



COMPRENDRE LES APPROCHES MENÉES PAR LES COMMUNAUTÉS VISANT LE CHANGEMENT COMMUNAUTAIRE

LISA ATTYGALLE

Les approches de changement « menées par les communautés » suscitent un fort engouement à travers le pays. Les mouvements *Black Lives Matter* et *Idle No More*, de même que certaines initiatives visant à réduire la pauvreté ou à autonomiser les jeunes n'en sont que quelques exemples. Or, un tel engouement favorise grandement l'appropriation des processus décisionnels par les communautés, ainsi que la participation active des citoyen-ne-s à la vie communautaire. Nous devons toutefois sciemment définir ce que sont les approches « menées par les communautés », de sorte que les communautés ne soient pas manipulées par inadvertance, et qu'elles prennent le pouvoir en exerçant leur leadership.

APPROCHES « MENÉES PAR LES COMMUNAUTÉS », UNE EXPRESSION AUX MULTIPLES SENS

Notre équipe a analysé la documentation produite par 67 organisations qui décrivent leurs approches de changement communautaire comme étant « menées par les communautés ». Nous avons ainsi relevé la présence d'une grande diversité de pratiques d'engagement, celles-ci allant d'actions purement populaires menées par des citoyen-ne-s jusqu'à des initiatives où des organisations consultent les parties prenantes des communautés à propos de l'élaboration de programmes.

La disparité des approches peut découler du décalage entre, d'une part, la volonté des actrices et des acteurs du changement communautaire (organisations, praticien-ne-s et partisan-e-s) d'outiller les membres des communautés afin qu'ils prennent des décisions qui influenceront leur avenir et, d'autre part, la tendance des méthodes de travail acquises à déléguer le pouvoir aux organisations ou aux bailleurs de fonds « au service » des communautés.

Cette disparité peut également être due à des actrices ou des acteurs faisant de fausses promesses ou manquant de sincérité — ceux-ci prétendent que leurs approches sont « menées par les communautés » alors qu'ils cherchent en fait à restreindre le pouvoir de celles-ci, ou présument encore avec arrogance qu'ils peuvent PARLER AU NOM des communautés ou SAVOIR ce qu'elles veulent. Trop souvent,

QUE SONT LES APPROCHES « MENÉES PAR LES COMMUNAUTÉS »?

Les approches menées par les communautés ne sont pas menées par des organisations ou d'autres actrices ou acteurs externes à la communauté, mais plutôt par un processus communautaire collectif (Wessells, 2018, p. 19). Ces approches se sont révélées essentielles pour combattre les déséquilibres de pouvoir qui peuvent s'instaurer entre les « autorités » traditionnelles et les communautés qui font appel à ces autorités pour tenter de régler les inégalités auxquelles elles font face.

L'expression « menées par les communautés » est associée au développement mené par les communautés. Ce champ a gagné en popularité dès lors que les actrices et acteurs du développement communautaire ont cessé de présumer d'emblée que les communautés étaient profondément impliquées dans leur propre développement pour plutôt comprendre qu'elles étaient manipulées dans le dessein de les aider. Les communautés travaillent pour elles-mêmes depuis toujours. Ce qui est nouveau avec les approches menées par les communautés, c'est la volonté d'y impliquer les organisations, ou de leur donner un rôle de catalyseur pour mettre en œuvre ces approches.

Les approches menées par les communautés mettent à profit l'autonomisation, l'apprentissage mutuel et l'établissement de consensus pour induire un changement provenant de la base et mené par des citoyen-ne-s (Koloso, 2020). Les changements communautaires sont considérés comme étant menés par les communautés lorsque :

- 1) les communautés détiennent le pouvoir et prennent les décisions clés;
- 2) un groupe nombreux et diversifié de membres des communautés apporte son soutien au travail réalisé par les communautés, en plus de participer à la mise en œuvre d'actions et à la prise de décisions (Wessells, 2018).

Le pouvoir est la capacité de générer une retombée. Dans une présentation sur le pouvoir et les privilèges qui y sont associés, George Aye, qui a cofondé le [Greater Good Studio](#) où il agit à titre de directeur de l'innovation, fait observer que les personnes qui détiennent le plus de pouvoir tendent à être les moins touchées par les problèmes en cause, alors que celles qui détiennent le moins de pouvoir tendent à être les plus touchées par les problèmes en cause (Aye, 2019). Or, les approches menées par les communautés qui sont initiées par les organisations cherchent à donner du pouvoir aux personnes qui se trouvent à être les plus touchées par les problèmes.

