

---

# GUIDE DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

## UN OUTIL DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS COMMUNAUTAIRES

Rédigé par  
Flo Frank et Anne Smith  
pour Développement des ressources humaines Canada

---

Le projet a été parrainé par l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

On trouvera le présent guide ainsi que le *Guide de l'animateur de développement des collectivités* connexe (en anglais et en français) dans le site Web de DRHC à l'adresse suivante:  
<http://www.hrdc-drhc.gc.ca/communautaire>

Pour plus de renseignements, vous pouvez communiquer avec:  
Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail  
Développement de ressources humaines Canada  
5<sup>e</sup> étage, Place du Portage IV  
140, Promenade du Portage, Hull (Québec) K1A 0J9  
Téléphone : (819) 953-7370  
Télécopieur: (819) 997-5163  
Courriel: [learning-apprentissage.lmld-apmt@hrdc-drhc.gc.ca](mailto:learning-apprentissage.lmld-apmt@hrdc-drhc.gc.ca)

Auteur : Flo Frank  
a/s Common Ground Consulting Inc.  
C.P. 39, Meacham (Saskatchewan) S0K 2V0  
Téléphone : (306) 376-2220  
Courriel : [flofrank@sk.sympatico.ca](mailto:flofrank@sk.sympatico.ca)

Auteur : Anne Smith  
a/s J.A. Smith Consulting Ltd.  
10934 - 66e Avenue, Edmonton (Alberta) T6H 1Y2  
Téléphone : (780) 437-6749  
Courriel : [jasmith@compusmart.ab.ca](mailto:jasmith@compusmart.ab.ca)

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 1999  
No de cat. MP33-13/1999F  
ISBN : 0-662-84070-4

---

---

## REMERCIEMENTS

Un certain nombre de personnes dévouées ont apporté une aide considérable à l'élaboration du présent guide et contribué à en faire ce qu'il est aujourd'hui. Nous tenons ainsi à exprimer notre gratitude aux personnes suivantes :

Les concepteurs de la trousse de formation du programme Développement des collectivités, développement économique local et planification stratégique, produite par *Développement des ressources humaines Canada* (DRHC) en 1992, qui a servi de base à l'élaboration du présent guide. Cette initiative avait été dirigée par David Douglas de l'École de planification rurale de l'Université de Guelph, en collaboration avec une équipe de spécialistes nationaux du contenu.

L'équipe, dirigée par Mary Glen et Cheryl O'Toole, qui a conçu la boîte à outils *Renforcement des capacités communautaires* de DRHC, dont le présent document fait partie intégrante. Des membres de l'équipe, Larry Kennedy et Lois Williams, ont en outre apporté une contribution précieuse.

Les employés de DRHC — à l'administration centrale, dans les bureaux régionaux et sur le terrain — qui ont activement pris part au processus de validation : Elizabeth Bastien, Chuck Bowie, Ken Donnelly, Radmila Duncan, Carol Evoy, André Fauvel, Neil Floyd, Anne Gillis, Roy Hanna, Tom Hawco, Henry Holik, Brian House, Tannis Hughes, Susan Kennedy, John Lutes, Shirley McCluskey, Sheila Phillips, Fianca Piccin, Danièle Marie Rouleau, Gilbert Roy, Eileen Sobey, Brenda Varney, Mike Wedge, Valerie Wilson et William Worona.

Luna Bengio, chef de l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de DRHC, a soutenu le projet du début à la fin.

À titre de personne connaissant peu le développement des collectivités, Marc Rivard, étudiant inscrit à un programme d'alternance travail-études à l'Unité de l'apprentissage et du

perfectionnement liés au marché du travail, qui a accepté de lire les premières ébauches et de donner une idée de la réception que les profanes réserveront au document.

Dal Brodhead, François Lamontagne et Jon Pierce du New Economy Development Group, qui ont coordonné le processus de validation externe et fourni de nombreux commentaires précieux au sujet du document.

Les spécialistes externes du contenu provenant des quatre coins du Canada qui ont activement participé au processus de validation : Stephen Ameyaw, Robert Annis, Paul Born, Dal Brodhead, David Bruce, Lucie Chagnon, David Douglas, Wendy Featherstone, Harold Flaming, Diana Jedig, Rankin McSween, Roy Mussell, David Pell, Carol Rock, Ron Ryan et Laurie Thompson. Toutes ces personnes, spécialistes réputés du développement des collectivités au pays, ont, malgré un emploi du temps chargé, pris le temps de revoir les diverses ébauches du présent document et d'apporter de nombreuses contributions précieuses.

Caroline Sparks de C. Sparks Consulting Ltd., de Watson Lake, au Yukon, a participé à l'élaboration du concept initial et de la première ébauche.

David Redekopp du Life Role Development Group, d'Edmonton, en Alberta, qui a formulé des suggestions qui ont contribué à l'organisation portant sur les compétences, les connaissances et les attitudes.

Ross Mayer du Conseil pour l'avancement des agents de développement autochtones, d'Edmonton, en Alberta, qui a pris part à l'élaboration de la structure et de la présentation générale.

Ley Ward de la société Common Ground Research and Consulting Inc., de Meacham, en Saskatchewan, qui a effectué la mise en page et les graphiques initiaux.

---

Gwen Chappell et Margie Johnson, qui ont apporté une aide à la révision.

Mike Souliere des Communications de DRHC, à Ottawa, en Ontario, qui a assuré la conception graphique du livre.

Un merci tout particulier à Ken King, expert-conseil de l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de DRHC, à Ottawa, en Ontario. Ken est un véritable partisan du développement des collectivités efficace. Il a créé, géré et coordonné le processus qui a débouché sur le présent guide.

Enfin, les personnes qui oeuvrent chaque jour dans le domaine du développement des collectivités sont celles qui font du domaine un champ d'études et d'activités passionnant. Sans vous, il n'y aurait ni leçon ni expérience à partir desquelles faire des apprentissages ou explorer de nouveaux concepts. Le présent guide vous est dédié. Grâce à tout le travail de développement des collectivités qui s'effectue partout au pays, vous avez droit à notre gratitude et à notre respect.

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
Un mot sur les mots .....	3
<b>SECTION I - COMPRENDRE LES TERMES</b> .....	5
Principes et valeurs .....	5
Qu'est-ce que le développement des collectivités ? .....	6
Ressources liées au développement des collectivités .....	8
Qu'est-ce que le renforcement des capacités communautaires ? .....	10
L'impact du renforcement des capacités .....	11
<b>SECTION II - QUAND PEUT-ON PARLER DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS ?</b> .....	13
Réagir à un défi ou à une occasion .....	13
Sensibilisation de la collectivité — Le pouvoir d'agir .....	15
La volonté de tableer sur la diversité et de trouver un terrain d'entente commun .....	16
Comprendre le changement .....	18
Vérifier l'état de préparation de la collectivité .....	20
Le besoin d'un catalyseur .....	21
Qui sont les catalyseurs probables ? .....	21
Pouvez-vous jouer le rôle de catalyseur communautaire ? .....	22
<b>SECTION III - ÉLABORER UN PROCESSUS</b> .....	25
<b>1 Obtenir des appuis</b> .....	26
Qui devrait participer ? .....	28
Créer un processus local valorisé .....	30
Favoriser l'adhésion .....	31
<b>2 Préparer un plan</b> .....	33
Les avantages d'un plan communautaire .....	34
Les sept étapes du processus de planification communautaire .....	35
Facteurs qui contribuent à la réussite de la planification .....	37

---

3 Mettre en oeuvre et rajuster le plan .....	39
Rôles possibles .....	39
Partager le fardeau .....	40
4 Maintenir l'impulsion .....	42
Leadership .....	42
Les partenariats .....	44
Renforcer les capacités communautaires .....	47
Financer le développement des collectivités .....	49
Revoir et adapter le plan de développement des collectivités .....	53
Motivation et engagement .....	53
La communication .....	55
Utiliser le soutien et l'expertise techniques .....	57
<b>SECTION IV- ATTITUDES, CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES .....</b>	<b>61</b>
Attitudes .....	61
Connaissances .....	62
Compétences .....	62
Les compétences en communication, en animation et en promotion du travail d'équipe .....	63
Les compétences en recherche, en planification et en évaluation .....	63
Les compétences en résolution de problèmes et en règlement de conflits .....	64
Les compétences en gestion .....	64
Les compétences en conception et en développement organisationnel .....	64
Développer les compétences et combler les lacunes .....	65
<b>SECTION V- SOLUTIONS ET PROBLÈMES COMMUNS .....</b>	<b>69</b>
La mauvaise compréhension de la collectivité .....	69
Le passage de la planification à l'action .....	70
Le défaut d'évaluer les résultats .....	71
L'insuffisance des ressources financières .....	73
La confusion des rôles et les querelles de pouvoir .....	74
Les conflits irrésolus .....	75
La mauvaise application des outils et des techniques .....	76
<b>SECTION VI - CONCLUSION .....</b>	<b>79</b>
FORMULAIRE D'ÉVALUATION .....	81

---

---

## INTRODUCTION

Pour comprendre le développement des collectivités, on doit comprendre qu'il revêt des significations différentes selon les personnes et les lieux — et que la compréhension que nous avons de ce qu'est un développement des collectivités efficace ou approprié s'est considérablement approfondie au cours des quelques dernières années. Ce que nous savons, c'est qu'il repose sur l'interdépendance volontaire et saine, les avantages mutuels et la responsabilité partagée. Au cours des dernières années, le développement des collectivités, plus souvent qu'autrement, a été le fait de résidents locaux qui cherchent à profiter des occasions qui s'offrent à eux ou travaillent ensemble à la résolution de problèmes.

L'intérêt que nous portons au développement des collectivités ne date pas d'hier. Cependant, il s'agit d'un domaine que nous revisitons dans la foulée de l'attention qu'il suscite dans tous les secteurs et auprès d'une diversité de personnes dans chacun des secteurs. Cet intérêt accru s'accompagne d'une certaine confusion à propos de ce que le développement des collectivités est et n'est pas. S'il existe différentes approches et une diversité d'idées à propos du développement des collectivités, on a toujours à faire à une hypothèse sous-jacente qui nous est familière et dans laquelle nous avons un rôle à jouer.

Le fait est que, à l'instar des personnes, les collectivités diffèrent et qu'aucune approche ne s'applique dans tous les cas. Par conséquent, on propose dans le présent guide une démarche souple et des renseignements généraux que vous pourrez adapter à votre propre situation.

### Pourquoi le guide a-t-il été élaboré ?

Le guide a été créé par l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail de Développement des ressources humaines Canada pour favoriser la compréhension et l'application efficaces du développement des collectivités. Le développement des collectivités est l'un des quelques outils vitaux utilisés aux fins du renforcement des capacités communautaires au Canada.

Les capacités communautaires constituent un élément important du développement des collectivités dans la mesure où le processus de développement des collectivités se solde souvent lui-même par un accroissement des capacités. Par conséquent, les deux domaines sont interreliés mais distincts. Combinés ou séparés, ils jouent un rôle important dans la mise en valeur du potentiel des collectivités et dans l'amélioration de la vie en société. On a conçu le présent guide dans l'intention d'examiner la question du développement des collectivités, étant donné qu'on le confond souvent avec le renforcement des capacités et d'autres mécanismes.

### À qui le guide est-il destiné ?

Le présent guide a été conçu à titre non pas de manuel destiné aux praticiens, mais bien plutôt d'introduction au développement des collectivités et au renforcement des capacités. Il s'adresse d'abord et avant tout aux personnes qui s'intéressent au développement des collectivités, sans pour autant avoir une compréhension approfondie de la notion, du processus ou des ressources disponibles au Canada.

Pour les personnes qui possèdent déjà des connaissances dans le domaine ou qui ont une expérience du terrain, le guide constitue une ressource qui permet d'explorer le développement des collectivités, d'amorcer une démarche en ce sens et de revoir les rudiments du domaine.

## Ce que fera le guide

Le guide est conçu pour stimuler, raviver et réaffirmer l'intérêt que vous portez au développement des collectivités. À cette fin, on propose des renseignements et des outils pour favoriser l'établissement d'une compréhension commune et d'approches appropriées.

En lisant le présent ouvrage, vous devriez être en mesure :

- de définir les termes « développement des collectivités » et « renforcement des capacités communautaires » et d'expliquer le lien entre les deux;
- d'expliquer le processus du développement des collectivités;
- d'expliquer les compétences et les connaissances nécessaires à l'efficacité;
- de cerner les problèmes les plus communs rencontrés dans le domaine du développement des collectivités;
- d'expliquer les solutions apportées à ces problèmes, à la lumière de l'expérience.

## Ce que le guide ne fera pas

Le présent guide ne peut vous apprendre tout ce que vous devez savoir pour faire du développement communautaire dans votre collectivité, et il ne le fera pas. Le fait de le lire et de répondre à toutes les questions qui sont posées ne fera pas de vous un praticien du développement des collectivités tout à fait compétent. Vous n'y trouverez pas non plus réponse à toutes vos questions. Il s'agit simplement d'une ressource mise à votre disposition. Pour en apprendre davantage à propos des domaines touchés, vous devrez approfondir vos recherches en consultant d'autres ressources et en discutant avec des personnes qui ont pris une part active aux processus de développement des collectivités.

## Contenu du guide

Dans le guide, vous trouverez des renseignements, des conseils et des questions portant sur les rudiments du développement des collectivités que vous pourrez par la suite appliquer à votre propre situation. Tout au long de l'ouvrage, vous trouverez des sections intitulées « Leçons de l'expérience » et « Sujets de réflexion ».

Dans les sections « Leçons de l'expérience », on soulève de brèves questions à propos de divers aspects touchés. Les commentaires cités viennent d'experts-conseil, de travailleurs des services communautaires et d'autres personnes qui possèdent une expérience poussée dans le domaine du développement des collectivités.

Dans les sections « Sujets de réflexion », on pose des questions à la lumière des renseignements fournis. Ces questions sont conçues pour stimuler la réflexion à propos du contenu de la section et de la façon dont il s'applique à votre situation. Vous pouvez également vous en servir pour lancer le débat. Tout au long du guide, vous trouverez en outre des récits fondés sur des expériences de développement des collectivités menées aux quatre coins du Canada. Il s'agit d'aperçus de diverses situations, conçus pour être à la fois brefs et directs. Voilà pourquoi on fournit très peu de détails ou de renseignements contextuels. Ce genre de situations, qu'on retrouve chaque jour dans la plupart des collectivités, sont autant d'exemples concrets des nombreuses applications possibles du processus de développement des collectivités — ainsi que des récits tirés de la vie réelle dont nous pouvons nous inspirer.

---

Le contenu du guide est organisé comme suit :

- la Section I porte sur la définition du développement des collectivités et du renforcement des capacités.
- la Section II énonce les conditions favorables au développement des collectivités.
- la Section III illustre le processus de développement des collectivités et son application.
- la Section IV présente les attitudes, les connaissances et les compétences requises pour se doter des capacités nécessaires au lancement efficace d'une initiative de développement des collectivités.
- la Section V porte sur les préoccupations et les enjeux communs ainsi que sur certaines solutions possibles.

Le guide a été revu et validé par des praticiens réputés du développement des collectivités. Leurs noms figurent dans la page de remerciements.

On a aussi élaboré un guide de l'animateur, qu'on peut se procurer auprès de Développement des ressources humaines Canada. Il a été conçu pour faciliter l'apprentissage et les discussions axés sur le développement des collectivités, à la lumière du contenu du guide. On peut se procurer un exemplaire tel qu'indiqué sur l'intérieur de la page couverture.

## Un mot sur les mots

Aux fins du présent ouvrage, le « développement des collectivités » s'entend de l'évolution planifiée de tous les aspects du bien-être communautaire (économique, social, environnemental et culturel). Il s'agit d'un processus en vertu duquel des membres de la collectivité se réunissent pour agir et régler ensemble des problèmes communs (pour plus de détails, consulter la Section I).

Dans des collectivités, on utilise des termes analogues, par exemple « développement économique communautaire » et « développement des collectivités des collectivités », souvent sans avoir une idée claire de ce qu'ils signifient. Les termes suscitent une grande confusion dans la mesure où ils revêtent une signification légèrement différente selon les utilisateurs.

Or, il n'y a pas de définition absolue, et il est rare qu'on s'entende sur la formulation précise des termes d'utilisation courante. Il existe peut-être des définitions différentes de celles qui sont proposées, et peut-être même meilleures, lesquelles risquent aussi de changer au fil du temps. Cette évolution fait partie de la nature même du domaine, qui consiste à travailler de concert avec les habitants des collectivités et à trouver de meilleurs moyens de faire valoir nos points de vue.

Les lecteurs doivent savoir que l'expression en anglais « community development » a été traduite par « développement des collectivités » dans le cadre du guide alors que certaines personnes préfèrent peut-être l'expression « développement communautaire ». L'expression en anglais « community capacity building » a été traduite par « renforcement des capacités communautaires » alors que l'expression « mise en valeur du développement du potentiel des collectivités » est généralement utilisée et l'expression « développement de capacités communautaire » est utilisée moins fréquemment. Le mot « community » a été traduit par « collectivité ». Les auteurs de ce guide considèrent que les lecteurs comprendront le sens même s'il y a désaccord sur la terminologie spécifique qui est utilisée.





## SECTION I - COMPRENDRE LES TERMES

Même s'ils constituent des notions apparentées, le développement des collectivités et le renforcement des capacités communautaires ne sont pas assimilables. Certains affirmeront que l'un ne va pas sans l'autre, que l'un résulte de l'autre ou mène à l'autre — et ils n'auraient probablement pas tort. C'est un peu comme la question de l'oeuf et de la poule. Il existe un lien évident entre les deux, mais aussi beaucoup de confusion à propos de ce qui est quoi et de ce que suppose l'une ou l'autre notion.

Le présent guide est d'abord et avant tout axé sur le développement des collectivités. Il s'organise autour d'un processus de développement des collectivités qui met à profit et débouche sur un accroissement des capacités des collectivités. Le développement des collectivités et le renforcement des capacités communautaires sont tous deux présentés et analysés dans une perspective communautaire et participative. En réalité, le développement des collectivités ne doit pas obligatoirement être dirigé par des membres de la collectivité et, dans de nombreux cas, il ne l'est pas — mais alors, le renforcement des capacités communautaires est minimal.

À titre d'exemple, c'est ce qui se produit lorsque le gouvernement et l'industrie se chargent du développement économique et social d'une collectivité. On crée des emplois, on exécute des programmes et on assure des services, et pourtant, il arrive souvent que la participation des résidents locaux se résume à peu de chose. Dans un tel cas, on parviendra peut-être à améliorer la santé économique de la collectivité (ce que certains pourront considérer comme une forme de renforcement des capacités), mais on sacrifie la capacité de la communauté de s'administrer elle-même, de prendre des décisions, de soutenir son bien-être à long terme ou de se préparer à un avenir dont ne fait pas partie telle ou telle industrie donnée. On ne renforce donc pas les capacités

générales de la collectivité, même si cette dernière semble se développer.

Dans les collectivités marginalisées, il arrive par ailleurs qu'on renforce les capacités, sans développement des collectivités apparent (du moins pas immédiatement). Victimes d'une paralysie sociale et économique, certaines dépendent de l'expertise et de l'aide extérieures. Parfois, des collectivités demeurent ravagées et mal en point pendant très longtemps. Elles doivent alors panser leurs plaies, devenir sûres et raffermir le bien-être personnel et communautaire. Il arrive que les occasions soient là, mais que la collectivité ne soit pas en mesure de les définir ou d'en tirer profit. On doit faire preuve de leadership, adopter des plans stratégiques à long terme et perfectionner des compétences, sans parler des attitudes qu'il faut souvent modifier et des ressources à acquérir. Pour que le développement des collectivités intervienne, il importe de renforcer les capacités au préalable.

Dans la plupart des collectivités, cependant, on note une relation saine entre le développement des collectivités et le renforcement des capacités, de sorte qu'il est utile et pratique de les envisager de concert, à titre de processus complémentaires.

### Principes et valeurs

Les principes et les valeurs constituent un élément clé du développement des collectivités et du renforcement des capacités, particulièrement lorsqu'on les considère comme des processus participatifs ou englobants.

Ils devraient reposer sur le respect des gens, l'amélioration de la qualité de vie, l'appréciation et le soutien des différences culturelles et l'intendance responsable de la terre, de l'eau et de la faune.

Ce que nous faisons dans les collectivités a des répercussions sur les générations futures. Par respect pour l'une des valeurs

dominantes du développement des collectivités, qui consiste à laisser derrière soi un héritage positif, nous devrions avoir le souci d'ajouter de la valeur à tout ce que nous faisons. L'intention est de renforcer les capacités et les collectivités d'une façon qui renforce tous les aspects de la communauté (l'écologie totale) et convient aujourd'hui aussi bien que demain.

### Qu'est-ce que le développement des collectivités ?

Le développement des collectivités est l'évolution planifiée de tous les aspects du bien-être des collectivités (économique, social, environnemental et culturel). Il s'agit d'un processus en vertu duquel des membres de la collectivité se réunissent pour agir et apporter des solutions à des problèmes communs.

L'ampleur du développement des collectivités varie : il s'applique aussi bien à de petites initiatives prises en petits groupes qu'aux grandes initiatives supposant la participation de la collectivité tout entière. Quelle que soit l'importance de l'activité, le développement des collectivités efficace devrait être :

- une entreprise à long terme;
- bien planifié;
- englobant et équitable;
- holistique et intégré au portrait d'ensemble;
- mis en branle et soutenu par des membres de la collectivité;
- à l'avantage de la collectivité;
- enraciné dans l'expérience qui débouche sur une pratique exemplaire.

Le développement des collectivités a d'abord et avant tout pour but d'améliorer la qualité de vie. Le renforcement communautaire efficace, qui débouche sur des avantages mutuels et des responsabilités partagées entre membres de la collectivité, reconnaît :

- le lien entre les questions sociales, environnementales et économiques;

- la diversité des intérêts dans une collectivité;
- le lien qu'il entretient avec le renforcement des capacités.

