour la Défense de la Révolution et la Fédération de Femmes. Les actions de soutien font en fait partie des activités régulières de ces organisations, qui simplement les étendent à d'autres initiatives.

En second lieu, les initiatives communautaires se servent des Organisations de Masses pour mobiliser la population, pour l'amener à participer à des activités spécifiques et aussi, pour certaines d'entre elles, comme moyen de promotion. Dans 60% des initiatives étudiées, ce dernier point est considéré comme un élément indispensable à leur réussite. Toutefois, dans certains projets, la diffusion fut estimée insuffisante et la participation obtenue inférieure à celle qui était escomptée.

La troisième forme d'aide demandée à ces organismes concerne l'organisation. Mais, il n'y a que quelques initiatives qui ont obtenu ce type de soutien.

Enfin, il ressort de nombreux entretiens que les Organisations de Masses apportent aussi aux initiatives communautaires, un appui moral et spirituel, notamment la Fédération de Femmes Cubaines. Ce genre de parrainage est courant surtout pour des initiatives dirigées par des femmes. C'est le cas des groupes de danse *Fantasia* et *Haralaya* du quartier *Balcón Arimao*.

Nous avons démontré que les Organismes de Masse, dans plus de la moitié des cas, favorisèrent le succès des initiatives étudiées. Cependant, dans aucun des projets étudiés, ce facteur apparaît comme indispensable pour la réussite d'un projet.

Nous avons rencontré quelques exceptions. Ainsi, les problèmes que rencontra la discothèque Cima 73, dans le quartier *Barrio Novoa*, avec l'Organisation de Masse (CDR), conduisit à sa fermeture. A l'inverse, la résistance observée par le président du CDR du quartier, vis à vis du *Callejón de Hamel (Centro Habana)* n'eut pas d'impact notable sur l'initiative.

En conclusion, d'après les discussions avec les différents participants, le soutien – d'ordre principalement pratique – des Organisations de Masses est sans aucun doute un facteur qui participe au succès de la plupart des initiatives. En outre, toutes les initiatives ont plus ou moins entretenu des relations avec des Organisations de Masse, lesquelles apportent une aide à la diffusion et stimule la participation.

### **Coordination par l'intermédiaire d'un atelier de Transformation**

Beaucoup de témoignages rendent compte de l'importance de l'aide apportée par un atelier de Transformation dans le cadre d'une initiative de la communauté.

Selon le Groupe pour le Développement Intégral de la Capitale (GDIC), cet appui peut être de type: organisationnel, promoteur, coordinateur ou d'assistance technique.

Dans le premier cas, l'atelier organise une ou plusieurs activités (mais pas toutes) liées à une initiative, en particulier lorsque l'initiative n'a pas l'expérience ni les moyens techniques nécessaires.

Par exemple: à partir de la reconnaissance des initiatives autour de la place du *Ceiba*, l'Atelier a organisé pour le jour de la femme une fête avec des jeux d'enfants notamment. Une autre activité organisée par l'Atelier a consisté à examiner les diagnostics du quartier, ce qui se fait régulièrement et qui génère toujours des initiatives nouvelles.

L'Atelier peut également jouer le rôle de promoteur d'une initiative, par exemple pour intégrer de nouveaux membres.

Pendant le projet de recherche, nous avons pu observer un rôle de promoteur dans le groupe de danse pour enfants *Mayambo* à *Pogolotti* que nous avons déjà mentionné.

Dans ce cas, l'Atelier a organisé une réunion avec des enfants ayant des problèmes sociaux avec les parents et les représentants de l'initiative dans le but de motiver leur intégration dans cette initiative.

Un exemple d'appui de l'Atelier comme coordinateur et médiateur c'est l'initiative du Jardin Communautaire et le centre d'information du quartier *El Canal*. Cet appui a surgit du diagnostic du quartier fait par l'Atelier, lequel a fait une enquête et réuni les gens de la communauté afin de

cerner les besoins en termes d'information. Il a également réussi à établir des contacts avec d'autres organisations et institutions pour obtenir des permis, du matériel et de la publicité. L'Atelier a été le médiateur principal entre le projet et le Conseil Populaire et a permis de faire le lien avec d'autres initiatives.

Souvent l'Atelier prête de l'assistance technique aux initiatives, il offre surtout de la formation, par exemple pour les aspects relatifs à l'environnement ou en termes de formulation de projets pour les quels il y a recherche de financement.

