

L'action collective s'enracine

Cette phrase de Margaret Mead, l'anthropologue de renom, éducatrice respectée et activiste communautaire, est souvent citée : « *Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et décidés puissent changer le monde; en fait, ce sont les seules forces qui y soient parvenues* »

La citation est inspirante certes mais madame Mead oublie de mentionner l'environnement à l'intérieur duquel réussissent ces petits groupes.

À tous les printemps, je suis frappé par le miracle de la nature. Vous prenez quelques graines toute petites, les plantez dans une terre riche, les arrosez, y mettez de l'engrais et, à la fin de l'été, vos efforts sont récompensés par une grande variété de fleurs et de légumes.

Je ne suis pas un grand jardinier mais à tous les printemps mon désir d'avoir des produits frais et biologiques m'incite à essayer de faire pousser quelque chose.

Pour faire pousser un bon potager, j'ai acquis quelques notions fondamentales de jardinage :

- La qualité des graines est importante.
- Si je travaille bien le sol, ça pousse mieux.
- L'élagage et le désherbage sont aussi importants que la fertilisation et l'arrosage

Après tout ce travail et suivant ma première récolte, il se produit un curieux phénomène. Je me lasse et une bonne partie de ma production se perd ou alors est récoltée par ma belle-mère (qui ne manque pas de me réprimander, bien sûr, pour avoir laissé gaspiller toute cette bonne nourriture!).

J'aimerais répondre à la question suivante : Comment faire pour s'assurer qu'une initiative de collaboration communautaire connaisse un bon départ dans la vie?

C'est une question intéressante et extrêmement importante sur laquelle je me suis penché dans ma grande sagesse. Fort de plus de vingt-cinq ans d'expérience dans le domaine, après avoir lancé une initiative d'envergure nationale et consacré des années à la pratique et l'étude des processus de collaboration, j'ai effectivement trouvé une réponse à cette question, une réponse enracinée dans une compréhension profonde et une réflexion contemplative.

Et cette réponse c'est : « ça dépend ».

Oui, ça dépend de beaucoup de facteurs et de conditions.

Comme dans le cas du potager, la clé c'est un bon terreau, des graines de qualité, un peu de connaissances en terme de jardinage et le courage de persister.

Mais comme le savent les personnes qui jardinent en ville, ce n'est pas toujours facile de trouver une bonne terre et puis, c'est quoi au juste des bonnes graines?

Les initiatives de collaboration communautaire, comme le jardinage, seraient des projets faciles à réaliser si les conditions étaient toujours parfaites et prévisibles. Si nous pouvions contrôler la température, notre potager pousserait toujours selon nos plans.

Les collaborations communautaires sont remplies de surprises multiples et leurs conditions sont moins qu'idéales donc, comme pour le jardinage, elles exigent une adaptation aux conditions environnantes. Je réitère donc ma réponse bien réfléchie : ça dépend.

En nous inspirant toujours de la métaphore du potager, examinons le rôle que joue un terreau fertile dans les collaborations communautaires.

Dans un article intitulé « Cette collaboration peut-elle être sauvée? », Paul Mattessich insiste sur trois facteurs à considérer lorsqu'on lance une initiative communautaire.

Premièrement, il faut voir s'il existe dans notre collectivité une histoire riche en collaborations ou coopérations. Si c'est le cas, nous bénéficions d'un avantage certain. La population comprendra facilement ce qu'on veut accomplir et elle aura les habiletés requises pour y participer.

S'il n'y a pas d'antécédents de collaborations dans votre milieu, vous devrez mettre beaucoup de temps à éduquer, formuler les attentes et rallier les partenaires potentiels, les bailleurs de fonds et tous ceux et celles dont l'appui est essentiel pour réussir.

Deuxièmement, Mattessich souligne qu'il faut considérer la réputation du groupe mobilisateur et de chacun de ses membres. Si votre collectif est composé de personnes bien connues et de confiance, des gens qui ont la réputation de mener à bien des projets, vous mettrez moins de temps à gagner la confiance de la population et à avoir le poids qu'il faut pour stimuler l'intérêt des diverses parties concernées.

Et **troisièmement**, il faut que le climat politique et social soit propice aux activités que vous souhaitez entreprendre. Si les dossiers que vous portez sont de notoriété publique et qu'une majorité de personnes en reconnaissent l'importance, ce sera plus facile d'obtenir leur appui. En somme, vous aurez moins de mauvaises herbes à arracher. (Avez-vous déjà essayé de faire un jardin là où il y avait eu de la pelouse? Il faut parfois des années pour se débarrasser du gazon.)

