

CRÉER UNE CULTURE PROPICE À L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE | COMMENT LA PEUR PEUT NOUS EMPÊCHER DE NOUS ENGAGER VÉRITABLEMENT

LISA ATTYGALLE

Elle est partout, mais reste souvent invisible. Il est temps de regarder la peur en face, de comprendre l'emprise qu'elle a sur nous, et de trouver le moyen de la transformer afin qu'elle alimente un engagement plus profond.

Au cours de deux dernières années, lors d'ateliers, de sondages et d'entrevues auprès de petits groupes, j'ai discuté avec des praticien-ne-s de leurs pratiques en matière d'engagement communautaire, et leur ai demandé : d'après vous, qu'est-ce qui vous empêche, vous et votre organisation, de vous engager comme vous le souhaiteriez? Le plus souvent, on m'a répondu que c'était la peur.

Ce n'est toutefois pas le cas pour tout le monde : pour certaines personnes, la peur de s'engager n'est pas un problème. Plusieurs personnes éprouvent même un sentiment d'enthousiasme, de curiosité et de liberté à l'idée de mobiliser leur communauté. Cet état d'esprit est remarquable; il est gage de productivité, d'égalité des pouvoirs, et il ouvre la voie à l'innovation.

Pourtant, de nombreuses personnes ayant pour mission de mobiliser une communauté ont l'impression de devoir mener une âpre lutte. Des heurts peuvent survenir avec leur culture organisationnelle ou d'autres structures formelles; lorsque vient le temps de travailler avec certaines équipes ou certains groupes; ou encore, avec elles-mêmes lorsque ces personnes sortent de leur zone de confort pour faire les choses différemment qu'à leur habitude.

PEUR? DE QUOI?

Les entrevues que j'ai menées auprès de petits groupes m'ont permis de constater que la peur affecte tous les aspects d'un processus typique d'engagement : peur d'entrer en contact avec le public; d'être attaqué verbalement; de représenter une organisation et de ne pas avoir toutes les informations ou les réponses; d'accroître la sensibilisation par rapport à un problème; de ne

Pour un bref survol des bases de l'engagement communautaire, écoutez le premier épisode de la série de balados *Tenfold*, qui s'intitule « [Let's Talk Community Engagement](#) » avec Lisa Attygalle (2019).

pas être capable de répondre aux désirs de la communauté; de décevoir les gens; de ne pas être capable d'aller au bout des choses. Bien souvent, pour plusieurs, la peur est étroitement liée à un désir de ne pas causer de préjudices à la communauté. Nous ne voulons pas entrer en conflit avec les gens, les offenser ou réveiller de vieux traumatismes, alors nous renonçons à agir — ce qui peut également causer des torts.

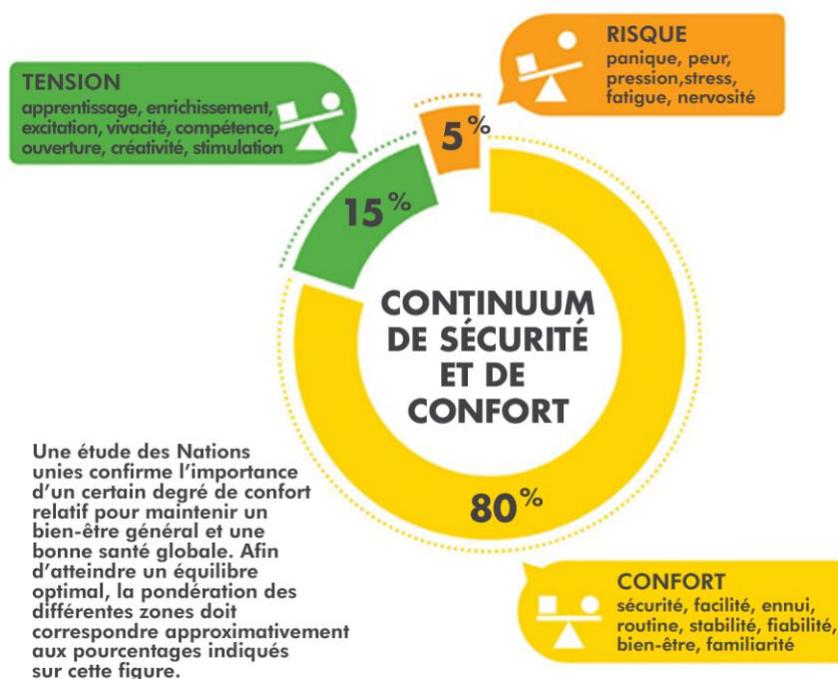
De nombreux praticien-ne-s m'ont confié être obnubilés par ces craintes lorsque vient le moment de mobiliser leur communauté. Parfois, ils avouent spontanément leur sentiment de peur, d'autres fois non, mais leur comportement trahit sa présence. Elle se manifeste par l'hésitation, l'incertitude, le désir de se protéger et le refus d'être vulnérable.

Je tiens à souligner que ces peurs sont légitimes. Elles découlent vraisemblablement de bonnes intentions empreintes de prudence. Les praticien-ne-s de l'engagement communautaire font un travail difficile, et bien souvent, ils se retrouvent au cœur de contextes relationnels délicats ou doivent composer avec des questions controversées. Je crois qu'il est toutefois nécessaire que nous affrontions nos peurs et les empêchions de nous paralyser si nous voulons agir correctement avec les communautés.

RENDRE LA PEUR PRODUCTIVE

Une étude des Nations unies portant sur la sécurité et le confort indique les proportions relatives que doivent prendre les sentiments de confort, de tension et de risque afin de préserver un état de bien-être. Le sentiment de risque — qui s'exprime souvent par de la panique ou de la peur — est une bonne chose sur le plan biologique qui, au cours de l'histoire, nous a permis de bien réagir face aux dangers.

Lorsqu'il s'agit de mobiliser une communauté et de vaincre nos peurs par rapport à ce processus, le défi consiste d'abord à reconnaître ces peurs, à comprendre qu'il est normal de les ressentir, puis à prendre les moyens de les apprivoiser et de considérer les situations où elles se manifestent comme des occasions d'enrichissement — des moments où nous nous sentons mis-e-s au défi, mais d'une manière qui nous permet d'apprendre et d'accroître nos compétences.



Continuum de sécurité et de confort — Inspiring Communities

Nous posons donc la question suivante : en regard de l'engagement communautaire, quels sont les moyens de transformer les situations difficiles où la peur paralyse les praticien-ne-s en autant d'occasions pour toutes les parties de se rassembler pour apprendre? Quelle sorte de culture faut-il mettre en place afin de faciliter l'engagement communautaire et d'appivoiser la prise de risques?

STRATÉGIES POUR PROGRESSER MALGRÉ LA PEUR

Les gens expriment rarement en public leurs peurs liées à l'engagement communautaire. Ils en parlent plutôt à leurs ami-e-s autour d'un repas ou lors d'ateliers, à l'abri des oreilles des membres de leur communauté. J'ai tellement souvent entendu parler de ce genre de défis que je sais qu'il vaut la peine de répondre à ces préoccupations. Voilà pourquoi cet article traite de la question comme s'il s'agissait d'une séance d'accompagnement : j'exposerai les réactions, les commentaires et les comportements dont m'ont fait part les praticien-ne-s de l'engagement communautaire, puis je proposerai différentes stratégies.

Bien qu'il s'agisse d'une approche peu usitée pour un article, je considère qu'il est important de conserver le caractère personnel de ces réactions motivées par la peur, espérant ainsi que les lectrices et lecteurs pourront les relier à leurs propres expériences et comprendre mes conseils. Ces recommandations ne sont aucunement prescriptives; elles visent plutôt à vous donner l'inspiration nécessaire afin de trouver les bons moyens vous permettant de poursuivre votre travail. Toutes les mises en situation qui suivent ont un caractère général; elles ne visent donc aucune personne ou organisation en particulier.