Les approches menées par les communautés ont tendance à se traduire par des processus moins définis et plus organiques qui sont guidés par un ensemble de principes axés sur la *manière* dont les communautés se mobilisent pour induire un changement. Voici une liste de principes qui ont été adaptés de [Community-Led Development](#) — un rapport faisant figure de précurseur publié par le Caledon Institute of Social Policy —, et d'[A Guide for Supporting Community-Led Child Protection Processes](#) — un guide rédigé par la Child Resilience Alliance afin de mettre en pratique les approches menées par les communautés :

Principes guidant les approches menées par les communautés

- Travailler avec humilité
- Établir d'abord la confiance, le respect et les relations
- Écouter d'une manière active et exempte de jugements
- Accorder une place centrale à la voix et aux opinions des membres des communautés. Permettre à celles et ceux ayant une expérience concrète de jouer des rôles clés au sein du processus mené par les communautés
- Tirer parti des ressources, des forces et des compétences déjà présentes dans les communautés
- Apprendre continuellement davantage sur le contexte des communautés et sur les dynamiques de pouvoir qui sont en jeu
- Promouvoir l'inclusivité à toutes les étapes du processus communautaire
- Mobiliser les dirigeant-e-s locaux afin de cocréer un processus de gouvernance qui contribuera à la planification et à l'avancement du travail en cours
- Faire place au pouvoir collectif et à l'action collective — les communautés prennent les décisions clés
- Utiliser une approche empreinte de patience et de flexibilité qui s'axe sur le dialogue
- Mettre l'accent sur des visions ou des objectifs ambitieux que les communautés cherchent à atteindre, et les articuler selon une démarche précise en tirant parti des forces et des atouts des communautés
- Soutenir l'innovation communautaire de l'intérieur
- Renforcer les capacités des communautés à mobiliser leurs membres, à prendre des décisions inclusives, et à mettre en œuvre des mesures efficaces
- Adopter un processus permettant l'apprentissage continu et l'évaluation des progrès par rapport aux objectifs
- Permettre la collaboration ascendante, et établir des liens entre les communautés, les parties prenantes officielles et les mécanismes

Adapté de Torjman (2012) et Wessells (2018)

Comme vous pouvez le constater, les principes guidant les approches menées par les communautés visent surtout à accorder une place centrale à la voix des communautés, à tisser des relations authentiques, et à outiller les membres des communautés afin qu'ils dirigent. En cours de route, les communautés découvrent et définissent ce que devrait être le changement et leur manière de travailler pour aboutir à des solutions. Le but principal consiste à donner les moyens aux communautés de renforcer leurs capacités de changer les choses et de prendre en charge leur propre développement de sorte que ce dernier réponde à leurs besoins de manière viable et durable.

Grâce aux liens que nous avons tissés avec plusieurs communautés autochtones à travers le Canada (Kahnawake, de même que les Premières Nations des Chippewas de la Thames et de Swan Lake), nous avons pu constater ensemble à quel point les approches menées par les communautés sont en parfaite harmonie avec la vision que les Autochtones ont du leadership et de la prise de décisions collective.

Dans un récent billet de blogue intitulé [Avec plutôt que pour](#), Jessica Lazare, une jeune résidente de Kahnawake, a indiqué ceci : « Afin de respecter les approches autochtones, il est important de déterminer les besoins des jeunes *avec* les jeunes, et de faire en sorte que ceux-ci orientent les décisions prises en leur nom. » (Lazare, 2020).

Les membres de la Première Nation des Chippewas de la Thames ont pour leur part expliqué l'importance de l'établissement de relations et de l'utilisation d'une approche fondée sur les forces locales dans le cadre de leurs efforts visant à réduire la pauvreté :

La vision du monde des Anichinabés est enracinée dans les relations avec la terre et les gens. Elle est caractérisée par le respect, la responsabilité, le partage et l'échange. Notre culture est collective. Chaque membre de la communauté a un rôle à jouer. Les dirigeant-e-s de la communauté savent qu'ils doivent faire preuve d'humilité et écouter la communauté. Ils ont besoin de l'expertise de celles et ceux qui ont une expérience concrète des problèmes pour participer au processus — et le diriger. Miser sur nos forces donne du pouvoir à la communauté. Cela nous permet d'être d'abord reconnaissant-e-s pour ce que nous avons plutôt que de nous accrocher à ce que nous avons perdu. Cela nous permet de guérir.

(Tamarack Institute, 2020)

QUAND FAUT-IL UTILISER LES APPROCHES MENÉES PAR LES COMMUNAUTÉS?

Il existe des situations où les approches menées par les communautés sont réclamées. Le mouvement *Black Lives Matter* en est un parfait exemple. Lorsque les systèmes en place dans une communauté ne servent pas l'ensemble de celle-ci de manière équitable — lorsque les personnes marginalisées et victimes de discrimination lancent un appel à la justice —, les approches menées par les communautés sont réclamées. Dans de telles situations, le degré de confiance est affaibli, et les communautés en ont assez d'être manipulées. La seule manière juste d'avancer consiste à remplacer le système actuel par un système « fait par nous et pour nous » (Mhar, 2020).

Les approches menées par les communautés reconnaissent le pouvoir et le leadership des communautés, et aménagent des occasions pour que ceux-ci contribuent à induire des changements positifs. Nous constatons que cela est fondamental dans le cas du mouvement *Black Lives Matter*, de même que des processus de réconciliation et de changement dans les communautés autochtones. Culturellement, cela permet en outre de reconnaître les limites des solutions que proposent les personnes qui n'ont pas vécu les problèmes en cause, et de contribuer à faire en sorte que les avancées seront réelles et ne reproduiront pas d'inégalités.

