



# RÉFLEXIONS SUR LE CHANGEMENT COMMUNAUTAIRE | DEUX PAYS, DEUX PERSPECTIVES, UNE VISION POUR AVANCER

*CET ARTICLE A ÉTÉ CORÉDIGÉ PAR MEGAN COURTNEY (INSPIRING COMMUNITIES)  
AINSI QUE LIZ WEAVER ET SYLVIA CHEUY (TAMARACK INSTITUTE).*

La Nouvelle-Zélande et le Canada ont de nombreux points en commun — ils pourraient presque être cousins. Situés aux antipodes de la planète, ces deux pays s'enorgueillissent de leurs magnifiques paysages naturels et du fort engouement de leurs citoyen-ne-s pour les sports. Et, bien que leurs quartiers les plus peuplés/populaires posent d'importants défis, nos deux pays sont fiers de faire preuve d'indépendance dans leur façon de penser et de changer les choses.

Cette année, le Tamarack Institute (Canada) et Inspiring Communities (Aotearoa, soit « Nouvelle-Zélande » en maori) ont accompli d'importantes étapes. Nous célébrons respectivement 15 et 10 années consacrées à outiller, à faire croître, à soutenir et à connecter diverses initiatives de changement menées par les communautés, et à apprendre de celles-ci. Ayant

échangé des connaissances entre pairs au fil des années, il semble opportun de comparer la somme d'expériences et d'observations que nous avons cumulées au cours de ces 25 années consacrées à l'acquisition de savoir. Qu'est-ce qui est réellement nécessaire à la transformation d'une communauté? Quels sont les principaux changements auxquels nous avons assisté au cours des dix dernières années? Et, alors que nous regardons vers l'avenir, quels sont les principaux aspects exigeant notre attention et une réflexion approfondie?



## UNE BRÈVE MISE EN CONTEXTE POUR COMMENCER

### LE TAMARACK INSTITUTE

L'histoire du Tamarack Institute commence à la fin des années 1990 par une série de discussions entre Paul Born et Alan Broadbent. À cette époque, Paul était à la tête de la Community Opportunities Development Association (CODA), et dirigeait Opportunities 2000, une campagne dont l'ambitieux objectif consistait à s'attaquer à la pauvreté dans la région de Waterloo de manière à ce qu'elle atteigne le plus bas taux au Canada à l'horizon 2000. De son côté, Alan, qui était rattaché à l'Avana Capital Corporation et président de Maytree (une fondation vouée à la promotion de solutions systémiques pour lutter contre la pauvreté), s'intéressait aux progrès réalisés par la campagne Opportunities 2000.

Paul et Alan discutèrent des moyens de regrouper une vaste gamme de parties prenantes — des entreprises, des gouvernements, des OBNL, des organisations religieuses et des bénévoles — afin qu'elles travaillent de concert avec les personnes ayant une expérience vécue de la pauvreté dans le but de résoudre ce grave problème complexe. À cet effet, la CODA et Opportunities 2000 ont transmis une importante somme de connaissances. C'est alors qu'Alan et Paul commencèrent à entrevoir les contours de quelque chose de plus vaste : une organisation d'envergure nationale faisant la promotion de l'art et de la science du changement communautaire auprès des villes, au sein de laquelle les personnes s'engagent et collaborent dans le but de renforcer leur communauté.

En 2001, Alan, à titre de président du conseil d'administration, et Paul, à titre de président, cofondèrent *Tamarack: An Institute for Community Engagement*. Cette organisation avait pour mission d'élaborer un processus pour aider les gens à articuler d'ambitieuses visions d'avenir pour leur communauté et dans le cadre duquel ils travaillent ensemble afin de donner vie plus facilement et plus efficacement à ces visions (voir le [rapport d'avancement et d'incidence 2017](#) du Tamarack Institute).

Au cours des 15 dernières années, le Tamarack Institute s'est continuellement concentré sur des chantiers qu'il juge prioritaires : influencer le changement communautaire, réduire la pauvreté et renforcer les communautés. Bien que notre travail se concentre sur le Canada, notre réseau d'agent-e-s de changement, qui comprend notamment nos collègues et partenaires d'Inspiring Communities en Nouvelle-Zélande, a des ramifications dans de nombreuses communautés à travers le monde.

### QUELLES CARACTÉRISTIQUES INFLUENT SUR LE CONTEXTE OÙ S'INSCRIVENT NOS EFFORTS VISANT LE CHANGEMENT COMMUNAUTAIRE?

- La population du Canada est de 36,29 millions de personnes (2016). Notre vaste pays s'étend sur près de 10 millions de kilomètres carrés, sa population est concentrée dans des centres urbains. Le Tamarack Institute a travaillé auprès de communautés urbaines et rurales, mais il n'a pas été facile de parcourir notre vaste pays.
- Conformément à la Convention de règlement relative aux pensionnats indiens (CRRPI), la Commission de vérité et réconciliation du Canada (CVR) a été créée en 2008 afin de jeter les bases

nécessaires à une réconciliation pancanadienne. Le rapport déposé par la CVR recelait 94 appels à l'action. Ceux-ci ont tous été adoptés par le gouvernement du Canada, et font actuellement l'objet d'un travail que se partagent les gouvernements et les organisations à travers le Canada.

- Le système politique canadien repose sur un régime parlementaire comprenant trois paliers de gouvernements : fédéral, provincial et municipal. Bien que le pouvoir décisionnel et les champs de compétences soient répartis parmi les différents paliers gouvernementaux, la plupart des citoyen-ne-s se sentent plus près proches des dirigeant-e-s de leur gouvernement municipal.
- Depuis les 20 dernières années, les inégalités salariales augmentent au Canada. Un vaste réseau de villes travaille à renverser cette tendance et à faire chuter le taux de pauvreté dans les centres urbains et ruraux à travers le Canada. La plupart des gouvernements provinciaux ont adopté des stratégies de réduction de la pauvreté et, plus récemment, le gouvernement fédéral a lui aussi fait de la lutte contre la pauvreté une priorité.
- Les Canadien-ne-s sont polis, laborieux, industriels, altruistes et collaboratifs.