Le développement des collectivités suppose le renforcement des capacités, qu'il favorise, afin de cerner les enjeux, de profiter des occasions, de définir des terrains d'entente et de concilier des intérêts divergents. Il ne se produit pas spontanément; au contraire, il exige le déploiement d'efforts conscients et consciencieux visant à accomplir une chose (ou de nombreuses choses) de nature à améliorer la collectivité. Abordons maintenant certaines des hypothèses qui sous-tendent les mots « collectivité » et « développement ».

### Collectivité

Souvent, nous envisageons le terme « collectivité » dans une perspective géographique. Notre collectivité est le lieu (la ville ou le village) dans lequel nous vivons. Lorsqu'on la définit du point de vue du lieu géographique qu'elle occupe, la collectivité est délimitée par des frontières précises, immédiatement comprises et acceptées par d'autres.

Cependant, la géographie n'est qu'une façon d'aborder les collectivités, lesquelles peuvent également se définir par le patrimoine culturel, la langue, les croyances ou les intérêts communs. On parle parfois de communautés d'intérêts.

Même lorsqu'elle ne renvoie pas à un lieu géographique, la collectivité ne comprend pas toujours les résidents du lieu. À titre d'exemple, bon nombre de communautés autochtones s'inscrivent dans un cadre géographique plus large non autochtone. Dans les grands centres urbains, les collectivités se définissent en fonction de quartiers particuliers.

La plupart d'entre nous appartenons à plus d'une collectivité, que nous en soyons conscients ou non. Par exemple, une personne peut faire partie tout à la fois d'un quartier, d'une religion et d'une communauté d'intérêts. Les relations, qu'elles

visent les personnes ou la terre, définissent une collectivité pour chaque personne.

### Développement

Le terme « développement » suppose souvent les notions de croissance et d'expansion. À l'ère industrielle, le développement était fortement lié à l'augmentation de la vitesse, du volume et de la taille. Nombreux sont ceux qui, pour de multiples raisons, mettent aujourd'hui en doute la notion de croissance. On comprend que « plus » n'est pas forcément synonyme de « mieux ». De plus en plus, la réduction des liens de dépendance avec l'extérieur et des niveaux de consommation suscite le respect. Le terme « développement » n'est donc pas toujours synonyme de croissance. En revanche, il suppose toujours le changement. Dans le processus de développement des collectivités, on s'intéresse aux conditions et aux facteurs qui influent sur une collectivité et modifient la qualité de vie de ses membres. Le développement des collectivités est un outil de gestion du changement. Par conséquent, il n'est pas :

- une panacée ou une réponse à court terme à un problème précis qui se pose dans une collectivité;
- un processus visant à exclure des membres de la collectivité;
- une initiative prise isolément par rapport à d'autres activités communautaires connexes.

Le développement des collectivités vise le renforcement des capacités communautaires; à ce titre, le processus est tout aussi important que le résultat. L'un des principaux défis que doit relever le développement des collectivités consiste à établir un équilibre entre les solutions à long terme dont on a besoin et les réalités de tous les jours, qui exigent la prise de décisions immédiates et des mesures à court terme.

### Ressources liées au développement des collectivités

On utilise le terme « ressources » dans de multiples contextes. Souvent, on l'assimile à « argent »; dans le contexte du développement des collectivités, il peut toutefois revêtir une signification beaucoup plus large. Le développement des collectivités comprend les ressources naturelles, humaines, financières et matérielles (infrastructure).

« Ressources naturelles » s'entend de tout ce que la nature nous donne. Souvent, le développement des collectivités s'oriente sur l'industrie des ressources naturelles, soit celles qui extraient les ressources et créent des emplois et de la richesse. Mal gérée, elle peut cependant ne pas être viable. Assurer un développement des collectivités efficace exige en partie une intendance responsable de la terre de même que le maintien d'un équilibre sain entre les entreprises environnementales, économiques et sociales de la collectivité.

Par « ressources naturelles », on entend notamment :

- la terre, l'air et l'eau;
- les minéraux et les métaux et minerais de surface et souterrains;
- le pétrole et le gaz;
- les arbres et les autres plantes;
- la faune;
- les normes, les dispositions législatives et les politiques qui régissent ce qui précède.

Les ressources humaines ont trait aux gens. Les gens sont au coeur de toutes les questions communautaires; à ce titre, ils sont essentiels à la réussite. Cependant, la seule participation des gens ne suffit pas. Dans le développement des collectivités, il importe d'affecter les bonnes personnes aux bonnes tâches et de s'assurer qu'elles possèdent les compétences, les

connaissances et les habiletés voulues. Or, ce n'est pas une mince affaire : souvent, en effet, nous ne savons pas de façon certaine qui devrait faire quoi, quelles sont les compétences requises et où se les procurer, à supposer qu'elles fassent défaut. Affecter des personnes aux bons rôles et favoriser l'acquisition de compétences ou la mise en valeur des capacités humaines, c'est ce qu'on appelle le perfectionnement des ressources humaines. À l'occasion, on fait aussi référence à la mise en valeur ou à la bonification du capital social. Dans un cas comme dans l'autre, on reconnaît la valeur des gens et de leurs talents, tout en admettant que ce type de développement est tout aussi important que celui des ressources naturelles. Au contraire de bon nombre de ressources naturelles de la planète, les gens constituent une ressource renouvelable, et devraient être traités comme la ressource la plus précieuse de la collectivité.

Les ressources humaines comprennent notamment :

- des familles et des modes de vie sains;
- l'acquisition de compétences, l'éducation et la formation;
- la planification de carrière et l'emploi;
- des pratiques d'embauche efficaces et respectueuses des lois;
- la rémunération des travailleurs et les pensions;
- les droits de la personne et le droit du travail.

L'expression « ressources financières » est bien comprise. Nous savons qu'elle fait référence à l'argent et que, souvent, elle suppose la capacité d'en gagner. La situation se complique lorsqu'on recherche à repérer et à tirer le type de ressources

financières nécessaires pour mener des initiatives de développement des collectivités. Tout comme il importe de compter sur les bonnes personnes aux bons endroits, on doit disposer des sommes nécessaires au moment voulu. Traditionnellement, le développement des collectivités est financé (en tout ou en partie) au moyen de voies de développement économique, d'impôts ou de subventions gouvernementales. Quiconque souhaite ou doit faire des choses en marge des programmes du gouvernement ou du secteur privé ne bénéficie donc que d'un contrôle ou d'un pouvoir limité. Pour bon nombre d'organismes et de groupes associés au service et au développement des collectivités, les collectes de fonds et les demandes de subvention sont devenues des emplois à temps plein. Les ressources financières comprennent notamment :

- les collectes de fonds et les demandes de subvention;
- les banques et d'autres établissements financiers;
- les caisses d'emprunt et les cercles de prêts communautaires;
- l'accès aux fonds d'immobilisations et d'investissement;
- les prêts gouvernementaux et les fonds de programmes;
- les coopératives et d'autres formes d'investissements;
- les politiques et les lignes directrices liées au financement des prêts et aux rapports.

#### *Qu'est-ce que le développement des collectivités ?*

*Il s'agit d'un processus « populaire » en vertu duquel des collectivités :*

- deviennent plus responsables;*
- s'organisent et planifient ensemble;*
- mettent au point des options en matière de modes de vie sains;*
- s'habilitent;*
- réduisent la pauvreté et la souffrance;*
- créent de l'emploi et des débouchés économiques;*
- réalisent des buts sociaux, économiques, culturels et environnementaux*

L'infrastructure, qui fait partie des ressources nécessaires pour assurer un développement des collectivités efficace, comprend les éléments suivants :

- les structures et les édifices matériels;
- le transport et l'accès;
- les systèmes de communication;
- les services publics (électricité, alimentation en eau, système d'égout, enlèvement des ordures et chauffage).

Toutefois, l'infrastructure renvoie aussi au leadership et aux systèmes politiques nécessaires au soutien d'une collectivité de même qu'aux politiques, aux normes et aux lois établies dans la collectivité. Sans infrastructure, il n'y aurait pas de collectivité matérielle. Le moment venu d'affecter des ressources à une initiative de développement des collectivités, on doit impérativement tenir compte de l'infrastructure nécessaire, du lien avec ce qui existe déjà ainsi que de la présence ou de l'absence de politiques ou de systèmes de soutien qu'on doit respecter ou auxquels on doit adhérer.

Souvent, une entreprise de développement des collectivités est dotée de sa propre infrastructure, par exemple une direction ou un édifice matériel. Cependant, elle devrait également reposer sur l'établissement de liens sains avec ce qui existe déjà.

### Leçons de l'expérience

L'expérience nous enseigne ce qui suit :

- la collectivité se définit de multiples façons;
- nous pouvons appartenir à plus d'une collectivité;
- le développement des collectivités s'inscrit dans le cadre d'un processus planifié intégré et à long terme;
- le développement des collectivités n'est pas une panacée pour les activités de tous les jours de la collectivité;
- dans la planification des ressources nécessaires au développement des collectivités, on doit tenir compte de toutes les ressources — les personnes, l'argent, l'infrastructure et l'environnement — à l'aide desquelles il s'effectuera.
- le développement des collectivités est un moyen de bonifier les ressources d'une collectivité, souvent, il a d'abord et avant tout pour but d'assurer la viabilité et une meilleure qualité de vie.
- il est souvent difficile de comprendre l'accès aux ressources et de s'assurer un tel accès; il s'agit d'activités qui exigent des compétences particulières, que le développement des collectivités contribue à acquérir.

### Sujets de réflexion

- Comment puis-je définir ma collectivité ?
- Dois-je comprendre que j'appartiens à plus d'une collectivité ? Le cas échéant, quel est le lien entre elles ?
- De quel genre de développement ma collectivité bénéficie-t-elle ?
- De quel genre de développement voudrais-je que ma collectivité bénéficie ?
- Comment le développement en question améliore-t-il ou pourrait-il améliorer la qualité de vie ?

## Qu'est-ce que le renforcement des capacités communautaires ?

Les personnes et les collectivités possèdent toutes certaines capacités. Nul n'est sans capacité, mais nous devons souvent les perfectionner. Ce qu'il importe de comprendre, c'est que ce sont les gens qui sont au coeur du renforcement des capacités. Les collectivités en santé se composent de personnes et de familles en santé. La création de milieux sains favorisera l'émergence d'économies saines et du développement durable. Pour y parvenir, on doit disposer de capacités ainsi que d'un leadership solide, d'un plan viable, de motivations et du soutien de la collectivité. Essentiellement, on doit disposer de capacités pour pouvoir les développer et on doit miser sur un processus planifié avec soin pour entreprendre à la fois le renforcement des capacités et un développement des collectivités efficace.

Les capacités font simplement référence aux moyens nécessaires pour faire ce qui doit être fait. Les capacités, qui vont bien au-delà des compétences, des personnes et des plans, supposent un engagement, des ressources et tout ce qui est susceptible de concourir à la réussite d'un processus. Le plus souvent, on considère que les capacités comprennent les éléments suivants :

- des personnes désireuses de participer;
- des compétences, des connaissances et des habiletés;
- le bien-être et la santé des collectivités;
- la capacité de définir des possibilités et d'en profiter;
- la motivation et les moyens nécessaires à la réalisation d'initiatives;
- une infrastructure, des institutions de soutien et des ressources matérielles;
- le leadership et les structures nécessaires à la participation;
- des ressources économiques et financières;
- des politiques et des systèmes habilitants.

À la base du renforcement des capacités communautaires, on retrouve l'hypothèse selon laquelle la viabilité des collectivités peut être améliorée au fil du temps. Les capacités ou l'absence de capacités se reflètent dans les gens, l'économie, l'environnement, la culture, les attitudes et l'aspect de la collectivité.

## Évaluation des actifs et des capacités communautaires

On trouvera ci-dessous des actifs communautaires qui devraient être évalués dans le cadre d'un examen des actifs et des capacités d'une communauté :

- les actifs et les passifs humains;
- les ressources environnementales;
- les débouchés et les limites économiques;
- les installations, les programmes et les services à vocation culturelle et récréative;
- les systèmes de sécurité de même que les systèmes financiers et politiques;
- l'infrastructure existante et nécessaire;
- les mécanismes de communication.

## L'impact du renforcement des capacités

Le renforcement des capacités communautaires a un impact majeur sur nombre d'aspects de la vie en société. Dans le renforcement des capacités, on met l'accent sur les habiletés et les points forts existants plutôt que de se laisser accabler par des problèmes ou un sentiment d'impuissance. Des personnes actives, intéressées et prenant part aux activités sont un indice du développement des collectivités. Il se peut aussi qu'elles posent les questions, suscitent des débats et contestent des affirmations — cependant, elles discuteront de ce qui devrait être fait, plutôt que de se plaindre du fait que jamais rien ne change. De plus en plus de personnes adhéreront à la démarche, définiront des enjeux clés et agiront. Les résultats sautent aux yeux; au fur et à mesure que les capacités s'accroissent, les habiletés, l'estime et les ressources de bon nombre de collectivités se bonifient.

Pour renforcer les capacités, on doit faire preuve de leadership et investir temps et efforts. On doit aussi bénéficier du soutien de personnes qui possèdent l'expertise ou l'argent nécessaires à la formation. L'accroissement des capacités est le résultat direct d'un développement des collectivités efficace; à ce titre, le phénomène revêt une importance critique pour tous les habitants de la collectivité, qu'ils soient ou non conscients de l'existence d'un processus de développement des collectivités.

## Leçons de l'expérience

L'expérience nous enseigne que les résultats du renforcement ou de l'accroissement des capacités sont mesurables. Voici certains exemples des résultats du renforcement des capacités.

- ❑ des relations communautaires plus solides; des personnes plus en santé, des familles qui s'entraident et des collectivités plus sûres et plus accueillantes;
- ❑ l'identification d'un plus grand nombre de débouchés communautaires;
- ❑ la capacité accrue des membres de la collectivité de faire part de leurs idées à propos d'un plan d'action;
- ❑ l'accroissement de la compétence au chapitre de l'établissement et de la réalisation de buts communs;
- ❑ une intuition plus sûre à propos de ce qu'il faut faire, du moment où il convient d'agir et du moment où il faut s'arrêter;
- ❑ un respect accru de la limitation des ressources, y compris les personnes, de façon à réduire au minimum les pénuries, les dédoublements ou le gaspillage;

- 
- une sensibilisation plus grande à l'importance que revêtent la protection, la défense et l'amélioration de la situation des personnes vulnérables, des cultures distinctes ainsi que des économies et des environnements en déclin;
  - un leadership compétent;
  - une volonté plus grande des jeunes de compter parmi les dirigeants de demain;
  - une capacité plus grande de faire face aux déceptions, aux menaces et aux dangers qui guettent la fierté et le bien-être des collectivités.

### Sujets de réflexion

- Pensez-vous que, dans votre collectivité, le développement des collectivités soit un moyen utile d'exploiter et de renforcer les capacités ?
  - Dans votre collectivité, quelles sont les capacités qui peuvent être renforcées ?
  - Dans votre collectivité, quelles sont les capacités que vous pouvez renforcer ?
  - Dans votre collectivité, quelles sont les capacités qui doivent être développées ou renforcées ?
-



## SECTION II - QUAND PEUT-ON PARLER DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS ?

Le développement des collectivités est un processus planifié qui suppose certains préalables. Le plus souvent, on a affaire à un développement des collectivités efficace lorsque :

- un défi ou une occasion se présente et que la collectivité réagit;
- des membres de la collectivité sont conscients de leur capacité d'agir ensemble au profit de la collectivité;
- il existe une volonté de miser sur la diversité et de trouver un terrain d'entente commun;
- on est confronté au changement et que le développement des collectivités est perçu comme une approche positive permettant de le gérer.

Chacune de ces situations sont décrites ci-dessous. À la fin de la présente section, on trouve une série de questions qui vous aideront à déterminer si votre collectivité possède ou non les ressources nécessaires au développement des collectivités.

### Réagir à un défi ou à une occasion

Souvent, c'est une crise qui menace la viabilité de la collectivité ou une occasion d'améliorer la qualité de vie dans la collectivité qui est la force motrice à l'origine de l'action communautaire. Des membres de la collectivité se convainquent de la nécessité d'agir. Les circonstances susceptibles de contraindre une collectivité à agir sont multiple.

Au nombre des circonstances négatives pouvant inciter des collectivités à envisager une approche axée sur le développement des collectivités, citons :

- la fermeture d'une industrie primaire dont dépendent de nombreux membres de la collectivité;
- une collectivité est confrontée à de graves problèmes sociaux qu'on ne pourra régler que lorsque les questions liées au bien-être et à la santé de la collectivité auront été réglées;
- de trop nombreux jeunes quittent la collectivité;
- le gouvernement cesse de subventionner une initiative dont la collectivité est fortement dépendante;
- les résultats des efforts précédents sont source de frustration, et on souhaite faire appel à une approche différente.

Cependant, on n'a pas recours au développement des collectivités qu'en réaction à une crise ou à des circonstances négatives. De plus en plus, le développement des collectivités est considéré comme un moyen de renforcer les points forts (capacités) et de saisir les occasions qui se présentent. Certaines collectivités voient dans le processus de développement des collectivités un moyen d'exploiter la multitude d'atouts, de compétences et d'habiletés des membres de la collectivité.

Au nombre d'exemples de circonstances positives pouvant donner lieu à des initiatives de développement des collectivités, citons :

- la volonté d'établir des liens plus solides entre membres de la collectivité;
- la volonté de lancer des initiatives populaires pour exploiter les intérêts ou les talents de membres de la collectivité (par exemple, le troc, des coopératives, des festivals artistiques);
- le potentiel de diversifier l'activité économique au sein de la collectivité;
- la nécessité d'aider des membres de la collectivité à s'aider eux-mêmes (jardins communautaires, cuisines collectives, coopératives de logement);
- l'occasion de créer des installations ou des programmes destinés aux enfants, aux aînés ou à d'autres membres de la collectivité.

#### **Se saisir d'une occasion**

*Un groupe d'amis qui vivent de l'aide sociale ont évoqué la possibilité de créer une entreprise communautaire. Ils étaient conscients de la nécessité de devenir plus autonomes, et leurs travailleurs sociaux leur ont fourni des renseignements à propos des fonds d'emprunts communautaires pour les nouvelles entreprises. Ils ont demandé à d'autres de s'associer à la création d'un projet de développement économique communautaire. Parce qu'ils possédaient de l'expérience dans les domaines de la cuisine et du service à la clientèle, les membres du groupe ont décidé d'ouvrir un restaurant. Ils avaient pour but de créer des emplois, pour eux-mêmes et d'autres. Il a fallu déployer des efforts, planifier et gagner la confiance de la collectivité pour lancer l'entreprise, mais l'occasion était là, et ils l'ont saisie. Aujourd'hui, un restaurant prospère est en place. Le restaurant demeure déterminé à embaucher des personnes défavorisées.*

Que la collectivité réagisse à une menace perçue ou à une occasion qui se présente, la volonté de recourir à une approche axée sur le développement des collectivités découle d'une croyance selon laquelle la collectivité elle-même a non seulement les solutions, mais aussi la capacité de traduire ses idées en actions.

#### **Leçons de l'expérience**

- Une collectivité est un regroupement de personnes ayant pour but de réaliser quelque chose collectivement, plutôt que séparément.
- Quelle que soit l'ampleur de l'action, la caractéristique qui distingue le développement des collectivités de tout le reste est l'approche collective de la prise de décisions.
- Un certain nombre de facteurs peuvent piquer l'intérêt pour le développement des collectivités. Il est donc important de comprendre le besoin ou le problème tout autant que les solutions possibles.

#### **Sujets de réflexion**

- Votre collectivité est-elle confrontée à une menace ou à une occasion ?
- Pensez-vous que le développement des collectivités puisse constituer une approche utile pour réagir à cette menace ou à cette occasion ?

## Sensibilisation de la collectivité — Le pouvoir d'agir

Le développement des collectivités naît de la croyance selon laquelle la collectivité elle-même doit élaborer des solutions pour faire face aux problèmes et aux occasions qui se présentent, ou est en mesure de le faire. Plutôt que d'attendre l'intervention d'une autre partie, des membres de la collectivité croient en leur propre capacité d'agir. On devra peut-être convaincre certaines personnes qu'elles possèdent en réalité le pouvoir d'agir et qu'elles peuvent apporter une contribution précieuse. Trop souvent, nous pensons que ce sont les professionnels ou les spécialistes de l'extérieur qui détiennent toutes les réponses, et nous nous en remettons à eux. Le développement des collectivités suppose qu'on sensibilise les résidents au fait qu'eux aussi possèdent une expertise à propos de leur collectivité. Peut-être aura-t-on besoin d'une aide extérieure. Cependant, on ne devrait y voir qu'un outil pour élaborer des réponses communautaires adaptées aux besoins de la collectivité.

On devra peut-être susciter un débat dans la collectivité pour sensibiliser les résidents aux faits suivants :

- les membres de la collectivité sont les spécialistes de leurs besoins, de leurs espoirs et de leurs rêves;
- pour obtenir des résultats, on a peut-être avantage à agir de concert;
- tous les membres de la collectivité ont des compétences, des connaissances et des habiletés à partager.

### *Le pouvoir d'agir*

*Les résidents d'une petite communauté rurale étaient préoccupés par le fait que bon nombre de jeunes gagnaient les grands centres pour trouver du travail. À la lumière de ces préoccupations, un certain nombre de gens d'affaires ont, au terme d'efforts acharnés, parrainé l'ouverture d'une petite scierie locale. Les affaires de cette dernière sont florissantes, et on envisage d'autres débouchés commerciaux pour favoriser la création de nouveaux emplois dans la collectivité. L'exemple de cette réussite facilite la planification d'autres entreprises.*

Faute de convictions et de sensibilisation au fait que les membres de la collectivité ont le pouvoir d'agir et d'apporter des changements positifs, la motivation nécessaire au développement des collectivités risque d'être limitée. La motivation n'est pas la seule condition de la réussite du développement des collectivités, mais elle constitue un préalable.