Approches détenues par les communautés :

Les initiatives qui sont entièrement détenues par les communautés ont tendance à être de taille relativement faible, et ciblent souvent des quartiers en raison d'intérêts localisés, de même que de la rareté et de l'étendue des ressources disponibles. Pensez aux associations de quartier et aux coopératives, ou encore au volet fondateur d'un projet qui est ensuite répliqué et développé. Il existe toutefois des exceptions bien connues : le Printemps arabe, *Idle No More*, les protestations des Wet'suwet'en, *Occupy Wall Street*, de même que le projet de revitalisation de l'île Fogo à Terre-Neuve.

Chers membres du conseil scolaire du district de la région de Waterloo,

Les élèves de la région ne se sentent pas en sécurité lorsque des agent-e-s de police armés sont présents dans leur école. Au cours des plus de 20 ans d'existence du programme VPE, personne n'a **JAMAIS** demandé aux élèves ce qu'ils pensaient du programme VPE. Nous faisons maintenant valoir nos droits et demandons à être entendus. Voici ce que les élèves ont à dire du programme VPE :

*VPE isites de la police dans les écoles

Citation d'élève

« Marcher dans les corridors en me faisant fixer par l'agent-e de police en visite à l'école me met mal à l'aise et je me sens ciblé. Être un Noir de sexe masculin et se trouver en présence d'un-e agent-e de police à l'école est très intimidant, car la brutalité policière est une menace réellement préoccupante pour les personnes noires. Leur présence dans nos écoles détourne notre attention de l'école alors que nous nous inquiétons pour notre propre sécurité. »

Élève de 1^{re} année, Institut collégial de Waterloo

Dans le plan stratégique du CSDRW, vous affirmez que « nos élèves passent en premier — chacun-e d'eux ». Si le CSDRW est vraiment sincère, alors nous vous demandons de nous écouter sans tarder et d'agir. Chaque élève mérite d'atteindre son plein potentiel, et cela ne se réalisera pas tant que nos élèves les plus vulnérables ne se sentiront pas en sécurité et soutenus dans les écoles. Nous vous demandons de nous écouter, de réfléchir, et d'agir afin de soutenir les élèves et les communautés marginalisés qui sont ignorés depuis bien trop longtemps.

Partant de la résolution de réviser le programme VPE, nous insistons sur le fait que le comité spécial doit :

Mener

cette révision selon une perspective d'équité en s'assurant que les avis des élèves servent de principal guide aux recommandations du rapport et qu'en outre, cette révision reflète les avis des élèves (et plus particulièrement des élèves à risque et des élèves noirs ou d'origine africaine), des familles et des communautés, et qu'elle leur accorde une place centrale.

Partant de la résolution de réviser le programme VPE, nous insistons sur le fait que le comité spécial doit :

Mettre en œuvre

une approche communautaire de rechange aux mesures disciplinaires qui se base sur la justice restaurative et la justice sociale, et qui repose plutôt sur du personnel (travailleuses et travailleurs de soutien, conseillères et conseillers en intervention d'urgence, travailleuses et travailleurs en santé mentale, équipes de répondant-e-s spécialisés en désescalade) sensible aux différences culturelles.

Merci d'avoir pris le temps de lire notre lettre.

Cordialement,
Students 4 Inclusive Schools

**STUDENTS 4
INCLUSIVE
SCHOOLS**

@studentsFIS sur Twitter

Extraits d'une lettre envoyée par *Students 4 Inclusive Schools* aux membres du conseil scolaire du district de la région de Waterloo pour demander la mise en place d'une approche communautaire de rechange.

Approches dirigées par les communautés :

Les organisations ou les bailleurs de fonds qui veulent démarrer un processus dirigé par les communautés comprennent qu'une approche menée par les communautés est nécessaire pour créer des changements équitables et durables. Si vous cherchez à vous attaquer aux racines des problèmes sociaux, il est essentiel de partager le pouvoir avec des personnes ayant une expérience concrète de ceux-ci et de les inviter à s'appropriier le processus. Sans appropriation communautaire, nous risquons de retarder la progression du processus, de ne pas répondre aux besoins fondamentaux des communautés, de ne pas tirer parti des atouts communautaires existants, et de nous confiner dans la prestation cyclique de services ponctuels.

Approches façonnées par les communautés :

Il est question d'approches façonnées par les communautés lorsqu'une organisation ou un bailleur de fonds est responsable de générer des retombées communautaires, tout en comprenant que toutes les solutions axées sur les communautés doivent être coconçues en s'assurant d'accorder une place centrale à la voix de ces dernières. Dans un tel contexte, une organisation et une communauté peuvent travailler

ensemble à l’intérieur d’un cadre et de paramètre prédéfinis. L’organisation détient encore le pouvoir, mais elle cède le contrôle lorsque vient le temps de choisir la solution qui sera appliquée.