## INSPIRING COMMUNITIES

Après deux décennies de profonde restructuration sociale et économique en Nouvelle-Zélande, certaines communautés sont parvenues à surmonter de sérieux défis locaux, alors que d'autres ont échoué. Intrigué par cette situation, un groupe de leaders néozélandais passionnés a voulu mieux comprendre pourquoi et comment le changement mené par les communautés se concrétise, et partager ses nouvelles connaissances afin de faire profiter les autres communautés de ces avancées positives et de les amplifier.

Nous avons visité le Canada plusieurs fois afin que nos collègues du Tamarack Institute nous éclairent sur les efforts de réduction de la pauvreté en cours, de même que sur les mentalités et les approches nécessaires à leur réussite. Nous étions en outre bien conscient-e-s que les « appels à l'action » émanant des communautés néozélandaises se distinguaient les uns des autres — dans certains cas, il s'agissait de restaurer l'environnement; dans d'autres, il s'agissait plutôt de rétablir les liens sociaux ou de créer des emplois locaux durables. Ainsi, en choisissant de mettre l'accent sur les communautés de lieu et l'apprentissage collectif, Inspiring Communities s'est constitué en un mouvement visant à faire croître et à soutenir le changement mené par les communautés. À l'instar du Tamarack Institute, nous avons reçu un solide encouragement de même qu'un appui financier de la part de la Fondation Tindall, une organisation philanthropique stratégique fondée par Sir Stephen Tindall.

De nos jours, après dix années d'existence, Inspiring Communities est reconnue comme étant la référence en matière de développement mené par les communautés en Nouvelle-Zélande. Nous soutenons un réseau qui rassemble environ 2 700 personnes, organisations et initiatives de développement mené par les communautés issues d'Aotearoa et d'autres pays dans le monde. Notre vision consiste à faire en sorte que toutes les communautés en Aotearoa soient prospères. C'est pourquoi notre petite équipe de spécialistes du développement mené par les communautés se sert de son expérience pour entrer en contact avec les gens, les organisations et les communautés afin de les soutenir et de leur offrir du mentorat et de la formation qui leur permettra de faire de leur milieu de vie un meilleur endroit où vivre, travailler, jouer et investir. Nous mettons également l'accent sur le changement systémique afin que les communautés puissent plus facilement travailler en conformité avec les aspirations locales.

## QUELLES CARACTÉRISTIQUES INFLUENT SUR LE CONTEXTE OÙ S'INSCRIVENT NOS EFFORTS VISANT LE CHANGEMENT COMMUNAUTAIRE?

- Fortement urbanisée, la Nouvelle-Zélande compte une population d'environ 4,9 millions de personnes. Bien que notre population soit géographiquement isolée du reste du monde, sa petite taille nous permet de tisser d'étroites relations entre nous.
- Le traité de Waitangi a été signé en 1840 en Aotearoa/Nouvelle-Zélande par la Couronne britannique et plusieurs tribus maories. Ce traité a institué un État-nation placé sous l'autorité britannique. Comme de nombreux autres traités, celui-ci comporte des promesses mutuelles — or, plusieurs d'entre elles n'ont pas été tenues. Les conséquences de la colonisation (ex. : confiscation des terres, perte de l'identité et de la langue, problèmes de santé, disparités sur les plans de l'éducation et des conditions socioéconomiques) se sont répercutées d'une génération à l'autre sur le bien-être des familles et des communautés maories. Alors que des processus constitutionnels de réparation et de rétablissement sont à l'œuvre depuis quelques décennies, des progrès considérables ont été réalisés afin de mieux « donner vie » aux aspirations partenariales de ce traité. Plusieurs importants projets de développement menés par les Maoris ont été catalysés par des règlements conventionnels convenus avec la Couronne britannique.
- Bien que nous possédions trois paliers de gouvernements (local, régional et central), environ 80 % de tous les services et programmes sont planifiés, commandés ou offerts par le gouvernement central. Entrer en contact avec les grands systèmes gouvernementaux et tenter de les transformer sont en soi d'importants défis.
- La Nouvelle-Zélande, où prévalait une certaine équité salariale, est devenue au cours des dernières décennies un endroit où règnent d'importantes inégalités, ce qui exacerbe les préoccupations en regard de la pauvreté chez les enfants et de l'augmentation du nombre de travailleuses et de travailleurs à faible revenu.
- Bien que différente de Toronto, Auckland est l'une des villes au monde qui recèle la plus grande diversité ethnique.
- Ayant hérité de l'esprit de pionnier de nos ancêtres, nous, les Néozélandais-e-s, sommes reconnus pour notre débrouillardise, notre sens entrepreneurial, de même que notre rapidité à adopter les technologies et les nouvelles idées.

## CE QUE NOUS AVONS NOTÉ ET CE QUI COMPTE

### 1. DES CADRES POUR LE CHANGEMENT COMMUNAUTAIRE

#### INSPIRING COMMUNITIES — ADOPTER UNE APPROCHE REPOSANT SUR LES PRINCIPES

Le livre de Westley, Zimmermann et Quinn Patton intitulé *Getting to Maybe* a grandement contribué à décrire les problèmes complexes ou « épineux » qu'affrontent les communautés néozélandaises, de même que les nouvelles façons de travailler nécessaires pour soutenir les changements communautaires transformateurs. Nous avons ainsi commencé à faire référence à ces nouvelles approches collaboratives localisées en utilisant l'expression « développement mené par les communautés ».

Nous avons débattu (et nous sommes préoccupé-e-s) pendant des mois au sujet des composantes fondamentales du développement mené par les communautés et des meilleures manières de structurer et de mettre des mots sur les choses. Bien que les principes à la base du développement mené par les communautés aient été raffinés à plusieurs reprises au cours des dernières décennies, il est intéressant de noter que l'essence de notre pensée originale est demeurée la même.

Nos récents travaux visaient surtout à exprimer et à intégrer de manière plus efficace la perspective unique de notre approche biculturelle néozélandaise.