### Leçons de l'expérience

- Il peut se révéler difficile de sensibiliser les membres de la collectivité et de les inciter à assumer la responsabilité de l'avenir de leur collectivité. La meilleure approche consiste peut-être à faire appel à des exemples réels de modèles de développement des collectivités englobants. En effet, il s'agit d'un outil particulièrement apte à hausser la sensibilisation au potentiel de l'approche.
- Des projets pratiques et petits peuvent constituer une excellente occasion de faire la preuve de l'efficacité du développement des collectivités collectif. Commencer par de petits projets et miser sur les points forts : voilà une bonne stratégie pour accroître la sensibilisation et la motivation.

- ❑ Le développement des collectivités ne donne pas de bons résultats lorsque les membres considèrent la réaction à la menace ou à l'occasion comme extérieure à eux-mêmes (si, par exemple, ils estiment que le gouvernement devrait agir en leur nom ou qu'un important investisseur du secteur privé est en mesure de renflouer l'économie et de faire de la collectivité un endroit où la vie est plus agréable).

### Sujets de réflexion

- ❑ Les membres de votre collectivité sont-ils convaincus d'avoir le pouvoir d'effectuer des changements ?
- ❑ Si les membres de la collectivité ne croient pas avoir le pouvoir d'agir, comment pouvez-vous les convaincre du contraire ?
- ❑ S'ils ont cette conviction, comment pouvez-vous la soutenir et l'exploiter pour aller plus loin ?

## La volonté de miser sur la diversité et de trouver un terrain d'entente commun

Les collectivités se composent de personnes aux antécédents, aux croyances, aux préoccupations et aux intérêts divers. L'un des plus importants défis consiste à trouver un terrain d'entente commun dans la diversité. La réussite suppose la participation d'un échantillonnage représentatif des membres de la collectivité.

Les processus englobants sont ceux qui :

- sont ouverts et participatifs par nature;
- respectent les différences et valorisent toutes les contributions;
- posent des questions plutôt que d'imposer des réponses;
- cherchent des solutions et des terrains d'entente;
- abolissent les obstacles à la communication, par exemple le jargon et les stéréotypes;
- fournissent de multiples occasions de participer.

Voici quelques exemples de moyens que les collectivités peuvent prendre pour associer une diversité de personnes aux processus de développement des collectivités :

- des assemblées locales;
- des groupes de discussion;
- des rencontres informelles autour d'une café et des repas-partage;
- des documents de travail invitant les lecteur à réagir;
- des questionnaires à propos de questions d'intérêt communautaire;
- des sondages définissant les compétences et les habiletés des membres de la collectivité;
- des articles dans des médias locaux;
- le courrier électronique et les bavardoirs;
- des ateliers de planification;

- interroger les personnes qui occupent des postes de dirigeant.

Ne pas tenir compte d'un éventail d'intérêts et de membres de la collectivité affaiblira votre effort de développement économique. Pour que ce dernier soit efficace, on doit compter sur la participation de tous les secteurs. Invitez des leaders de la communauté à participer, et élaborer des stratégies pour réunir des personnes qui ne prennent normalement pas part aux processus communautaires. Assurez-vous que le moment est bien choisi et que l'intérêt est suffisant pour aller de l'avant.

Le développement des collectivités ne se résume pas à un groupe d'intérêts présent dans une collectivité qui impose des solutions ou des actions à d'autres. Le développement des collectivités est un processus démocratique qui suppose la participation active d'une diversité de personnes. Ce qui fait la force du développement des collectivités, c'est qu'il s'agit d'une approche qui réunit des personnes aux intérêts diversifiés qui s'emploient à réaliser un objectif commun.

### Leçons de l'expérience

- L'inclusion doit être intentionnelle. Identifiez la diversité des intérêts présents dans votre collectivité et élaborer des stratégies pour susciter la participation.
- Il est possible que l'inclusion d'un large éventail d'intérêts entraîne un malaise chez certains. Soyez-en conscient et, au besoin, faites appel à des spécialistes chevronnés.

#### Trouver un terrain d'entente commun

*Deux organismes sans but lucratif étaient agacés par le très petit nombre de débouchés offerts dans leur collectivité aux personnes atteintes d'une maladie mentale. Les habiletés des personnes en question suscitaient un sentiment mitigé, alimenté par une grande ignorance, et toute initiative susceptible de créer une dépendance financière soulevait de nombreux doutes. Les deux organismes ont agi comme catalyseur et regroupé des membres de la collectivité afin de hausser la sensibilisation, d'étudier des options et de mettre au point des solutions novatrices et communautaires aux problèmes. Ils ont constaté que, abstraction faite d'autres différences, chacun est intéressé à occuper un emploi viable et qui a un sens, de sorte qu'ils ont entrepris de créer une coopérative exploitée par et pour des personnes atteintes d'une maladie mentale. Ce faisant, on a favorisé la compréhension et amélioré les relations communautaires.*

- Le processus compte tout autant que les résultats. Tout processus qui n'est pas englobant ne constitue pas une bonne initiative de développement des collectivités, quels que soient les résultats.
- Si, dans votre collectivité, des personnes ou des intervenants se montrent sceptiques ou ne souhaitent pas participer, tenez-les au courant et continuez de les inviter. Dans un processus englobant, on laisse la porte ouverte.
- Pour faire en sorte que le processus soit englobant, posez les questions suivantes : « Qui d'autre doit participer ? » et « Se peut-il que, par inadvertance, nous excluons certaines personnes du processus du simple fait qu'elles ne sont pas liées à un groupe ou à un organisme de notre collectivité ? »
- Ne vous contentez pas d'obtenir l'adhésion des leaders officiels ou habituels. Les personnes moins associées aux activités communautaires possèdent beaucoup de talents et d'énergie.

## Sujets de réflexion

- ❑ Quelles personnes ou quels organismes devrait-on associer à un processus de développement des collectivités ?
- ❑ Réfléchissez à d'autres processus communautaires avec lesquels vous êtes familiarisés. Qui a-t-on laissé de côté ? Comment pourrait-il être associé au processus ?
- ❑ À votre avis, quels sont les défis que présentent la conception d'un processus de développement des collectivités englobant dans votre collectivité ?

### *Parfois, les initiatives échouent*

*Une collectivité rurale s'efforçait d'organiser une initiative officielle de développement des collectivités avec d'autres groupes et organismes. Certains étaient convaincus d'une urgence imputable aux réductions budgétaires, tandis que d'autres semblaient satisfaits de partager de l'information à propos d'événements présents et futurs. Ils ont tenu quelques réunions fort courues, mais sans orientation apparente. À l'occasion de la quatrième rencontre, ils ont retenu les services d'un animateur de l'extérieur, qui a tenté de cerner un point de départ. Or, on a fait le constat qu'il n'y avait ni besoin ni enjeu communs, au-delà du simple partage de l'information et du réseautage. Les groupes ont convenu que, pour le moment, il n'était pas important d'établir un plan communautaire ou une initiative commune.*

## Comprendre le changement

Le développement des collectivités suppose le changement. La collectivité doit comprendre que le développement des collectivités se traduira par des changements en plus de s'attaquer à des problèmes déjà connus. Certains des changements sont prévisibles, tandis que d'autres, qu'on n'avait peut-être pas envisagés, interviendront en cours de route.

Le développement des collectivités peut entraîner des transformations radicales dans la collectivité, notamment une restructuration, des transferts de pouvoir, de nouvelles relations et de nouvelles activités économiques ou communautaires. Même positif, le changement peut être source de stress et doit être géré. Comment réagir au changement, y faire face ou le traiter : c'est ce qu'on appelle gérer la transition. Or, cet aspect fait partie du processus de développement des collectivités.

Habituellement, ce sont des personnes animées par une passion et une vision qui sont à l'origine du développement des collectivités. En l'absence de structures communautaires de soutien, les efforts, même les meilleurs risquent d'avorter.

Les structures nécessaires au soutien du changement peuvent varier selon l'ampleur et la complexité de l'entreprise. Voici quelques exemples de structure :

- un plan de développement des collectivités;
- une stratégie de communication;
- un noyau de personnes ou d'organismes qui agissent comme point central du développement des collectivités.

Souvent, le développement des collectivités est soutenu par des structures organisationnelles plus officielles, par exemple, des bureaux de développement des collectivités, des sociétés de développement des collectivités ou des organismes sans but lucratif. Il est possible qu'on n'ait pas besoin chaque fois d'une structure officielle. Il vaut mieux attendre pour déterminer ce qui convient le mieux en l'occurrence. L'essentiel, c'est de ne pas oublier que l'on doit disposer de structures de soutien pour gérer le processus de développement des collectivités aussi bien que le changement qu'il génère. Comme il s'agit d'un processus continu, les structures ne seront pas statiques. Elles se transformeront et s'adapteront au fur et à mesure que la collectivité évoluera. Assurez-vous de voir dans les structures que vous créez des mécanismes de soutien des mesures prises, et non des fins en soi.

#### Comprendre le changement

*Dans une région isolée, une société de développement des collectivités avait reçu des fonds initiaux pour créer des emplois. Les emplois s'inscrivaient dans le cadre de l'industrie de la pêche, qui s'effondrait petit à petit. Sur une période de trois ans, on a entrepris de créer de nouvelles activités économiques dans le domaine de l'écotourisme, et la société a dû repenser ses services. Au lieu de se cantonner dans le domaine de l'emploi, elle a axé son activité sur la facilitation du démarrage d'entreprises et la recherche de sources de financement communautaire pour des partenariats et des entreprises conjointes. Comme les établissements financiers n'avaient pas réagi assez rapidement pour faire face aux changements, la société a également plaidé en faveur de modifications des politiques et des programmes tenant compte des priorités et des possibilités nouvelles.*

#### Leçons de l'expérience

- Rappelez aux membres de la collectivité que des changements se produiront et qu'ils risquent d'être source de stress. Ne minimisez pas l'importance du stress que peuvent entraîner les changements. Mettez au point des stratégies pour gérer le changement et la transition.
- Le développement des collectivités suppose l'établissement d'un équilibre entre le processus et l'action, ce qui se révèle souvent difficile. Prenez le temps d'élaborer un plan efficace, une approche de communication et un point central pour votre activité. Ces structures se révéleront avantageuses à long terme.

#### Sujets de réflexion

- Quelles sont les modifications susceptibles de résulter de l'activité liée au développement économique ?
- Comment les membres de la collectivité réagiront-ils à ces changements ?
- Quelles mesures la collectivité et vous pouvez-vous prendre pour atténuer l'impact des changements ?

## Vérifier l'état de préparation de la collectivité

Avant d'entreprendre un processus de développement des collectivités, vous devez déterminer si les conditions décrites dans la section précédente sont réunies dans votre collectivité. Pour ce faire, vous devez réunir suffisamment de renseignements pour pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Votre collectivité est-elle confrontée à un enjeu ou un défi commun ?
- Les membres de la collectivité sont-ils conscients de pouvoir agir ensemble au profit de la collectivité ?
- Vous vient-il à l'esprit des exemples de projets dans lesquels des membres de la collectivité se sont réunis pour réaliser un objectif commun ?
- Le processus de développement des collectivités pourra-t-il être englobant ?
- Pensez-vous que votre collectivité soit disposée à définir un terrain d'entente commun plutôt que mettre l'accent sur les différences ?
- Le développement des collectivités est-il perçu comme un processus qui entraînera des changements ?

Si la réponse à toutes les questions ci-dessus est « oui », votre collectivité est bien placée pour envisager une initiative de développement des collectivités.

Si, en revanche, la réponse à certaines ou à la totalité de ces questions est « non », vous devez sérieusement vous demander si le moment est venu de faire appel au développement de votre collectivité. Les collectivités sont dynamiques, et la situation évoluera au fil du temps. Réfléchissez bien aux mesures à prendre. Demandez-vous si vous pouvez contribuer activement à la création de certaines de ces conditions. Vous trouverez ci-dessous certains indices qui montrent que votre collectivité n'est pas bien placée pour recourir à une approche axée sur le développement des collectivités:

- la collectivité a déjà adopté une approche ou un processus différent pour régler les problèmes les plus préoccupants, de sorte que les approches liées au développement des collectivités ne suscitent aucun intérêt;
- la colère et la confrontation caractérisent les relations entre les intérêts communautaires;
- Les membres de la collectivité se montrent réticents à l'idée du changement ou ne l'acceptent pas;
- les dirigeants et les bénévoles de la collectivité sont associés à d'autres projets et ne peuvent s'engager dans un processus de développement des collectivités;
- les capacités communautaires sont très limitées en raison de problèmes liés au bien-être ou à la santé, et ces problèmes doivent être réglés avant qu'un processus de développement des collectivités ne soit mis en branle.

L'état de préparation constitue un enjeu clé. La force du développement des collectivités vient du fait qu'il s'agit d'une approche à long terme. Il importe de bâtir le processus de développement des collectivités sur de solides fondations. Il faut du temps pour réunir les conditions propices au développement des collectivités. Ne vous condamnez pas à l'échec. Prenez la collectivité telle qu'elle existe comme point de départ et misez sur ses points forts.

## Leçons de l'expérience

- ❑ Si vous n'êtes pas convaincu que le développement des collectivités constitue une option viable dans votre collectivité, essayez d'appliquer l'approche à une ou deux initiatives plus petites, par exemple la création d'un jardin communautaire ou d'un terrain de jeu pour les enfants. Permettre aux membres de la collectivité d'obtenir ensemble des résultats positifs constitue un excellent moyen de réunir les conditions nécessaires au développement des collectivités.
- ❑ Lorsque des collectivités sont en proie à des conflits ou que les orientations sont incertaines, demandez conseil auprès de ceux qui ont vécu des situations analogues et obtenu des résultats positifs.

## Sujets de réflexion

- ❑ Quelles sont les informations dont vous avez besoin pour déterminer si les conditions préalables au développement des collectivités sont réunies ?
- ❑ Comment pourriez-vous vous procurer ces informations ?
- ❑ Comment pouvez-vous réunir les conditions propices à une approche axée sur le développement des collectivités ?
- ❑ Comment pouvez-vous amener d'autres personnes à s'intéresser au développement des collectivités ?

## Le besoin d'un catalyseur

Nombre de collectivités semblent posséder les caractéristiques nécessaires au développement des collectivités, et pourtant aucun plan ni aucune initiative de développement des collectivités n'est en place. Le phénomène s'explique par le fait que les conditions propices au développement des collectivités ne sont pas, en soi, suffisantes pour enclencher le processus. On doit attendre une étincelle ou un catalyseur. Une personne ou un groupe convaincu que le changement est possible et disposé à prendre les premières mesures nécessaires pour susciter de l'intérêt et du soutien : voilà ce que sous-entend la notion de catalyseur du développement des collectivités.

Les catalyseurs du développement des collectivités définissent une vision de ce qui est possible. Ils posent des questions et favorisent le débat entre les membres de la collectivité. En stimulant l'intérêt, l'énergie et la volonté d'agir, le catalyseur dynamise le développement des collectivités.

## Qui sont les catalyseurs probables ?

Les catalyseurs probables sont :

- les titulaires d'une charge assortie d'un volet axé sur le développement des collectivités ou d'une fonction réglementaire — les employés municipaux, le chef et les conseils, les employés d'un organisme sans but lucratif, etc.;
- les dirigeants d'entreprise — chambres de commerce, les clubs d'affaires;
- les employés, les bénévoles ou les membres du conseil d'administration d'organismes communautaires — les organismes sans but lucratif, les associations récréatives, les clubs de service, les organismes de services sociaux, les conseils du travail, les regroupements de femmes;

- les praticiens et les experts-conseils du domaine du développement des collectivités qui assurent une aide technique; et
- des membres de la collectivité animés par une préoccupation ou un intérêt précis ou simplement désireux d'agir.

Habituellement, c'est la nature de l'activité liée au développement des collectivités, l'état d'avancement du processus ou les ressources disponibles qui trancheront la question de savoir qui jouera le rôle de catalyseur. Des organismes et des particuliers peuvent jouer le rôle de catalyseur du développement des collectivités, à titre bénévole ou dans le cadre d'un rôle ou d'un mandat rémunéré. Souvent, certains catalyseurs trouvent les ressources nécessaires pour retenir les services d'une personne spécialisée dans le développement des collectivités pour les aider à concevoir et à mettre en branle le processus.

Les catalyseurs du développement des collectivités efficaces :

- connaissent la collectivité et y sont crédibles;
- sont animés par une vision à long terme ou reconnaissent la nécessité d'une telle vision, et savent que cette vision peut être créée par la collectivité elle-même;
- croient dans la capacité d'agir de la collectivité;
- ont la capacité de communiquer et sont ouverts aux idées d'autrui;
- ont la capacité de motiver d'autres personnes et de partager le pouvoir;

- ont l'énergie nécessaire pour susciter et soutenir l'action;
- se montrent ouverts à l'idée d'apprendre; et
- ont la capacité de définir d'autres activités connexes et de créer des liens entre elles.

### Catalyseur

*Sarah compte dix d'années d'expérience dans le domaine du développement des collectivités. En sa qualité de résidente de la collectivité, soit un quartier du centre-ville, on lui a demandé de faciliter l'élaboration d'un plan de développement communautaire. Elle a agi comme catalyseur en prenant les mesures suivantes :*

- réunir des personnes du quartier;
- susciter l'intérêt pour le développement des collectivités;
- diriger un processus de visualisation;
- utiliser un certain nombre d'outils et de techniques qui ont aidé des membres de la collectivité à élaborer un plan communautaire.

*Sarah a contribué au lancement du processus. Avec d'autres membres de la collectivité, elle a créé la vision et le plan de développement communautaire. Un groupe plus important, membre de la collectivité, se charge désormais de la mise en oeuvre du plan.*

### Pouvez-vous jouer le rôle de catalyseur communautaire ?

Le rôle de catalyseur de développement des collectivités est important, et vous ne devriez l'accepter qu'après avoir bien réfléchi. Si vous n'allez pas être en mesure d'aller jusqu'au bout, ne commencez pas.

À titre personnel, vous devez réfléchir aux questions suivantes :

- Vos valeurs, vos croyances et vos attitudes personnelles sont-elles compatibles avec les caractéristiques du développement des collectivités ?
- Avez-vous une vision de votre collectivité que vous souhaitez partager avec d'autres ?
- Y a-t-il déjà d'autres personnes qui jouent un tel rôle et avec qui vous pourriez travailler ?
- Êtes-vous en mesure de motiver des gens et de bien exprimer des idées ?
- Le fait que vous agissiez comme catalyseur risque-t-il de vous placer en situation de conflit d'intérêts réel ou perçu ?

- Êtes-vous en mesure de concilier le rôle de catalyseur communautaire avec vos autres responsabilités personnelles et professionnelles ?

- Disposez-vous de la marge de manoeuvre et du temps nécessaires pour participer à des réunions en dehors des heures habituelles de bureau ?

- Êtes-vous conscient du fait que le développement des collectivités prend du temps et que les résultats risquent de ne pas être instantanés ?

### Croyez-vous avoir de la crédibilité au sein de votre collectivité ?

Si vous entendez jouer le rôle de catalyseur au nom d'un organisme, vous devriez également réfléchir aux questions suivantes :

- La culture et la valeur de votre organisme sont-elles compatibles avec les caractéristiques du développement des collectivités ?
- Votre organisme a-t-il de la collectivité une vision qu'il souhaite partager avec d'autres ?
- Y a-t-il d'autres organismes qui jouent un tel rôle ou qui pourraient bien s'associer à un partenariat ?

#### Catalyseur

*Robert se préoccupait de la sécurité de ses enfants et d'autres sur le trajet de la maison à l'école aussi bien qu'au retour. Il a agi comme catalyseur et réuni les parents, des membres de la collectivité et des enseignants pour que, ensemble, ils remédient au problème de sécurité auquel étaient confrontés les enfants de la collectivité. Il savait qu'il faudrait du temps, mais il a décidé que le jeu en valait la chandelle et qu'il ne pourrait arrêter jusqu'à ce qu'une solution satisfaisante soit trouvée. Dans un premier temps, il a organisé une réunion avec d'autres pour discuter de ses préoccupations. La question de la sécurité suscitait un vif intérêt. Robert a fait preuve du leadership nécessaire pour mobiliser les membres de la collectivité et les amener à agir.*

- Votre organisme valorisera-t-il votre rôle à titre de catalyseur et mettra-t-il à votre disposition le temps et les ressources nécessaires pour le jouer de façon efficace ?

- Le fait d'agir comme catalyseur risque-t-il de placer votre organisme en situation de conflit d'intérêts réel ou perçu ?
- Votre organisme est-il conscient de la souplesse dont il devra faire preuve du point de vue des heures de travail ?
- Quelles sont les attentes de l'organisme au chapitre des résultats ? Est-il conscient du fait que le fait que le développement des collectivités prend du temps et que les résultats risquent de ne pas être immédiats ?
- Croyez-vous que votre organisme soit crédible dans la collectivité ?
- L'organisme est-il disposé à promouvoir et à soutenir un processus dans lequel il devra partager le pouvoir et la prise de décisions avec diverses autres personnes ?

Il se peut que vous ne soyez pas en mesure de répondre à toutes ces questions par vous-même ou que, avant d'aller plus loin, vous souhaitiez faire confirmer vos réponses par d'autres membres de l'organisme.

Le catalyseur est un leader. Souvent, c'est en raison de la crédibilité de la vision du catalyseur que des membres de la collectivité contractent leur engagement initial envers le développement des collectivités. Si vous n'êtes pas disposé à aller jusqu'au bout, à faire face aux imprévus et à effectuer une partie du travail de déblayage nécessaire au départ, vous auriez intérêt à ne pas assumer le rôle de catalyseur. Dès le début du processus, il importe cependant que d'autres membres de la collectivité comprennent que le leader n'est pas tenu de tout faire lui-même.

Si vous êtes disposé à assumer un tel rôle, le processus décrit dans la section suivante vous sera utile.