Dans le cadre du travail que nous menons actuellement avec une fondation privée basée aux États-Unis, nous avons consulté la gamme des approches menées par les communautés afin de choisir notre manière de travailler. Afin d’accroître son incidence, la fondation cherche à réorganiser son travail de bienfaisance de manière à ce qu’il soit guidé par la communauté, de même qu’adapté et connecté à cette dernière. La fondation a défini sa mission organisationnelle et a circonscrit le territoire de la population qu’elle souhaite servir, pour enfin dire : « Nous sommes d’accord avec toute solution choisie par la communauté, tant et aussi longtemps que celle-ci s’accorde avec notre mission. »

Approches renseignées par les communautés :

Ce ne sont pas toutes les communautés qui, dans toutes les situations, sont prêtes, aptes ou enclines à se lancer dans une approche détenue, dirigée ou façonnée par elles-mêmes. Au cours du développement de nos sociétés, nous avons créé des structures spécialisées (certaines étant efficaces, d’autres pas) pour offrir des services qui bénéficient aux communautés. Pensez au système d’éducation, au système de santé, ou à un gouvernement municipal.

Nous avons mandaté des gens afin qu’ils dirigent ces structures et, tant et aussi longtemps que les membres des communautés considèrent que ces dirigeant-e-s travaillent pour leur bien, nous sommes à l’aise de travailler avec elles selon une approche façonnée ou renseignée par les communautés.

Comme l’indique Wessells (2018, p. 11), les approches menées par les communautés sont efficaces lorsqu’une préoccupation est partagée au sein d’une communauté (« Ça m’affecte »), et qu’il y a présence d’un sens des responsabilités (« J’ai le devoir de réagir ») de même qu’un désir d’agir (« Il s’agit d’une priorité pour moi »). Les approches détenues et dirigées par les communautés nécessitent la présence de ces trois conditions chez les membres d’une communauté. Les approches façonnées et renseignées par les communautés ont en commun une certaine responsabilité quant aux retombées.

Conditions nécessaires aux approches menées par les communautés



Concepts associés à l’appropriation par les communautés (d’après Wessells, 2018, p. 11)

COMPRENDRE LES APPROCHES MENÉES PAR LES COMMUNAUTÉS

Les approches menées par les communautés permettent d’induire des changements qui répondent mieux aux intérêts des communautés. Le rôle des organisations dans le cadre d’approches menées par les communautés consiste à collaborer avec ces dernières afin de tisser des relations, d’établir la confiance, et de renforcer leurs capacités de manière à ce que les communautés travaillent « pour elles-mêmes ».

Il est important de savoir où et quand recourir à une approche menée par les communautés. Lorsque les organisations travaillent avec les communautés, il n’existe aucune manière préétablie de « bien » le faire. Il est donc important de comprendre les avantages, les risques et les conditions d’engagement de chaque approche, et de s’engager à respecter les objectifs et le degré de préparation des communautés.

Le tableau présenté aux pages suivantes compare différentes approches menées par les communautés afin de les distinguer et d’aider à choisir celle qui convient le mieux à chaque situation particulière.

	Approches détenues par les communautés	Approches dirigées par les communautés	Approches façonnées par les communautés	Approches renseignées par les communautés
	Les visions locales du changement sont définies et mises en œuvre par les communautés, qui contrôlent l'ensemble des ressources, paramètres et décisions.	Les visions locales du changement sont définies en partenariat avec les membres des communautés et des organisations qui partagent des ressources et collaborent pour définir les paramètres et prendre des décisions.	Les visions locales du changement sont définies par les communautés selon des paramètres préétablis par des organisations dans le but d'atteindre des objectifs communs.	Des visions du changement sont adaptées au contexte local par l'entremise d'un processus de consultation des communautés.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> Entièrement détenues par les communautés, solutions uniques Les solutions sont très efficaces Tirent parti des atouts des communautés 	<ul style="list-style-type: none"> Potentiel d'être durables à cause du leadership local et de l'allocation adéquate de ressources Adaptables à des contextes locaux changeants Renforcent les capacités des communautés Souvent axées sur les changements systémiques 	<ul style="list-style-type: none"> Tirent parti des contextes et des expertises locaux Peuvent être utilisées lorsque des solutions doivent être rapidement trouvées Objectifs et processus clairs et définis 	<ul style="list-style-type: none"> Tirent parti des ressources et des capacités des organisations Favorisent le leadership et l'engagement des organisations
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Fortement dépendantes de l'énergie et des compétences des champion-ne-s présents dans les communautés Peuvent avoir une portée limitée faute de ressources suffisantes 	<ul style="list-style-type: none"> Font appel à des champion-ne-s communautaires dotés d'une vision et qui s'engagent à long terme Exigent souvent des activités permettant de créer des mouvements, et la participation d'une grande partie des communautés Reposent sur le capital social et l'établissement de liens de confiance entre les partenaires Il peut être difficile de considérer les diverses opinions parmi les membres des communautés afin d'atteindre le consensus 	<ul style="list-style-type: none"> Doivent être jumelées à d'autres approches afin d'assurer leur durabilité et l'engagement constant des communautés Les communautés sont dépendantes des organisations 	<ul style="list-style-type: none"> Ne bénéficient bien souvent que les contributions des membres les plus motivés des communautés Les communautés dépendent des organisations, et le soutien à long terme de ces dernières n'est pas garanti L'unicité des solutions et leurs chances de succès dépendent de l'efficacité des consultations Les modalités décisionnelles et la façon dont les visions des communautés guideront les solutions sont souvent floues, ce qui peut créer des conflits ou de la colère si les solutions ne sont pas conformes aux désirs des communautés
Conditions	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés déterminent les problèmes auxquels s'attaquer et la manière de le faire 	<ul style="list-style-type: none"> Guidées par des visions et des aspirations partagées au sein des communautés Travail collectif, axé sur les communautés Travail guidé par des principes Plusieurs secteurs collaborent Engagement à long terme Les communautés décident des problèmes, des actions, de même que des méthodes de mise en œuvre et d'évaluation Les personnes ayant une expérience concrète jouent un rôle clé Les dirigeant-e-s communautaires font partie de la structure de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Le cadre est clairement défini Souvent axées sur des programmes ou des services Engagement de moyen à long terme Font appel aux dirigeant-e-s locaux pour toute la durée des initiatives Des personnes ayant une expérience concrète exposent leurs perspectives et collaborent à l'élaboration des solutions 	<ul style="list-style-type: none"> Le cadre est clairement défini Peuvent être axées sur des programmes ou des services Le processus est mené par les organisations Engagement de court à moyen terme Ne devraient pas être utilisées pour résoudre des problèmes complexes Les membres des communautés, idéalement ceux qui ont une expérience concrète, sont invités à faire part de leurs idées