MISE EN SITUATION | FAIRE SEMBLANT D'ENGAGER LA COMMUNAUTÉ

Imaginez vous retrouver dans la situation suivante :

Beaucoup de recherche a déjà été menée, et celle-ci indique une solution évidente. Vous ne souhaitez pas dénigrer les expert-e-s en affirmant que la communauté connaît la réponse mieux que quiconque.

Vous vous êtes déjà retrouvé-e dans une situation semblable, alors que vous avez mobilisé les membres de la communauté et présenté leurs points de vue à l'équipe de projet, et que personne ne portait vraiment attention à ceux-ci. Vous-même n'êtes pas vraiment convaincu-e de la représentativité des opinions des membres de la communauté, alors vous préférez ne pas trop prendre leur défense.

Ayant la tâche d'organiser une assemblée publique, vous faites paraître une invitation sur Facebook et dans le journal, mais une partie de vous-même souhaite que les gens ne s'intéressent pas à cet événement et qu'il passe sous leur radar. Votre programme prévoit trois présentations faites par des expert-e-s de contenu, puis une période de 20 minutes afin que la communauté puisse poser des questions. Vous ressentez un certain soulagement alors que seulement trois questions sont posées, deux d'entre elles étant hors sujet.

En général, vous semblez faire votre travail, mais sans trop y mettre de cœur. Vous avez le sentiment que votre travail d'engagement pourrait être mieux fait, mais vous hésitez à

demander à vos partenaires (équipe, ministères, organisations) de revoir la manière de procéder pour s'assurer de l'engagement de la communauté. Vous ne savez pas trop si vous devriez aller de l'avant et essayer de diriger le travail plus fermement.

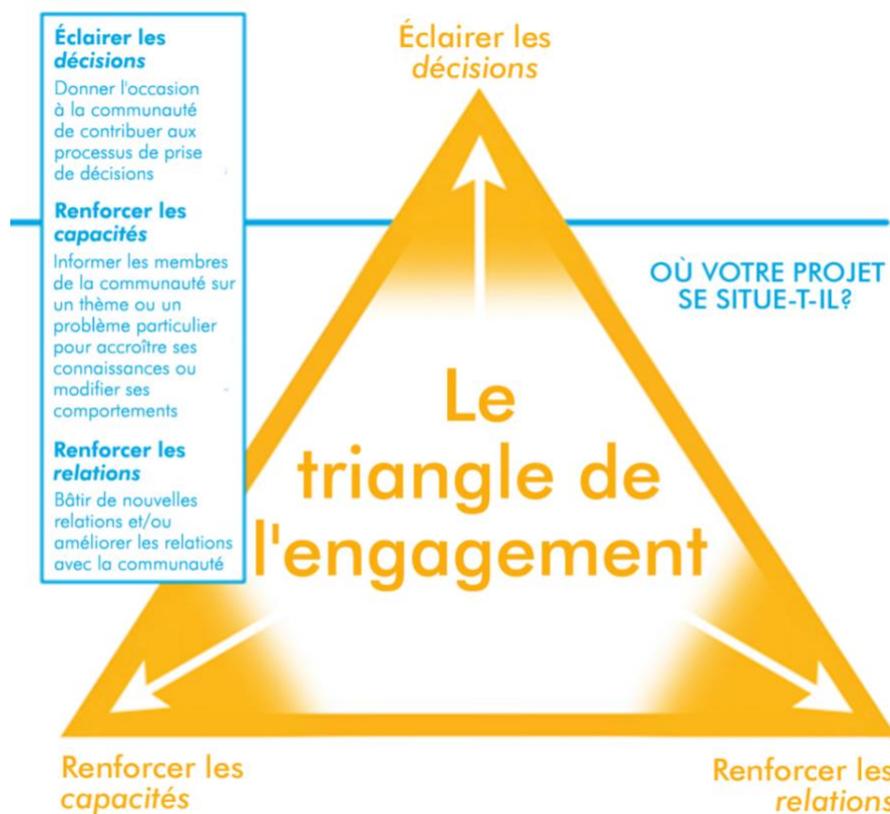
STRATÉGIE 1 : S'ENTENDRE SUR LE RÔLE DE LA COMMUNAUTÉ

Il est important d'avoir une vision commune du rôle que la communauté doit jouer dans le projet. D'abord, de quelle façon interagissez-vous avec la communauté dans le cadre de ce projet particulier? Faites-vous quelque chose « à » la communauté (sans tenir compte de ses points de vue), « pour » la communauté (en vous basant sur des consultations), ou « avec » la communauté (celle-ci prend part au projet et devient votre partenaire)?

Si vous décidez qu'il est nécessaire d'établir une relation avec la communauté pour réaliser ce projet, vous devez déterminer la nature de cette relation. L'un de mes outils favoris pour y parvenir s'appelle le « triangle de l'engagement » (Capire Consulting Group, 2016). Posez les questions qui suivent aux membres de votre équipe de projet :

1. La communauté devrait-elle alimenter ou influencer d'une quelconque manière les retombées de ce travail?
2. Avons-nous besoin de transmettre de l'information à la communauté ou de l'éduquer au sujet de certaines parties du travail?
3. Cherchons-nous à établir des relations avec la communauté ou à améliorer celles-ci?

Les réponses à ces questions détermineront où se positionne votre travail sur le triangle de l'engagement, ce qui permettra d'expliquer les motifs de vos efforts d'engagement communautaire. Cela vous aidera également à choisir votre méthode d'engagement : par exemple, à l'aide de groupes de discussion, d'un sondage en ligne s'adressant à l'ensemble de la communauté, ou encore d'une vidéo éducative. (Veuillez vous référer au manuel intitulé [The Engagement Triangle](#) pour plus de détails sur cette procédure et



Le triangle de l'engagement — Capire Consulting Group

les méthodes suggérées.) Une fois le rôle de la communauté défini, un fil conducteur s'établit entre vos objectifs et les méthodes dont vous aurez besoin pour évaluer ce travail. Vous pouvez d'ailleurs vous servir du [canevas pour la planification de l'engagement communautaire](#) pour schématiser ces fils conducteurs.

Lorsque les praticien-ne-s sélectionnent machinalement leurs méthodes de travail — et ils auront tendance à choisir des méthodes d'engagement faciles, rapides ou avec lesquelles ils se sentent à l'aise — au lieu de commencer par déterminer les raisons pour lesquelles ils veulent mobiliser la communauté, je constate que les retombées sont moins importantes et passent plus facilement inaperçues. Si vous définissez vos objectifs au préalable, vous éviterez d'agir machinalement.

STRATÉGIE 2 : DÉTERMINER CE QU'IL RESTE À ÉTABLIR

Trop souvent, les organisations consultent la communauté par rapport à des décisions qui ont déjà été prises (formellement ou informellement). Or, il s'agit là de quelque chose de frustrant pour tout le monde : c'est un manque de respect envers la communauté doublé d'un gaspillage de ressources. Si vous vous retrouvez dans une situation où bon nombre de décisions ont déjà été prises, votre tâche consiste alors 1) à expliquer à la communauté la teneur de ces décisions et les raisons pour lesquelles elles ont été prises, et, pour autant que vous cherchiez toujours à connaître l'opinion de la communauté, 2) à déterminer les questions qui ne sont pas encore réglées afin d'organiser des consultations afin de prendre des décisions en regard de celles-ci.

Voici un exemple : « Nous devons utiliser la technologie pour les raisons X et Y, mais nous aimerions connaître votre avis quant à l'endroit où la déployer, au type de formation qui devrait être offerte, et au nom qui devrait être donné à cette technologie. »

La clé du succès réside dans la transparence. La transparence est essentielle à l'établissement de la confiance.

Si la communauté n'est plus en mesure d'éclairer les décisions, jetez un œil aux autres sommets du triangle de l'engagement. De quelle manière pouvez-vous bâtir des relations afin d'assurer une mise en œuvre réussie? Devriez-vous recourir à la sensibilisation, à l'éducation ou à la formation pour renforcer les capacités de la communauté en regard du travail à accomplir ou de ses implications?