### Leçons de l'expérience

- Il faut du temps pour que le développement des collectivités fasse des adeptes. Le catalyseur devra peut-être effectuer du travail de déblayage et communiquer avec d'autres pour établir une vision commune et des mesures à prendre.
- Les catalyseurs ne doivent pas nécessairement être la source de toutes les connaissances, compétences et habiletés. Cependant, ils doivent savoir comment franchir les premières étapes et être ouverts aux idées et aux talents d'autrui.
- Dans le développement des collectivités, la fonction de leadership évoluera peut-être au fil du temps, mais il importe que les membres de la collectivité s'approprient une part de l'activité liée au développement économique.
- Il arrive qu'un catalyseur efficace ait du mal à s'effacer lorsque, dans la collectivité, une énergie, une sensibilisation et un intérêt suffisants sont générés. Assurez-vous que la mesure de développement économique appartienne à l'ensemble de la collectivité, et non seulement à un particulier ou à un organisme.

### Sujets de réflexion

- Êtes-vous en mesure de jouer le rôle de catalyseur du développement des collectivités dans votre collectivité ? Qu'en est-il de votre organisme ?
- Dans la collectivité, y a-t-il d'autres personnes ou organismes qui pourraient travailler avec vous ou jouer un tel rôle ?
- Quels sont les atouts qui vous habilitez et habilite d'autres personnes à jouer un tel rôle ?
- Quels sont les défis que vous devrez peut-être relever dans l'exercice de cette responsabilité ? Comment vous y prendrez-vous pour le faire ?



## SECTION III - ÉLABORER UN PROCESSUS

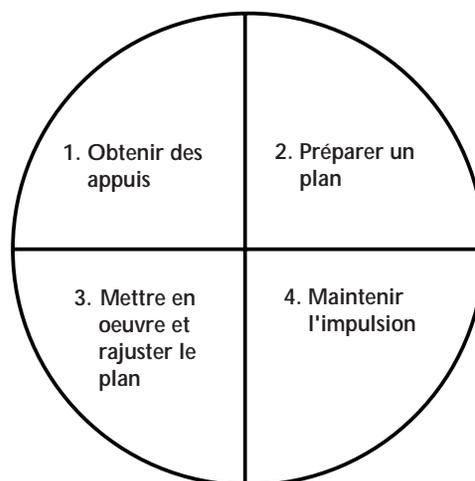
Comme le développement des collectivités est dynamique, il est irréaliste d'espérer mettre au point un plan définitif pour le processus parfait. Il vaut mieux planifier un cadre qui fournisse des orientations et qui permette de s'adapter au fur et à mesure que la situation évolue.

Le présent guide ne cerne pas toutes les questions et ne peut le faire, non plus qu'il fournit toutes les réponses : en effet, les collectivités sont toutes différentes, et on tire beaucoup d'enseignements de l'expérience. En fait, nous apprenons tous au fur et à mesure que le domaine du développement des collectivités évolue.

Le cadre qui suit fournit des orientations générales et définit les principaux enjeux liés au processus. Il repose sur l'expérience vécue de praticiens du développement des collectivités et des collectivités elles-mêmes. Les principaux volets du cadre de développement des collectivités sont définis dans les quatre sections suivantes :

- obtenir des appuis
- préparer un plan
- mettre en oeuvre et rajuster le plan
- maintenir l'impulsion

### Le processus de développement des collectivités



## 1 Obtenir des appuis

La bonification des collectivités et le renforcement des capacités sont au cœur du développement des collectivités. Dans les deux cas, il s'agit d'un processus qui suppose apprentissage et inclusion. La plupart du temps, le processus importe tout autant que les résultats. D'abord, toutes les collectivités ont une histoire qu'il importe de comprendre et de respecter. En raison de notre emballement et de notre enthousiasme pour le développement des collectivités, nombreux sont ceux qui, parmi nous, risquent d'aller trop vite en affaire. Nous voulons agir vite et obtenir des résultats sans délai. Cependant, il vaut mieux dresser le bilan de ce qui a été fait, reconnaître les contributions d'autrui, miser sur les réussites communautaires antérieures et associer à l'entreprise un large éventail de membres et d'intérêts.

Dans le cadre d'un processus de développement des collectivités, la première étape consiste à favoriser la sensibilisation, la compréhension et le soutien. Pour gagner des appuis au développement des collectivités dans votre collectivité, vous devriez pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi, à votre avis, une approche liée au développement des collectivités devrait-elle être mise en branle ?
- Quels sont les avantages qui résulteront d'une telle approche ?
- Quelles sont les premières mesures à prendre ?
- Quels sont les organismes ou les individus clés qui devraient jouer un rôle de leadership ?
- Quelles seront les répercussions à long terme de l'initiative ?

Vous penserez peut-être qu'il sera long et difficile de répondre aux questions ci-dessus, mais, comme l'exemple qui suit le montre, tel n'est pas le cas.

On ne devrait pas s'engager dans un processus ou une action à long terme sans avoir une compréhension préalable de ce qui est à faire, du bien-fondé de l'intervention, des avantages attendus et des participants. Le développement des collectivités est une notion vaste, si bien que les intervenants ont de la difficulté à savoir par où commencer et ce qu'on attend d'eux. Voilà pourquoi il est très important de bien définir les premières étapes. Dès que l'intérêt est suscité, vous voudrez transformer cet intérêt en une exploration et un engagement plus approfondis. Obtenir des appuis pour une initiative de développement des collectivités est une entreprise de tous les instants.

**La réaction d'une collectivité**

Vous trouverez ci-dessous un exemple des réponses fournies par une collectivité aux questions à prendre en considération pour gagner des appuis.

*Pourquoi, à votre avis, une approche liée au développement des collectivités devrait-elle être mise en branle ?*

- Notre collectivité est confrontée à de nombreux défis liés au développement économique, à des problèmes sociaux, par exemple la criminalité chez les jeunes, et à la nécessité de mettre à niveau l'infrastructure communautaire. Nous ne voulons ni des solutions ni des réponses d'autres parties. Nous avons, au sein même de la collectivité, la capacité de concevoir et de mettre en oeuvre des réactions à long terme.

*Quels sont les avantages qui résulteront d'une telle approche ?*

- Les activités liées au développement économique communautaire.
- La capacité d'exploiter les compétences et les habiletés de membres de la collectivité.
- Une amélioration de la qualité de vie dans la collectivité.
- La collectivité prend ses responsabilités au lieu d'attendre que quelqu'un d'autre le fasse.
- La collectivité a l'occasion de relever les défis d'une façon organisée et holistique.

*Quelles sont les premières mesures à prendre ?*

- Établir des contacts officiels avec des leaders et des organismes clés de la collectivité pour vérifier leur intérêt.
- Organiser une tribune publique où discuter du développement et des enjeux communautaires.
- Déterminer l'état de préparation de la collectivité en prévision d'un processus de développement des collectivités.
- S'employer à réunir les conditions nécessaires à la réussite d'une approche axée sur le développement des collectivités.
- Créer une équipe de dirigeants (où sont représentés divers intérêts) pour mettre le processus en branle.

*Quels sont les organismes ou les particuliers clés qui devraient jouer un rôle de leadership ?*

- Chambre de commerce.
- Employés municipaux (responsables de l'infrastructure communautaire).
- Directeurs d'école.
- Responsables du développement économique local.
- Organismes de jeunes.
- Jeunes de la collectivité.
- Membres de la collectivité désireux de participer.
- Dirigeants des églises.

*Quelles seront les répercussions à long terme de l'initiative ?*

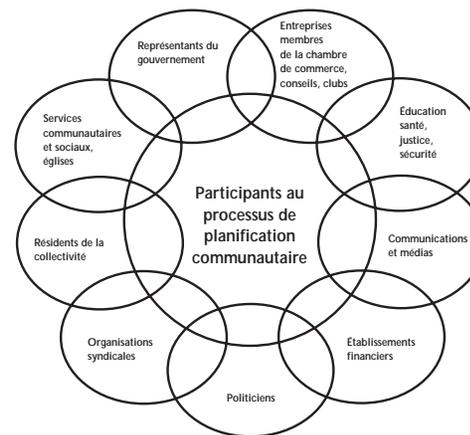
- Gagner des appuis et susciter l'intérêt et la participation au fil du temps.
- Élaborer un plan communautaire.
- Capacités communautaires (connaissances, compétences et habiletés des membres de la collectivité).
- Fonds pour financer et soutenir l'action.
- Engagement à long terme en faveur du maintien de la démarche amorcée.
- Besoin éventuel d'une structure organisationnelle (un organisme nouveau ou existant pourrait assumer cette responsabilité dans le cadre de son mandat).

## Qui devrait participer ?

Le développement des collectivités est un processus englobant. Habituellement, ce sont des membres de la collectivité animés d'une vision et d'un sentiment d'appartenance communs à la collectivité qui sont à l'origine du processus de développement des collectivités. Cependant, il importe que le processus soit élargi de manière à inclure tout l'éventail des intérêts (économique, social, environnemental) et des organismes (gouvernements, syndicats, entreprises, services sociaux) qui font partie de la collectivité. Ne formulez pas d'hypothèse à propos des responsabilités et des rôles traditionnels ni des niveaux d'intérêt. Par exemple, bon nombre d'entreprises du secteur privé s'intéressent de plus en plus aux questions touchant le développement social, et certains organismes gouvernementaux concluent aujourd'hui des partenariats avec des organismes communautaires pour offrir des programmes et des services efficaces portant sur un large éventail d'intérêts.

La composition particulière d'une collectivité influe sur le choix des personnes dont la participation doit être sollicitée de même que sur les activités considérées comme légitimes. Il importe de veiller à ce que les cultures et les intérêts différents soient respectés et associés au processus (d'une manière significative). Par exemple, respecter les traditions culturelles, les congés religieux, être sensible aux différents mode de communication et veiller à ce que les personnes handicapées puissent participer à part entière sont autant de façon d'obtenir des appuis et de gagner en crédibilité.

## Qui participe au processus ?



Voici quelques erreurs fréquemment commises lorsqu'on a affaire à un vaste échantillonnage d'intérêts :

- se méprendre sur la signification des silences ou du ton de voix d'un intervenant, dans des exposés aussi bien que dans les réponses;
- présenter des idées plutôt que de demander des opinions;
- postuler des besoins plutôt que de les étudier ou de tenter de les clarifier;
- traiter les interactions comme s'il s'agissait de concours plutôt que d'occasions d'apprentissage;
- élaborer des cadres qui ne comportent pas d'exemples ou de modes de pensée appropriés;
- juger ou stéréotyper les gens sur la foi de leur sexe, de leur apparence ou de leur passé; et
- accorder plus de crédibilité et d'attention aux dirigeants officiellement reconnus.

À l'instar de la diversité dont les membres de la collectivité font profiter le processus, les intérêts politiques, les mandats organisationnels et les structures existantes sont autant de facteurs qu'on doit reconnaître et intégrer au processus communautaire. Si vous n'êtes pas certain de la façon d'intégrer ces intérêts à votre activité de développement des collectivités, demandez aux intéressés de vous dire le rôle qu'ils aimeraient jouer.

### Leçons de l'expérience

- Au début du processus, les relations et les rôles ne sont pas toujours tranchés. Au fur et à mesure de l'élaboration du plan, ils se clarifieront.

#### ***Aller sous la surface — valoriser la diversité***

*Deux ramasseurs de bouteilles se sont adressés à un fonds d'emprunt communautaire pour obtenir un prêt afin d'officialiser leurs activités. Même si d'autres établissements financiers leur aurait probablement servi un refus, en raison de leur apparence et du fait qu'ils n'avaient pas d'adresse permanente, le fonds a accepté de les soutenir. Il a reconnu les atouts ou l'avoir propre des deux hommes, c'est-à-dire leurs connaissances du marché et de la géographie ainsi que leurs aptitudes. Grâce à une petite somme, ils ont été en mesure d'adopter une approche plus raffinée de leur activité et d'aider d'autres personnes à faire de même. Quatre ans plus tard, on a affaire à une coopérative qui génère des recettes suffisantes pour faire vivre les sept personnes qui en font aujourd'hui partie. Le prêt a été remboursé en entier et à temps.*

- Utiliser votre réseau pour définir les intérêts, les individus et les organismes qui doivent être associés au processus de développement des collectivités.
- Ne laissez pas le passé régir l'avenir. Admettez qu'il y a eu des divergences de vues et des difficultés par le passé, mais mettez plutôt l'accent sur les terrains d'entente communs et l'avenir de votre collectivité.

### Sujets de réflexion

- Les relations entre les divers intérêts et organismes de votre collectivité se caractérisent-elles par le respect, la coopération et une tradition de collaboration ?
- Sinon, comment peut-on éviter les écueils du passé ?
- Les divers organismes de votre collectivité sont-ils disposés à travailler ensemble au profit de la collectivité ?

## Créer un processus local valorisé

Pour créer un processus de développement des collectivités unique et valorisé, vous devez puiser dans votre compréhension de la collectivité. Vous serez ainsi en mesure d'élaborer un processus adapté à votre propre situation. Vous ne pouvez vous contenter d'appliquer dans votre collectivité un processus qui a donné de bons résultats dans une autre. Vous devriez vous inspirer des connaissances, de l'expérience et des conseils d'autres personnes pour ensuite vous les approprier en les rajustant et en les modifiant en fonction des besoins précis de votre collectivité, à ce moment particulier de son histoire.

Concevoir un processus de développement des collectivités local suppose les étapes suivantes :

- comprendre votre collectivité;
- tirer des renseignements d'autres histoires de réussite dans le domaine du développement des collectivités;
- tirer des leçons d'efforts antérieurs qui n'ont pas donné de bons résultats;
- reconnaître les efforts, les connaissances, les compétences et les habiletés de tous les participants;
- s'adapter et faire preuve de souplesse de façon à ce que le processus puisse évoluer.

Comme le développement des collectivités ne donnera de bons résultats que si les membres de la collectivité considèrent la démarche comme légitime, à la lumière des activités et des priorités existantes, l'approche doit :

- être valorisée par la collectivité;
- obtenir l'adhésion des membres de la collectivité;
- être dotée d'un leadership crédible;
- produire des résultats répondant aux besoins de la collectivité.

Dans la recherche d'appuis communautaires, on doit identifier les particuliers et les organismes favorables et défavorables. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions concernant la marche à suivre.

Adressez-vous aux organismes ou aux particuliers où vous espérez trouver des appuis. Vous voudrez peut-être commencer par une conversation portant sur leur intérêt pour l'initiative de développement des collectivités et vous en inspirer pour aller plus loin. Invitez les personnes intéressées à jouer un rôle de leader et à prendre part activement à la création du plan de développement des collectivités.

Dans un deuxième temps, adressez-vous aux organismes qui ne paraissent peut-être pas très intéressés ni favorables au projet. N'oubliez pas que le développement des collectivités entraîne des changements, des transferts de pouvoir et de nouvelles relations. Certaines personnes risquent de ne pas se montrer réceptives à l'idée du développement des collectivités ou de se sentir menacées par elle. Efforcez-vous donc de prévoir pourquoi elles risquent d'opposer de la résistance ou encore de ne pas se montrer favorables. Peut-être pourriez-vous leur fournir des renseignements ou des explications susceptibles d'atténuer leurs préoccupations. Le développement des collectivités est un processus ouvert. Faites en sorte que les personnes non intéressées demeurent bien informées, et continuez de les inviter à participer au processus. Mettez l'accent sur les intérêts communs plutôt que sur les facteurs de division ou de discorde.

L'obtention d'appuis est à la base du processus de développement des collectivités. Dans votre collectivité, vous constituez un centre d'intérêt et d'engagement qui continuera de croître. Il faut du temps pour ce faire, particulièrement si la collectivité n'a aucune expérience de ce genre de développement des collectivités collectif ou participatif.

Le développement des collectivités est un processus dynamique. Bon nombre de collectivités débutent en lion, mais ne sont pas en mesure de maintenir la nature participative du processus. Pour préserver l'intérêt et le soutien au fil du temps, vous devriez faire de l'inclusion et de la participation locales des éléments constitutifs de la nature même du processus et les maintenir du début à la fin. Pour ce faire, vous pouvez :

- bien réfléchir et planifier le processus;
- évaluer le processus au fur et à mesure qu'il est mis en oeuvre et, au besoin, l'adapter;
- communiquer clairement;
- vous remettre en question pour réussir en mettant l'accent sur l'établissement d'un terrain d'entente commun;
- créer un cadre officieux en discutant avec des gens du plan de développement communautaire et des avantages qu'il procurera;
- organiser des rencontres informelles à intervalles réguliers pour tenir les membres de la collectivité au courant et susciter le débat;
- demander à des particuliers ou à des organismes réputés très favorables au développement des collectivités de répandre la bonne nouvelle et de faire la promotion de votre initiative;

#### Soutien valorisé

*Dans un centre-ville, des membres d'un groupe communautaire se sont demandé pourquoi les femmes qui souhaitaient renoncer à la prostitution voyaient souvent leur tentatives échouer. Ils ont décidé de consulter les femmes qui avaient réussi la transition. Ils leur ont demandé de quoi elles avaient eu besoin et les ont invitées à participer à la conception d'une initiative qui donnerait vraiment des résultats. Nombreux sont ceux qui ont accueilli l'initiative avec beaucoup de scepticisme. Qui, en effet, accepterait d'écouter ou encore de financer un tel projet ? La plupart des gens voulaient que les prostituées quittent le quartier, mais sans trop s'intéresser à l'élaboration d'autres options. La nouvelle initiative a été présentée par une personne respectée dont le soutien a été apprécié au plus haut point. Elle a été présentée d'une façon réaliste et bien comprise dans la mesure où ses auteurs se sont appuyés sur des réussites et des échecs antérieurs. Elle a de plus été validée et fortement valorisée par les personnes appelées à les utiliser. Aujourd'hui, on retrouve dans ce quartier, qui ne souhaitait que voir le problème disparaître, un programme de transition efficace conçu par ces femmes. Il bénéficie d'une acceptation et d'un soutien communautaire actifs.*

- identifier les organismes ou les particuliers qui ne sont pas d'ardents partisans du développement des collectivités; écouter leurs préoccupations et les inviter à participer;
- assigner des tâches et des rôles concrets à la portée des particuliers et des organismes;
- reconnaître les contributions des particuliers et des organismes et célébrer les réussites.

#### Favoriser l'adhésion

Il arrive que des initiatives de développement des collectivités avortent faute d'une adhésion ou d'un soutien suffisants d'organismes et de membres de la collectivité. Dès qu'on souhaite sincèrement la mise en place d'un processus participatif et que les particuliers et les organismes ont le sentiment d'avoir été écoutés et intégrés, vous aurez réalisé des progrès considérables sur la voie de l'appropriation, du soutien et de la légitimité du processus dans la collectivité. S'il ne fait aucun doute qu'obtenir du soutien ou l'adhésion de divers intervenants exige du temps et un travail acharné, susciter et maintenir l'intérêt et la participation de la collectivité font partie intégrante du processus.

Au nombre des erreurs fréquemment commises, citons :

- omettre de prendre d'emblée le temps nécessaire pour obtenir des appuis au développement des collectivités;
- imposer une vision aux membres de la collectivité;
- ne pas associer l'ensemble des intérêts et des secteurs de la collectivité au processus de visualisation;
- concevoir des processus qui ne sont pas englobants ni ouverts et qui ne parviennent pas à donner une impulsion;
- débiter en lion, puis négliger d'informer et d'intégrer des membres et des organismes de la collectivité de façon soutenue et significative;
- laisser les dirigeants s'approprier le pouvoir et ne pas favoriser le sentiment d'appartenance de la collectivité;
- laisser des bénévoles ou des employés rémunérés jouer un rôle actif et considérer que l'action ou l'initiative leur appartient à eux plutôt qu'à la collectivité.

### Leçons de l'expérience

- Prenez le temps de bien comprendre et apprécier le développement des collectivités.
- Définissez les prochaines étapes. Réfléchissez au moyen de traduire l'intérêt en un engagement.

- Il faut du temps pour obtenir des engagements et du soutien. Ne vous découragez pas si les résultats ne sont pas immédiats. Prenez l'intérêt existant comme point de départ, et utilisez-le comme tremplin.

### Dix clés pour obtenir l'adhésion

- 1 *Communication et appréciation efficaces.*
- 2 *Vision et buts communs.*
- 3 *Plan clair et exhaustif.*
- 4 *Leadership adéquat.*
- 5 *Soutien communautaire et politique.*
- 6 *Information et ressources adéquates.*
- 7 *Conseils professionnels et aide technique.*
- 8 *Souplesse et capacité de faire des compromis.*
- 9 *Participation de nombreux groupes différents.*
- 10 *Volonté de travailler dans le contexte du changement et de la diversité.*

- Comprenez bien l'historique du développement des collectivités dans votre collectivité. Songez à ce qui a réussi et échoué par le passé.

### Sujets de réflexion

- Pouvez-vous expliquer pourquoi vous souhaitez lancer une initiative de développement des collectivités dans votre collectivité et les avantages que vous espérez en retirer ?
- Y a-t-il sur place un noyau capable d'assurer un leadership soutenu ?
- Êtes-vous en mesure d'identifier des particuliers et des organismes favorables à l'initiative dans votre collectivité ?
- À votre avis, quels sont les particuliers ou les organismes susceptibles de ne pas se montrer favorables au développement des collectivités ? Comment allez-vous réagir à leurs préoccupations ?

## 2 Préparer un plan

Le moment venu d'élaborer un plan communautaire, on doit évaluer systématiquement les solutions de rechange et effectuer des choix dans le contexte d'une vision communautaire déterminée. La planification est un processus qui aide des membres de la collectivité à traduire leurs connaissances, leurs préoccupations et leurs espoirs en actions.

Un plan communautaire est un document écrit préparé par des membres de la collectivité. On y précise les éléments suivants :

- le point où vous en êtes (points forts, points faibles et ressources de la collectivité);
- l'objectif que vous souhaitez atteindre (l'avenir idéal de votre collectivité);
- l'orientation générale que vous souhaitez prendre pour combler l'écart entre là où vous êtes et là où vous désirez aller;
- les mesures précises que suppose chaque orientation générale pour combler l'écart;
- les problèmes liés aux ressources et aux capacités qui doivent être réglés;
- la réussite attendue et le moyen de déterminer que vous êtes parvenu à vos fins.