	Approches détenues par les communautés	Approches dirigées par les communautés	Approches façonnées par les communautés	Approches renseignées par les communautés
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés détiennent le pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés détiennent le pouvoir Les organisations s'engagent avec humilité 	<ul style="list-style-type: none"> Les organisations détiennent le pouvoir Les communautés cèdent le contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> Les organisations détiennent le pouvoir Les membres des communautés font part de leurs idées
Rôles	<ul style="list-style-type: none"> Les membres des communautés assurent le leadership 	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés dirigent les projets et prennent les décisions Participation à l'échelle de l'ensemble des communautés Les organisations peuvent agir comme catalyseurs, animatrices, partenaires d'apprentissage ou bailleuses de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Les organisations définissent et dirigent le processus Divers membres représentatifs des communautés participent à un processus défini La prise de décisions collective est préférable, mais ce sont les organisations qui prennent ultimement les décisions 	<ul style="list-style-type: none"> Les membres des communautés sont invités à répondre aux questions posées par les organisations Les organisations définissent et mènent le processus, en plus d'avoir le pouvoir de prendre des décisions
Manières de travailler	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés se chargent de l'organisation Développement communautaire reposant sur les atouts (DCRA) 	<ul style="list-style-type: none"> Développement mené par les communautés Impact collectif DCRA (sous le leadership des organisations) 	<ul style="list-style-type: none"> Co-conception Présence de groupes consultatifs Processus de délibération représentatifs Mobilisation des communautés 	<ul style="list-style-type: none"> Consultation des communautés
Méthodes d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de relations Groupes de travail/équipes d'action Recrutement Formation de bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> Des membres des communautés sont embauchés pour diriger les initiatives La structure de leadership est composée de membres des communautés Établissement de relations Apprentissage au sujet des contextes locaux à l'aide de données et d'une cartographie des atouts Renforcement des capacités : formation, accompagnement et mentorat Engagement participatif, planification d'actions et évaluation Approches inclusives, axées sur le dialogue Groupes de travail/équipes d'action 	<ul style="list-style-type: none"> Des membres représentatifs des communautés sont recrutés L'apprentissage collectif assure que tous les participant-e-s sont bien informés Récolte des perspectives : discussion en petits groupes, présentations suivies de discussions, récits Adoption d'une vision partagée ou d'un objectif partagé : ateliers, vidéos Génération d'idées : idéeation, discussion, hiérarchisation, vote Choix des solutions : ateliers, délibérations, tests de scénarios, hiérarchisation Planification d'actions Formation de bénévoles 	<ul style="list-style-type: none"> Groupes de discussion, tables rondes, forums en ligne Entrevues Questionnaires, sondages, vote, boîtes à commentaires Communications à grande échelle : courriels, bulletins, médias sociaux

COMPOSER AVEC LES DIFFÉRENTES APPROCHES, LEUR PORTÉE, ET L'INTERSECTIONNALITÉ

Si vous représentez une organisation, vous utilisez probablement de différentes méthodes de travail selon les retombées que vous recherchez. Pour chaque nouvelle initiative, déterminez par consensus au sein de votre organisation — de même qu'auprès des membres des communautés et des partenaires — l'approche qui, parmi la gamme présentée précédemment, sera la plus bénéfique.

Il est courant de passer d'un type d'approche menée par les communautés à un autre lors de la mise en œuvre d'une initiative. Supposons que vous travaillez avec une communauté selon une approche façonnée par cette dernière; que feriez-vous si cette communauté désirait un type de retombées qui sort du cadre du mandat de votre organisation? Imaginons par exemple que votre organisation travaille dans le domaine de la santé — vous auriez conséquemment intérêt à proposer des solutions axées sur la santé. Or, si la communauté avec laquelle vous travaillez préférerait des solutions qui concernent le transport, cela sortirait du cadre du mandat de votre organisation.