STRATÉGIE 3 : ANALYSER LA MANIÈRE DONT VOTRE ORGANISATION PERÇOIT L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

D'après mes observations, les principales manières dont les organisations perçoivent l'engagement communautaire sont les suivantes :

1. L'engagement de la communauté demeure quelque chose de complémentaire — l'engagement communautaire est considéré comme accessoire.
2. Il y a un désir d'accorder un rôle central à l'engagement communautaire, mais les ressources semblent insuffisantes — l'engagement communautaire est considéré comme souhaitable.

3. L'engagement de la communauté doit être partie prenante du travail afin que celui-ci soit mené à bien — l'engagement communautaire est considéré comme essentiel.

Si vous avez de la difficulté à mobiliser la communauté comme vous le souhaiteriez, c'est probablement parce que votre organisation entretient l'un des deux premières perceptions présentées ci-dessus. Or, comment pouvez-vous changer cela de l'intérieur?

Plutôt que de tenter de transformer les structures et les systèmes, commencez par essayer de faire adhérer votre organisation à l'idée de mener un projet pilote. Il est plus convaincant de montrer les bénéfices d'un réel engagement que de simplement en parler. Si vous sentez bloqué-e par le fait que votre organisation détient le contrôle, menez un projet pilote d'envergure modeste au sein duquel la communauté participe à la prise de décisions (ex. : [budget participatif](#), processus de délibération tels qu'un jury de citoyen-ne-s). Progressez à petits pas — plutôt que vous engager à mettre en œuvre les décisions de la communauté, engagez-vous à collaborer avec elle afin d'atteindre un consensus et d'appuyer les recommandations qu'elle approuve.

Apprenez à faire confiance à la communauté. D'après notre expérience, les communautés comprennent mieux la complexité que ce que nous pourrions penser, et sont plus enclines à changer d'opinion lorsqu'elles sont invitées à prendre part aux processus décisionnels. La recherche montre également que les décisions prises par plusieurs personnes sont meilleures que celles prises par un petit nombre de personnes (Landemore, 2013).

Dans le cadre d'entrevues que j'ai menées auprès de municipalités et qui portaient sur la création d'une culture propice à l'engagement, plusieurs d'entre elles ont mentionné qu'un fort degré de satisfaction au sein de la communauté lié à des procédures et des approches améliorées constitue un levier de changement au sein des organisations. Les communautés rapportaient de plus hauts degrés de satisfaction et les organisations recevaient moins de plaintes lorsque le processus d'engagement était mené avec authenticité.

STRATÉGIE 4 : ÉTABLIR DES OBJECTIFS DE MESURE CLAIRS

Faites preuve de rigueur au cours de votre processus d'engagement; vous pourrez ainsi appuyer vos données et défendre les perspectives de la communauté. Prenez le temps de comprendre ce qu'est un échantillon représentatif de la communauté. Quelles sont les exigences minimales en la matière? Celles-ci dépendront de vos objectifs en matière d'engagement. Par exemple, nous devons consulter 20 % des jeunes; nous devons écouter au moins cinq personnes issues de ces quatre populations; nous devons nous assurer de la présence d'un-e leader communautaire de chaque quartier à ces trois séances. Le nombre de personnes engagées n'a pas d'importance en soi; ce qui compte, c'est qu'il assure une certaine représentativité et qu'il tienne compte des objectifs.

Déterminer ces cibles à l'avance vous permettra d'adapter votre plan afin de mobiliser plus de personnes, ou de modifier votre stratégie d'engagement s'il s'avère que vous ne pouvez pas atteindre les cibles que vous vous êtes fixées. Dans certains cas, il peut être utile de faire appel à une personne ayant de l'expérience en évaluation pour s'assurer que la représentativité

recherchée répond aux critères de l'évaluation participative. Cela contribue à rendre plus crédible le processus d'engagement dans lequel vous êtes investi-e.

Si vous avez de la difficulté à obtenir le taux de participation que vous visez, ou si la communauté semble apathique, envisagez de faire du suivi de la sensibilisation un objectif du processus d'engagement. Par exemple, si une vidéo et un article accompagnent un sondage permettant de consulter la communauté sur différentes options, prenez note du nombre de personnes qui ont visionné la vidéo ou lu l'article, de même que des réponses au sondage. Cela vous aidera à déterminer le nombre de personnes qui sont suffisamment informées, mais dont l'opinion n'est pas suffisamment tranchée pour répondre au sondage.

MISE EN SITUATION | NE PAS MOBILISER LA COMMUNAUTÉ À UN DEGRÉ QUE VOUS SAVEZ NÉCESSAIRE

Vous souhaitez mobiliser la communauté par rapport à une question qui, vous le savez, concerne une bonne partie de celle-ci. Vous savez que les gens se préoccupent de cette question et qu'ils ont certaines idées et opinions en regard de celle-ci. Vous craignez toutefois qu'en donnant l'occasion à la communauté d'émettre ses idées, celle-ci veuille une chose que vous n'êtes pas en mesure de réaliser. Vous êtes disposé-e à aller de l'avant avec le projet et à faire intervenir la communauté lorsque vous aurez un certain nombre d'options à lui proposer. Vous bénéficiez d'une fenêtre d'engagement de seulement trois mois, et vous redoutez que la communauté fasse dérailler le processus.

STRATÉGIE 1 : DÉFINIR UN CADRE

La définition d'un cadre constitue votre meilleur filet de sécurité. Il s'agit de l'ensemble des paramètres que vous établissez lorsque vous désirez mobiliser une communauté. Il est d'ailleurs essentiel que vous fassiez preuve d'honnêteté lorsque vous déterminez ces attentes.

Décrire de manière explicite votre cadre est l'une des plus importantes marques de respect dont vous pouvez faire montre envers les communautés. Les communautés ne sont pas respectées si vous demandez à connaître ses intentions alors que vous savez que le plan est déjà établi et qu'il ne peut être modifié, ou lorsque vous lui demandez d'avoir de l'ambition dans ses aspirations alors que votre budget ne vous permet de mener qu'un petit projet.

Le cadre peut inclure :

- Des critères essentiels — les aspects auxquels s'appliquent les solutions;
- Des contraintes — les choses qui ne peuvent pas être modifiées;
- Un processus — là où vous en êtes dans le processus, par exemple, comprendre le problème, trouver des solutions potentielles, choisir une solution parmi plusieurs possibilités, etc.;
- Un budget — qui précise le montant total d'argent ou la portée de votre projet.

Lors des premières phases d'un processus d'engagement intensif, votre cadre peut être relativement large — permettant ainsi d'y admettre plus d'options —, puis celui-ci peut être resserré et devenir plus précis au cours du processus.

Une fois que vous avez défini votre cadre, posez la question suivante à votre équipe : pouvons-nous être à l'aise avec une solution du moment qu'elle convient au cadre?

En général, il s'agit là d'une épineuse question. Elle exige que nous fassions une pause et que nous réprimions notre soif de contrôle. Plus le cadre est clairement défini, et plus il sera facile de répondre à cette question par l'affirmative. Cela implique également que nous soyons à l'aise avec le fait que nous cédon le contrôle quant au choix de la solution.

Si votre organisation a actuellement très peur de se lancer dans un processus d'engagement, commencez par des critères précis et un cadre resserré. Au fur et à mesure que vous vous habituez à céder le contrôle, votre cadre s'élargira.

STRATÉGIE 2 : COMPRENDRE VOTRE SOIF DE CONTRÔLE

La plupart du temps, nous tenons fermement à certaines choses (nos idées, notre amour-propre, notre fierté, notre désir d'aider quelqu'un d'autre en lui apportant des réponses), et nous sommes contrarié-e-s si celles-ci sont ignorées. C'est d'ailleurs cette perte de pouvoir et de contrôle qui donne naissance à la peur (Schulman, 2019).