J'estime que ces trois facteurs : une histoire riche de collaborations, une bonne réputation et un climat social et politique favorable, sont essentiels quand on envisage de lancer une collaboration communautaire. En l'absence d'un de ces facteurs ou des trois, vous pouvez choisir de poursuivre malgré tout dans votre démarche mais je vous mets en garde d'être réaliste. C'est le facteur « ça dépend » qui entre en jeu ici. Dites-vous que ces trois facteurs sont comme un bon terreau. Si vous avez les trois, les plantes pousseront plus vite. Si vous ne les avez pas tous, il faudra faire plus attention et vos efforts de collaboration auront besoin de soutien supplémentaire.

Une bonne terre et bien planter les bonnes graines

Il n'est pas suffisant d'avoir une bonne terre pour faire un jardin. En effet, un sol très aride pourra produire des récoltes abondantes s'il est bien ensemencé. Dans le contexte d'une collaboration communautaire, à quoi pourrait bien s'apparenter de « *bonnes semences* »?

La semence dans une collaboration communautaire, plus souvent qu'autrement, est une idée. Vu que toutes les collectivités sont différentes les unes des autres et uniques en soi, il faudra positionner cette idée en fonction des conditions ou du climat particulier du milieu. En d'autres termes, ce qui a du sens pour une collectivité n'en aura peut-être pas pour une autre.

Cette leçon nous l'avons apprise en positionnant nos initiatives de réduction de pauvreté dans diverses collectivités à travers le Canada. À Victoria, par exemple, l'initiative s'inscrit dans une amélioration de la qualité de vie de *tous* les citoyennes et citoyens étant donné que la plupart des citoyens de cette ville croient déjà qu'ils jouissent de la meilleure qualité de vie au pays. En s'appuyant sur cette croyance généralisée, l'initiative *Quality of Life Challenge* a été capable de lancer le débat sur ce qu'était une bonne qualité de vie pour la population la plus vulnérable de Victoria.

À Saint-Jean (N.-B.), une collectivité dont le taux de pauvreté par personne est parmi les plus élevés au pays, l'initiative s'inscrit dans la vision de ramener le taux de pauvreté au niveau de la « moyenne » canadienne de 15 p. cent plutôt qu'à son niveau actuel de 28 p. cent. Savoir positionner une idée ou se donner une vision unificatrice est souvent déterminant pour approfondir la compréhension de la population et rallier les gens.

Une graine plantée dans le contexte d'une collaboration communautaire signifie rallier la population autour de l'idée que l'on avance et mobiliser l'énergie collective et la volonté du milieu. Quant à savoir *Comment* on s'y prend pour favoriser la participation de l'ensemble de la collectivité et rallier la population et bien, « ça dépend ».

Ça dépend des conditions du milieu et de la force du groupe mobilisateur. Si la collectivité a une longue histoire de collaborations, cette démarche de ralliement se déroule assez rapidement et peut se faire en grands groupes. Si la crédibilité du groupe mobilisateur n'est pas établie ou si le groupe ne représente qu'un secteur, il lui faudra alors être plus stratégique et tenir des rencontres plus restreintes. La clé est d'évaluer dans quelle mesure la collectivité est prête à passer de l'idée à la planification. Vous ne pouvez accélérer cette étape – il se peut que peu d'idées émergent, mais vos chances de succès diminueront considérablement si vous passez trop rapidement de la phase vision à la phase planification.

Le geste de planter la graine est critique en soi et il exige du leadership. Selon moi, avoir du leadership signifie avoir une vision de l'avenir et faire ce qu'il faut pour la réaliser. Comme pour un potager, vous devez savoir ce que vous voulez planter, comment vont pousser vos plantes, combien d'espace il faudra laisser entre les plants de tomates, etc. Si vous n'avez pas de vision globale pour votre potager, il pourrait être futile de l'ensemencer. Imaginez que vous creusez un trou profond et que vous y tirez toutes vos semences. Ça ne fera pas un jardin fort.

Dans une collaboration communautaire, un petit groupe de personnes est animé par une vision. Ces personnes ne perçoivent pas seulement la vision ultime mais également les diverses étapes pour se rendre au bout.