### *Planification communautaire*

*Le chef et le conseil d'une collectivité nordique savaient qu'ils allaient devoir négocier avec trois autres communautés autochtones dans des dossiers liés au développement économique. Une grande société profitait d'un projet de scierie pour monter une communauté contre l'autre. Toutes voulaient les emplois qui seraient ainsi créés, mais elles assumaient également la responsabilité de préserver la forêt et le territoire pour les générations futures. De plus, elles devaient commencer à travailler de concert et à s'entraider en partageant les ressources et les possibilités. Tous les dirigeants ont convenu de tenir une assemblée générale où chacun pourrait faire état de ses préoccupations. Ils ont donc élaboré un plan exhaustif répondant à tous leurs besoins. Tous les participants ont mieux compris la situation, et le plan a bénéficié de l'appui complet de la collectivité. Aujourd'hui, on utilise ce plan pour orienter toutes les décisions communautaires.*

Les plans communautaires sont élaborés à partir de la logique et des structures du processus de planification stratégique.

La logique du processus vous fait passer d'une vision générale à des mesures et à des plans d'action précis. Dans le cadre du processus, on lie la vision, les buts, les objectifs et les mesures dans une structure logique et interreliée.

L'élaboration d'un plan communautaire suppose des ressources et un leadership dévoués. Il importe de déterminer si vous avez en main tout ce dont vous avez besoin pour mettre un plan en place avant de vous mettre effectivement au travail. Amorcer le processus et ne pas le mener à bien pourrait nuire à votre collectivité et à la volonté des membres de la collectivité de s'associer à de futurs projets de développement.

La planification du développement des collectivités favorise la réalisation d'un certain nombre de tâches, par exemple l'unification d'une collectivité et la mise au point de solutions. Le plan et le processus devraient être :

- intégrés;
- englobants;
- réalistes;
- appropriés;
- axés sur les résultats;
- communautaires;
- faciles à comprendre.

Les initiatives de développement des collectivités n'exigent pas toutes la préparation d'un plan officiel. On a obtenu bon nombre de résultats précieux grâce à des processus ponctuels moins structurés. Par ailleurs, bon nombre d'initiatives potentiellement fructueuses ont avorté en raison de l'absence d'un plan ou de l'existence d'un plan déficient. La nécessité d'arrêter un plan officiel variera selon la complexité de la situation et les ressources concernées. Que le processus de planification soit officiel ou non, il n'y a pas de développement des collectivités possible sans une vision et un objectif communs.

#### *Objectifs communs*

*Une spécialiste du développement des collectivités a décidé d'organiser un atelier dans son quartier pour susciter de l'intérêt pour son domaine et y sensibiliser les résidents. Douze membres de la collectivité y ont assisté. Tous ont convenu qu'il serait avantageux de forger des relations et des liens plus solides dans la collectivité. Grâce à des discussions générales et à des exercices de remue-méninges, on a compris que l'histoire du quartier touchait une corde sensible chez les personnes présentes. Le groupe a commencé à organiser des rencontres le dimanche — les résidents étaient invités à partager des anecdotes et de l'information à propos de la collectivité. Jeunes et vieux ont été rapprochés par leur intérêt commun. Aujourd'hui, on organise chaque année une visite à pied et une célébration de la collectivité. L'école, les entreprises et d'autres organismes locaux participent à ces manifestations, et les liens et les partenariats communautaires sont ainsi créés. Il n'y a pas et il n'y a jamais eu de plan officiel arrêté. Cependant, les membres de la collectivité étaient fortement motivés par un intérêt et un but bien précis, à savoir se réunir.*

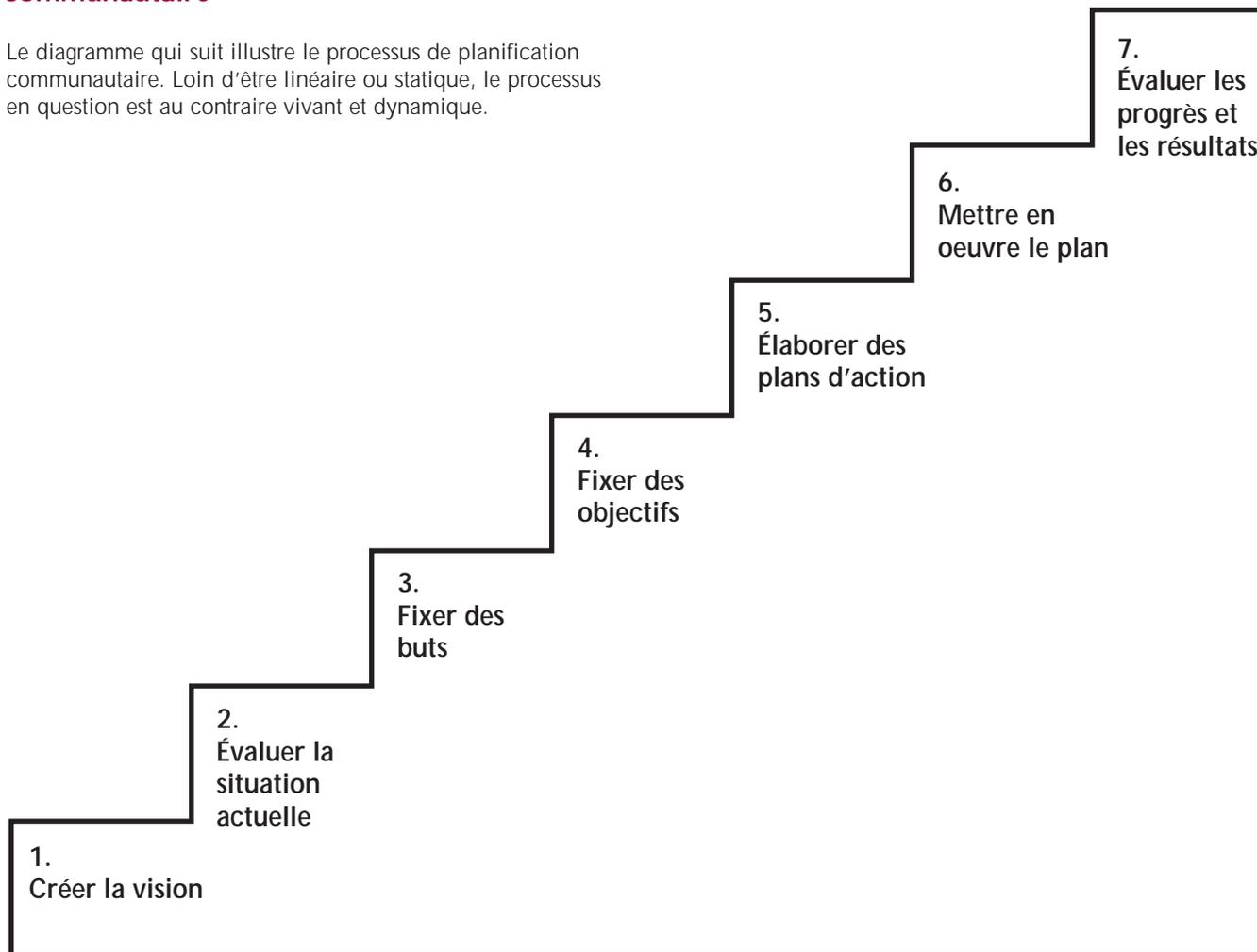
#### Les avantages d'un plan communautaire

Les avantages d'un plan communautaire sont les suivants :

- créer un cadre à long terme aux fins de la prise de décisions et des actions;
- définir une approche holistique et exhaustive du développement des collectivités;
- renforcer la capacité de la collectivité de prendre des décisions éclairées à propos de son développement;
- doter la collectivité d'une ressource précieuse pour communiquer sa vision et ses actions à des particuliers, à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur;
- définir des objectifs et des mesures pouvant être évalués au fil du temps;
- intégrer les perspectives des divers membres de la collectivité.

## Les sept étapes du processus de planification communautaire

Le diagramme qui suit illustre le processus de planification communautaire. Loin d'être linéaire ou statique, le processus en question est au contraire vivant et dynamique.



Le processus de planification suppose les sept étapes suivantes :

- 1 **Créer une vision communautaire** — qui vous aidera à définir là où vous voulez aller.

Une vision communautaire décrit ce que souhaite et ce que valorise la collectivité en brossant un tableau de l'avenir idéal. Choisissez un processus de visualisation auquel peuvent prendre part les personnes de tous les âges et de toutes les habiletés, étant donné que la vision générera des appuis et suscitera un intérêt constant.

- 2 **Évaluer la situation actuelle** — ce qui vous permettra d'établir où vous en êtes maintenant et de déterminer la capacité actuelle de la collectivité.

Évaluer la situation actuelle suppose des facteurs extérieurs à la collectivité, aussi bien qu'intérieurs. Dans le cadre du processus, on doit cerner les points forts, les points faibles, les possibilités et les défis. Utilisez les points forts et les efforts antérieurs comme fondement de l'évaluation.

- 3 **Fixer des buts** — qui constitue de grandes orientations pouvant permettre de combler le fossé entre là où vous êtes et là où vous souhaitez être.

Les buts définissent les moyens grâce auxquels vous réaliserez votre vision. Représentez-vous la vision comme une destination. Les buts deviennent alors les sentiers qui permettent d'arriver à destination. Ils devraient être clairs et faciles à comprendre.

- 4 **Fixer des objectifs** — qui définissent précisément par quel moyen les buts seront atteints.

Les objectifs sont des énoncés spécifiques, mesurables et interreliés, des mesures nécessaires pour réaliser les buts. Habituellement, on doit réaliser quelques objectifs pour atteindre un but. Si vous vous représentez les buts comme le sentier à suivre pour réaliser la vision, les objectifs deviennent les pierres utilisées pour créer les sentiers.

- 5 **Élaborer des plans d'action** — qui définissent le « qui », le « quoi », le « quand » et le « comment » du plan.

Par « plans d'action », on entend les mesures concrètes à prendre pour réaliser chacun des objectifs. On y précise les personnes responsables de la mesure concernée, le délai de mise en oeuvre et les ressources nécessaires.

- 6 **Mettre en oeuvre des plans d'action** — la mise en oeuvre suppose la réalisation des engagements et des activités définis dans vos plans d'action. Jusqu'au stade de la mise en oeuvre, un plan n'est qu'un plan — par la suite, on parle d'un développement des collectivités.

- 7 **Évaluer les projets et les résultats** — ce qui constitue un moyen de vous assurer que vous êtes sur la bonne voie et que vous réalisez les objectifs.

L'évaluation est la mesure des progrès et des résultats qui vous aide à déterminer si vous êtes en voie de réaliser vos objectifs, vos buts et votre vision. Il importe de réfléchir aux formes que prendra la réussite et aux résultats souhaités à l'avance aussi bien que pendant les activités.

## Facteurs qui contribuent à la réussite de la planification

On doit suivre les étapes suivantes pour assurer la mise en oeuvre réussie d'un plan communautaire :

- une vision commune;
- un engagement à long terme;
- du leadership;
- des ressources — financières, physiques et humaines;
- du soutien — communautaire et politique;
- une appréciation réaliste de la situation actuelle;
- une volonté de s'inspirer des réalisations et des efforts du passé;
- un processus englobant et la capacité de travailler en équipe;
- un engagement ferme et la discipline nécessaire pour prendre le temps d'agir selon un processus de planification logique;
- une impulsion qui permette d'aller au-delà des approches traditionnelles et qui soit rassurante, afin de définir des possibilités et des options novatrices à prendre en considération;
- une volonté d'utiliser le plan comme un outil ainsi que de le modifier et de le rajuster au besoin.

### Planification réussie

*Dans une petite ville, les dirigeants du secteur des organismes sans but lucratif semblaient se concurrencer l'un l'autre. Chacun essayait d'organiser le même groupe d'organismes chargés de faire les mêmes choses. L'énergie et le soutien communautaires étaient considérables mais fragmentés. Après avoir constaté le problème, un dirigeant a proposé la tenue d'un atelier de planification stratégique communautaire que les participants pourraient mettre à profit pour définir des fins communes et travailler ensemble. Après une séance de planification de fin de semaine, tous les participants ont convenu qu'ils s'employaient tous essentiellement à réduire la pauvreté dans la ville. Ils ont élaboré une série de mesures de la réussite et de buts communs. Chaque organisme a convenu de mesurer sa réussite à la lumière des mesures de réduction de la pauvreté élaborées collectivement. Dès lors, le secteur des organismes sans but lucratif a été animé par des fins et un leadership communs.*

Au stade de l'élaboration du plan communautaire et de la prise de décisions concernant les activités et les ressources, les divergences d'opinion surgiront. La vision vous aidera à détailler et à orienter ces questions difficiles, et les buts vous aideront à demeurer sur la bonne voie et centré sur les résultats que vous cherchez à obtenir.

### Leçons de l'expérience

- Rappelez-vous que la planification est un outil, mais que ce sont les personnes et leur volonté d'agir qui le dynamisent et assurent sa réussite.
- N'entreprenez pas le processus de planification si vous n'avez pas l'intention d'aller jusqu'au bout et de donner suite au plan élaboré.
- Pour démarrer le processus, vous devrez peut-être avoir recours à un animateur de l'extérieur, rémunéré ou bénévole.
- Il importe de reconnaître la contribution de membres de la collectivité au processus de planification.
- Respectez la logique du processus de planification stratégique, mais adaptez et modifiez le langage et l'approche pour répondre aux besoins locaux.

- ❑ Remettez en question les stéréotypes présents dans votre collectivité. Ne tenez pas pour acquis ce que vous savez ce que les individus ou les organismes pensent. Cherchez un terrain d'entente commun.
- ❑ L'apprentissage continu et l'ouverture aux idées nouvelles revêtent une importance critique. Évitez de commettre l'erreur de croire que vous savez tout ce qu'il y a à savoir à propos de votre collectivité.
- ❑ Les désaccords et les conflits font partie de tout processus dynamique et participatif. Ne vous en effrayez pas. Dès le début du processus, élaborer des mécanismes pour gérer les désaccords et les conflits.
- ❑ Ne vous enlisez pas dans l'élaboration de structures organisationnelles complexes. N'oubliez pas que la forme doit être au service de la fonction.

### Sujets de réflexion

- ❑ Croyez-vous qu'il existe au sein de votre collectivité une volonté de créer et de mettre en oeuvre un plan de développement communautaire ?
- ❑ De quoi avez-vous besoin pour préparer un plan de développement communautaire ?
- ❑ Quels apprentissages à propos de votre collectivité pouvez-vous tirer des réussites et des échecs du passé en matière de développement des collectivités ? Quelles applications pouvez-vous faire d'un tel apprentissage ?
- ❑ Quelles stratégies pouvez-vous mettre en place pour faire en sorte que le processus de développement des collectivités soit englobant ?
- ❑ Comment incitez-vous les gens à participer et à demeurer actifs ?

### 3 Mettre en oeuvre et rajuster le plan

Il faut parfois du temps pour mettre au point un plan de développement communautaire englobant. C'est lorsque vous commencerez à mettre le plan en oeuvre que le temps et l'énergie que vous avez investis se révéleront rentables. La mise en oeuvre, cependant, s'accompagne de défis qui lui sont propres. Pour réussir, le processus de mise en oeuvre doit être bien planifié et géré. Au nombre des défis liés à la mise en oeuvre, citons :

- intégrer et coordonner une diversité de tâches et d'activités;
- assurer une intendance responsable des ressources;
- aider les particuliers à demeurer centrés sur la situation d'ensemble;
- demeurer positif et ne pas se laisser décourager par les circonstances imprévues ou le fait que les choses n'évoluent peut-être pas comme on l'avait envisagé;
- définir les capacités communautaires et s'en inspirer;
- prendre des décisions difficiles lorsque les ressources sont limitées;
- ordonner les mesures de façon qu'elles complètent les mesures prises par d'autres, plutôt que de les concurrencer;
- faire en sorte que les membres de la collectivité demeurent motivés et unis;
- veiller à ce que la collectivité conserve un fort sentiment d'appartenance; et
- communiquer et célébrer les résultats.

La gestion réussie des activités ci-dessus suppose un leadership solide et une structure de soutien pour la mise en oeuvre. Lorsque vous avez mis en branle le processus de développement des collectivités, vous avez peut-être constaté qu'il existe un noyau de personnes très actives dans la quasi

totalité des entreprises. Comme il s'agissait d'un petit groupe, la communication informelle et les accords organisationnels étaient probablement tout ce dont les membres avaient besoin pour travailler efficacement ensemble. Au fur et à mesure que vous avancez dans la mise en oeuvre du plan de développement communautaire, cette approche décontractée risque de n'être plus possible, étant donné le niveau et la nature de vos activités. Vous devrez peut-être élaborer une structure ou une organisation pour soutenir vos efforts.

Le défaut de disposer d'une structure solide risque d'avoir les conséquences suivantes :

- l'épuisement des dirigeants communautaires;
- le gaspillage des efforts;
- la confusion;
- les conflits;
- la perte de crédibilité et de légitimité.

#### Rôles possibles

La mise en oeuvre efficace suppose une structure et un processus assortis de responsabilités et de rôles clairs. Il importe de remarquer qu'un organisme de développement des collectivités peut jouer plus d'un rôle. Voici certains exemples de rôles possibles :

- les principaux artisans de la mise en oeuvre qui assument la responsabilité de la conception de la mise en oeuvre des activités de développement des collectivités;
- l'animateur ou le coordonnateur qui réunit et concerte les ressources et les organismes communautaires nécessaires pour planifier et mettre en oeuvre une initiative de développement des collectivités;
- un partenaire qui compte parmi quelques organismes réunis dans un partenariat communautaire pour concevoir et mettre en oeuvre des activités de développement des collectivités;

- le promoteur qui favorise et soutient l'activité de développement des collectivités au moyen de ses connaissances, de son expertise, de son énergie et de son enthousiasme;
- les organismes subventionnaires qui financent les activités de développement des collectivités.

Voici les principales questions auxquelles vous devez répondre au stade de l'établissement d'une structure organisationnelle pour soutenir vos efforts :

- Qui devrait participer ?
- Quel est le principal rôle de la structure organisationnelle élaborée ?
- Quels autres rôles devrait-elle jouer ?
- Dans quelle mesure doit-elle être officielle ?
- Quelles ressources peut-on utiliser pour assurer la mise en oeuvre réussie du plan et soutenir la structure organisationnelle ?
- Pourrait-on élaborer des partenariats pour soutenir la mise en oeuvre du processus de développement des collectivités ?

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions ci-dessus. En règle générale, cependant, plus l'effort de développement des collectivités est important et exhaustif, plus il est probable que vous devrez vous doter d'une structure organisationnelle officielle pour être efficace.

#### *De nombreuses mains*

*Un centre d'amitié autochtone exécutait des programmes d'employabilité parrainés par le gouvernement pour aider les résidents d'un centre-ville à devenir plus autonomes. Les responsables ont constaté que le fait que les politiques existantes n'incitaient pas les gens à travailler, ou presque pas, constituait un gros problème. Une fois que des travailleurs sociaux leur eurent donné raison, ils ont fait en sorte que quelques organismes travaillent de concert dans le cadre d'un partenariat ayant pour but de remettre en question les politiques et les lignes directrices des programmes de financement. Ensemble, ils ont évalué la situation existante et mis au point des solutions de rechange qu'ils ont présentées à des représentants du gouvernement. Ainsi, on a apporté des modifications, et les organismes communautaires, à titre d'agents du changement social, bénéficient d'un plus grand respect. Le centre d'amitié et d'autres organismes concernés font désormais figure de défenseurs de la collectivité. À ce titre, on les a invités à participer à bon nombre d'autres dossiers liés au développement des collectivités.*

## Partager le fardeau

Comme dans plusieurs autres aspects du développement des collectivités, il est très important de définir clairement la nature du projet pour faire en sorte que les membres de la collectivité comprennent ce qui est accompli et le rôle qu'ils peuvent jouer. Il est difficile de solliciter la participation en l'absence d'attentes, de tâches et de buts clairs.

Les partenariats constituent un instrument très utile aux fins du partage du fardeau, de la mise en oeuvre de plans de développement des collectivités et de l'exécution de certaines des fonctions possibles. On trouvera dans la prochaine section du présent guide, sous la rubrique « Maintenir l'impulsion », un aperçu de ce que supposent les partenariats ainsi que de leurs avantages.

N'oubliez pas d'utiliser votre plan de développement communautaire pour détailler les activités et solliciter la participation. Trop souvent, des collectivités se dotent d'un plan de développement des collectivités, se lancent dans l'action, puis perdent de vue la vision et les buts qu'elles souhaitent réaliser. Le cas échéant, il est difficile de susciter l'intérêt d'autres parties.

---

### Leçons de l'expérience

- ❑ Le plan de développement communautaire est un guide, un document détaillé. Lorsque vous le mettez en oeuvre dans un contexte caractérisé par le changement, demeurez fidèle aux principes, aux valeurs et aux fins du plan, mais apportez les modifications nécessaires.
- ❑ Même s'il est difficile de passer de groupes informels à une structure plus officielle pour définir les fonctions liées à la direction, à la gestion et à l'administration, le défaut de le faire risque de compromettre tous vos efforts. La viabilité exige une structure solide reposant sur une compréhension commune plutôt qu'une structure « décontractée ».
- ❑ Assurez-vous que les activités de mise en oeuvre et le plan de la collectivité entretiennent des liens que tous comprennent. Trop souvent, les gens ne savent plus pourquoi ils font ce qu'il font et la façon dont leurs actions s'intègrent dans le portrait d'ensemble.

- ❑ La mise en oeuvre du développement des collectivités prend du temps. Ne fixez pas d'attentes ni d'échéanciers irréalistes. Soyez à l'écoute des membres de la collectivité. Parfois, nous devons modifier nos postulats à propos de ce qui est possible ou souhaitable.
- ❑ Le développement des collectivités est une approche à long terme. Il importe de prendre des mesures qui maintiennent l'intérêt et la motivation, par exemple, reconnaître les contributions et demeurer centré sur une vision commune.