Céder le contrôle n'est pas facile alors qu'à titre de planificatrices et de planificateurs, d'ingénieur-e-s ou de scientifiques, nous pensons souvent être les mieux placés pour savoir. Nous portons souvent nos « chapeaux d'expert-e-s », et considérons les autres opinions comme étant inférieures aux nôtres. Demandez-vous — sincèrement — qui sont les véritables expert-e-s dans cette situation. La plupart des gens accordent une grande valeur aux connaissances des expert-e-s de contenu. Il existe toutefois une autre forme d'expertise qui est tout aussi essentielle au travail effectué dans les communautés : les connaissances des « expert-e-s du contexte » — c'est-à-dire les résident-e-s qui ont une expérience directe en regard du problème dans leur communauté (Attygalle, 2017).

À titre de praticien-ne de l'engagement, votre but consiste à comprendre quelle est la meilleure solution pour la communauté. Parce que les communautés sont uniques et dynamiques, le savoir des expert-e-s du contexte demeure essentiel à l'élaboration de solutions efficaces qui tiennent compte des spécificités du milieu.

Comme l'explique ma collègue Sylvia Cheuy, « Le véritable engagement communautaire prend forme lorsque les organisations ont la volonté d'aller au-delà de leurs propres objectifs et ambitions pour reconnaître et défendre les objectifs individuels et collectifs des membres de la communauté (Cheuy, 2018). »

Nous devons également comprendre ce qu'il peut en coûter de ne pas partager le contrôle. Pour être efficaces, nous avons vraisemblablement besoin que l'ensemble du système bouge ou, à tout le moins, que la communauté s'approprie une certaine part de contrôle (Hardy, 2018). Voici d'ailleurs ce qui peut se produire si cette dernière condition n'est pas respectée :

- La mise en œuvre de politiques ou de projets qui ne répondent pas aux besoins de la communauté parce qu'ils sont fondés sur des informations incomplètes.
- Gérer une communauté indignée par un faible engagement ou de mauvaises décisions.

- Prolongement du temps requis pour faire approuver les projets ou conclure des ententes.
- Nécessité de mettre en œuvre des processus supplémentaires pour obtenir des informations manquantes en raison de mauvaises pratiques.
- Une méfiance au sein de la communauté en raison d'un processus d'engagement peu efficace ou de l'absence d'un tel processus, ce qui, en retour, réduit l'appui que la communauté pourrait offrir au projet ou à l'organisation.

Je considère que la question « Que savons-nous? » est un bon moyen d'inviter d'autres actrices et acteurs à prendre part aux discussions et à prendre une certaine part de contrôle.

STRATÉGIE 3 : METTRE AU POINT DES PROCESSUS CAPABLES DE S'ADAPTER

Rassurez-vous : personne n'est en mesure de concevoir un processus d'engagement parfait. Cherchez plutôt à y insérer des points de vérification qui vous permettront de faire une pause, de regarder en arrière, et de comprendre ce dont vous aurez besoin pour continuer. Prévoyez des rencontres de vérification après chaque étape clé afin de poser les questions suivantes :

- Parvenons-nous à entrer en contact avec les groupes communautaires ciblés?
- Quelles réactions inattendues observons-nous?
- Y a-t-il certaines choses que nous devrions faire différemment?

J'aime me servir de l'outil de [cartographie du parcours](#) afin d'établir où insérer les points de vérification, puis de l'[outil permettant d'analyser nos actions](#) (celles qui doivent être entreprises, celles qui doivent être poursuivies, et celles qui doivent être suspendues) afin de déterminer de quelle manière le processus d'engagement devrait être modifié.

Prévoyez d'adapter votre plan. Cela ne veut pas dire que votre plan initial est mauvais, mais plutôt que vous écoutez la communauté et répondez à ses besoins. Si les membres de la communauté se sentent écoutés, ils seront plus enclins à travailler avec vous et moins portés à agir de manière à faire dérailler le processus.

STRATÉGIE 4 : S'ASSURER QUE LE DEGRÉ D'ENGAGEMENT CONVIENT À L'AMPLEUR DU PROBLÈME

Utilisez l'outil servant à déterminer le degré de complexité (simple, compliqué, complexe) du problème afin d'estimer dans quelle mesure la communauté doit être mobilisée.

Les problèmes simples sont ceux dont les solutions désirées sont connues, et qui peuvent être résolus en rassemblant l'expertise appropriée — tant sur le plan du contenu que du contexte. Les problèmes complexes sont ceux dont les solutions désirées ne sont pas clairement définies; ils émergent d'un contexte unique et dynamique, et les solutions surgissent de l'interaction de multiples composantes et d'un processus continu d'apprentissage et d'adaptation (Westley, Zimmerman et Quinn Patton, 2006).

Pour plus de détails sur le degré de complexité des problèmes, veuillez lire [A Leader's Framework for Decision Making](#).

Je crois que nous devons traiter les problèmes complexes comme tels lors du processus d'engagement d'une communauté. L'attitude à adopter devant un problème complexe est la suivante : « Nous ne connaissons pas la réponse, mais nous devons travailler et apprendre ensemble, tester de nouvelles choses, et viser des changements graduels. » Il s'agit d'un processus en constante évolution. Nous devons mettre notre amour-propre de côté. Personne ne connaît les réponses. Notre rôle à titre de praticien-ne-s de l'engagement consiste donc à aménager les conditions permettant aux expert-e-s de contenu et du contexte d'apprendre ensemble afin de générer des solutions.

Si vous tentez de résoudre un problème complexe, la consultation n'est pas appropriée. Si le problème auquel vous vous attaquez polarise la communauté, vous devez tenir compte des différents points de vue. Arrêtez-vous et demandez-vous quel type de problème vous tentez de résoudre, et faites preuve de sincérité en choisissant le processus requis pour le résoudre.

Consultez le tableau ci-dessous pour savoir ce qu'implique chaque degré du continuum de l'engagement communautaire.

	INFORMER	CONSULTER	IMPLIQUER	COLLABORER	OUTILLER
APPROCHE	Fournir de l'information équilibrée et objective pour aider la communauté à comprendre le problème, les choix possibles et les solutions. « Voici ce qui se passe. »	Obtenir le point de vue des parties prenantes sur l'analyse, les choix offerts et les décisions. « Voici quelques options; qu'en pensez-vous? »	Travailler directement avec les parties prenantes durant tout le processus afin que leurs préoccupations et aspirations soient constamment comprises. « Voici le problème; quelles sont vos idées? »	Collaborer avec les parties prenantes sur chaque aspect du processus, de l'élaboration jusqu'à l'application de la solution. « Travaillons ensemble à résoudre ce problème. »	Partager le leadership dans le cadre des projets menés par la communauté, et impliquer la communauté dans le processus décisionnel final. « Ce problème vous préoccupe; comment pouvons-nous vous aider? »
CARACTÉRISTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> • Problème simple. • N'affecte pas la communauté OU une décision a déjà été prise et est interchangeable. • Aucune influence de la communauté sur le projet, le processus ou les retombées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème simple ou compliqué. • Les contributions des expert-e-s du contexte sont importantes pour trouver la bonne solution. • Certaine influence de la communauté sur le projet, le processus ou les retombées. • Pas de polarisation dans la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème simple ou compliqué. • L'expérience de la communauté est précieuse. • Il est important que la communauté s'approprie les idées. • Possibilité de polarisation dans la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème compliqué ou complexe. • Fort intérêt généralisé à résoudre le problème. • Leadership partagé est important. • Importante influence de la communauté sur le projet, le processus ou les retombées. • Possibilité de polarisation dans la communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème simple, compliqué ou complexe. • Beaucoup d'élan venant de la communauté. • Forte influence de la communauté sur le projet, le processus ou les retombées. • Pas de polarisation dans la communauté.

D'après IAP2 Public Spectrum; les approches et les caractéristiques ont été ajoutées par le Tamarack Institute

MISE EN SITUATION | VOUS TENTEZ D'ÉVITER QUE LES GROUPES AYANT DES OPINIONS OPPOSÉES ENTRENT EN CONTACT. VOUS VOUS ATTENDEZ À FAIRE FACE À UNE FOULE IRRITÉE ET PEU DISCIPLINÉE

Vous mobilisez les gens par rapport à une question litigieuse et vous savez qu'il existe au moins trois groupes ayant des opinions opposées quant à la solution à adopter. Vous vous demandez si vous ne devriez pas tenter de rassembler ces groupes, ou s'il serait préférable de travailler séparément avec chaque groupe. L'une des personnes dans la communauté tient fortement à ses opinions. Vous craignez que les gens soient bruyants, en colère et peu respectueux des autres. Vous sentez qu'une solution sera finalement choisie, mais que celle-ci ne conviendra à personne.