Une bonne terre, bien planter les bonnes graines et savoir jardiner

Ainsi, même si vous avez une bonne terre et l'avez bien ensemencée, ce n'est pas garanti que vous aurez une récolte abondante. Il est sage de se le rappeler dans une collaboration communautaire. Consentir du temps à la préparation de son milieu n'est pas une garantie de succès. Pour réussir son potager, il faut savoir comment jardiner; pour réussir une collaboration communautaire, il faut savoir comment mobiliser la population et développer son sentiment d'appartenance communautaire.

Chez Tamarack, nous sommes à mettre au point une formation de cinq jours sur le renforcement du leadership collaboratif. Voici les trois habiletés que je considère les plus importantes.

La **première**, à l'instar de ce qu'écrit Peter Senge dans son ouvrage The Fifth Discipline, est la capacité de voir la forêt et de distinguer les arbres dans la forêt, savoir comment entourer de soins les plants individuels du jardin mais aussi comment entourer de soin et entretenir le potager au complet. En d'autres termes, il faut comprendre que la santé de la collectivité dans son ensemble est déterminante pour réussir chaque initiative de changement social envisagée. Il faut penser systématiquement, être capable de distinguer et de soutenir les courants au sein d'une collectivité, comprendre la complexité et l'interrelation des problèmes et des enjeux communautaires. Par exemple, pour élever un enfant en bonne santé, il faut plusieurs facteurs intégrés les uns aux autres. Même si on peut s'occuper de ces aspects (alphabétisation, empathie, santé physique, etc.) un à la fois, pour qu'un enfant se développe et s'épanouisse pleinement, ils doivent tous bien fonctionner et en même temps.

Ainsi, dans le cas d'une collaboration communautaire, les habiletés que doit avoir le groupe mobilisateur ne se situent pas uniquement au chapitre de la mise en oeuvre de l'initiative mais également de leur compréhension du processus entraînant le changement social – faire progresser la manière de penser et d'intervenir d'une collectivité de manière à transformer sa façon d'agir. C'est ce que l'on appelle créer un mouvement communautaire pour le changement.

La **deuxième** habileté requise pour renforcer le leadership collaboratif est la capacité de soutenir efficacement la tension entre le processus et l'action.

Une des compétences qu'il m'a fallu acquérir en jardinage a été de ne pas trop arroser les plantes. Une autre a été de savoir quand élaguer mes tomates. Les habiletés requises dans le domaine de la collaboration communautaire ne sont pas différentes. À certains moments, il faut faire preuve de patience. On a suffisamment parlé, on a suffisamment planifié, maintenant il faut attendre. L'idée ne nous appartient pas qu'à nous. Le milieu, la collectivité doit réagir. À d'autres moments, on en fait trop. Des idées qu'on n'a pas à poursuivre surgissent or il faut rester centré sur son idée de départ. On doit pouvoir passer du mode collaboration au mode action. Si les plantes ne poussent pas, il faut intervenir. S'il n'y a pas de bourgeons, il n'y aura pas de récolte.

L'idée de la collaboration communautaire est souvent irrésistible à tel point que les gens ont l'impression qu'elle est une fin en soi. En réalité, la collaboration communautaire est un processus qui permet d'atteindre un résultat. On a recours au processus parce qu'on considère qu'il est apte à donner les meilleurs résultats et à entraîner de véritables changements qui auront un impact sur de vraies personnes en améliorant leur qualité de vie.

La **troisième** habileté dont je veux parler est la résilience opportuniste. Mon moment préféré quand je jardine est celui qui consiste à cueillir et goûter ma première tomate mûre. Toutes les autres tomates sont encore vertes mais par un concours de circonstances et de conditions parfaites cette tomate a devancé les autres de plusieurs semaines. Les victoires précoces, comme on les appelle en collaboration communautaire, sont déterminantes. Pour réaliser la grande récolte, c'est-à-dire ce changement social important que l'on souhaite vivement, nous devons permettre à notre coalition de goûter les premiers fruits de ses efforts de manière à entretenir l'engagement et l'énergie de ses membres.

C'est pour cette raison que nous devons chercher des occasions qui permettront de faire des gains précoces. Dans le jardin, il nous arrivera de placer un globe de verre au dessus de notre plant de tomate pour stimuler sa croissance. En collaboration communautaire, nous chercherons des manières d'accélérer le changement et de provoquer des gains rapides en choisissant une ou deux idées plus prometteuses que les autres et en y concentrant toutes les énergies du groupe.