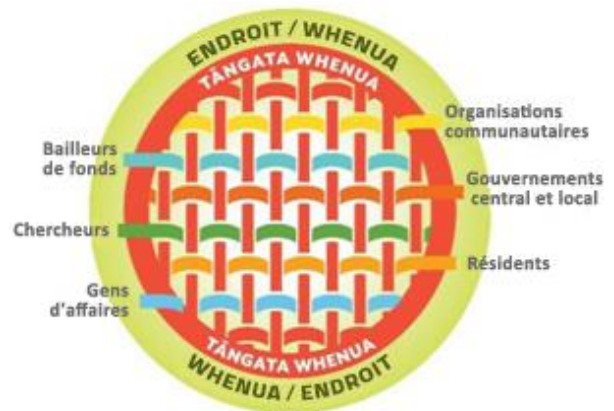
Cela a notamment nécessité de tenir compte du Te Ao Māori (une vision maorie du monde), de la capacité d'adaptation des traités dans notre [cadre de travail pour le changement mené par les communautés](#), de même que des principes guidant nos pratiques énoncés ci-dessous :

1. GRANDIR À PARTIR DES VISIONS LOCALES
2. BÂTIR À PARTIR DES FORCES
3. TRAVAILLER EN COLLABORATION AVEC UNE DIVERSITÉ DE PERSONNES ET DE SECTEURS
4. CULTIVER UN LEADERSHIP COLLABORATIF
5. APPRENDRE PAR LA PRATIQUE

Nous considérons que les principes à la base du développement mené par les communautés sont fondamentaux pour façonner les valeurs, l'esprit, la mentalité et les approches des agent-e-s de changement, peu importe où ces derniers se situent au sein du système. Bien que certains de ces principes puissent intervenir de façon plus importante à différents moments, leur ensemble nous rappelle ce qui compte, et agit ainsi comme une pierre de touche qui oriente de façon pratique et en temps réel nos différentes interrogations — pourquoi, quoi, avec qui, et comment.

Nous avons remarqué que les principes à la base du développement mené par les communautés servent de plus en plus de cadre aux pratiques dans les organisations et les communautés. Nous pensons que cette tendance reflète un désir (et un besoin) croissant de transcender l'offre de services pure et de travailler avec les communautés locales de manière plus authentique et dynamisante.

Les principes à la base du développement mené par les communautés se trouvent également au cœur de deux autres importants cadres de travail développés par Inspiring Communities. Au cours des dix dernières



**Te Whakawhanake ā-Hapori**  
Entrelacer nos relations et nos contributions

**Nous pensons que cette tendance reflète un désir (et un besoin) croissant de transcender l'offre de services pure et de travailler avec les communautés locales de manière plus authentique et dynamisante.**

années, nous avons constaté que les changements menés par les communautés en Nouvelle-Zélande comportaient une nature itérative et émergente — plutôt que de s'appuyer plus formellement sur des politiques, des plans et des stratégies d'investissement à long terme. Notre [théorie du changement appliqué au développement mené par les communautés](#) contribue à décrire nos observations et la manière dont survient le changement mené par les communautés.

Contrairement à l'Amérique du Nord, l'attention et les investissements qu'accordent les gouvernements et les organisations philanthropiques à l'impact collectif de même qu'aux processus de planification et de régénération menés par les communautés sont beaucoup plus limités ici. En conséquence, les initiatives de changement menées par les communautés en Nouvelle-Zélande ont souvent eu tendance à être de plus petite taille. Du reste, si elles se sont soldées de succès, ce n'est pas grâce aux systèmes gouvernementaux/organisationnels, mais plutôt malgré ceux-ci.

Cela dit, nous sentons fortement que le degré de compréhension envers le développement mené par les communautés et son importance s'accroît à l'échelle nationale. Le langage employé par les communautés est plus présent dans les engagements et les intentions politiques, et les questions et les demandes s'attachent davantage à la manière de faire les choses selon une approche où les communautés prennent les devants. Malgré cela, changer les mentalités, les systèmes et les pratiques dans le but de faire les choses « différemment » n'est pas une mince tâche.

Afin de favoriser une meilleure compréhension des compétences, des capacités et des comportements requis pour mener à bien ce travail, nous avons conçu un [plan-cadre des capacités pour le développement mené par les communautés](#). Relié aux principes à la base du développement mené par les communautés, ce plan-cadre cherche à identifier les différents types de compétences interreliées qui soutiennent la réussite des initiatives locales.

## TAMARACK INSTITUTE — CINQ PRATIQUES INTERRELIÉES

Le Tamarack Institute travaille avec les agent-e-s de changement afin d'accélérer l'impact communautaire et de bâtir des communautés dynamiques. La théorie du changement sur laquelle se base le Tamarack Institute considère que lorsque les agent-e-s de changement ont accès à des outils, à des ressources et à des occasions de faire des apprentissages, ils sont en mesure d'induire des changements profonds dans leur communauté, de réduire la pauvreté et de bâtir des réseaux communautaires forts et résilients. Nous accomplissons cela en investissant dans le Centre d'apprentissage Tamarack et en créant Vibrant Communities.

### Le Centre d'apprentissage Tamarack

Le Centre d'apprentissage Tamarack a défini cinq pratiques interreliées autour desquelles s'articule le changement dans les communautés. Chaque domaine de pratique pose une question qui met au défi les agent-e-s de changement de penser, d'agir et de travailler différemment.

**Impact collectif** : comment pouvons-nous encourager la collaboration intersectorielle de manière à induire des changements systémiques?

**Engagement communautaire** : comment pouvons-nous rassembler les bonnes personnes de façon constructive?

**Leadership collaboratif** : quelles approches du leadership sont nécessaires au changement dans les communautés?

**Innovation communautaire** : comment pouvons-nous élaborer de nouvelles approches, les tester et les appliquer à plus grande échelle?

**Évaluation de l'impact** : comment pouvons-nous déterminer et amplifier ce qui fonctionne?



### Vibrant Communities — créer des communautés dynamiques

Les cinq pratiques rattachées au changement communautaire sont partie intégrante du travail fédérateur localisé que soutient le Tamarack Institute. S’inscrivant sous la bannière de Vibrant Communities, **Cities Reducing Poverty** est un réseau de villes à travers le Canada et les États-Unis qui organise des tables multisectorielles pour élaborer des stratégies de réduction de la pauvreté à l’échelle locale. Ce réseau s’aligne également avec des stratégies de réduction de la pauvreté mises de l’avant par les gouvernements municipaux, provinciaux et fédéraux.