STRATÉGIE 1 : INVITER LA COMMUNAUTÉ À PARTICIPER À L'ÉLABORATION DU PROCESSUS D'ENGAGEMENT

Lorsque les gens ont une opinion, ils veulent qu'elle soit entendue. Or, si votre processus d'engagement n'offre pas l'occasion aux gens de partager leurs points de vue et de se sentir écoutés, ils auront tendance à être de plus en plus irrités. Le processus d'engagement est souvent une source d'irritation en soi. Vous pourriez entendre des commentaires du genre, « Je n'ai pas eu la chance de m'impliquer pendant que c'était encore possible. »

Nous, praticien-ne-s, avons parfois besoin d'améliorer notre capacité à expliquer de façon transparente en quoi consiste le processus, à faciliter la participation des gens, et à boucler la boucle en partageant en temps opportun les observations se rapportant à l'engagement.

Parfois, cependant, l'élaboration du processus d'engagement est compliquée, et il est possible que nous ne sachions pas à quel moment et de quelle manière la communauté désire être impliquée. S'agit-il d'une chose dans laquelle la communauté veut s'impliquer ou cela lui est égal? Devrions-nous rechercher le consensus, ou simplement la majorité? Afin de nous assurer que la communauté est bien informée, devrions-nous recourir à des modes de communications payants ou nous contenter des modes habituels?

Au lieu de vous poser ces questions, invitez quelques membres de la communauté à participer à l'élaboration du processus d'engagement. Demandez-leur à quel moment, à quel endroit et de quelle manière ils aimeraient être impliqués. Ils auront certainement des idées originales à proposer. Inviter de manière informelle trois membres de la communauté peut suffire. Demander aux gens de participer à la conception du processus d'engagement permet de tisser des relations, et c'est un autre moyen d'assurer la transparence, chose particulièrement utile lorsqu'il s'agit de mobiliser une communauté par rapport à une question litigieuse.

STRATÉGIE 2 : LORS DU PROCESSUS D'ENGAGEMENT, VOIR DES PERSONNES AUX IDÉES DIVERSES PLUTÔT QUE DES GROUPES POLARISÉS

Les groupes peuvent être plus intimidants que les personnes; ils peuvent ainsi avoir l'air plus forts, plus entêtés et mieux concertés. Or, cela est vrai : les décisions peuvent être fortement influencées par des groupes d'intérêts particuliers qui, bien que ne représentant pas

nécessairement les opinions de la majorité, parviennent inévitablement à déformer les réponses à leur avantage parce que l'ensemble de la communauté n'a pas pris part aux débats.

Matt Crozier, président et directeur général de Bang the Table, évoque ce genre de situation pour justifier l'existence de la plateforme d'engagement en ligne Engagement HQ. Dans l'une des capsules de son balado intitulé [The Private Side of Public Work](#), il explique ce qui suit :

J'ai toujours occupé des emplois gouvernementaux et j'ai vu des processus politiques être fortement influencés par des [groupes d'intérêts particuliers] qui ne représentent pas l'ensemble de la communauté. Au fil des années, j'ai développé une passion pour le travail permettant à une communauté de réellement s'exprimer dans le cadre du processus, car lorsque c'est le cas, je crois que nous prenons vraiment de meilleures décisions politiques.

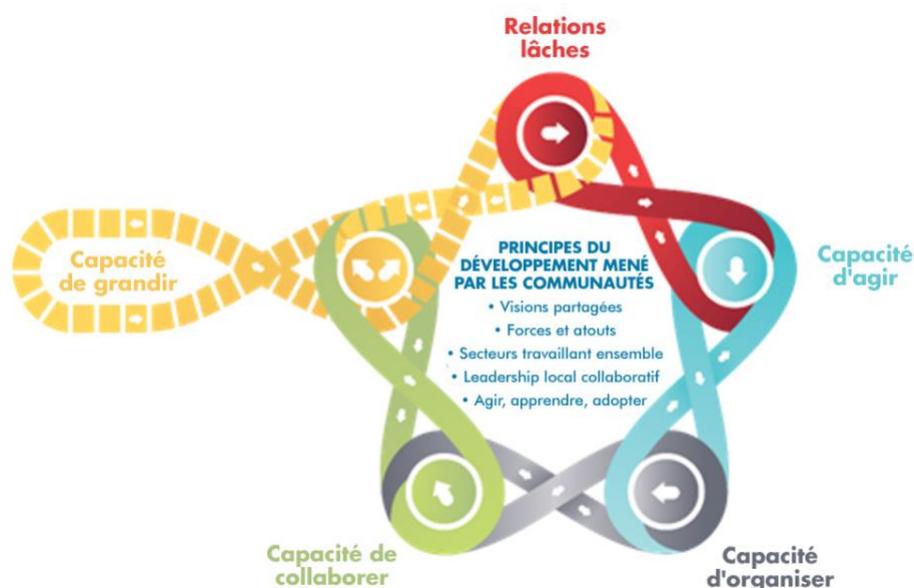
Accorder trop d'importance au groupe peut devenir un problème. Cela polarise les opinions. Les groupes peuvent sembler entêtés, inébranlables et infaillibles. Au contraire, les personnes sont capables d'empathie. Là où nous voyons un groupe, nous devrions plutôt voir des personnes : des parents, des enfants, des propriétaires de maison ou d'entreprise, des personnes qui attendent leur chèque de paie, etc. Il est également important de tenir compte de leurs motivations : fournir, prendre soin, comprendre, enseigner, gagner de l'argent, etc. Voir des personnes et respecter leurs motivations contribuent à atténuer la peur envers les groupes.

STRATÉGIE 3 : TROUVER UN INTERMÉDIAIRE POUR CRÉER LES RELATIONS

Si vous voulez mobiliser un groupe qui vous semble « difficile à joindre », prenez le temps de trouver une personne déjà en contact avec un-e membre de ce groupe. Expliquez à cet intermédiaire vos motivations à joindre ce groupe, écoutez ses conseils, et demandez-lui de vous aider à établir la relation.

David Hanna, l'un de nos partenaires d'Inspiring Communities en Nouvelle-Zélande, nous a expliqué comment il était parvenu à entrer en relation avec des bandes grâce à un intermédiaire qui a joué un rôle clé dans l'établissement d'un premier contact.

La première étape consiste à établir un contact; la deuxième



*Théorie du changement appliquée au développement mené par les communautés
— Inspiring Communities*

étape consiste à bâtir une relation; la troisième étape, enfin, consiste à travailler ensemble à au moins une occasion — je tiens à le souligner, car nous croyons souvent qu'il est nécessaire d'établir une relation à long terme; pourtant, une seule occasion de travailler ensemble donne la capacité aux deux parties de retravailler ensemble.

STRATÉGIE 4 : LAISSER PLACE À L'EMPATHIE, PERMETTRE AUX GENS D'ÊTRE ÉCOUTÉS

Retenez bien le sage conseil de l'auteure et agente de changement Margaret Wheatley : « Rappelez-vous, vous ne craignez pas les gens dont vous connaissez l'histoire (Wheatley, 2002). » Prenez le temps de tisser des relations et d'apprendre au sujet des autres. Il faut faire preuve d'empathie lorsque vous tentez de rassembler des personnes pour qu'elles travaillent ensemble, notamment lorsqu'il est prévu que votre travail se déroule sur une longue période. Prendre le temps de tisser des relations peut d'emblée sembler une perte de temps, mais cela aura un effet bénéfique sur l'ensemble du travail. Les gens seront moins polarisés, et auront davantage envie d'écouter et de comprendre les opinions contraires aux leurs.