L'apport des ateliers vis-à-vis du succès des initiatives de quartier est indiscutable. Dans l'une des initiatives les plus réussies, le projet de recyclage de déchets solides à *Pogolotti*, l'Atelier est apparu comme le facteur principal de consolidation. Dans une autre initiative, l'Atelier apparaît comme le deuxième facteur par ordre d'importance. Dans neuf autres projets parmi les trente et un analysés, l'Atelier est mentionné comme l'un des deux facteurs les plus importants, même si les projets ne sont pas des réussites.

Nous avons rencontré seulement un projet ayant des liens solides avec l'Atelier et qui néanmoins a échoué. Il s'agit de la rénovation du quartier insalubre *Isla de Polvo* à *Pogolotti* qui devint un projet de logement neuf situé dans un autre quartier allant à d'autres bénéficiaires.

Nous pouvons conclure que l'Atelier ne peut garantir la réussite d'une initiative, mais il faut reconnaître que plusieurs initiatives n'existeraient pas aujourd'hui sans l'appui de l'Atelier de Transformation.

Il est important de noter que dans les quartiers où il existe un Atelier, de nouvelles initiatives surgiront toujours. De plus, si le nombre d'Ateliers ne croît pas au même rythme que celui des initiatives, les membres de l'Atelier n'auront pas la capacité de s'occuper de toutes les initiatives et seront obligés d'abandonner certaines d'entre elles pour en accueillir de nouvelles.

Nous avons observé que les ateliers n'ont pas élaboré de stratégie pour affronter cette demande. Il y a également le risque lié à la structure très verticale où les relations externes dépendent en général d'une seule personne.

Il existe néanmoins un certain nombre d'initiatives qui marchent bien sans appui d'un Atelier y compris dans des endroits où il existe la possibilité – théorique – de coopération, du fait qu'un Atelier préexiste dans le quartier. Le cas le plus frappant est celui de *Callejón de Hamel* qui est devenue une initiative à grand succès sans avoir établi de lien évident avec l'Atelier qui possède son siège à quelques centaines de mètres de distance.

### **Intégration dans le contexte culturel et religieux**

Plus d'un tiers des projets visités ont un lien important avec des thèmes culturels et plus particulièrement religieux.

En prenant en compte la diversité des problèmes que rencontre un quartier, le renforcement de l'identité locale peut stimuler l'intérêt pour la rénovation urbaine et pour l'assainissement de quartiers insalubres. En ce sens notre recherche intègre le contexte culturel et religieux. Néanmoins, nos études démontrent que les aspects culturels et religieux ont leur propre dynamique et qu'ils n'ont pas beaucoup de liens avec les projets urbanistiques.

Comme variantes principales nous trouvons des initiatives avec une approche essentiellement culturelle ou religieuse et d'autres dans lesquelles la religion agit comme un

« aglutineur », notamment dans les initiatives dont l'aspect principal est culturel ou écologique. La plupart du temps des éléments culturels ou religieux se superposent au sein des initiatives.

Certaines initiatives tels que les groupes de danse afro-cubaine déjà mentionnés, combinent des activités culturelles et des éléments religieux importants. Notamment les arrangements autour de la *Ceiba*, l'arbre sacré du quartier *Balcón Arimao* dans la commune de La Lisa.

Ramón, l'actuel coordinateur du groupe *Alafia*, raconte que "beaucoup de jeunes entrent dans le groupe sans aucun intérêt pour la religion, presque tous commencent à s'y intéresser après quelques mois de danse avec le groupe."

Le nombre d'initiatives à caractère culturel ou religieux est surprenant. Les tentatives d'explications de ce phénomène restent des spéculations: une des causes peut s'expliquer par le fait que dans le domaine culturel on peut réaliser beaucoup de choses avec relativement peu d'argent, surtout comparé à des projets qui impliquent des investissements tels que la construction ou l'amélioration d'habitats. En outre, les valeurs culturelles peuvent être, en situation de crise économique, une aide pour la communauté en termes de maintien de la confiance en elle-même.

L'initiative de la société civile en termes religieux apparaît comme une « tâche évidente » dans des pays où l'état se dégage d'une telle responsabilité, c'est le cas du Cuba révolutionnaire. Néanmoins, le plus important pour cette recherche, c'est de tenir compte de l'influence évidente des aspects et des pratiques traditionnelles ou religieuses dans la mise en place d'une initiative communautaire.