**Cities Deepening Community** est voué au développement de notre compréhension commune du pouvoir des citoyen-ne-s, de même qu’au soutien de programmes, de politiques et de pratiques qui visent le renforcement des communautés et des quartiers ainsi que la mobilisation du leadership citoyen dans le but d’accroître le capital social.

Nous réalisons que le pouvoir des communautés constitue un vecteur essentiel du changement communautaire. Nous rassemblons ainsi un ensemble de connaissances — des études, des outils et des pratiques — qui rend le travail visant à renforcer les communautés et les quartiers plus facile et efficace. Nous sommes inspiré-e-s par les sages paroles de Meg Wheatley selon lesquelles « Quel que soit le problème, la communauté est la solution. »

## 2. UN VÉRITABLE ENGAGEMENT DES CITOYEN-NE-S DANS LES EFFORTS VISANT LE CHANGEMENT COMMUNAUTAIRE

### TAMARACK INSTITUTE

Au Tamarack Institute, nous définissons l’engagement communautaire comme suit : des citoyen-ne-s engagés dans des actions inspirées alors qu’ils travaillent et apprennent ensemble dans le but d’élaborer et de concrétiser des visions d’avenir ambitieuses pour leur communauté. L’approche qu’utilise le Tamarack Institute en matière d’engagement communautaire est ancrée dans la

conviction que le plus souvent, les meilleures solutions aux problèmes communautaires complexes émergent lorsqu'un groupe de leaders communautaires dévoués et possédant de multiples perspectives travaillent ensemble afin de mieux concerter leurs efforts individuels et de s'associer en partenariat pour développer de nouvelles innovations communautaires.

Les citoyen-ne-s engagés sont une incroyable source d'ingéniosité et de créativité, et ceux-ci représentent probablement l'une des plus grandes ressources inexploitées permettant de résoudre les problèmes les plus complexes et les plus inextricables de notre époque. Le savoir, la passion et les capacités des membres de la communauté sont de riches sources d'innovation souvent sous-exploitées, et constituent de très importantes ressources pour la mise en place de solutions prometteuses à nos problèmes sociaux et environnementaux les plus sérieux.

Un véritable engagement de la part des citoyen-ne-s nécessite d'investir à long terme dans l'établissement de relations et de rassembler les ressources nécessaires afin que cet engagement ne se manifeste pas uniquement de façon ponctuelle au début de l'initiative. Afin de tirer pleinement profit du « pouvoir extraordinaire de personnes extraordinaires », l'engagement de la communauté devrait servir de pilier à toute stratégie de changement communautaire se voulant efficace.

La volonté d'engager véritablement les résident-e-s et les « personnes possédant des expériences vécues » dans la résolution du problème et d'en faire des co-conceptrices et des co-concepteurs de nouvelles solutions est au cœur de la pratique de l'engagement communautaire. Ces personnes, souvent appelées « expert-e-s du contexte », sont en mesure d'offrir une solide connaissance des caractéristiques propres à l'endroit où l'innovation sera mise en œuvre. Cette connaissance est essentielle à l'élaboration d'une solution prometteuse pour tirer profit des forces de chaque quartier ou communauté ou atténuer leurs faiblesses.

De concert avec une attitude curieuse et une envie d'apprendre continuellement, l'accent mis sur l'aspiration est essentiel à l'instauration d'une base solide favorisant le véritable engagement communautaire. Le pouvoir d'une aspiration communautaire puissante et partagée connecte les gens à la communauté et à leur objectif commun. Il s'agit d'une étape essentielle pour faire progresser une vision ambitieuse et repérer des « foyers de changement exploitables qui aident les membres de la communauté à faire de petits "gains" qui galvanisent la conviction, les relations et la confiance envers les capacités de leur communauté ».

L'un des paradoxes auxquels se heurtent actuellement les agent-e-s de changement réside dans la situation suivante : bien que le monde réseauté d'aujourd'hui facilite plus que jamais la mobilisation de soutien autour d'idées, la complexité des problèmes qu'affrontent nos communautés, combinée à la raréfaction du financement de même qu'au déclin du niveau d'attention du public, rend le travail

**Les citoyen-ne-s engagés sont une incroyable source d'ingéniosité et de créativité, et ceux-ci représentent probablement l'une des plus grandes ressources inexploitées permettant de résoudre les problèmes les plus complexes et les plus inextricables de notre époque.**



de mobilisation visant des changements systémiques durables plus ardu que jamais. Appliquer une approche de construction de mouvement au travail visant l'engagement communautaire représente un progrès important que traduisent particulièrement bien les quatre principes sous-tendant le modèle de campagne en réseau dirigé.

#### CES QUATRE PRINCIPES SONT LES SUIVANTS :

1. **S'ouvrir au pouvoir populaire.** Laisser les membres choisir eux-mêmes leur propre voie, et leur donner une plus grande latitude pour adapter leur façon de participer. Cette façon de faire, qui bénéficie bien souvent des points de vue et des innovations émanant des membres, accroît la motivation et l'engagement de ces derniers par rapport à la campagne.
2. **Mettre à profit les recoupements entre les réseaux de mouvements.** Au lieu d'essayer d'« accaparer » un problème, s'efforcer de créer une résonance avec les groupes alliés et de leur donner les moyens de focaliser simultanément leur pouvoir collectif.
3. **Élaborer une cause de manière à rallier les gens à celle-ci.** Les ingrédients clés permettant de rallier les gens à une cause sont les suivants : un récit bien ficelé; une raison simple et crédible pour la population de se préoccuper du problème abordé; une illustration du chemin menant à la réussite; et l'attribution de rôles précis aux membres.
4. **Procéder avec concentration et rigueur.** Faire preuve de rigueur lors du suivi des progrès; établir des prototypes de messages et de stratégies de déploiement; et se servir du pouvoir du réseau uniquement lorsque des « moments de victoire » sont manifestement présents. Cela permet d'économiser les ressources en vue du long travail requis pour changer les systèmes.