À Calgary, une coalition dont l'objectif était de réduire la pauvreté de la population a pensé que la réduction des tarifs de transport en commun pour les personnes pauvres serait un gain rapide. À ce jour, la coalition a obtenu l'engagement du conseil de ville de réduire de 30 p. cent les tarifs pour les personnes ayant des limitations fonctionnelles. Elle s'affaire actuellement avec des fonctionnaires municipaux à étendre cette mesure à tous les résidents et résidentes défavorisés de Calgary. Ce résultat est bien mince dans le cadre de l'objectif ambitieux de la coalition d'extraire deux milles familles de la pauvreté mais il a servi de puissant levier motivateur.

Cependant, la capacité de diriger une initiative de collaboration communautaire exige bien plus que l'accumulation de gains rapides. Il faut également faire preuve de résilience. Vous devez savoir que si vous persévérez vous obtiendrez une récolte ... mais seulement si vous êtes résilient. Il faut persister et toujours croire qu'éventuellement il y aura une récolte; il faut continuer de faire tout ce qu'il faut pour maximiser le rendement et la beauté du jardin.

Quand vous commencez à récolter le produit de vos efforts, il faut avoir l'énergie et la volonté de prendre acte des gains. Il importe avant tout d'avoir compris que réaliser des choses collectivement et en tant que groupe est préférable à faire les choses individuellement. Il faut prendre le temps de célébrer ses réalisations et cela, non seulement pour garder tout son monde motivé mais pour mobiliser d'autres personnes. La résilience est une forme de gradualisme qui n'a jamais de cesse, où l'on y va un petit pas à la fois, chacun étant comme des dominos, en sachant que chaque pas nous mènera vers le tout et qu'une fois plusieurs pas faits changement surviendra. Comme les dominos placés un derrière l'autre pour former un motif, si vous en renversez un seul, une merveilleuse histoire se défile sous vos yeux.

Une bonne terre, bien planter les bonnes graines et savoir jardiner.

Collectivités dynamiques

L'initiative Collectivités dynamiques se déroule dans seize municipalités. Six d'entre elles ont mobilisé toute la ville autour de leur idée et ont créé au total plus de deux cent cinquante partenariats réunissant le milieu des affaires, tous les ordres de gouvernements, des organismes bénévoles et beaucoup de personnes vivant dans la pauvreté. Des milliers de personnes ont été mobilisées, des plans d'actions communautaires ont été élaborés, des partenariats officialisés et des fonds communautaires amassés. En d'autres termes, on a semé le jardin. Déjà, on récolte des gains précoces et le mouvement prend de l'ampleur.

Saint-Michel est une de ces six initiatives mobilisatrices – c'est le nom qu'on leur a donné à Collectivités dynamiques. Le groupe s'est occupé du terreau en formant une coalition dans Saint-Michel et en l'élargissant à l'échelle de la Ville de Montréal. Ils ont choisi des leaders dotés d'une excellente réputation. Les maires de Saint-Michel et du Grand Montréal sont actifs dans l'initiative et la ville et la province la soutiennent de façon importante. C'est un endroit très difficile où faire pousser une idée mais ils se sont associés à TOHU et à d'autres groupes. Ils ont façonné et communiqué leur idée de mains de maître et ont su mobiliser beaucoup de personnes dans le milieu. Sous la direction de Pierre Durocher, guidée par Lyse Brunet et forte d'un leadership communautaire exceptionnel, cette collaboration remarquable a vu le jour.

La Ville de Trois-Rivières fait partie des seize municipalités qui se sont regroupées pour approfondir leurs connaissances des initiatives de collaboration communautaire visant la réduction de la pauvreté au Canada. Ces seize collectivités se réunissent par voie de téléphone, d'Internet et de correspondances échangées pour apprendre les unes des autres. Elles sont soutenues techniquement, stratégiquement et financièrement par Tamarack, l'institut Caledon et la Fondation de la famille J.W. McConnell.

L'initiative Collectivités dynamiques vise la création de six collaborations communautaires exemplaires qui permettront de réduire la pauvreté de cinq milles familles au Canada d'ici 2008. Mais ce n'est pas tout. Nous travaillons également à développer les connaissances requises pour faire progresser ce travail de collaboration en le rendant plus facile et plus efficace. Nous souhaitons que de plus en plus de collectivités se joignent à nous de manière à véritablement s'approprier le problème de la pauvreté dans nos milieux et à travailler ensemble à réduire le plus possible le taux de pauvreté au Québec et au Canada.

Et c'est ainsi qu'aujourd'hui nous partageons ce que nous avons appris à ce jour.

Paul Born