Ce genre de situation se produit souvent. Comme l'explique Audre Lorde, une écrivaine et militante étasunienne qui se décrit comme étant lesbienne, mère, combattante et poète de race noire : « Il n'y a pas de lutte à problème unique, car nous ne vivons pas des vies à problème unique. » (Lorde, 1982). En conséquence, que devons-nous faire pour avancer?

- 1) **Recrutez de nouveaux partenaires.** Mettez à profit la puissance et le réseau de votre organisation afin de défendre les intérêts des communautés, de tisser des liens, et d'aménager l'espace nécessaire afin de partager les responsabilités avec les nouveaux partenaires. Si vous confiez une solution à un nouveau partenaire afin qu'il la mette en œuvre, agissez comme un-e sherpa, c'est-à-dire en portant la solution de la communauté jusqu'à ce qu'elle soit fermement portée par une autre organisation qui se sent responsabilisée. À l'avenir, prenez de l'avance en recrutant divers partenaires dès le début de manière à ce qu'ils participent au travail d'idéation et s'engagent envers l'objectif commun.
- 2) **Appropriiez-vous l'approche et élargissez sa portée.** Si cela s'avère nécessaire, soyez prêt-e à changer d'approche et à en adopter une qui est dirigée par les communautés. Les processus menés par les communautés sont rarement linéaires. Engagez-vous à revenir sur vos pas afin de redéfinir la portée de votre projet et vos méthodes de travail, *car* cela est dans l'intérêt supérieur des communautés. En outre, agissez de manière authentique en respectant leur expertise du contexte.
- 3) **Tenez compte de la nature interreliée des problèmes complexes.** Certains problèmes ne se règlent pas à l'aide de solutions simples. En fait, les défis qu'affrontent les communautés sont souvent complexes. Par exemple, si une communauté considère qu'il y a un problème sur le plan du transport, tenez compte également de ses conséquences sur le plan de la santé. Comment le transport influence-t-il la santé des citoyen-ne-s dans la communauté? Sont-ils dans l'incapacité de prendre un rendez-vous avec un-e médecin? Ont-ils accès à des services de santé locaux? Le processus consistant à comprendre les causes profondes et la nature interreliée des problèmes complexes est appelé « résolution de problèmes multiples ».

TransformTO est le nom que la Ville de Toronto a donné à sa stratégie de lutte contre les changements climatiques, qui vise à réduire de 80 % les émissions de gaz à effet de serre de la ville d'ici 2050. [L'étude de cas sur leur approche de résolution de problèmes multiples](#) qu'a rédigée ma collègue Sylvia Cheu décrit le processus façonné par la communauté qu'a utilisé *TransformTO* pour mettre en place un

comité consultatif multisectoriel composé d'une trentaine de membres. Au cours de l'année, ce comité guidera le choix des paramètres à modéliser, et déterminera quelles sont les mesures ayant le plus d'effet en regard des cibles climatiques et des bénéfiques pour la communauté.

L'intérêt avec *TransformTO*, c'est le fait que ses responsables ont résisté à la tentation de ne pas tenir compte des commentaires des membres de la communauté qui sortaient du cadre des questions environnementales auquel s'était limitée la Ville, pour plutôt chercher des manières d'agir permettant de simultanément répondre aux questions environnementales et aux autres problèmes urgents qui préoccupaient les résident-e-s (Cheuy, 2019).

Lors de la rencontre destinée à l'analyse multicritère, il s'est avéré que les mesures étant les plus porteuses de retombées positives pour le climat n'étaient pas les mêmes que celles susceptibles de générer simultanément le plus de bénéfiques sociaux et sanitaires pour la communauté. Cette dernière s'est alors retrouvée devant un dilemme difficile : qu'est-ce qui est le plus important, la mission organisationnelle ou les solutions que préfère la communauté?

Il s'agit évidemment d'une question piège. Les solutions qui s'harmonisent avec la mission organisationnelle et qui obtiennent l'appui de la communauté ont des retombées qui se confondent. En résolvant ce dilemme et en trouvant des solutions communes, les retombées positives seront plus importantes que celles qu'il aurait été possible d'obtenir si la communauté ou les organisations avaient agi seules.

Une autre situation justifiant fréquemment le passage d'un type d'approche à un autre survient lorsque des initiatives détenues par les communautés choisissent des solutions, puis décident de travailler avec des organisations ou des bailleurs de fonds afin de les mettre en œuvre. Les communautés décident alors bien souvent de partager le contrôle en comptant sur l'expertise de contenu ou les ressources de ces organisations, moyennant quoi elles obtiennent de meilleurs bénéfiques. À l'opposé, des initiatives façonnées par les communautés peuvent se transformer en initiatives détenues par les communautés si elles sont mises en œuvre par des organisations communautaires locales.

PRINCIPALES FONCTIONS DE L'ENGAGEMENT COMMUNAUTAIRE

Mettre en œuvre un processus mené par les communautés est un geste d'engagement communautaire. En considérant les principaux objectifs de l'engagement communautaire — éclairer la prise de décisions, renforcer les capacités, et renforcer les relations (Capire Consulting Group, 2016) —, familiarisez-vous avec les importantes fonctions associées aux approches menées par les communautés :

Renforcement des relations

- Les membres de la communauté choisissent la manière dont ils s'impliquent.
- Chercher constamment à obtenir le consentement éclairé des gens, et développer une vision commune de la relation de même qu'un engagement commun envers celle-ci.
- Partager des récits et des perspectives, et allouer suffisamment de temps à l'apprentissage intentionnel.
- Aménager des espaces sûrs destinés aux membres des communautés, et leur céder le pouvoir.