En ce qui concerne les personnes, un changement de mentalité doit faire en sorte qu'elles cessent de se considérer uniquement comme des bénéficiaires de services ou des sources d'informations, et qu'elles comprennent que leur rôle inclut également la responsabilité d'agir à titre de participant-e-s et de leaders au sein du processus menant au type de communauté dont elles veulent faire partie. En ce qui concerne les organisations, un changement de mentalité doit faire en sorte qu'elles se considèrent d'abord comme des « auteurs » et des prestataires de programmes et de services afin qu'elles catalysent et coaniment les discussions et les collaborations intersectorielles qui partagent l'engagement d'améliorer le bien-être des communautés.

L'augmentation du niveau de solitude et l'absence d'un sentiment d'appartenance chez les Canadien-ne-s de tous âges nuisent fortement à l'engagement communautaire. L'isolement social affecte également le degré de connexion et d'engagement des gens envers leur communauté et les autres. Le sentiment d'appartenance a donc une importance directe aux yeux de celles et ceux parmi nous qui se préoccupent de l'engagement des membres de leur communauté. Comme l'a révélé une étude menée par Fondations communautaires du Canada (FCC), il existe une corrélation directe entre le sentiment d'appartenance que ressentent les gens et leur motivation subséquente à agir pour « le bien commun ».

Afin que les communautés soient résilientes et prospères, elles doivent reposer sur une base faite d'entraide et de liens profonds. Afin que les communautés puissent s'attaquer aux problèmes

complexes, elles doivent rassembler plusieurs secteurs et puiser à même le leadership citoyen. Les communautés deviennent plus résilientes si elles renforcent leurs réseaux naturels d'entraide. L'engagement communautaire peut jouer un rôle fondamental dans la création et le maintien d'un environnement favorable au leadership communautaire, ce dernier étant nécessaire à la réussite des efforts visant le changement dans les communautés.

## INSPIRING COMMUNITIES

La première fois que nous avons tenté de définir le développement mené par les communautés, nous étions d'avis que le point de vue des résident-e-s locaux (c.-à-d. les personnes qui vivent sur place) n'était pas pris en compte dans les efforts visant le changement communautaire. Nous étions également préoccupé-e-s par le fait que l'espace « communautaire » soit de plus en plus représenté par les organisations et les groupes communautaires plutôt que par les résident-e-s. Bien qu'il soit fréquent que les rôles que nous jouons au sein de la communauté se chevauchent, les perspectives et les intérêts au niveau des quartiers et des organisations sont manifestement distincts. L'engagement et la participation véritables de *tous* les membres de la communauté sont deux choses essentielles aux processus de changement menés localement.

**L'engagement et la participation véritables de *tous* les membres de la communauté sont deux choses essentielles aux processus de changement menés localement.**

Il est relativement simple d'impliquer des organisations ou des groupes communautaires puisqu'il y a des bureaux ou des courriels pour entrer en contact avec eux. Il est toutefois plus difficile d'impliquer des personnes. Des approches adaptées et fondées sur les relations sont généralement requises pour inviter et encourager les gens à créer des liens et à participer. En regard du changement mené par les communautés, nous sommes parvenu-e-s à comprendre que le *véritable* engagement communautaire exige également une volonté de s'attaquer aux inégalités de pouvoirs qui sont inhérentes à la dynamique communauté-organisation. Cela implique donc :

- De ne s'engager qu'à la condition d'être déterminé-e à réaliser des choses à partir de ce que les gens vous disent.
- De rencontrer les gens chez eux, à un moment qui leur est propice et selon une manière qui leur convient.
- D'être plus enclin-e à écouter qu'à parler, et de se servir d'un langage simple et de questions percutantes afin d'ouvrir le cœur et l'esprit des gens.
- D'aménager un cadre de discussion qui permet de réunir diverses perspectives — amener les gens à développement de nouvelles façons de comprendre en décroissant leur mode de pensée.
- D'être honnête en ce qui concerne les défis et les contraintes.
- De comprendre que chaque personne a une contribution à apporter. Cela signifie d'adapter le processus d'engagement de telle sorte qu'ils génèrent des idées et des actions que les différentes composantes de l'écosystème local peuvent prendre en charge afin de soutenir le changement. Trouver des moyens d'outiller et de soutenir ces différentes composantes de base est également important.

- Faire état des retombées de l’engagement en temps opportun de manière à ce que la communauté puisse puiser dans ses propres discours et idées.

De plus en plus, nous constatons que des processus et des investissements visant le renforcement des capacités des communautés doivent d’abord intervenir avant que les organisations puissent véritablement tisser des liens et créer des partenariats localement. Notre expérience montre que les communautés aux prises avec les plus grands défis socioéconomiques tendent à être celles qui ont le moins confiance dans les organisations/gouvernements, et qui croient le moins en la possibilité de changer les choses. Vaincre ces obstacles exige du temps, de nouvelles compétences et de nouvelles attitudes, de même qu’une solide détermination à bâtir des relations. Cela exige en outre des ressources pour soutenir l’engagement et l’action collective afin d’obtenir des résultats tangibles — de ceux qui démontrent qu’un avenir différent est possible.

### **Les communautés aux prises avec les plus grands défis socioéconomiques tendent à être celles qui ont le moins confiance dans les organisations/gouvernements.**

En résumé, nous comprenons maintenant que le changement mené par les communautés nécessite d’associer l’engagement de la communauté à la planification des actions que celle-ci entend mener. Se concentrer exclusivement sur l’engagement de la communauté ne risque d’aboutir qu’à une liste de tâches souhaitées que les « autres » devront réaliser.

L’engagement communautaire transformationnel doit également porter une attention particulière à accroître la « responsabilité » de même qu’à semer et à soutenir des solutions, autant au niveau de l’individu que de la communauté.

## **3. LE LEADERSHIP FLEXIBLE**

### **INSPIRING COMMUNITIES**

**Kāore te kumara e kōrero ana mo tōna ake reka.  
Le kumara ne se vante pas de son goût sucré.**

Pour les Maori-e-s, l’humilité que suggère le whakataukī (proverbe) ci-dessus sert de fondement à la culture de leadership qui prévaut en Aotearoa/Nouvelle-Zélande. Lorsque nous avons commencé à parler ouvertement et de manière proactive de la formation des leaders et du développement du leadership, la réponse qui revenait souvent était : « Qui, moi? Je ne suis pas un-e leader. » Il nous a donc fallu du temps avant d’y arriver!