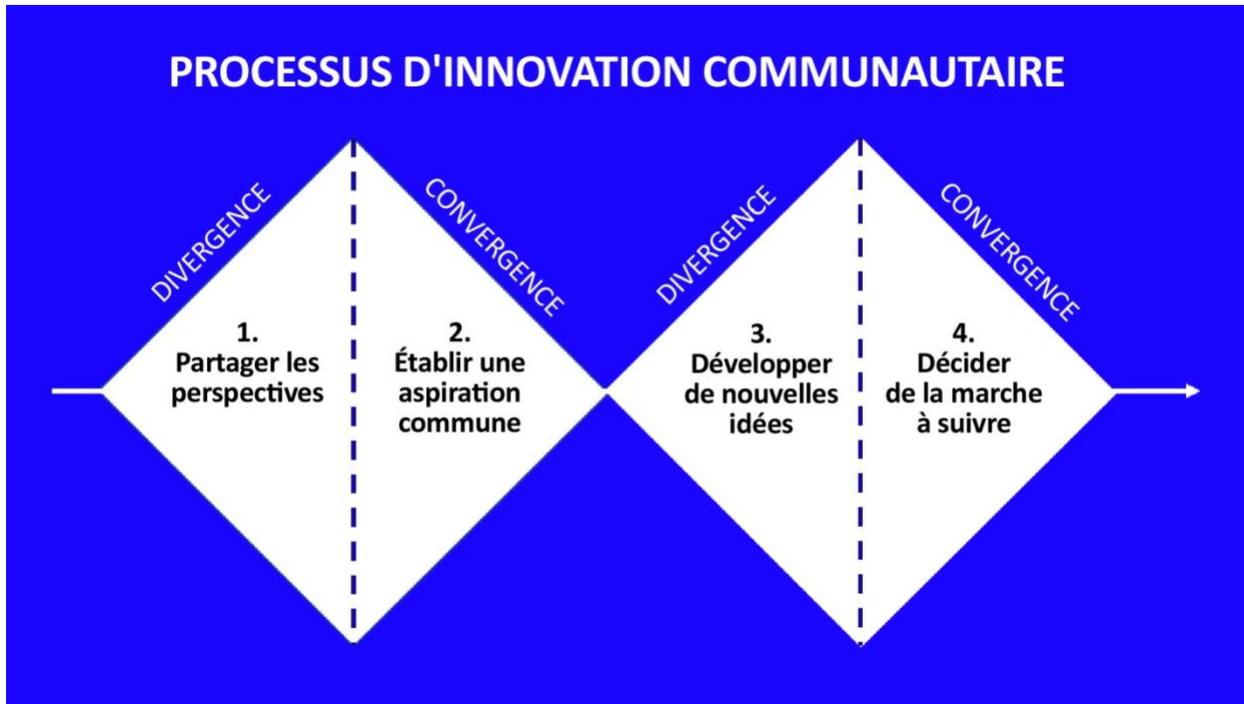
À notre époque, les communications électroniques tendent à multiplier les discussions superficielles sur les problèmes qui nous affectent. Les gens laissent un commentaire, réagissent à un commentaire, ou indiquent s'ils aiment ou non tel contenu. Tout cela à la hâte, et sans considération pour la ou le destinataire.

Lorsque cela est possible, donnez l'occasion aux individus ayant différents points de vue de se rencontrer en personne. Envisagez l'idée d'ajouter des [enquêtes apprécatives](#) à votre plan de travail. Ou encore, invitez des personnes ayant différents points de vue, et demandez à chacune d'elle de raconter son histoire au groupe. Rappelez aux personnes présentes que leur tâche consiste à écouter attentivement.

Une étude portant sur la confiance et le bien-être (Helliwell, 2016) a révélé que les personnes qui ont une chose en commun seront plus disposées à se faire confiance mutuellement, même s'il s'agit d'une chose totalement casuelle — par exemple, deux personnes qui aiment la couleur bleue, qui possèdent des labradoodles, ou qui ont des enfants en sixième année. Imaginez à quel point nos conversations pourraient être productives si nous nous préoccupions un peu plus des autres ou si nous leur faisons un peu plus confiance. Et vous, à titre de praticien-ne, comment pouvez-vous faciliter l'établissement de liens?

STRATÉGIE 5 : ÉTABLIR ENSEMBLE UNE ASPIRATION COMMUNE

Les exemples précédents sur la peur ont en commun de souligner la perception selon laquelle existe un rapport d'opposition entre nous et les autres. Le schéma ci-dessous illustre comment mener à bien un processus d'engagement. Nous devons d'abord nous ouvrir à la diversité; aux différentes opinions. Allez doucement et prenez le temps de partager les perspectives. Puis, demandez-vous quelles sont les choses auxquelles nous tenons tou-te-s. Bien souvent, les différentes perspectives constituent autant de solutions différentes à une préoccupation commune. Par exemple, accroître la présence policière et organiser des soupers entre voisin-e-s sont deux solutions possibles aux problèmes liés à la sécurité de la communauté.



Processus d'innovation communautaire — Tamarack Institute

Lors de la planification de processus collaboratifs, nous croyons, au Tamarack Institute, qu'il est essentiel de partager les différentes perspectives et de nous aligner sur une aspiration commune avant de réfléchir aux solutions. Si nous passons immédiatement aux solutions, les gens n'auront d'autre choix que de débattre de la meilleure solution. Si nous cherchons plutôt d'abord à comprendre les différentes perspectives pour ensuite nous aligner sur une aspiration commune, nous pourrions alors nous engager dans des processus de génération d'idées ou de délibération constructifs — évitant ainsi qu'ils soient caractérisés par la colère, l'agitation et la polarisation.

L'un des outils que nous préconisons afin d'établir une aspiration commune sert à [codéfinir notre dilemme](#). Mis au point par Max Hardy, cet outil prend en compte les perspectives des différentes parties prenantes pour ensuite proposer une question susceptible de stimuler la créativité et l'élaboration de solutions gagnant-gagnant.

STRATÉGIE 6 : TROQUER LES APPROCHES CONSULTATIVES POUR DES APPROCHES GÉNÉRATIVES

Dans l'épisode de *Conversation that Matters* qui s'intitule « Is Democracy Under Attack? », Valerie Lemmie de la Kettering Foundation mentionne : « Si vous ne faites pas [intervenir diverses voix], vous ne trouverez pas de solution parce que trop de gens s'opposeront. Ainsi, s'il s'agit vraiment d'un problème qui concerne tout le monde, vous devez asseoir ces personnes à la même table que vous (Lemmie, 2018). »

La polarisation tend à se manifester au sein d'un groupe lorsque les gens possèdent des opinions tranchées et divergentes sur ce qu'ils considèrent être la bonne solution. L'approche

consultative consiste à demander aux gens « Voici quelques options; qu'en pensez-vous? » Or, si votre consultation porte sur une question litigieuse, vous vous retrouverez probablement devant des personnes préférant différentes solutions et qui s'exprimeront bruyamment. Ainsi, lorsque vous sélectionnez une solution, certaines personnes seront satisfaites, mais d'autres seront déçues.

Pour sa part, l'approche générative consiste à demander aux gens « Nous faisons face à ce problème; quels sont vos points de vue et vos idées? » Rassembler des personnes qui ont divers points de vue permet d'accroître la quantité d'idées différentes. Si nous tenons compte de ces idées, puis menons un processus permettant de soupeser respectueusement celles-ci, nous réalisons alors correctement le processus d'engagement.

Les approches génératives sont utiles lorsque surgissent des points de vue opposés, et ce, pour deux raisons :

Vous créez un sentiment d'appropriation chez les gens — lorsqu'une personne participe à la création de quelque chose, cela suscite chez elle un sentiment d'appropriation; il y a donc plus de chances qu'elle croie à la solution et qu'elle appuie celui-ci. Voici différentes manières de stimuler le sentiment d'appropriation :

- Génération d'idées — remue-méninges, discussions, groupes de discussion, hackathons, etc.;
- Implication — demander à une personne d'organiser, d'animer ou de diriger une séance;
- Contribution — les gens expliquent pourquoi leur participation a fait une différence;
- Recommandation — une personne amène une connaissance, recommande la participation d'une autre personne, ou parle publiquement de son implication.