Orientation des décisions

- Accorder une place centrale aux intérêts et aux préoccupations des communautés afin de déterminer les modalités des rencontres et du processus décisionnel de ces groupes.
- Permettre aux membres des communautés de prendre des décisions au sujet des solutions.

- Apprendre au fur et à mesure en demandant « Comment cela pourrait-il être plus efficace? », et mettre en application les leçons apprises.

Renforcement des capacités

- Reconnaître les capacités déjà existantes.
- Les membres des communautés agissent comme mentors auprès de leurs pairs.
- Les membres des communautés déterminent quelles formations ils souhaitent suivre ou donner afin de renforcer leurs compétences
- Les communautés consignent les connaissances acquises (mobilisation des connaissances).
- Offrir des postes de dirigeant-e-s aux membres des communautés.
- Assurer la continuité du leadership.
- Les dirigeant-e-s des organisations apprennent comment céder le pouvoir.



Prendre le temps de renforcer les relations et les capacités, adopter une méthode d'apprentissage qui permet aux plans et aux processus d'évoluer, attendre patiemment qu'émergent les solutions, etc., voilà autant d'aspects susceptibles de ralentir le déroulement des approches menées par les communautés, et de donner l'impression que celles-ci sont plus compliquées, plus désordonnées, moins prévisibles ou encore plus difficiles à planifier. Ce sont toutefois ces aspects caractéristiques qui permettent aux communautés de s'approprier ces approches et d'assurer leur viabilité.

Rappelez-vous qu'il est essentiel de prévoir un horizon temporel plus long. Consacrer du temps, de l'argent et des ressources aux membres des communautés ne prend tout son sens que si vous vous engagez à générer des retombées positives dans ces communautés. Comme nous le rappelle ce proverbe africain : « Si tu veux aller vite, marche seul-e. Si tu veux aller loin, marchons ensemble. »

RENFORCEMENT DE VOS PRATIQUES MENÉES PAR LES COMMUNAUTÉS

Si vous représentez une organisation ou une communauté souhaitant mettre en œuvre une approche menée par une communauté, la chose la plus importante est votre *manière* d'engager les gens, et il s'agit souvent là du plus important changement de culture pour les organisations.

Les approches menées par les communautés nécessitent d'importants changements dans votre manière de voir les choses :

- Mettre l'accent sur les *atouts* plutôt que les *problèmes*
- Favoriser l'*innovation communautaire* plutôt que de chercher des *solutions de l'extérieur*
- Faire place à l'*expertise locale* plutôt que de faire appel à de l'*expertise externe*
- *Donner accès aux ressources* plutôt que de *contrôler les ressources*
- *Partager le pouvoir* plutôt que d'*accaparer le pouvoir*
- *Être au service* des communautés plutôt que d'*offrir des services* aux communautés

Nos partenaires d’Inspiring Communities soutiennent des initiatives de développement menées par les communautés en Aotearoa (Nouvelle-Zélande). Pour ce faire, ils ont adopté une approche consistant à « [apprendre en faisant](#) ». Les ressources et les [cadres de travail](#) utilisés par cette organisation offrent aux dirigeant-e-s des moyens puissants et pratiques de modifier leur manière de voir les choses. Après avoir tiré des apprentissages du travail qu’elle effectue dans les communautés, Inspiring Communities donne les dix conseils suivants au sujet du développement mené par les communautés :

Plutôt que de vous demander comment votre organisation peut donner plus de valeur à la communauté, ou en créer plus pour ou avec la communauté, demandez-vous comment créer plus d’espace pour que la communauté crée ce qu’elle considère comme précieux.

Cormac Russel

1. Partez de la situation actuelle, et énoncez clairement vos objectifs.
2. Ayez beaucoup de discussions, posez des questions pertinentes, et travaillez activement à bâtir la confiance et des relations.
3. Concentrez-vous sur les priorités et l’échéancier des communautés.
4. Déterminez les atouts et les forces des communautés, de même que les choses qu’elles sont déjà capables de bien faire.
5. Recherchez les « points chauds » : allez là où l’énergie se trouve, et investissez dans les gens et ce qui les passionne.
6. Visez à ce que toutes vos actions contribuent à bâtir les communautés : commencez par un objectif modeste et réalisable, en gardant à l’esprit qu’une chose en entraîne fréquemment une autre.
7. Accomplissez le travail avec d’autres personnes : la collaboration apporte de nouvelles idées, ressources et énergies qui peuvent être investies dans de futures possibilités.
8. Créez quelque chose de visible : voir, c’est croire, et cela permet de générer de l’énergie, de l’enthousiasme, de même que l’impulsion nécessaire.
9. Prévoyez les problèmes, les contradictions et les incertitudes. Ce sont là des choses normales!
10. Faites preuve de créativité, ayez du plaisir, et efforcez-vous d’obtenir des résultats. Contribuez à entretenir une culture favorisant l’apprentissage, la réflexion, et permettant de souligner les bons coups.