Sachant que le leadership est un ingrédient incontournable des systèmes vivants, nous avons d’abord adopté le point de vue selon lequel le leadership est une tâche collective et un domaine ouvert à tou-te-s. Les [travaux de Raelin](#) sur les organisations ayant du leadership nous ont aidé-e-s à formuler et à

communiquer notre vision de « communautés ayant du leadership ». De plus, nous avons tôt fait de clarifier notre position en définissant le leadership comme un geste délibéré que commet une personne ou un groupe qui cherche à préserver ou à changer le déroulement des choses.

Or, plus nous creusions la question du développement mené par les communautés, plus nous distinguions clairement ce qu'est le leadership contextuel. Au cours des premières phases du changement communautaire, la présence de leaders capables de prendre les devants est essentielle — sans eux, il est souvent difficile d'avoir l'élan et les ressources nécessaires pour démarrer le processus de changement et le maintenir en marche. Toutefois, la réussite sur le long terme exige également que ces leaders aient la capacité de nourrir et de renforcer la volonté des autres de s'approprier le processus de changement et de faire en sorte qu'ils s'y impliquent activement. Avec une certaine habileté, ces leaders doivent également conserver et équilibrer les polarités qui sont constamment en mouvement — par exemple, la diversité et l'inclusion, les processus et les actions, la conscience de soi-même et des autres, avoir du temps ou non.

Donc, comment garder sa clarté d'esprit au sein de la réalité désordonnée et complexe du développement mené par les communautés? Considérer le [leadership comme un apprentissage](#) dont le meilleur vecteur est la consultation collective permet de nous soulager de l'apparente obligation d'avoir la « bonne réponse » à tous les problèmes. En notant et en nommant ce que nous voyons et en prenant le temps de créer du sens ensemble, les signaux nous indiquant les « prochaines choses à faire » pour nous et les autres deviennent plus évidents. Durant la consultation collective, nous renforçons la confiance et les compétences de toutes les personnes qui prennent part au leadership. Parfois, cela implique d'avancer; d'autres fois de reculer, voire de s'aventurer au-delà des limites connues.

## TAMARACK INSTITUTE

Le visage des communautés au Canada est en train de se transformer. Celles-ci tentent de composer avec des défis complexes et interreliés qui sont exacerbés par l'ampleur et le rythme croissants du changement. Bien que ces défis gagnent en complexité, la capacité des leaders à s'adapter aux changements et à composer avec ceux-ci est souvent limitée par le système où ils œuvrent.

Dans un article récent intitulé [Making Sense of the Multiple Faces of Leadership](#), le Tamarack Institute décrit cinq principes permettant aux leaders de gérer un changement communautaire rapide et constant. Ces principes, qui fournissent un cadre aux agent-e-s de changement communautaire, s'inspirent de différentes formes de leadership incluant le leadership populaire, le leadership catalytique, le leadership collaboratif, le leadership flexible et le leadership systémique pour en nommer quelques-uns. Ces principes sont particulièrement utiles pour les agent-e-s de changement qui doivent composer avec des environnements communautaires adaptatifs et changeants, de même qu'avec des défis complexes.

### PREMIER PRINCIPE : ACCORDER UNE PLACE CENTRALE À L'OPINION DES GENS

Faire place à l'opinion des citoyen-ne-s, plus particulièrement ceux qui sont affectés par le problème que nous tentons de résoudre, est essentiel à la réussite de toute initiative de changement communautaire. Les citoyen-ne-s qui possèdent une expérience vécue ou directe ont un point de vue utile sur le problème, car ils y font régulièrement face. Ils auront ainsi une idée de ce qui fonctionne ou non, et des endroits où il est nécessaire de faire du changement. Cependant, impliquer les citoyen-ne-s exige souvent de porter une attention au développement des relations et de la confiance. Nous avons souvent tendance à travailler avec les personnes avec qui nous nous sentons bien. S'engager auprès des autres exige du temps, de la patience et une attention particulière à l'établissement de relations.

### **DEUXIÈME PRINCIPE : SORTIR DES FRONTIÈRES**

À l'instar du premier principe visant à tenir compte de l'opinion des membres de la communauté dans les efforts de changement, s'attaquer aux problèmes communautaires complexes exige que nous sortions des frontières. Cela signifie de faire appel à des personnes et à des secteurs capables de jouer un rôle central et influent au sein de l'initiative de changement communautaire. Cela permet également aux agent-e-s de changement de tirer profit de nouvelles ressources ou de ressources différentes dont peuvent nous faire bénéficier les actrices et acteurs issus de divers secteurs.

### **TROISIÈME PRINCIPE : CATALYSER LE CHANGEMENT ET TRAVAILLER EN S'ADAPTANT**

Les communautés ne sont pas statiques : leur existence est rythmée par des hauts et des bas. Dès lors qu'un groupe commence à intervenir, le changement survient. Le leadership flexible consiste à avoir un œil sur la dimension « micro » et l'autre sur la dimension « macro » (vision systémique). Il s'agit de catalyser les changements au fur et à mesure qu'ils émergent, mais également de laisser suffisamment de place aux occasions qui surviennent.

### **QUATRIÈME PRINCIPE : S'ENGAGER DANS LA PENSÉE ET L'ACTION SYSTÉMIQUE**

Être à la fois capable d'évaluer l'état de santé de la forêt entière et de chaque arbre est une analogie qui aide à s'engager dans la pensée et l'action systémique. Ce principe exige que les leaders fassent preuve de flexibilité et soient capables d'observer leurs efforts de changement sous différents angles : voir et survoler le système; faire intervenir différentes composantes et ressources du système; et considérer leur rôle à titre d'agent-e-s de changement au sein du système. Ces trois angles d'observation permettent aux agent-e-s de changement de saisir les occasions qui s'offrent à eux.