### Financement

Chaque initiative doit compter sur ses acquis, sur des ressources financières et doit avoir à l'esprit que plus les fonds sont importants et plus les objectifs se réaliseront rapidement.

Les leaders et les membres cherchent des sources de financement de préférence de donateurs étrangers car ce sont eux qui possèdent le plus de fonds. Néanmoins, les organisations internationales financent généralement des projets à durée déterminée ce qui ne permet pas d'offrir de solution « durable ».

La philosophie des donateurs suppose qu'avec un premier apport ou parfois avec un « apport rotatif » (c'est à dire un fonds d'épargne pour lequel le montant reste fixe mais avec lequel on travaille) l'initiative pourra trouver une stabilité financière qui lui permettra par la suite de continuer par ses propres moyens. Cette conception est une hypothèse à vérifier dans la pratique.

Néanmoins, peu d'efforts liés à des financements internationaux ont donné des résultats probants. En outre, une fois l'aide obtenue, il faut tenir compte des conditions afférentes. Il est aussi possible de faire appel au financement institutionnel national qui dans le cas de Cuba est réduit étant donnée la situation économique actuelle du pays.

Plusieurs initiatives essaient de survivre sur leurs propres moyens soit volontairement soit parce qu'elles s'y voient obligées. Ces initiatives s'autofinancent au travers d'activités rémunératrices ou en faisant appel aux moyens propres des membres du groupe. L'avantage dans ce cas c'est l'indépendance des projets vis à vis des coopérations internationales ou nationales et des échéances courtes de durée des projets, quelques années à chaque fois.

Plusieurs des initiatives étudiées ont obtenu des aides provenant d'autre pays. A Pogolotti par exemple, l'Atelier de Transformation, au travers de ses initiatives de participation communautaire, a incité la communauté à se mobiliser pour trouver des fonds afin d'installer l'éclairage public dans le quartier. De même pour le projet d'amélioration d'un solar de logements qui étaient en mauvais état dans le quartier de Callo Hueso à Centro Habana, calle Espada 411. Ces projets "uniques" ont abouti et se sont ensuite arrêtés. Dans l'exemple de santa Fe il est clair que l'apport de fonds internationaux est un facteur qu'il faut prendre en compte du point de vue de la réussite ou à l'échec notamment pour un projet d'Agriculture Urbaine.

Nos observations empiriques indiquent que les initiatives qui réussissent à assurer une certaine pérennité sont celles qui disposent de fonds locaux sous des formes souvent modestes mais créatives. Parmi les initiatives étudiées, le groupe *Alafia* à *Pogolotti*, le groupe d'investigation religieuse à *Balcón Arimao*, ou encore l'initiative culturelle *Okan Oddara* à San Isidro, existent depuis très longtemps et se maintiennent malgré les difficultés rencontrées.

Enfin, il convient de signaler que parmi les réussites, plusieurs initiatives comme le *Barrio Chino*, le *Callejón de Hamel* à *Cayo Hueso* ou encore la *Disco Cima 72* à *barrio Novoa*, génèrent des fonds propres y compris des emplois pour les habitants.

Il est vrai que de telles initiatives bénéficient de circonstances exceptionnelles telles que la localisation au centre dans une zone touristique ou comptent sur la motivation d'une minorité ethnique très active. En ce sens ce ne sont pas des initiatives reproductibles.

En résumé, on peut dire que les cas étudiés ne corroborent pas l'hypothèse selon laquelle un apport initial de fonds étrangers contribue au maintien d'une initiative communautaire. Bien au contraire, nos études indiquent que les initiatives qui durent et qui réussissent sont soutenues par des ressources propres et locales qui dans la plupart des cas sont faibles. Il est évident que le fait d'avoir des problèmes financiers ne signifie pas qu'à long terme on obtiendra des résultats positifs. En effet, plusieurs projets qui avaient obtenu trop peu de fonds ont du s'arrêter. Néanmoins, les initiatives autofinancées, lorsqu'elles trouvent des solutions et des conditions favorables qui leur permettent de générer des fonds, peuvent obtenir des résultats incroyables sans pour autant que cela évite des problèmes administratifs comme dans le cas de la *Disco Cima 73*.

### CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

La grande diversité des expériences observées – des initiatives communautaires ayant pris forme dans des quartiers de La Havane – montre que l'avancée, le frein ou la suspension totale d'une activité dépend de la combinaison de différents facteurs. Autrement dit, nous n'avons pas observé de cas pour lequel un seul facteur ait été déterminant pour son déroulement.

Néanmoins certains facteurs apparaissent plus fréquemment que d'autres et semblent avoir un poids déterminant, dans beaucoup de cas de manière surprenante.

En ne considérant que les initiatives les plus réussies, on observe que le rôle du leader est le facteur le plus important pour la réussite d'un projet à court terme. Nous avons

observé ce phénomène dans quatorze cas sur vingt, il apparaît en deuxième place dans deux autres cas.

Dans six cas parmi les neuf cas qui ont présenté une réussite sur la longue durée, le rôle du leader est apparu comme le facteur le plus influent. On pourrait argumenté que ces cas de figure sont uniques, avec peu de capacité de reproduction étant donné qu'ils reposent sur les capacités d'un leader. Or, l'observation ne corrobore pas cette hypothèse. En effet, parmi les dix initiatives qui ont connu des répliques ou qui le pourraient, le leader appartient de la même manière comme le facteur principal de la réussite.

Nous attirons l'attention sur l'intérêt qu'il y aurait à mener une réflexion sur la possibilité d'offrir des formations techniques auprès des leaders qui portent des initiatives sociales et locales.

De manière statistique, les autres facteurs observés sont insignifiants au regard du phénomène moteur des leaders. Bien évidemment, les Ateliers sont impliqués et apportent leur aide à l'avancement de beaucoup d'initiatives, néanmoins, parmi les initiatives qui connaissent la réussite certaines n'ont aucun lien avec eux.

Il apparaît que parmi les initiatives de peu d'envergure, elles ne pourraient continuer sans l'aide de l'Atelier, on peut donc affirmer que l'existence d'un Atelier de Transformation contribue de manière significative à la multiplication des initiatives dans un quartier.

Nous pouvons donc recommander, d'une part, d'établir de nouveaux Ateliers dans d'autres quartiers et dans le même temps, il conviendrait de préparer les initiatives de manière qu'elles puissent atteindre un niveau de stabilité qui soit le moins dépendant possible de l'aide de l'Atelier. De la sorte, les Ateliers pourraient se concentrer sur les initiatives naissantes.

La grande majorité des initiatives ont évoqué le rôle des organisations de masse comme facteur de réussite. Or, une analyse approfondie ne corrobore pas une telle analyse.

Dans les cas où l'impact de telles organisations est manifeste, nous observons à la fois des effets « d'aide » et des effets de « frein ».

Bien évidemment, le facteur financement est vital pour chaque initiative, surtout pour des projets d'investissement.

Dans les cas où il y a eu aide ou don international, nous observons des résultats positifs, mais dans tous les cas nous observons un frein dès que le don cesse.

Dans les cas d'initiatives qui ont cherché à s'autofinancer – cela concerne souvent des sommes d'argent modestes – à l'évidence nous observons une plus grande stabilité dans le temps. Le groupe *Odan Okara*, dans le quartier San Isidro existe depuis douze ans, de même pour *Alafia* à *Pogolotti*. On compte parmi les initiatives qui ont réussi à s'autofinancer : la Conservation d'aliments à *Pogolotti*, le *Callejón de Hamel* et le quartier chinois. Il serait utile d'établir un mécanisme administratif simple qui permettrait aux ateliers de générer des fonds propres leur permettant d'offrir un service similaire aux initiatives de leur quartier.

La plus grande surprise que nous ayant eu en menant cette étude sur les initiatives de quartier de la Havane, c'est d'avoir découvert un facteur majeur de motivation de l'action que nous n'avions pas inclus dans les hypothèses de départ du projet de recherche.

Il s'agit du facteur "religion". Il joue un rôle important de cristallisation dans presque toutes les initiatives liées aux racines afrocubaines, surtout lorsqu'il s'agit de danse et de musique. Nous avons observé ce phénomène dans les projets artistiques *Alafia*, *Haralaya*, *Fantasia* ou encore *Odan Ocara*, également à l'occasion des fêtes du *Callejón de Hamel* et des activités autour du *Ceiba*. De même dans le groupe des études religieuses, la religion intégrée comme élément central, leur procure une certaine continuité. Le projet du bois de *Pogolotti* prit forme à l'époque où il entretenait des liens très clairs avec le religieux, il s'éteignit lorsque, pour des raisons administratives, on supprima tout évocation de la religion.