### Sujets de réflexion

- ❑ À votre avis, quels sont les principaux défis que votre collectivité devra relever dans la mise en oeuvre de son plan de développement communautaire ?
- ❑ Quel type de structure ou d'organisation devrez-vous concevoir pour gérer le processus de mise en oeuvre ?
- ❑ Comment la charge de travail sera-t-elle répartie ?

## 4 Maintenir l'impulsion

Il est excitant d'établir des bases solides pour le développement des collectivités et de franchir les premières étapes d'un processus à long terme. Il est tout aussi excitant, mais peut-être plus difficile de susciter et de maintenir l'impulsion. Dans la présente section, on définit sept secteurs clés qui exigent une attention minutieuse au moment de l'élaboration d'une approche pour maintenir l'impulsion dans le cadre de vos efforts de développement des collectivités. Les secteurs clés en question sont :

- le leadership;
- les partenariats;
- miser sur les capacités communautaires;
- le financement;
- revoir et adapter le plan de développement des collectivités;
- la communication;
- utiliser le soutien et l'expertise techniques.

### Leadership

Un leadership constant et compétent est essentiel au développement des collectivités efficace. Le rôle du(des) leader(s) du développement des collectivités consiste à générer, au fil du temps, des capacités communautaires qui soient ouvertes au changement et à l'adaptation. Le leader a pour but d'encourager l'habilitation de la collectivité, et non de la contrôler. Il incombe au leader :

- de diffuser efficacement la vision de la collectivité;
- de canaliser l'énergie sur les résultats et l'inclusion;

- d'inciter les particuliers et les organismes à s'employer à la réalisation de fins communes;
- d'élaborer des mécanismes efficaces pour régler les conflits et les questions préoccupantes.

À titre de leader du développement des collectivités, vous devez délibérément vous employer à établir et à maintenir des liens dans la collectivité. S'ils ont le sentiment que vous représentez des intérêts particuliers ou que vous avez des intentions cachées, les membres de la collectivité ne tiendront pas vos efforts pour légitimes.

L'un des ingrédients clés du leadership en matière de développement des collectivités est l'ouverture. Votre organisme et vous-même devez donc être visibles et accessibles aux membres de la collectivité. Ils doivent savoir qui vous êtes et comment vous joindre, en plus de comprendre ce qui vous incite à accepter de jouer le rôle de leader du développement des collectivités. On doit baser les relations et les processus nouveaux sur la confiance. Qui vous êtes, vos valeurs et vos croyances de même que celles de votre organisme sont autant d'éléments qui seront jugés. Pour réussir, vous devez non seulement communiquer les valeurs du processus de développement des collectivités, vous devez les incarner. Aux fins de la tâche à accomplir, vous devez « prêcher par l'exemple ».

Pour faire en sorte que votre initiative de développement communautaire bénéficie d'un leadership solide, vous devriez prendre en considération les éléments suivants :

- cerner les aptitudes au leadership que vous possédez et identifier les personnes qui possèdent de telles aptitudes et habiletés;
- veiller à ce que les leaders comprennent bien ce qu'on attend d'eux et ce qui peut être délégué à d'autres;

- faire en sorte que les attentes de la collectivité correspondent à ce qui peut être raisonnablement accompli;
- soutenir les leaders au moyen de mécanismes adéquats, de structures organisationnelles appropriées et de programmes de perfectionnement professionnel — au besoin, former des sous-comités;
- veiller à ce que la vision, les buts et les objectifs du plan de développement communautaires soient clairs et bien compris;
- assurer une rétroaction constructive aux leaders;
- reconnaître les réussites et discuter de ce qui n'a pas bien fonctionné ainsi que des raisons de ces échecs;
- doter votre collectivité de capacités soutenues au chapitre du leadership;
- ne comptez pas sur les leaders pour tout faire.

L'absence de leadership ou un leadership de mauvaise qualité peut compromettre tout le processus de développement des collectivités. Quelques raisons peuvent expliquer le phénomène, par exemple :

- l'épuisement;
- des compétences et des habiletés insuffisantes;
- un soutien insuffisant;
- la transformation de la situation du leader ou de la collectivité;
- une vision et des buts mal définis;

### Leadership

*De nombreux résidents dans le quartier du centre-ville ont constaté que leur revenu ne leur permettait pas de joindre les deux bouts et de nourrir leur famille convenablement. Ils voulaient agir pour améliorer leur sort plutôt que de dépendre de la charité. Une personne, après avoir entendu parler des jardins communautaires, a trouvé l'idée intéressante. Elle a donc convoqué une réunion dans la salle communautaire, à laquelle étaient invités les membres de la collectivité ainsi que les églises et les entreprises locales. Un petit groupe de personnes ont accepté d'assumer le leadership. Un propriétaire d'entreprise a fait don d'un terrain vacant. Les personnes qui possédaient des compétences et des outils les ont mis à la disposition de l'initiative. On a obtenu d'une fondation une petite subvention d'aide au développement communautaire pour acheter les semences et l'équipement nécessaire. Le jardin communautaire en est aujourd'hui à sa troisième année d'exploitation, et les membres plus jeunes de la collectivité participent et s'initient aux moyens d'en assurer le fonctionnement.*

- un manque de continuité;
- des personnes qui se portent volontaires ou qui sont choisies pour les mauvaises raisons (favoriser certaines personnes parce qu'elles ont besoin de travail ou être incapable de dire non à une personne qui s'est portée volontaire).

Les leaders doivent bien s'occuper d'eux-mêmes. Le développement des collectivités peut constituer un processus intense, et on attend beaucoup des leaders. Pour être efficace, vous devez vous assurer que :

- les attentes sont réalistes;
- vous possédez le soutien et les ressources nécessaires;
- vous ne vous appropriez pas le processus et cherchez à favoriser le sentiment d'appartenance de la collectivité;
- vous formez des leaders éventuels pour l'avenir.

### Leçons de l'expérience

- Habituellement, les leaders du développement des collectivités caressent un rêve ou une vision de leur collectivité qu'ils sont en mesure de transmettre efficacement à d'autres. Ils croient aux principes du développement communautaire et mettent au point des processus grâce auxquels des mesures sont prises par les gens et pour les gens.

- Les leaders ont besoin de soutien. Il n'y a pas de développement des collectivités possible sans un leadership solide, mais en soi, le leadership ne suffit pas pour assurer le développement des collectivités.
- La dépendance prolongée à l'égard d'un particulier ou d'un groupe de particuliers n'est pas saine. Donner à divers membres de la collectivité la possibilité d'acquérir des aptitudes au leadership constitue un élément important du processus de développement des collectivités.

### Sujets de réflexion

- Êtes-vous en mesure de jouer le rôle de leader du développement des collectivités de façon soutenue ? Qu'en est-il de votre organisme ?
- Y a-t-il certaines compétences que vous devez polir pour perfectionner vos aptitudes au leadership ? Lesquelles ?
- Quelles stratégies pourriez-vous mettre en place pour assurer la formation des leaders de demain ?

### Les partenariats

Les partenariats constituent un bon instrument pour la mise sur pied de processus et de structures de développement des collectivités efficaces. Par « partenariat », on entend une relation entre deux ou plusieurs parties aux buts compatibles, lesquelles s'entendent pour partager le travail, les risques, les résultats ou les produits. On peut former des partenariats pour une multitude de raisons mais ils ont en commun les caractéristiques suivantes :

- le partage du pouvoir;
- l'investissement conjoint de ressources;
- des résultats mutuellement avantageux;
- le partage des risques, des responsabilités et de la reddition de comptes.

Un partenariat ne peut avoir les caractéristiques suivantes :

- il s'agit d'un simple regroupement de personnes souhaitant agir;
- il y a une motivation cachée;
- le partenariat ne suscite pas la confiance ou ne fait pas l'objet d'un besoin;
- il n'y a pas de partage des risques, des responsabilités, de la reddition de comptes et des avantages;
- une personne détient tout le pouvoir ou dirige seule le processus;
- on enjoint à des collectivités ou à des groupes de travailler de concert pour recueillir des fonds.

### Les avantages des partenariats

La formation de partenariats solides revêt de nombreux avantages. Les partenariats :

- sont un moyen de trouver des solutions à des problèmes complexes;
- combinent les efforts pour favoriser la mise en commun des possibilités;
- donnent à des groupes la possibilité de faire plus avec moins grâce au partage des coûts, des ressources et des compétences;
- éliminent les chevauchements et les doublons d'efforts;
- intègrent les idées, les activités et les buts à ceux d'autres parties;
- utilisent à bon escient la mise en commun des connaissances et des idées.

### Partenariats communautaires

Lorsque le partenariat est formé dans une collectivité, qu'il comporte des membres de la collectivité et qu'il a des impacts et des avantages directs pour la collectivité, on parle de « partenariats communautaires ». Essentiellement, les partenariats sont dits communautaires lorsqu'ils :

- sont centrés sur la participation et l'habilitation locales;
- s'assortissent de mesures d'inclusion et de leadership planifiées;
- perfectionnent les compétences locales et collectives;
- soutiennent les entreprises et les entrepreneurs locaux;
- sont formés par la collectivité au profit de la collectivité;
- intègrent souvent quelques aspects du développement (social, économique, environnemental et culturel).

Les membres d'un partenariat communautaire ne se contentent pas de songer à leur propre participation et contribution. Ils posent également les questions suivantes :

- qui d'autre doit-on associer au partenariat ?
- quand les autres devraient-ils intervenir ?
- comment le processus devrait-il se dérouler ?
- qu'attendent les personnes extérieures au partenariat de ceux qui en font partie ?
- comment tenir les membres de la collectivité au courant des activités du partenariat ?

### Mesures pour former des partenariats solides

Les partenariats solides et viables ne sont pas le simple fruit du hasard. Au moment de réunir des personnes appelées à former des partenariats utiles et productifs, on doit miser sur des compétences, des connaissances et de l'expérience. Pour mettre sur pied un partenariat efficace, vous devez :

- savoir ce que vous voulez faire à titre de partenaire;
- décider qui fera quoi;
- établir un plan et le respecter;
- évaluer les résultats et apporter des modifications au fur et à mesure.

La logique et les compétences utilisées dans le cadre du processus de développement des collectivités s'apparentent à celles qui servent à l'établissement et au maintien de partenariats efficaces. Plus vous consacrerez d'efforts au stade initial de la création du partenariat, plus ce dernier sera solide.

Les principales questions que vous devez vous poser sont :

- Quelle est notre vision et quels sont les buts communs que nous voulons réaliser ?
- Quelle sera la contribution de chacune des parties au partenariat ?
- Comment prendrons-nous des décisions au sein de notre partenariat ?
- Quels processus utiliserons-nous pour régler les désaccords ou les conflits ?
- Comment allons-nous partager les avantages ou les produits du partenariat ?

Les organismes ou les groupes qui concluent un partenariat ont habituellement leur propre identité et effectuent du travail en marge de celui qu'ils accomplissent dans le cadre du partenariat. Ainsi, il n'est pas nécessaire que tous les partenaires soient associés à parts égales au partenariat. L'essentiel, c'est de définir, de comprendre et d'approuver à l'avance le rôle et les responsabilités de chacun.

### Facteurs de la réussite des partenariats

Les partenariats réussis possèdent les caractéristiques suivantes :

- une vision, des buts et des objectifs communs pour le partenariat;
- des objectifs clairement définis (rôles et responsabilités);
- un engagement ferme envers la vision et les buts;
- des plans d'action détaillés;
- des mécanismes de communication efficaces;
- des ressources adéquates;
- un engagement envers l'évaluation et l'adaptation.

On trouvera des renseignements additionnels à propos des partenariats dans *Guide du partenariat, La Trousse et Le Manuel de l'animateur*, qu'on peut se procurer auprès de Développement des ressources humaines Canada. Pour obtenir ces publications, on peut passer par le site Web de DRHC (<http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnrx.shtml>), ou présenter une demande par téléphone au (819) 953-7370 ou par télécopieur au (819) 997-5163.

### Leçons de l'expérience

- ❑ Les partenariats efficaces reposent sur une compréhension claire et le respect mutuel.
- ❑ Les partenariats évoluent et grandissent au fil du temps. Assurez-vous que tous les participants sont à l'aise et qu'ils grandissent avec le partenariat. Veillez à ce que le groupe demeure souple et englobant.
- ❑ Le fait d'avoir une compréhension claire et commune des rôles et des responsabilités, du processus décisionnel et de la façon dont les décisions sont communiquées à d'autres peut renforcer votre partenariat. En l'absence de ces caractéristiques, votre partenariat risque de s'effriter.
- ❑ Au besoin, demandez de l'aide. Il arrive souvent qu'une tierce partie objective puisse percevoir le noeud de la préoccupation ou du problème beaucoup plus facilement que ceux qui sont au coeur du partenariat.

### Sujets de réflexion

- ❑ Y a-t-il dans votre collectivité des possibilités de partenariats de développement des collectivités que vous pourriez explorer ?
- ❑ À quelles fins ces partenariats seraient-ils créés ?
- ❑ Qu'espérez-vous réaliser au moyen de ces partenariats ?

### Renforcer les capacités communautaires

Le renforcement des capacités communautaires comportent des considérations et de nombreux aspects. À ce propos, il n'y a pas de consensus clair relativement à ce qui devrait être inclus ou exclus. Le plus souvent, le renforcement des capacités a trait aux compétences, aux connaissances et aux habiletés, mais on peut aussi retrouver les éléments tels que l'accès, le leadership, l'infrastructure, le temps, l'engagement et les ressources.

Développer les capacités communautaires entraîne la prise de risques, l'amélioration de la situation et le partage du pouvoir. Le processus est aussi synonyme de changement, de formation et d'habilitation de ceux qui n'exerçaient auparavant aucun pouvoir. C'est là la force et l'aspect remarquable du développement des collectivités et des mécanismes de renforcement des capacités communautaires. Il faut donner aux gens le temps de s'exprimer, de s'adapter aux changements et d'apprendre. On y parviendra d'autant mieux que des membres de la collectivité ont voix au chapitre et assument la responsabilité du processus.

Dans le processus de renforcement des capacités qu'est le développement des collectivités, les clés de la réussite sont les suivantes :

- évaluer tout ce dont on a besoin pour donner suite au plan, au rôle ou à l'action;
- comprendre les compétences et les connaissances nécessaires pour les actions ou rôles divers;
- définir les lacunes;
- élaborer des stratégies pour les combler;
- élaborer des stratégies pour soutenir les personnes tandis qu'elles apprennent à appliquer les nouvelles connaissances et compétences.

Au nombre des stratégies fréquemment utilisées aux fins du

perfectionnement des compétences et des connaissances, on retrouve :

- les ateliers de formation;
- l'accès aux possibilités de formation offertes dans votre collectivité;
- le mentorat et l'encadrement;
- l'auto-apprentissage;
- la formation sur le tas.

Le renforcement des capacités se conçoit différemment selon qu'on a affaire au développement des collectivités rémunéré ou aux bénévoles. À la base des efforts d'un bénévole, on retrouve d'abord et avant tout l'intérêt de ce dernier. Efforcez-vous toujours d'utiliser des organismes et des membres de la collectivité comme ressources aux fins du perfectionnement des compétences. Vous serez peut-être surpris par l'éventail de compétences, de connaissances et d'habiletés que les organismes et les particuliers possèdent.

Le fait de ne pas miser sur les points forts, les compétences, les habiletés et les connaissances risque de compromettre votre initiative de développement des collectivités. Il n'y a pas de développement des collectivités possible sans la participation active et soutenue de membres de la collectivité. Or, les gens ne participent que si leurs

contributions sont valorisées et reconnues ou que si leurs efforts entraînent une amélioration de leur situation.

Ne comptez pas sur l'aide et la participation de la collectivité si vous n'êtes pas en mesure de leur confier un rôle significatif ou encore de répondre à leurs intérêts et à leurs besoins.

#### **Développer les capacités communautaires**

*Dans une communauté inuit, de trop nombreuses personnes s'employaient à créer le même genre d'entreprises, compte tenu de la taille du marché. La tension était forte, et le ressentiment allait croissant. Plutôt que de dire aux gens quoi faire ou comment exploiter leurs entreprises, des leaders locaux ont proposé un cours en marketing et en gestion des petites entreprises. Une fois initiés aux notions d'avantages concurrentiels, de services complémentaires et de partage des marchés, quelques entreprises ont changé de vocation et se tirent aujourd'hui très bien d'affaire. Ce genre de développement des capacités a été bénéfique pour tous.*

#### **Leçons de l'expérience**

- Admettez que tous les membres de la collectivité ont des compétences qui peuvent être mises au service du processus. Le défi consiste à organiser et à soutenir les particuliers de façon à ce qu'ils puissent apporter une contribution significative au processus de renforcement des capacités communautaires.
- Pour accroître les capacités, vous devez d'abord être au courant des capacités qui existent dans la collectivité. Vous pouvez utiliser de nombreuses méthodes pour définir les compétences, les connaissances et les habiletés présentes dans votre collectivité de même que celles sur lesquelles vous devez compter pour pouvoir entreprendre votre plan de développement des collectivités. Choisissez l'approche qui répond le mieux à vos besoins.
- Parfois, nous omettons de définir les capacités et nous en inspirer parce que, au départ, la tâche paraît intimidante et relativement complexe. Ayez soin d'adopter une approche progressive du renforcement des capacités ainsi que de l'arrimer aux buts et aux objectifs de votre plan de développement des collectivités.

- ❑ Le développement des collectivités constitue un mécanisme de soutien et de développement des plus utile pour les jeunes et les marginalisés. Par exemple, il arrive que certains jeunes aient des compétences, mais peu d'expérience de travail. Trouver des moyens de permettre à ces personnes de s'associer au processus et d'acquérir l'expérience nécessaire.

### Sujets de réflexion

- ❑ De quelle forme d'aide ou de soutien aurez-vous besoin pour définir les capacités actuelles de votre collectivité ?
- ❑ Comment pourrez-vous miser sur les connaissances, les compétences et les habiletés présentes dans votre collectivité ?
- ❑ Outre les compétences et les habiletés, y a-t-il d'autres considérations liées aux capacités ?

### Financer le développement des collectivités

Dans le cadre d'une initiative de développement communautaire, l'obtention de ressources financières peut représenter un défi de taille, particulièrement au début du processus. Au fur et à mesure que vous prenez des mesures concrètes, il devient habituellement plus facile d'obtenir un financement fiable auprès des établissements financiers locaux, d'investisseurs, de programmes gouvernementaux, de fondations, de commanditaires du secteur privé ou des membres de la collectivité eux-mêmes. Pour obtenir un soutien financier, la clé de la réussite consiste à définir clairement ce que vous souhaitez accomplir, ce qui vous motive et les avantages qui résulteront de votre action.

De plus en plus, la capacité d'organiser des campagnes de financement est une expérience et une expertise valorisées. Dans bon nombre d'organismes, on retrouve un employé ou un bénévole qui possède ce genre d'expertise. Adressez-vous à l'une ou l'autre de ces personnes, précisez-lui vos intentions et voyez si elle a des idées ou des suggestions susceptibles de vous venir en aide.

Dans certaines régions, des administrations municipales financent des initiatives de développement des collectivités. Certains ministères des gouvernements fédéral et provincial ont mis sur pied des services de développement des collectivités ou des conseils de développement économique qui administrent des ressources au profit du développement des collectivités. La plupart de ces services possèdent une expertise technique à laquelle les collectivités peuvent accéder pour soutenir leurs activités.

Les dons et les contributions en nature sont une autre possibilité à explorer. Souvent, les bibliothèques, les églises et d'autres organismes communautaires sont tout à fait disposés à fournir des salles de réunion gratuitement ou pour une somme modique. Habituellement, les membres de la collectivité sont eux-mêmes disposés à fournir une expertise ou des compétences particulières.

Il ne fait aucun doute que le lancement d'une activité populaire de développement des collectivités peut représenter un défi. N'oubliez pas que les premières étapes du processus de développement des collectivités ne sont pas forcément coûteuses. Pour démarrer, on a besoin d'un groupe de membres de la collectivité ou d'organismes dévoués et créatifs. À supposer que votre groupe de développement communautaire soit informel, vous devrez trouver dans la collectivité un organisme qui acceptera de parrainer vos demandes de financement. En raison de leurs règlements ou des dispositions législatives relatives à l'impôt sur le revenu, bon nombre de bailleurs de fonds ne sont pas en mesure de financer un groupe de particuliers qui n'est pas constitué officiellement.

La recherche d'appuis financiers n'est que le début du problème que posent les ressources. Assurer une bonne gestion financière est également essentielle au maintien de la crédibilité de votre effort de développement des collectivités. Vous devez non seulement gérer l'argent de façon avisée, mais aussi tirer la plus grande valeur ou le meilleur profit possible des ressources disponibles. Assurez-vous :

- de prendre de bonnes décisions financières;
- de respecter les exigences des organismes subventionnaires en matière de tenue de livres;
- d'évaluer chaque mois votre situation financière;
- de faire preuve d'ouverture à propos des ressources dont vous disposez et de l'utilisation que vous en faites.

### Soyez prêt à rechercher du financement

On présente les étapes qui suivent pour mieux préparer votre groupe à demander du financement ou un soutien financier. Les fonds peuvent provenir d'un certain nombre de sources, y compris, mais sans s'y limiter, un établissement prêteur traditionnel comme une banque ou une coopérative de crédit, des campagnes de financement ou des dons, des organismes de charité, des églises ou une fondation, des programmes gouvernementaux, des partenariats ou des stratégies d'investissement.

Indépendamment des sources de financement ou de l'approche adoptée, les mesures qui suivent contribueront à orienter vos progrès :

- Assurez-vous qu'il existe une structure juridique assortie d'un conseil d'administration ou un groupe objectif capable d'accepter les responsabilités et les obligations liées à la reddition de comptes.
- Élaborez un plan. Montrez comment il s'intègre à d'autres initiatives en cours dans la collectivité.
- Montrez que le plan bénéficie du soutien de ceux qui en bénéficieront ainsi que des décideurs ou des leaders d'opinion de la collectivité.
- Déterminez les points forts et les atouts de la collectivité ou de l'initiative et faites preuve de réalisme en ce qui concerne les restrictions.
- Énoncez les besoins et les écarts entre les atouts et les besoins.