### **CINQUIÈME PRINCIPE : FAIRE PREUVE DE COURAGE**

Le leadership flexible nous demande de sortir de notre zone de confort et de faire preuve d'ambition. Il comporte cependant une certaine part de risque, et il peut parfois arriver que nous nous trompions. Il faut du courage, de la détermination et une passion sans borne pour travailler à améliorer les choses.

## 4. L'INNOVATION SOCIALE (COMMUNAUTAIRE)

### TAMARACK INSTITUTE

Au Tamarack Institute, nous considérons l'innovation communautaire comme une forme particulière d'innovation sociale qui se trouve à être localisée au sein de la géographie spécifique d'une communauté. Agissant comme des « laboratoires vivants », les communautés sont de parfaits réceptacles pour l'innovation. Nous avons découvert que pour porter ses fruits, l'innovation nécessite une évaluation du problème que nous souhaitons résoudre, de même qu'une connaissance intime des caractéristiques qui font l'unicité de la communauté — l'endroit et les personnes qui l'occupent — où s'implantera l'innovation. Les innovations qui ont porté leurs fruits dans une communauté peuvent, dans le meilleur des cas, servir de source d'inspiration pour une autre communauté. Il est cependant nécessaire d'adapter et de modifier ces innovations si nous voulons qu'elles maximisent les forces et les atouts de la communauté où il est prévu de les répliquer.

L'innovation communautaire n'est pas une noble quête uniquement réservée aux expert-e-s ainsi qu'aux chercheuses et chercheurs. Dans son livre intitulé ***Six Patterns to Spread Your Social Innovation***, Al Etmanski nous rappelle que « l'ingéniosité et la créativité dont les humains font preuve devant l'adversité sont ce qui nous définit comme espèce ». Dans chaque communauté, des citoyen-ne-s ordinaires — des individus, des voisins, des membres de la famille — travaillent fort et sans relâche pour améliorer les choses. Ces personnes, qu'Etmanski qualifie d'amatrices et d'amateurs passionnés, « sont motivées par la nécessité et inspirées par l'amour. Que les personnes ou les choses qui leur tiennent à cœur se retrouvent en position vulnérable, risquée ou difficile, et elles n'auront d'autre choix que de leur porter assistance ». Par contre, il est rare que les amatrices et amateurs passionnés parviennent à mener l'innovation communautaire seuls. Ce n'est que lorsque ces personnes forment un mouvement et qu'elles s'associent à des champion-ne-s issus de divers secteurs que les idées prometteuses mûrissent au point d'avoir un effet susceptible d'induire des changements systémiques. La nature complexe des problèmes les plus inextricables qu'affrontent nos communautés nécessite la sagesse et les idées d'une multitude de secteurs qui collaborent pour que des changements mesurables et durables se produisent.

Jean-Yves Duclos, ministre fédéral de la Famille, des Enfants et du Développement social, a récemment bien décrit l'espoir qu'insufflent l'innovation aux communautés :

*Pour améliorer les vies, le développement économique doit être associé au développement durable et au développement inclusif. Si l'innovation est le moteur de la croissance économique, alors l'innovation sociale est le moteur du développement inclusif — d'un Canada où tous les citoyen-ne-s s'épanouissent et ne font pas que survivre.*

L'innovation souligne la nécessité de développer délibérément de nouvelles façons de penser et d'apprendre. Notre façon de penser influence les options que nous percevons, ce qui, en retour, fixe les choix qui s'offrent à nous. L'innovation communautaire exige que nous apprenions à penser différemment — ensemble. Elle consiste dans l'expérimentation et l'apprentissage, de même que dans le prototypage de nouvelles approches prometteuses afin de déterminer lesquelles parmi celles-

ci devraient être implantées à plus grande échelle pour générer des changements positifs durables au sein de nos systèmes et de nos communautés.

L'innovation est souvent catalysée par une frustration ou une insatisfaction par rapport au statu quo, ou par un sentiment que la façon dont les choses se sont toujours déroulées n'est pas satisfaisante et que d'autres possibilités sont à notre portée, pour autant que nous les découvrons. Étant des systèmes vivants, nos communautés évoluent et changent constamment. L'innovation communautaire nourrit la conviction que nous n'avons pas à subir passivement les caprices du changement, et que nous sommes capables de façonner et d'orienter les changements autour de nous de telle sorte qu'ils contribuent à améliorer l'avenir de chaque personne.

**L'innovation communautaire nourrit la conviction que nous n'avons pas à subir passivement les caprices du changement, et que nous sommes capables de façonner et d'orienter les changements autour de nous de telle sorte qu'ils contribuent à améliorer l'avenir de chaque personne.**

## INSPIRING COMMUNITIES

En Nouvelle-Zélande, nous utilisons souvent à la blague l'expression « fil numéro 8 » pour décrire notre esprit, faisant ainsi référence au calibre du fil à clôture qu'utilisent les agricultrices et agriculteurs kiwis, réputés pour leur débrouillardise, pour réparer tout et n'importe quoi! Si cette expression traduit notre capacité à résoudre de manière créative les problèmes à l'aide des moyens du bord, elle omet de souligner l'importance de prendre le temps d'explorer plus à fond nos systèmes communautaires afin de trouver et de rassembler davantage de ressources et de forces qui pourraient nous aider à saisir les occasions ou à relever les défis.

En rassemblant différentes personnes, perspectives, visions, ressources et différents atouts, le développement mené par les communautés est par nature un processus qui engendre l'innovation et de nouvelles façons de travailler. En Nouvelle-Zélande comme ailleurs, l'innovation sociale (laboratoires d'innovation, sprints créatifs, entrepreneuriat social et entreprises sociales), avec sa promesse de rapprocher le secteur communautaire et celui des affaires, est devenue très populaire.

En principe, il y a beaucoup à gagner d'un échange de connaissances, d'outils, de compétences et d'approches. Par exemple, une approche de co-conception a permis à un plus grand nombre de client-e-s et de citoyen-ne-s de prendre part à la conception et à la planification de services. Elle a de plus permis de transmettre plus de compétences en matière de découverte et de pensée conceptuelle, ce qui contribue à créer de nouveaux commerces et de nouvelles entreprises, de même qu'à résoudre les problèmes qui affectent les communautés.