Le processus permettant de soupeser chaque solution proposée contribue à apprivoiser la polarisation — si vous faites face à des opinions divergentes, vous devez rassembler les gens afin qu'ils comprennent les points de vue des autres. Or, l'approche générative offre un cadre propice à cet exercice.

Il existe différentes méthodes d'engagement génératif :

- Comprendre quelles sont les priorités de la communauté;
- Se renseigner sur la réalité de la communauté (ex. : survol des données, partage de récits);
- Établir ensemble une aspiration commune (ex. : programmation commune);
- Cartographie du système et cartographie de la stratégie d'impact collectif;
- Processus de génération d'idées où des expert-e-s du contexte proposent des solutions (ex. : remue-méninges, coconception);
- Processus de délibération où des expert-e-s de contenu et du contexte se rassemblent pour atteindre un consensus (ex. : jury de citoyen-ne-s);
- Renforcer les capacités des membres de la communauté;
- Mettre sur pied une table de leadership diversifiée et représentative.

MISE EN SITUATION | RÉACTION D'ÉVITEMENT

Vous savez que la manière dont vous ou la personne que vous représentez avez mobilisé la communauté par le passé n'a pas bien fonctionné [comprendre : était peu inclusive, manquait d'authenticité, exploitait les gens, ne rendait pas de comptes], et vous craignez d'être réprimandé-e pour les erreurs du passé. Les gens se méfient de votre organisation. Il serait donc plus simple d'éviter d'engager la communauté.

STRATÉGIE 1 : TIRER DES LEÇONS DES ERREURS

Ignorer les erreurs du passé est une façon de nous dissocier de certaines situations et de nous faire des « ennemis », ce qui « exacerbe les guerres de clochers, l'isolement et la marginalisation, et nous rend aveugles aux besoins, aux défis et aux aspirations des autres (Weaver, 2017) ».

Assumez les erreurs du passé, même si vous n'en êtes pas personnellement responsable. Soyez la personne qui décide qu'il vaut la peine de réparer ces erreurs. Comprenez que la vitesse à laquelle progressent les choses dépend du degré de confiance des gens, alors prenez les moyens de rétablir leur confiance.

Servez-vous du [cadre d'analyse des heurts et des erreurs](#) afin de dégager une compréhension collective des conséquences négatives inattendues.

Pour plus de détails sur la manière de rétablir la confiance, veuillez lire l'article de Liz Weaver intitulé [Turf, Trust, and Collaboration](#).

STRATÉGIE 2 : COLLABORER AVEC DES ALLIÉ-E-S

Commencez par entrer en contact avec les organisations ou les groupes qui ont de bonnes relations avec la communauté que vous cherchez à éviter. Si vous voulez affronter vos peurs, il sera plus facile de le faire avec une personne en qui vous avez confiance.

La communauté avec laquelle vous tentez de tisser une relation est probablement méfiante; dans une telle situation, une personne en qui vous et la communauté avez confiance pourra servir d'intermédiaire, voire de « traductrice » pour clarifier les intentions.

STRATÉGIE 3 : BÂTIR DES RELATIONS AVANT D'ENGAGER LA COMMUNAUTÉ

Trop souvent, nous cherchons à mobiliser des groupes sans avoir préalablement établi de contact ou de lien de confiance avec ceux-ci, ou sans tenir compte de leurs intérêts ou de la pertinence de les mobiliser. Ne négligez pas la phase préalable à l'engagement, soit le travail que vous devrez accomplir pour bien engager la communauté.

Voici quelques-unes des stratégies préalables au travail d'engagement que propose la Vitalyst Health Foundation (2019) :

Pour plus de détails sur la phase préalable à l'engagement, veuillez lire le rapport intitulé [Pre-Community Engagement](#) préparé par la Vitalyst Health Foundation.

- Comprendre l'histoire de la communauté, connaître les réseaux et les structures communautaires déjà en place, développer une compréhension des efforts d'engagement passés et présents;
- Développer une compréhension des perspectives d'une gamme de membres de la communauté;
- Établir des stratégies d'engagement qui tiennent compte des préférences de la communauté.

MISE EN SITUATION | PEU À L'AISE DANS VOTRE RÔLE D'ANIMATRICE OU D'ANIMATEUR, VOUS AVEZ TENDANCE À TROP VOUS PRÉPARER

Nous sommes à la veille du travail d'engagement, et vous tentez frénétiquement de lire tous les rapports publiés sur le sujet. Vous craignez que les gens vous posent des questions auxquelles vous n'avez pas de réponses. Vous avez l'impression d'être toujours sur vos gardes, d'être en réaction par rapport aux gens.

STRATÉGIE 1 : COMPRENDRE VOTRE RÔLE D'ANIMATRICE OU D'ANIMATEUR

À titre de praticien-ne de l'engagement communautaire, vous devez assurer l'animation du processus. Que pouvez-vous faire afin de faire ressortir les meilleures idées de la communauté? Comment pouvez-vous faire en sorte que les gens puissent s'exprimer, écouter et apprendre les uns des autres? Comment pouvez-vous connecter les gens et les idées?

Votre rôle ne consiste toutefois pas à avoir réponse à tout — rassurez-vous. Néanmoins, comment réagirez-vous lorsque les gens vous poseront des questions épineuses auxquelles vous n'avez pas de réponses? Reportez-vous à la stratégie suivante.

STRATÉGIE 2 : FAIRE APPEL À UN-E EXPERT-E DE CONTENU

Il est très avantageux de réunir des expert-e-s de contenu avec des expert-e-s du contexte. Les membres de la communauté ont souvent soit d'informations; ils poseront donc une foule de questions : Quelles sont les meilleures stratégies? Qu'ont fait les autres communautés? Quels sont les obstacles connus?

Expliquez à l'expert-e de contenu comment livrer les informations. L'expert-e de contenu doit démontrer de la curiosité et de l'intérêt pour la perspective de la communauté. En principe, il est conseillé de d'abord partager les informations connues, pour ensuite passer aux aspects inconnus. Si nécessaire, précisez à nouveau de quelles informations provenant de la communauté vous avez besoin. Par exemple :

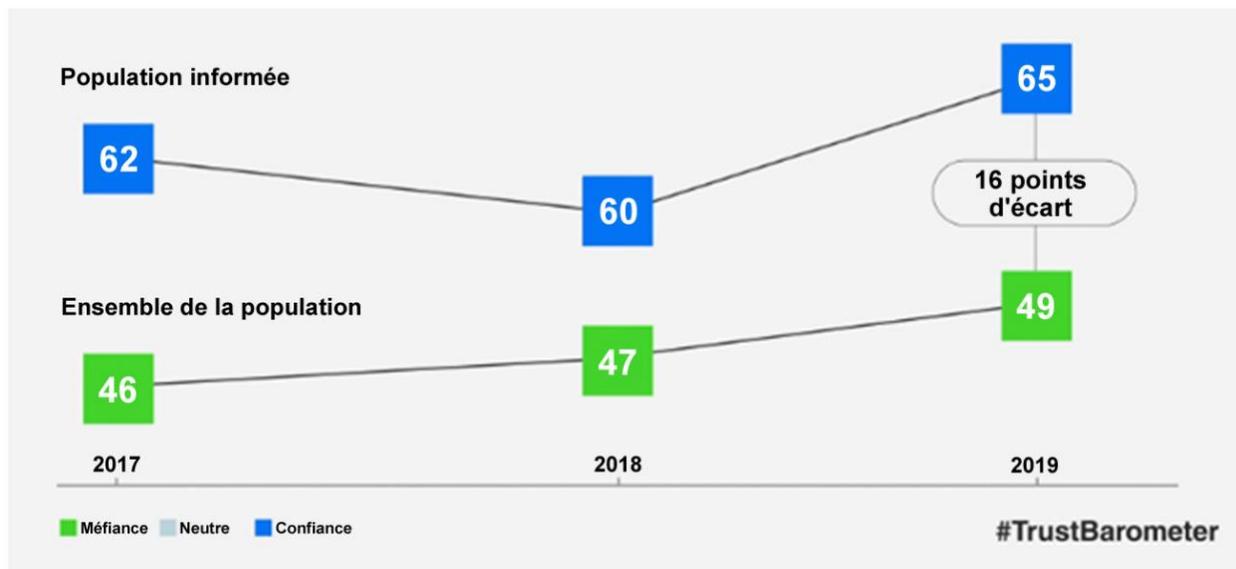
- Nous avons besoin d'une solution répondant aux critères X, Y et Z, et en tenant compte de cela, nous avons retenu ces deux options. Maintenant, ce que nous avons besoin de savoir de la communauté, c'est...