- Déterminez la justification du financement de l'initiative afin d'obtenir des appuis, de l'intérêt et une participation financière.
- Établissez un ordre de priorité de même qu'un budget et un échéancier raisonnables. De la même façon, précisez qui se chargera du travail et ce qui doit être fait. Décrivez l'expertise des intéressés.
- Élaborez une trousse de financement, un plan d'activités ou une demande d'aide financière. Faites en sorte que le document en question soit aussi exhaustif, factuel et réaliste que possible.
- Préparez un plan de financement et confiez à des personnes la responsabilité de trouver des sources de financement fiables. Coordonnez les activités et maintenez des voies de communication ouvertes pour assurer la continuité.
- Dans la mesure du possible, trouvez un partisan ou une personne réputée qui, en public, appuiera la proposition ou l'organisme.
- Assurez-vous de confier le processus de financement aux personnes les plus chevronnées et les plus enthousiastes, lesquelles seront en mesure de répondre aux questions et de susciter l'intérêt.

### Modèles de financement différents

Le financement d'une initiative de développement des collectivités suppose parfois une diversité d'instruments financiers ou de sources de financement. Certains groupes ont besoin de moins d'argent et peuvent assumer les coûts au moyen d'une campagne de financement traditionnelle. D'autres ont des ambitions plus vastes qui exigent parfois le recours à des prêts bancaires, à des subventions gouvernementales ou à une forme ou une autre d'aide financière extérieure.

Dans le cadre d'un processus de développement des collectivités, il arrive souvent qu'on parvienne à un point où la génération de revenus continus ou la création d'une source de financement viable devient importante ou même nécessaire. Il arrive aussi parfois que, par suite d'une initiative de développement des collectivités, des ressources ou des revenus soient générés et qu'il s'agisse en soi de l'activité de développement économique. D'une façon ou d'une autre, les ressources et les processus financiers qui peuvent être envisagés comprennent, sans s'y limiter :

- l'investissement provenant d'actionnaires et l'investissement local;
- l'avoir propre et les fonds d'immobilisations pour favoriser l'obtention de prêt;
- le partage des profits ou des revenus découlant d'accords industriels locaux;
- les cercles de prêt et la monnaie locale;
- les coopératives de travailleurs ou les coopératives de la nouvelle génération;
- le développement économique communautaire — la réalisation et le partage de profits.

Chacune des méthodes ci-dessus mériterait un guide à elle seule. On aurait ainsi une meilleure idée du domaine. Dans le cadre d'une initiative de développement des collectivités, cependant, le volet « financement » est le plus souvent adapté à la situation particulière de la collectivité, et chacune est différente. Comme le développement des collectivités tient dans une large mesure à l'établissement d'approches et de modèles de financement nouveaux ou de substitution, le domaine est rapidement en voie de devenir un sujet de grand intérêt pour bon nombre de personnes. La meilleure façon de s'initier aux diverses options financières consiste à s'adresser à un spécialiste du développement des collectivités ou à un établissement financier local.

### Leçons de l'expérience

- Préparez votre trousse ou votre demande de financement de façon professionnelle et réfléchie.
  - Veillez à ce que les responsabilités juridiques soient bien comprises et à ce que tous les intéressés soient bien au courant des obligations (notamment au chapitre de la reddition de comptes).
  - Reconnaissez toutes les contributions (temps, expérience, espace, équipement et connaissances) et documentez-les afin de pouvoir les inclure à titre d'actif ou de dons faits à l'entreprise.
  - Pour changer, les politiques financières et les lignes directrices relatives aux programmes gouvernementaux qui existent aujourd'hui doivent faire l'objet de commentaires. Il est difficile d'être à la fois partisan du changement et récipiendaire de fonds, mais les deux doivent se produire concurremment.
- Explorez une diversité de possibilités de financement et cherchez à déterminer ce qui donne de bons résultats. Il n'y a pas de limites au type d'approches ou de modèle de financement auxquels peut faire appel une collectivité.

### Sujets de réflexion

- Y a-t-il une stratégie de financement en place ? Serait-il possible d'en constituer une ? Sinon, comment s'occupera-t-on de la question ?
- Quelles sont les qualités spéciales ou uniques de votre initiative de développement des collectivités susceptibles de piquer l'intérêt ou de générer des appuis financiers ?
- Qui administrera le processus de financement et les responsabilités financières de l'initiative ? Les intéressés possèdent-ils les compétences requises ?
- Que fera-t-on si les fonds ne sont pas suffisants pour accomplir tout ce qu'on souhaite réaliser ?
- Y a-t-il des approches ou des modèles de substitution qui pourraient se révéler utiles dans votre cas ? Où pourriez-vous vous procurer plus de renseignements à propos des options ?

## Revoir et adapter le plan de développement des collectivités

Un plan de développement des collectivités est une activité continue conçue pour organiser et orienter les activités de développement des collectivités. Une fois l'an, on devrait revoir le processus. L'examen devrait être ouvert et englobant. Il s'agit d'une occasion idéale de marquer les réussites et les réalisations aussi bien que d'effectuer des rajustements et des changements.

Au nombre des questions à se poser dans le cadre du processus d'examen, citons :

- Qu'a-t-on accompli au cours de la dernière année ?
- Sommes-nous en voie de combler l'écart entre là où nous étions au moment de l'élaboration du plan et là où nous voulons être ?
- Quelles sont les modifications qui se sont produites au cours de la dernière année ? Le plan de développement des collectivités est-il en mesure d'y répondre ?
- Quels sont les points forts dont nous devrions continuer de nous inspirer ?
- Quels sont les défis que nous devons relever ?
- Nos buts et nos objectifs sont-ils toujours pertinents ?

- Devrions-nous prendre de nouvelles mesures pour réaliser notre vision et nos buts ?
- De quelles compétences et ressources additionnelles avons-nous besoin pour être efficaces ?

Étant donné qu'il n'a de sens que dans la mesure où il est le reflet des personnes qui l'ont créé et du moment où il l'a été, le plan de développement des collectivités devrait être adapté de façon à rendre compte des principales modifications subies par la collectivité. L'examen annuel du plan permet de réunir les collectivités et les organismes. Ces derniers ont ainsi la possibilité de consolider la vision qu'ils ont de la collectivité et de déterminer dans quelle mesure les différents éléments s'harmonisent les uns avec les autres.

### Motivation et engagement

Dans toute entreprise de longue haleine, il y a des périodes d'activité et de déploiement d'énergie intenses ainsi que des périodes où l'activité est plus au ralenti, que les individus ou les organismes mettent à profit pour faire le point, décider de la prochaine étape et se préparer en conséquence. Il importe de le comprendre et de le reconnaître. Il importe aussi de savoir que la motivation et l'engagement soutenus envers le processus ne vont pas de soi. Ils doivent être nourris.

Les individus ou les organismes sont motivés à soutenir le processus de développement des collectivités lorsqu'ils :

- croient que l'action est importante et qu'elle procurera des avantages à la collectivité;
- se sentent valorisés et respectés;
- croient apporter une contribution;
- constatent que leur contribution est reconnue et appréciée.

Les meilleurs moyens de faire en sorte que les individus et les organismes demeurent motivés sont les suivants :

- les associer au processus dans toute la mesure du possible;
- reconnaître les contributions;
- célébrer les réussites;
- encourager la participation de personnes et d'organismes nouveaux — élargir le bassin de participants;
- partager le fardeau — ne demandez pas à la même personne de tout faire;
- donner aux individus et aux organismes l'occasion de réaffirmer leur engagement, de marquer une pause ou encore de jouer un nouveau rôle dans le processus.

Pour maintenir la motivation, vous devez éviter de vous en remettre aux mêmes petits groupes de particuliers et d'organismes. Ils risquent de s'épuiser et de ne plus être en mesure d'apporter une contribution ou de ne plus être disposés à le faire. Obtenir la participation de nouveaux individus et organismes constitue un important moyen de maintenir la motivation. Il est tout aussi important de donner aux individus ou aux organismes la possibilité de changer de rôle ou encore de marquer une pause. Vous leur donnez ainsi la possibilité de renouveler leur engagement et d'apporter une contribution correspondant au temps dont ils disposent.

En l'absence de motivation et d'engagement, vous avez échoué. Vous devrez revoir l'opportunité de l'action ou du processus que vous cherchez à entreprendre.

Dans le domaine du développement des collectivités, le processus appartient à la collectivité. Nul — qu'il s'agisse de personnes ou d'organismes — ne peut transformer des idées en actions par la seule force de sa volonté.

En l'absence de sentiment d'appartenance ou d'engagement envers un plan d'action, la meilleure solution consiste à battre en retraite. À l'occasion, vous devrez peut-être rappeler qu'il n'y a pas de développement des collectivités possible sans une participation et un intérêt actifs de la part de la collectivité.

### Leçons de l'expérience

- Profitez de l'occasion qui vous est donnée d'examiner votre plan de développement des collectivités. Assurez-vous que vos activités vont dans le sens des buts et de la vision de la collectivité.
- Célébrez toutes les réussites, grandes ou petites.
- Soyez ouvert aux suggestions et aux rétroactions. Permettez aux membres de la collectivité de s'approprier le processus et les résultats.

### Sujets de réflexion

- Comment pourriez-vous concevoir un processus d'examen du plan de développement des collectivités dans votre collectivité ?

#### **Ne pas adapter le plan**

*Dans une collectivité rurale, on a préparé un plan communautaire magnifique qui plaisait à tous et à l'élaboration auquel tous avaient participé. Malheureusement, il a été rédigé dix ans plus tôt et n'a jamais été revu par la suite. Or, on dénotait une tension constante entre les besoins apparents et les priorités définies dans le plan. La collectivité avait subi deux transformations majeures : premièrement, une usine de transformation avait ouvert ses portes, non loin de là, ce qui s'était soldé par la création d'emplois dont les résidents de la collectivité avaient le plus grand besoin; deuxièmement, les jeunes qui, il y a dix ans, avaient besoin d'un terrain de jeu, avaient désormais besoin d'un centre pour adolescents. Comme le plan n'avait pas été adapté au fur et à mesure de l'évolution de la situation de la collectivité, des besoins locaux demeuraient sans réponse, et on n'a pu tirer parti de certaines des retombées économiques de la nouvelle usine.*

- De quels renseignements aurez-vous besoin pour entreprendre efficacement un tel processus ?
- Que ferez-vous pour maintenir l'engagement et la motivation ?

## La communication

La communication est essentielle au maintien de l'impulsion en faveur du processus de développement des collectivités.

Cependant, comme bon nombre d'autres aspects du processus, la communication efficace exige temps et efforts.

La communication est un processus bilatéral qui suppose l'échange, la transmission et la compréhension d'informations.

Si l'avènement des moyens de communication électronique nous donnent la possibilité de communiquer instantanément partout dans le monde, l'efficacité de la communication ne dépend pas que de la technologie. Elle suppose :

- une compréhension des personnes et des groupes avec lesquels nous souhaitons communiquer;
- des réflexions et des formulations claires;
- la création d'occasions de rétroaction et une volonté de les entendre et d'y donner suite;
- la sélection de l'amalgame approprié d'outils de communication.

La communication joue un rôle de premier plan dans l'obtention d'un soutien soutenu pour le développement communautaire. Elle montre clairement que le processus est ouvert. Encouragez les membres de la collectivité à participer et à poser des questions. Ne tenez jamais pour acquis que quiconque est déjà au courant ou que la communication est superflue. Le temps consacré à la communication n'est jamais perdu. N'oubliez pas d'utiliser divers modes de communication de façon à être aussi clair et direct que possible.

La communication est un outil important pour :

- sensibiliser au développement des collectivités et encourager la participation;
- obtenir des appuis pour les activités et leur donner l'impulsion nécessaire;
- habiliter des membres de la collectivité à mettre à profit leurs connaissances, compétences et habiletés;
- défendre une option ou une décision particulière;
- accueillir des informations et des rétroactions;
- éviter et résoudre les conflits.

Si vous constatez que la perception que la collectivité a de vos actions et de vos résultats diffère de la vôtre ou est mal comprise, vous saurez de façon certaine que votre communication n'est pas efficace. Habituellement, on consacre beaucoup d'énergie à la communication aux stades initiaux, c'est-à-dire au moment où l'on cherche des appuis et élabore le plan. Cependant, il arrive souvent que l'accent mis sur la communication diminue au fur et à mesure que l'énergie consacrée à la mise en oeuvre s'accroît. Ne pas maintenir une bonne communication tout au long de l'initiative de développement des collectivités est une erreur commune. Si elle n'est pas corrigée, cette erreur peut nuire à vos efforts de développement des collectivités.

Pour communiquer de façon efficace, vous devez :

- écouter;
- être au fait des modes de communication non verbaux;
- parler et écrire de façon efficace;
- faciliter la conversation ou la discussion;
- être ouvert aux rétroactions et y donner suite.

En soi, ces compétences ne sont toutefois pas suffisantes. Pour que le processus de communication soit efficace, vous devez pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Avec qui souhaitez-vous communiquer ?
- Pourquoi communiquez-vous ?
- Que souhaitez-vous communiquer ?
- Comment mettrez-vous au point un processus ouvert auquel d'autres pourront participer ?

Comme dans de si nombreux autres aspects du processus de développement des collectivités, vous devez répondre à ces questions à l'avance, après quoi vous pourrez élaborer une stratégie de communication. Bon nombre de collectivités définissent les besoins en matière de communication efficace et élaborent une stratégie dans le cadre du plan de développement des collectivités.

Les voies de communication informelles, habituellement appelées réseaux, sont tout aussi bénéfiques. Il nous arrive trop souvent de nous convaincre que nous sommes trop occupés pour aller boire un café, consulter quelqu'un au téléphone, assister à une journée « portes ouvertes » ou participer à une célébration. Cependant, votre participation à ce genre d'activités vous donne l'occasion de converser avec d'autres membres de la collectivité à propos d'enjeux d'intérêt commun.

### Leçons de l'expérience

- La communication ambiguë peut nuire à votre crédibilité au sein de la collectivité. Réfléchissez bien à ce que vous souhaitez communiquer et aux modes de communication qui conviennent le mieux.
- Assurez-vous de bien comprendre votre collectivité pour pouvoir communiquer efficacement avec l'ensemble de ses composants.
- Il faut du temps pour communiquer de façon claire et simple. Prenez le temps de bien circonscrire ce que vous voulez dire, puis dites-le simplement.
- Écoutez et respectez les opinions d'autrui.
- Intégrez toujours des boucles de rétroaction à vos processus de communication.
- Il faut établir un équilibre entre les méthodes de communication formelles et informelles.
- La communication consiste en un dialogue; elle ne se résume pas à la simple transmission d'information.

### Sujets de réflexion

- Quelles approches ou stratégies de communication utilisez-vous actuellement dans votre collectivité ?
- Comment cette approche pourrait-elle être améliorée ?
- Votre approche comprend-elle des méthodes formelles et informelles de communication ?

### Utiliser le soutien et l'expertise techniques

La conception et la mise en oeuvre d'un plan de développement des collectivités efficace suppose un large éventail de compétences et d'habiletés. Bon nombre de ces compétences sont présentes dans votre collectivité. Il est très important d'inviter des membres et des organismes de la collectivité à mettre leur compétences et leurs habiletés au service du processus de développement des collectivités et de définir des moyens novateurs de les utiliser.

Dans certains cas, cependant, vous voudrez recourir à un soutien ou à une aide technique de l'extérieur pour améliorer et soutenir votre processus de développement des collectivités. Voici quelques exemples :

- les compétences et les habiletés dont vous avez besoin sont spécialisées et ne sont pas tout à fait présentes au sein de la collectivité;
- vous avez une idée très claire de ce qui doit être accompli, mais avez besoin d'aide pour définir et appliquer les méthodes et les techniques qui se révéleront le plus efficaces;
- les membres de la collectivité donnent déjà tout ce qu'ils ont et n'ont pas le temps de mettre leurs compétences à contribution;
- vous voulez accomplir quelque chose rapidement et avez besoin de ressources concentrées pour donner un coup de fouet au processus.

Quelle qu'en soit la raison, le recours à un soutien ou à une expertise techniques peut constituer un moyen très utile de donner une impulsion et de la maintenir. Pour utiliser le soutien et l'expertise techniques de façon efficace, la clé consiste à faire en sorte qu'ils soutiennent vos efforts, plutôt que de les orienter ou de les contrôler. C'est le plan et l'expertise communautaires qui devraient définir l'utilisation et le bien-fondé de la technique.

Les ressources techniques et les personnes-ressources auxquelles on peut s'adresser pour obtenir du soutien sont nombreuses. Si vous faites appel à une expertise extérieure, assurez-vous :

- de pouvoir préciser efficacement aux spécialistes techniques ce que vous voulez, ce qui vous motive et les résultats que vous escomptez;
- de percevoir le spécialiste technique comme une ressource et de gérer cette dernière avec soin de façon à rechercher la meilleure valeur et les meilleures compétences.

Si vous décidez de retenir les services d'un particulier ou d'un organisme pour entreprendre certaines tâches au nom de la collectivité, assurez-vous de recourir à un processus de sélection officiel. Vous devez :

- décrire vos besoins;
- présenter une demande de proposition à des particuliers ou à des organismes que vous savez capables d'effectuer le travail;
- élaborer des critères d'examen des propositions et évaluer ces dernières à la lumière des critères en question;
- rencontrer la personne qui vous semble apte à faire le travail et vous assurer que vous avez une compréhension commune de la tâche à accomplir;
- rédiger une lettre d'entente ou un contrat qui définit le travail à accomplir, les produits ou les résultats attendus et les paiements qui seront faits.

#### Utiliser une aide technique

*Des planificateurs municipaux se préoccupaient du fait que la pauvreté, la criminalité et l'itinérance semblaient frapper un quartier donné. On a convenu de la nécessité de mettre au point une initiative particulière. On a donc chargé un spécialiste du développement des collectivités de s'employer avec des représentants du quartier à répondre à ces problèmes. Petit à petit, des relations et des liens communautaires ou organisationnels ont été créés, et un plan de développement des collectivités a vu le jour. On a consenti des fonds additionnels au quartier pour qu'il mette en oeuvre le plan communautaire. On a aussi constitué un groupe consultatif communautaire chargé de gérer et d'orienter le processus de mise en oeuvre. On s'intéresse ainsi au logement, à la criminalité chez les jeunes, à la sécurité dans le quartier et à d'autres problèmes. Sans l'aide spécialisée de l'intervenant dont on a retenu les services au départ, il est possible que rien de tout cela ne se serait matérialisé.*

Même si le processus prend du temps, le jeu en vaut la chandelle. Il s'agit d'un processus objectif que les membres de la collectivité peuvent facilement comprendre. Si, en outre, la prestation du service technique pose problème, vous pouvez vous référer à la lettre d'entente précisant ce qui a été convenu et les résultats à produire. Un membre de la collectivité possédant de l'expérience dans le domaine de la gestion du personnel ou des ressources humaines peut contribuer à la mise sur pied d'un processus de sélection qui donnera de bons résultats.

Si vous savez que vous devrez recourir à une expertise technique, mais que vous n'êtes pas certain de posséder les compétences nécessaires, la meilleure solution consiste à réseauter. Demandez à des membres de la collectivité et à d'autres personnes qui ont effectué un travail analogue s'ils connaissent quelqu'un capable de fournir l'aide requise.

#### Leçons de l'expérience

- Assurez-vous que les valeurs et la philosophie du spécialiste technique dont vous retenez les services sont compatibles avec celles du processus de développement des collectivités et de votre collectivité.
- Souvent, on a recours à une aide technique pour faciliter des processus donnant à tous les membres de la collectivité la possibilité de participer. Par exemple, on peut faire appel à un animateur spécialisé pour aider la collectivité à planifier des ateliers ou à élaborer un plan de projet, particulièrement

en cas de divergence d'opinions et de points de vue.

---

### Sujets de réflexion

- Dans votre activité reliée au développement communautaire, y a-t-il des aspects à propos desquels l'embauche d'un spécialiste technique pourrait vous être utile ? Pourquoi ?
- Quel processus élaborerez-vous pour identifier les spécialistes techniques éventuels et retenir l'expertise technique dont vous avez besoin pour vous venir en aide ?
- D'où viendront les fonds utilisés pour obtenir une aide extérieure ?



## SECTION IV- ATTITUDES, CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES

Pour mettre en oeuvre efficacement le processus de développement des collectivités, on doit miser sur des compétences et des connaissances de base de même que sur une attitude et un état d'esprit positifs. On peut se représenter les attitudes, les connaissances et les compétences comme ce qu'on doit croire et sentir (attitudes), ce qu'on doit savoir (connaissances) et ce qu'on doit pouvoir faire (compétences) pour entreprendre avec succès une initiative de développement des collectivités. Nul n'est tenu de posséder toutes les compétences ni toutes les connaissances, mais l'adoption d'attitudes communes et positives favorisent véritablement l'avancement du processus.

Dans le cadre du processus de planification, on a intérêt à évaluer les connaissances, les compétences et les attitudes des membres de la collectivité, à définir les lacunes et à mettre au point un plan de formation destiné à les combler. Ce faisant, vous serez en mesure de développer les capacités individuelles et collectives.

On résume ci-dessous les attitudes, les connaissances et les compétences principales nécessaires pour mettre en branle le processus de développement des collectivités.

### Attitudes

Par « attitudes », on entend les préférences (attraction ou répulsion) d'une personne ou d'un organisme vis-à-vis des choses, des événements ou des personnes. C'est l'optique et l'esprit dans lesquels un particulier, un groupe ou un organisme abordent le développement des collectivités. Vos attitudes façonnent toutes vos décisions et actions. En fait, les attitudes

sont très difficiles à définir avec précision dans la mesure où elles se composent de qualités et de croyances intangibles. Nous avons l'habitude d'évoquer les attitudes de particuliers, mais il importe de reconnaître que les organismes en ont aussi. Habituellement, cependant, nous utilisons plutôt l'expression « culture organisationnelle » pour désigner les attitudes d'un organisme.