Cela dit, nous avons également relevé certaines zones d'ombre. Un plan schématique (par exemple, un modèle d'affaires pour une entreprise en démarrage) est simpliste et ne reflète conséquemment pas toujours la réalité et la dynamique complexes d'une communauté, ou encore les attentes et les hypothèses en regard de la manière dont le changement se produira. L'idée selon laquelle les solutions reposant sur les relations interpersonnelles peuvent être facilement acceptées et

généralisées à l'ensemble des communautés avec les mêmes retombées pour résultat est empreinte d'une certaine naïveté. Par ailleurs, nous avons parfois l'impression que de bonnes vieilles pratiques de développement et d'engagement communautaires (par exemple, organiser une séance de remue-méninges avec l'ensemble des parties prenantes, déterminer de grands thèmes) sont promotionnées et « refilées » aux communautés comme étant de la « co-conception ». Ce faisant, le langage et les concepts simples auxquels recourent spontanément les communautés sont technocratisés et monnayés. Bien que les personnes qui évoluent au sein de vastes systèmes ou organisations trouvent certains avantages à s'engager dans des processus plus structurés, il y a un risque que le nouveau langage technique employé isole davantage les « citoyen-ne-s ordinaires » qui ont le plus besoin d'être impliqués et d'être outillés pour devenir des leaders.

## ET EN NOUS PROJETANT DANS LA PROCHAINE DÉCENNIE...

Les temps sont à la fois stimulants et difficiles pour les agent-e-s de changement et les communautés. La montée du localisme fera augmenter l'importance de la localité comme en tant que lieu du changement.

Toutefois, afin d'avoir un effet réellement

transformateur, le localisme doit être soutenu par des mentalités, des investissements et des changements systémiques qui permettent et intègrent des façons de travailler en collaboration plus étroite et qui laissent place à un véritable partage du pouvoir avec les citoyen-ne-s locaux. « Local » ne veut pas nécessairement dire « mené par la communauté ».

**« Local » ne veut pas nécessairement dire « mené par la communauté ».**

Nous devons également admettre que de nombreuses communautés sont diversifiées, fragmentées et déconnectées. Connecter et outiller les citoyen-ne-s et les leaders communautaires peut aider à combler le fossé de l'isolement social, de la solitude et des inégalités. Et cela peut en retour contribuer à renforcer la résilience et à créer de nouvelles initiatives collectives pour s'attaquer à des questions complexes telles que la maladie mentale, la pauvreté chez les enfants, les changements climatiques, la sécurité alimentaire et le développement économique inclusif. Lorsque des systèmes avec de bonnes dispositions rencontrent des communautés actives et mobilisées, le potentiel de voir surgir des changements transformateurs s'en trouve grandement augmenté.

Nous devons continuer de prendre en compte notre milieu et nos expériences, mais nous devons également considérer l'expérience globale. Les tendances observées en Nouvelle-Zélande et au Canada nous permettent de tirer des leçons qui seront utiles aux agent-e-s de changement communautaire. Bien que le contexte de ces deux pays soit différent, et chaque expérience de changement soit unique, certains schèmes et rythmes de changement peuvent enrichir et faire progresser les pratiques en la matière dans ces deux pays.

Afin de conserver l'impulsion générée au cours des 10 à 15 dernières années et d'en tirer parti, nous devons :



- Υ **Tisser des relations et aménager des occasions de collaborer** entre les communautés, les leaders et les mouvements voués au changement afin de valider et de soutenir les efforts transformateurs, de faire du transfert de connaissances en temps réel, et d'aménager de nouvelles occasions de travailler et d'apprendre ensemble.
- Υ **Mieux harmoniser les efforts locaux et localisés avec les stratégies gouvernementales** pour s'attaquer aux problèmes pressants tels que la pauvreté, les changements climatiques, le sans-abrisme, le vieillissement de la population, etc.
- Υ **Soutenir les leaders en matière de changement communautaire et investir en eux** afin de renforcer leur capacité à faire de profonds changements. Dans le même ordre d'idée, poursuivre le renforcement des capacités des gouvernements, des entreprises et des organisations afin que le changement de comportement et de mentalité nécessaire au véritable respect et à l'émergence de l'expertise en contexte communautaire à titre de ressource clé pour la transformation des communautés soit effectivement compris.
- Υ Continuer de proposer de **nouvelles façons de travailler et de penser** afin de changer les pratiques et les mentalités.
- Υ **Renforcer les liens avec les communautés autochtones, mieux les comprendre, et mieux soutenir leurs efforts en matière de changement communautaire** de sorte à donner plus de force à nos efforts collectifs visant à améliorer le bien-être des communautés.

## À PROPOS DES AUTEURES

### MEGAN COURTNEY, INSPIRING COMMUNITIES

Megan Courtney est une membre fondatrice de l'équipe centrale d'Inspiring Communities. Entre autres choses, elle est responsable de la coordination des activités de l'équipe d'Inspiring Communities. Elle adore travailler dans les « espaces interstitiels » afin de contribuer à l'émergence du changement.



### LIZ WEAVER, TAMARACK INSTITUTE

Liz Weaver est la codirectrice générale du Tamarack Institute, en plus de diriger le Centre d'apprentissage Tamarack. Liz est reconnue pour son leadership éclairé en matière d'impact collectif, et elle est l'auteure de nombreux articles vulgarisés et spécialisés sur le sujet.



### SYLVIA CHEUY, TAMARACK INSTITUTE

Sylvia agit à titre de directrice conseil pour la division du Tamarack Institute responsable de la pratique de l'impact collectif, et elle apporte son soutien à la division du Tamarack Institute responsable de l'engagement communautaire. Elle adore préparer et animer des séances d'apprentissage qui permettent d'établir le profil des ressources, des outils et des expériences, et de les partager dans le cadre du développement des communautés par l'entremise de l'impact collectif.



## POUR EN APPRENDRE DAVANTAGE AU SUJET DE NOS ORGANISATIONS :

Inspiring Communities

<http://inspiringcommunities.org.nz/>

Tamarack Institute

<https://www.tamarackcommunity.ca/>

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'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.