- Voici trois stratégies que nous avons déployées dans d'autres communautés, et nous aimerions savoir lesquelles parmi celles-ci sont les plus intéressantes pour votre communauté.
- Nous savons que la solution X améliore les résultats sur le plan de la santé, mais celle-ci n'a pas été adoptée aussi largement que nous l'aurions souhaité. Qu'est-ce qui vous a empêché-e de le faire?

STRATÉGIE 3 : PARTAGER TOUTES LES INFORMATIONS

Il y a risque de dissension lorsque nous retenons de l'information ou tenons les membres de la communauté à l'écart alors que ceux-ci sont avides de réponses.

Des études montrent que plus une communauté est informée, plus elle est disposée à faire confiance (Edelman, 2019). Nous retenons souvent certaines informations, craignant que celles-ci soient trop difficiles à comprendre pour les gens « ordinaires ». La plupart du temps, cependant, les gens sont conscients de la complexité des problèmes. Ce sont eux qui sont aux prises avec ces problèmes, et ils savent qu'il n'existe aucune solution magique. En fait, il peut être utile d'expliquer pourquoi le degré de complexité de la situation fait en sorte qu'il n'existe aucune solution « parfaite »; cela aide les gens à accepter de cheminer vers la perfection.



Baromètre de la confiance — Edelman, 2019

Nous avons trop souvent l'impression que nous devons diriger la communauté alors que nous devrions la considérer comme une alliée. En réalité, plus la communauté est impliquée, moins vous aurez à la « diriger ».

L'AUDACE DEMEURE ESSENTIELLE

Les meilleurs processus d'engagement communautaire cherchent à aller plus loin sur le continuum de l'engagement, là où règne une certaine aise à l'idée que la communauté a un rôle décisionnel à jouer. Pour ce faire, il faut collaborer étroitement avec des personnes ayant des perspectives et des expériences diverses, et réfléchir de manière ouverte aux moyens de cocréer. Il faut faire confiance à la capacité des gens ordinaires à comprendre les situations complexes. Il faut expérimenter de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes, et s'efforcer de communiquer de manière efficace. Il faut dire « Je ne le sais pas », et demander à la communauté de partager ses idées. Il faut faire preuve d'humilité et demander à la communauté de partager son expertise. Il faut réprimer nos jugements et débattre ensemble. Il faut investir dans les relations sur une plus longue période que dans le cadre d'un simple projet. Il faut enfin investir dans les gens, renforcer leurs compétences, et favoriser les expériences transformatrices à celles de nature plus mercantile.

Il est facile de comprendre pourquoi la peur peut nuire à cette vision.

La culture de l'engagement au sein de nos organisations est le fruit de règles écrites et de règles tacites desquelles découle une perception commune de la manière dont nous devrions agir. Lorsque chacun-e d'entre nous — à titre individuel et dans nos organisations — combat la peur, nous favorisons la mise en place d'une culture propice à l'engagement.

Les praticien-ne-s de l'engagement communautaire doivent posséder un ensemble particulier de compétences. Ils doivent exceller dans l'animation et la communication, être créatifs, humbles, respectueux, curieux et organisés. Lorsque le processus d'engagement est bien mené, nous pouvons observer de nombreux effets bénéfiques. Des communautés se rallient pour s'attaquer à un problème commun. Des gens ayant vécu des expériences et ayant toujours été exclus se voient confier des rôles de leaders et les pouvoirs nécessaires pour changer les choses. La polarisation s'atténue et il s'instaure une plus forte unité malgré l'existence de perspectives diverses. Des gens auparavant peu disposés à partager leurs ressources comprennent que tout le monde a intérêt à collaborer.

C'est une magnifique vision. Elle demeure possible, mais il est essentiel de faire preuve d'audace.

À PROPOS DE LISA ATTYGALLE

Le rôle de Lisa au Tamarack Institute consiste à travailler avec les villes et les organisations afin de les aider à mobiliser leur communauté de façon efficace. Au cours des six dernières années, elle a notamment élaboré des stratégies favorisant l'engagement véritable et formé des équipes d'employé-e-s; enseigné et rédigé des méthodes d'engagement innovatrices; préparé et animé des ateliers visant à renforcer la capacité des expert-e-s du contexte à se faire entendre; planifié des stratégies de communication intégrées; et étudié le rôle de la technologie et de la créativité dans le processus d'engagement. Lisa est partisane de la simplicité en ce qui concerne les infrastructures, les cadres de travail et la conception. Elle adore appliquer les principes de la mercatique, de la publicité, de la fidélisation et de l'expérience utilisateur dans le cadre d'initiatives communautaires.



Lisa provient du secteur privé, où elle a travaillé pour l'une des plus grandes firmes de communication canadiennes dont les client-e-s sont issus des domaines de l'agroalimentaire, des soins de santé, des services financiers et de la technologie. Lisa fait ainsi bénéficier le secteur public des connaissances du secteur privé. Originaire d'Australie, Lisa a également travaillé sur d'importants projets d'infrastructures hydrauliques à titre d'agente de liaison entre le gouvernement municipal, les firmes de génie et la communauté.

Entre autres titres, Lisa est l'auteure d'*Artist, Wife and Mum*. Par ailleurs, Lisa est l'une des dix propriétaires du café communautaire Seven Shores à Waterloo, en Ontario. Elle est également l'une des administratrices de la KW Awesome Foundation, une organisation qui offre des bourses sans condition aux projets « impressionnants » menés par les communautés.

LISTE DES RÉFÉRENCES

Attygalle, L. 2017. *The Context Experts*. Tamarack Institute.

Attygalle, L. 2019. « 1. Let's Talk Community Engagement » (entrevue menée par A. Bodkin). *Tenfold*. PHESC.

Capire Consulting Group. 2016. *The Engagement Triangle*.

Cheuy, S. 2018. *Trust: An Essential Ingredient in Authentic Community Engagement*. Tamarack Institute.

Community Engagement: The Next Generation. 2017. *The State of Community Engagement*. Kitchener : Tamarack Institute.

Edelman. 2019. *2019 Edelman Trust Barometer*.

- Hardy, M. 2018. [Co-Design in Collaboration](#). (entrevue menée par L. Weaver). Tamarack Institute.
- Hardy, M. 2019. « [Citizens at the Centre: A Journey with my Tamarack Institute Colleagues](#) ». *Engage*, juin 2019.
- Helliwell, H. W. 2016. [New Evidence on Trust and Well-being](#). The National Bureau of Economic Research.
- Inspiring Communities. 2018. [Our Theory of Change](#).
- Landemore, H. 2013. *Democratic Reason. Politics, Collective Intelligence, and the Rule of the Many*. Princeton University Press.
- Lemie, V. 2018. « [Is Democracy Under Attack?](#) » (entrevue menée par S. McNish). *Conversations That Matter*.
- [Principles](#). s.d. Liberating Structures.
- Schulman, S. 2019. [Power Literacy](#). InWithForward.
- Vitalyst Health Foundation. 2019. [Spark Report. Pre-Community Engagement](#).
- Weaver, L. 2017. [Turf, Trust, Collaboration and Collective Impact](#). Tamarack Institute.
- Westley, F., Zimmerman, B. et Quinn Patton, M. 2006. *Getting to Maybe: How the World is Changed*. Random House Canada.
- Wheatley, M. 2002. « [Turning to One Another](#) ».

Financé par le Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter "a".

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteure et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.