La culture et la tradition locales apparaissent comme des éléments de stabilisation dans les cas de *Alacrán*, dans le quartier de Canal, de même que dans les carnivals de *Pogolotti* et encore ailleurs.

Dans les quartiers visités à La Havane, il semblerait qu'à part le facteur "leader", la religion et la culture jouent un rôle clé quant à la réussite d'une initiative locale. ■

## SUMMARY

Community initiatives for neighbourhood improvement represent a possible response for under serviced populations in the South in the light of globalisation, shrinking public funds and increasing absolute poverty. However, out of the many urban initiatives only a few ones fully succeed and become a best practice reference. With the aim of analysing common factors that contribute to the success or failure of such community initiatives, some 40 experiences were analysed in depth in Havana. In particular, the following factors were found to have an impact in the Cuban case, and may have relevance in another social context too.

**Motivation for founding the initiative:** Basically it was found that the number of successful initiatives raising form the grass roots level was about equal to the successful initiatives that responded to some programme or encouragement by the government. Among the government-induced initiatives there was a divide between highly successful national campaigns, like the one for urban agriculture, and very local support by decentralised technical support office located inside the neighbourhood. Intermediary levels of government did not have a visible impact.

**Responsible leadership:** In 13 of the 20 most successful initiatives the role of a natural leader was decisive. This is no surprise, but, of course, there is always the question what happens when the leader disappears or loses interest. In fact, this happened in two of the less successful experiences, but did not appear as a factor more critical than others.

**Relationship with public institutions:** Government intervention may have both a very encouraging impact or may constitute a hindrance to barrio initiatives. Central government campaigns for specific types of initiatives were found of extremely helpful, as well as cooperation with the very lowest level of government in form of the *Concejos Populares* – which in a way are part of the local community. There were a number of cases where intermediate - municipal and provincial - government appeared to be of hindrance, in particular when insisting on formal prerequisites whose usefulness was not always evident to all involved parties.

**Mass Organizations:** This type of organization is a particularity of Cuba and was found relevant to the topic in the cases of the Revolutionary Defence Committees (CDR) the Women's Federation. They may at best be compared with trade unions in non-socialist countries. In most of the studies cases they assisted neighbourhood initiatives particularly in terms of very practical support, such as spreading information in the neighbourhood or mobilizing people – but the significance was never found

to be of central importance, except in one case where the CDR on formal grounds stopped the initiative.

**Intermediary organizations:** These are a common type of support to community groups in many countries and can be either non-governmental (NGO) or municipal. In Cuba they are called *Talleres de Transformación Integral del Barrio* and respond to the municipal government. In the majority of cases their input was found to be highly supportive to the advancement of the initiatives – particularly the weaker ones. In fact, many of them would not exist today without this support. But a number of the most successful initiatives do so quite well without the *Talleres*,

**Religion and culture:** Cultural connotations and afro-Cuban religion in particular proved to be a strong motivation in a large number of the initiatives – even if the visible interest of the group was different: creation of green areas, dance or health. This was maybe the most surprising outcome of the research, and it is difficult to assess the validity of this factor in other social contexts.

**Different sources of finance:** Three main sources of finance were compared: fund from abroad, municipal and self-financing. International sources of finance were the most powerful particularly for the realization of investments, but they did not prove to very effective in mobilizing the residents nor did they contribute to sustainability of the initiatives that collapsed after the completion of the 'project' without being replicated in the cases included in the study. Municipal finance was very useful and comparatively well invested in maintaining the *Talleres de Transformación*, but imply an administrative dependency (with occasional bureaucratic hassles) and elements of uncertainty as not all municipalities see a need to establish such units or even to guarantee the continuation of the existing ones.

Obviously even modest attempts in self-financing have proven to contribute to the independence and stability of the initiative over many years, but the opportunities for this approach also depend on external factors, like the location of the neighbourhood in the city.

In conclusion it was found never one single factor determines success or failure of a neighbourhood initiative, but that more or less important factors can be identified and warnings formulated. By far the strongest factor was leadership in the analysed cases, followed by religious/cultural links, support from an intermediary organization and efforts in self-financing. No significant difference could be detected in respect to whether the initial impulse came from the grass roots level or from the government, and whether the key persons were men or women.