(Inspiring Communities, 2019)

Peu importe où vous en êtes par rapport à l’utilisation d’approches menées par les communautés, vous devez dialoguer avec les membres des communautés afin de savoir comment soutenir leurs priorités. Utilisez un langage clair pour énoncer vos intentions, et donnez vie à un véritable engagement. Habituez-vous à faire confiance aux communautés. Tirez parti des organisations et des partenaires des communautés afin que votre travail parvienne plus rapidement à ses résultats. Vous et vos partenaires devez vous rendre mutuellement des comptes. Soyez humble.

Lectures supplémentaires au sujet des approches menées par les communautés

Développement mené par les communautés :

Lisez cet [indispensable manuel d'Inspiring Communities](#) s'adressant aux personnes et aux organisations qui désirent outiller et soutenir des initiatives locales de changement.

Développement communautaire reposant sur les atouts (DCRA) :

Apprenez les [rudiments du DCRA](#), et familiarisez-vous avec les [quatre éléments essentiels à ce processus](#).

Impact collectif :

Lisez cet [article phare sur l'impact collectif](#), puis consultez les [ressources du Tamarack Institute](#) sur

Je tiens à remercier Graham Barnes, à l'Université York, qui a effectué la recherche initiale ayant permis d'établir la gamme d'approches menées par les communautés. Je veux également remercier mon équipe de réviseuses et de réviseurs pour leurs judicieux conseils.

À PROPOS DE LISA ATTYGALLE

Au Tamarack Institute, Lisa a pour rôle de travailler avec les villes et les organisations afin de les aider à véritablement mobiliser leur communauté. Au cours des sept dernières années, son travail s'est concentré sur l'élaboration de stratégies favorisant une véritable mobilisation et la formation d'équipes employé-e-s; l'enseignement et la rédaction de méthodes d'engagement innovatrices; la préparation et l'animation d'ateliers visant à renforcer la capacité des expert-e-s du contexte à se faire entendre; la planification de stratégies de communication intégrées; et l'utilisation de la technologie et de la créativité à des fins de mobilisation.



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. 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. Lisa est partisane de la simplicité en ce qui concerne les infrastructures, les cadres de travail et la conception. De plus, elle adore appliquer les principes de la mercatique, de la publicité, de la fidélisation et de l'expérience utilisateur aux initiatives communautaires.

Lisa est également artiste, épouse et maman. Elle est en outre l'une des dix propriétaires du Seven Shores Community Café à Waterloo, en Ontario.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Aye, G. 2019. *Overcoming Power and Privilege in Community Change*. Accessible à partir du site du Tamarack Institute : <https://www.tamarackcommunity.ca/library/overcoming-power-privilege-community-change>.
- Capire Consulting Group. 2016. *The Engagement Triangle*. Accessible au : <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/Capire%20Triangle%20Booklet.pdf>.
- Cheuy, S. 2019. *CASE STUDY. TransformTO: Multisolving in Action*. Accessible à partir du site du Tamarack Institute : [https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Case%20Studies/CASE%20STUDY%20%7C%20Tr ansformTO%20-%20Multisolving%20in%20Action.pdf](https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Case%20Studies/CASE%20STUDY%20%7C%20TransformTO%20-%20Multisolving%20in%20Action.pdf).
- Inspiring Communities. 2019. *Top 10 tips for Community-led*. Accessible à partir du site d'Inspiring Communities : <https://inspiringcommunities.org.nz/wp-content/uploads/2019/03/Top-Ten-Tips.pdf>.
- Kolosy, K. 2020. *Clarifying the EU jargon: what does "community led" really mean?* Accessible à partir du site de LDnet : <https://ldnet.eu/what-does-community-led-really-mean/>.
- Lazare, J. 2020. *With NOT For*. Accessible à partir du site du Tamarack Institute : <https://www.tamarackcommunity.ca/latest/with-not-for>.
- Lorde, A. 1982. *Learning from the 60s*. Cambridge (Massachusetts) : Université Harvard. Accessible au : <https://www.blackpast.org/african-american-history/1982-audre-lorde-learning-60s/>.
- Mhar, R. et Russel, C. 2020. *Bridging the Gap: Expert to Alongsider*. Accessible à partir du site de Nurture Development : <https://www.nurturedevelopment.org/blog/abcd-approach/bridging-the-gap-expert-to-alongsider/>.
- Tamarack Institute. 2020. *Building the capacity for Community-Led Change in Chippewas of the Thames First Nation*. Accessible à partir du site du Tamarack Institute : <https://www.tamarackcommunity.ca/2019-annual-report-story-impact-1>.
- Torjman, S. et Makhoul, A. 2012. *Community-Led Development*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy. Accessible à partir du site du Canadian CED Network : <https://ccednet-rcdec.ca/en/toolbox/community-led-development>.
- Wessells, M. G. 2018. *A guide for supporting community-led child protection processes*. New York (New York) : Child Resilience Alliance.

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

Canada

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.