On trouvera ci-dessous les principales qualités et croyances qui, ainsi que nous le montre l'expérience, indiquent si un particulier, un groupe ou un organisme possèdent les attitudes nécessaires pour diriger avec succès une initiative de développement des collectivités ou encore pour y participer activement :

- le respect de la personne, du groupe et de la collectivité;
- un fort sens de la responsabilité et de l'engagement;
- l'empathie (comprendre le point de vue d'autrui);
- l'ouverture à la recherche de solutions de rechange, de nouvelles possibilités et de moyens d'améliorer la situation;
- la patience, la persévérance et l'endurance;
- la créativité, l'innovation et l'intuition;
- la volonté de participer sans toujours être le leader de toutes les activités;
- la confiance dans les autres;
- la confiance en soi.

À l'examen de la liste ci-dessus, il est très facile de déclarer : « Bien entendu, je possède les attitudes nécessaires au développement des collectivités ». Cependant, il peut se révéler relativement difficile d'en faire sans cesse la démonstration dans les processus que vous concevez et dans les mesures que vous prenez. Il importe que les particuliers et les organismes s'arrêtent à l'occasion pour déterminer dans quelle mesure leurs actions sont le reflet de leurs attitudes.

## Connaissances

Le développement des collectivités exige de vastes connaissances dans un grand nombre de domaines. Les connaissances ont trait aux données et aux informations de même qu'aux modèles ou aux théories que vous utilisez pour traiter les informations et les données. Toute équipe qui oeuvre dans le domaine du développement doit connaître :

- la collectivité;
- le développement social, économique et environnemental;
- les partenariats;
- le processus et la dynamique de groupe (les intérêts, les liens politiques et la protection des territoires);
- la promotion du travail d'équipe;
- la résolution de problèmes et les processus décisionnels;
- la gestion de projets;
- la gestion financière et la collecte de fonds;
- les méthodes et les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel;
- la conception et le développement organisationnels.

Même si personne ne possède pas tout cet éventail de compétences, n'oubliez pas que vous devez savoir si les membres de l'équipe chargée du développement des collectivités possèdent collectivement ces connaissances et, le cas échéant, comment combler les lacunes. Comme le développement des collectivités est un processus dynamique et évolutif, n'oubliez pas non plus que vous devez toujours être ouvert à de nouvelles informations et à de nouveaux éclairages sur votre collectivité et le processus de développement des collectivités.

Cependant, les connaissances ne sont pas en soi suffisantes pour que l'on puisse réussir à entreprendre et à soutenir un effort de développement des collectivités. L'application de ces connaissances est tout aussi importante.

## Compétences

Les compétences vous permettent de passer de la théorie et des connaissances à l'action. Les compétences ont trait à l'exécution de tâches mentales ou physiques. Pour être compétent, vous devez être en mesure d'entreprendre une tâche de façon compétente; il ne s'agit ni d'un coup de chance ni d'un effort ponctuel. Les compétences peuvent être acquises et répétées.

Il existe de nombreuses façons de décrire les compétences nécessaires pour entreprendre le processus de développement des collectivités. L'approche adoptée ici consiste à regrouper ces compétences dans cinq secteurs principaux :

- les compétences en communication, en animation et en promotion du travail d'équipe;
- les compétences en recherche, en planification et en évaluation;
- les compétences en résolution de problèmes et en résolution de conflits;
- les compétences en gestion;
- les compétences en conception et en développement organisationnels.

Dans les descriptions ci-dessous, vous trouverez un bref aperçu des compétences que supposent chacun des regroupements. Il n'est pas nécessaire que ces compétences soient tout à fait au point au début du processus de développement des collectivités. Au moment où vous passerez de la planification à la mise en oeuvre et au soutien de mesures, elles seront toutefois toutes requises.

## Les compétences en communication, en animation et en promotion du travail d'équipe

Le développement des collectivités suppose la création de liens solides, la confiance et la détermination d'un terrain d'entente commun. À la base de toute activité liée au développement économique, on doit retrouver de solides connaissances en communication, en promotion du travail d'équipe et en animation de groupe. En ce qui concerne l'application de ces connaissances, il n'y a pas d'approche absolue. Il existe un large éventail de techniques qui peuvent et devraient être utilisées. Vous devez utiliser vos compétences pour créer des processus efficaces et adaptés à votre situation particulière.

La promotion du travail d'équipe est en soi englobante et permet de mettre les participants à l'aise. Plus vous avez d'expérience dans le domaine du travail en équipe, meilleures seront vos compétences dans ce domaine. La capacité de « lire » le groupe ou de savoir ce qui se passe sans que rien ne soit dit est une compétence issue de l'expérience et qui est essentielle à la mise sur pied d'une initiative de développement des collectivités fructueuse.

Il est également essentiel de pouvoir organiser et diriger des réunions efficaces. Grâce à vos compétences dans ce domaine, vous êtes en mesure d'utiliser votre temps de façon efficace et de faire en sorte que les membres de l'équipe soient productifs.

### *Mauvaises compétences en animation*

*Au cours d'un même mois, une fonctionnaire a assisté à de si nombreuses réunions qu'elle a été en mesure de se faire une très bonne idée de la façon dont les réunions devraient se dérouler. Initier quelques groupes communautaires à la façon de tenir de bonnes réunions est l'une des tâches qu'elle s'est assignée. À l'occasion d'une séance, un participant a déclaré que, si elle n'avait pas « corrigé » les compétences du groupe en matière de réunion, il aurait démissionné. Lui aussi assistait à de trop nombreuses réunions, de sorte qu'il n'avait pas de temps à perdre avec des réunions mal dirigées.*

## Les compétences en recherche, en planification et en évaluation

On doit pouvoir compter sur des compétences en recherche et en planification tout au long du processus de développement des collectivités. Vous mettrez ces compétences à profit pour entreprendre une évaluation de votre collectivité, de même que pour élaborer un plan et le mettre en oeuvre. Ces compétences

peuvent également favoriser la gestion et l'orientation du changement. En outre, elles aident la collectivité à passer des intentions générales aux mesures concrètes. Vous devez posséder des compétences en recherche pour recueillir et interpréter des informations à propos de votre collectivité. La planification intervient à de nombreux stades du processus du développement des collectivités, de l'élaboration de la vision à l'évaluation de la réussite. Il existe de nombreux types de planification différents. Par exemple, la planification à long terme, comme celle que suppose la visualisation est parfois appelée « planification stratégique ». Par ailleurs, on entend par « planification opérationnelle » la traduction de buts en actions et la prise de décisions à propos des orientations.

Comme l'évaluation est un aspect important de tous les efforts de développement des collectivités, il est important de bien savoir comment s'y prendre. L'évaluation permet de déterminer l'aspect que doit prendre la réussite, l'information nécessaire

pour la mesurer, le mécanisme requis pour la colliger et l'analyser de même que la façon de la présenter de façon utile. L'évaluation suppose de solides compétences techniques de même que de solides compétences en recherche et en analyse ainsi que la capacité de synthétiser l'information.

Même si vous n'assumez pas la responsabilité de l'évaluation formelle, le fait de posséder ces compétences vous aidera à poser les bonnes questions à propos des progrès réalisés de même qu'à participer à l'organisation de l'évaluation, le moment venu.

### Les compétences en résolution de problèmes et en résolution de conflits

Lorsque des intérêts ou des groupes diversifiés se réunissent pour convenir de processus et de buts communs de même que pour agir de concert, les compétences en résolution de problèmes sont essentielles. Généralement, les membres de la collectivité qui ont le sentiment d'avoir été contraints à céder ou de ne pas avoir été écoutés n'appuieront pas l'effort de développement des collectivités au fil du temps. Pour résoudre efficacement les problèmes, vous devez avoir la capacité :

- de définir l'enjeu ou le problème;
- d'examiner les options et les solutions de rechange;
- d'aider les particuliers à comprendre les vues d'autrui;
- de sortir de l'impasse lorsque les discussions s'enlisent;
- de gérer les conflits éventuels;
- de trouver un terrain d'entente commun;
- d'aider les membres à reconnaître les consensus qui se dégagent;
- de veiller à ce que chacun comprenne les consensus.

Pour réussir, toutes ces tâches supposent des compétences, lesquelles sont nécessaires tout au long du processus de développement des collectivités. Il est possible que des conflits surviennent au stade de l'obtention d'appuis et de la création du plan communautaire. Vous risquez aussi de devoir régler des conflits au moment de la mise en oeuvre du plan de développement des collectivités. Bon nombre de décisions touchant la mise en oeuvre ont une incidence sur l'utilisation des ressources et les relations de pouvoir, ce qui entraîne parfois des désaccords et des perspectives divergentes.

Les conflits sont prévisibles. Les problèmes et les conflits ne devraient pas être balayés sous le tapis. Il importe de permettre aux individus d'exprimer leurs vues et leurs opinions. On doit cependant miser sur des compétences pour cerner de façon constructive les problèmes et les divergences de vues afin de trouver un terrain d'entente commun.

### Les compétences en gestion

La gestion d'un processus de développement des collectivités exige une diversité de compétences différentes. Pour amorcer et soutenir efficacement un processus de développement des collectivités, on doit posséder des compétences dans les domaines de la stratégie, des finances, des ressources humaines et de la planification opérationnelle. La bonne gestion est le fruit du bon leadership, ce qui suppose la compréhension des principes de l'animation de groupe, la capacité de concilier des intérêts divergents, la prise de décisions collective, la résolution de conflits, la prévision des problèmes et des possibilités ainsi que les compétences nécessaires à l'obtention d'appuis, au déploiement d'énergie et à la motivation. Lorsque vous passez de la planification à la mise en oeuvre, les compétences en gestion de projet, des finances et des ressources humaines deviennent essentielles au maintien de l'impulsion.

### Les compétences en conception et en développement organisationnel

Tôt ou tard, toutes les initiatives de développement communautaire exigent une structure organisationnelle. On devra alors créer une nouvelle structure ou apporter des modifications à une organisation existante. Au moment où le plan de développement des collectivités est mis en oeuvre et adapté, on devra en outre modifier l'organisation des activités et des ressources. Ainsi, les compétences en conception et en développement organisationnels jouent un rôle important dans la réussite à long terme de tout processus de développement des collectivités.

## Développer les compétences et combler les lacunes

Les compétences et l'utilisation que vous en ferez se transformeront tout au long du processus de développement des collectivités. Il importe de vous montrer ouvert à de nouvelles utilisations de vos compétences, à l'acquisition de nouvelles compétences et à la reconnaissance des habiletés d'autrui. Il arrive souvent qu'une activité liée au développement des collectivités nous oblige à penser et à voir les choses sous un angle différent. Vous y parviendrez d'autant mieux que vous posséderez à fond bon nombre des compétences décrites ci-dessus et que vous garderez l'esprit ouvert.

Pour tirer profit de vos aptitudes au développement des collectivités, vous devez avoir une idée claire des compétences, des connaissances et des aptitudes de ceux qui dirigent le processus. La meilleure façon d'y parvenir consiste à réfléchir aux compétences, aux attitudes et aux connaissances énumérées ci-dessus et à déterminer :

- les points forts;
- les acquis qui n'exigent qu'un peu de perfectionnement;
- les domaines dans lesquels les lacunes risquent de compromettre vos efforts de développement des collectivités.

### Plans de formation

*Deux organismes avaient adopté des approches tout à fait différentes de la formation des membres de leur conseil d'administration. Le premier était doté d'un plan de formation faisant état des besoins de chacun ainsi que des compétences qu'il pouvait partager, tandis que l'autre se procurait une trousse de formation auprès d'un spécialiste de l'extérieur, laquelle était expressément conçue pour les membres des conseils d'administration d'organismes sans but lucratif. L'organisme doté du plan de formation faisant appel aux compétences internes s'est à la fin procuré deux fois plus de formation pour la moitié des coûts, de sorte que les membres du conseil se sentaient plus qualifiés et plus compétents que ceux de l'autre.*

Il existe de nombreuses façons de répondre aux lacunes touchant les connaissances, les compétences et les attitudes. À titre d'exemple, citons :

- la discussion en groupe et l'établissement d'un consensus à propos des valeurs et des croyances qui façonnent vos efforts de développement des collectivités;
- l'apprentissage individuel grâce à des cours et à des ateliers offerts dans des établissements d'enseignement locaux;
- le repérage des ressources (documents imprimés et accessibles par Internet) susceptibles de combler les lacunes dans les compétences;
- des séances de formation et des ateliers conçus pour répondre aux besoins en apprentissage de votre équipe;
- inviter des membres de la collectivité possédant les connaissances que vous recherchez à devenir membres de l'équipe de direction ou encore à vous aider à accomplir une initiative ou des tâches particulières;
- partager vos propres connaissances et compétences en les enseignant à d'autres à qui vous assurez du soutien.

Dans le cadre du processus de planification, il est fortement recommandé que vous évaluiez officiellement les connaissances,

les compétences et les attitudes nécessaires à la réussite et que vous élaboriez un plan de formation pour répondre à ces besoins.

Par « plans de formation », on entend un énoncé complet des connaissances, des compétences et des attitudes souhaitées pour atteindre les buts et les objectifs du plan de développement des collectivités. On peut en concevoir pour répondre aux besoins en développement des capacités des particuliers et des organismes. Si le renforcement des capacités constitue une priorité dans la plupart des initiatives de développement des collectivités, la mise au point d'un plan de formation l'est rarement. Quelques raisons expliquent le phénomène. La première est qu'on consacre tant d'efforts à l'établissement de la vision et du plan d'action que la formation est mise de côté, ou encore considérée comme un luxe, une étape qui peut être différée. La deuxième raison est que la mise au point de bons plans de formation exige également des connaissances et des compétences.

Quelles que soient les difficultés, vous devriez élaborer un plan de formation dès que vous êtes en mesure de définir les problèmes de capacités de votre collectivité. Si le groupe lui-même n'est pas en mesure de produire un plan de formation, vous devriez faire appel à une aide de l'extérieur pour déterminer les rôles qui devront être joués et les compétences nécessaires pour ce faire. Au stade de l'élaboration de votre plan de formation, vous devez :

- baser la formation sur les compétences qui seront acquises, et non sur les sujets qui seront abordés;
- fournir des exemples de l'utilisation qui sera faite des compétences désirées et tenter de mettre ces compétences en pratique peu de temps après qu'elles auront été acquises;
- considérer diverses méthodes de formation, étant donné que chacun apprend différemment et que de nombreuses options sont offertes;
- comprendre que les compétences spécialisées exigent parfois une formation adaptée sur mesure.

Parfois, la formation est inabordable ou irréaliste en raison de son coût ou du lieu où elle est offerte, étant donné les restrictions financières ou géographiques. Ne renoncez pas au plan de formation. Recherchez plutôt d'autres moyens de permettre au groupe d'acquérir les compétences et l'expertise dont il a besoin.

### Leçons de l'expérience

Au stade de l'acquisition des attitudes, des connaissances et des compétences nécessaires pour entreprendre le processus de développement des collectivités, les conseils qui suivent vous seront utiles :

- Si l'acquisition de connaissances ou de compétences est nouvelle pour les membres de votre groupe, commencez petit.
- Cherchez conseil auprès d'autres personnes et tirez des enseignements de leurs réussites et de leurs échecs.
- Assurez-vous de posséder les connaissances et les compétences nécessaires pour gérer le processus de développement des capacités.
- Assurez-vous que les bonnes personnes occupent les bons postes. Appariez les valeurs, les intérêts et les compétences des personnes avec les tâches à accomplir.
- Pour certains, l'apprentissage est facile et amusant; pour d'autres, il est effrayant. Les personnes dans ce cas auront besoin d'encouragement et de soutien.

- 
- ❑ L'apprentissage et le développement des capacités ne constituent pas un processus isolé; ils doivent être reliés à l'ensemble du processus.
  - ❑ Si vous avez besoin d'une aide extérieure, n'hésitez pas à engager les ressources nécessaires.
  - ❑ Renseignez-vous au sujet des prix, des outils, des coûts, des contenus et des formateurs. Les « spécialistes » sont légion! Choisissez ceux avec qui vous vous sentez à l'aise.
  - ❑ N'ayez pas peur de poser des questions et de changer d'orientation lorsque les formateurs, les contenus ou les méthodes de prestation ne correspondent pas à vos attentes.
  - ❑ Le développement des capacités est un processus à long terme. Il faut du temps pour organiser et matérialiser l'apprentissage et le développement. Ayez soin de reconnaître vos progrès et vos réussites en cours de route.
  - ❑ Tous les membres de la collectivité possèdent des compétences et une expérience précieuse qui peuvent s'appliquer au processus de développement des collectivités. Le défi consiste à définir les moyens d'exploiter et de perfectionner ces compétences. Vous n'y parviendrez que si vous êtes en mesure d'apparier les compétences nécessaires à un effort de développement des collectivités réussi avec les compétences et l'apprentissage continu des membres de la collectivité.

### Sujets de réflexion

- ❑ Quel processus utiliserez-vous pour déterminer si vous possédez les attitudes, les connaissances et les compétences nécessaires pour entreprendre le processus de développement des collectivités ?
- ❑ Y a-t-il dans votre collectivité ou organisme une personne capable d'explorer les problèmes de capacités, de définir les lacunes et d'élaborer des stratégies pour les combler ?



## SECTION V- SOLUTIONS ET PROBLÈMES COMMUNS

Dans la présente section, on définit certains des problèmes et des défis auxquels les collectivités se heurtent le plus souvent dans le cadre du renforcement des capacités et du processus de développement des collectivités. En y réfléchissant à l'avance, vous serez peut-être en mesure d'éviter certaines des difficultés rencontrées par d'autres collectivités. Les collectivités sont toutes différentes, de sorte que les problèmes qui se posent seront peut-être différents. Par ailleurs, les solutions que vous trouverez se révéleront peut-être meilleures que celles qui sont proposées. La présente section vise simplement à orienter la discussion et à favoriser une meilleure compréhension des défis liés au développement des collectivités et au développement des capacités.

C'est autour des enjeux qui suivent, lesquels seront présentés puis décrits plus loin, que les problèmes les plus communs semblent se poser :

- la mauvaise compréhension de la collectivité;
- le passage de la planification à l'action;
- le défaut d'évaluer les résultats;
- l'insuffisance des ressources financières;
- la confusion des rôles et les querelles de pouvoir;
- des conflits irrésolus;
- la mauvaise application des outils et des techniques.

### La mauvaise compréhension de la collectivité

Il arrive souvent que l'on formule des hypothèses à propos de ce qu'est une collectivité aussi bien que ses atouts ou de ses désavantages. Au moment d'entreprendre une initiative de développement des collectivités, il ne suffit pas de formuler des hypothèses ni de deviner. Il importe de connaître la collectivité et d'être en mesure de fournir des renseignements précis à son sujet. L'évaluation de la collectivité est un processus ayant pour but de recueillir des renseignements et des données à propos de la collectivité. La démarche vise à vous donner une meilleure compréhension de la nature de votre collectivité de même qu'à constituer une base de données commune pour les membres de la collectivité. Sans cette information, il peut se révéler difficile de se donner une compréhension commune du contexte et des enjeux auxquels la collectivité est confrontée.

Dans certaines collectivités, l'évaluation suppose la définition des points forts, des points faibles, des possibilités et des menaces; dans d'autres, elle suppose plutôt l'analyse très détaillée de l'ensemble des secteurs de la vie communautaire. La quantité de détails que vous devrez recueillir pour en arriver à comprendre votre collectivité sera en grande partie fonction de là où vous en êtes dans le processus de développement des collectivités.

L'un des défis les plus fréquents auxquels font face les collectivités consiste à mettre au point un processus d'évaluation adapté à leurs besoins et à leur situation. Il arrive que les collectivités tombent dans le piège qui consiste à recueillir de l'information du simple fait qu'elle est disponible. Le processus d'évaluation devient alors une fin en soi et non un moyen de promouvoir une compréhension commune.

Il importe de ne pas oublier que vous recueillez de l'information dans un but précis. Il existe peut-être une foule d'informations à propos de la collectivité ou du contexte général, mais recueillir de l'information sans une optique et une fin particulières est inutile.

Dans le cadre du processus d'évaluation, on peut prendre comme point de départ l'établissement d'un portrait de la collectivité portant sur :

- les données démographiques — actuelles et projetées;
- les tendances et les enjeux sociaux;
- les tendances et les enjeux économiques;
- les tendances et les enjeux environnementaux;
- les possibilités et les enjeux du point de vue des membres de la collectivité;
- les possibilités et les enjeux du point de vue des dirigeants de la collectivité;
- les tendances et les enjeux extérieurs à la collectivité qui ont déjà ou qui auront un impact sur elle.

Au nombre des sources d'information communes, citons :

- les rapports et les études émanant des gouvernements provinciaux et des administrations locales;
- l'information provenant de Développement des ressources humaines Canada, de Statistique Canada et d'autres ministères du gouvernement fédéral;
- les universités et les collèges;
- les articles de journaux et de magazines;
- les entrevues personnelles;
- les groupes de discussion;
- les conversations informelles.

N'oubliez pas que ce sont les membres et les organismes de la collectivité qui connaissent le mieux cette dernière. Pour être mis au courant des tendances sociales, vous devez interroger les organismes et les particuliers associés à la prestation de services sociaux et au secteur des bénévoles. Si les tendances économiques vous intéressent, consultez les membres du secteur privé et des syndicats.

Comprendre votre collectivité est un processus dynamique. En raison de la nature rapide du changement dans la société, ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas nécessairement demain. Il est dangereux de tenir pour acquis que vous savez tout ce qu'il y a à savoir à propos de votre collectivité. Vous devriez régulièrement faire le point et évaluer la collectivité pour vous assurer que vos hypothèses à propos de votre collectivité se vérifient toujours et que votre compréhension demeure à jour.

### Le passage de la planification à l'action

Si vous produisez un plan de développement des collectivités pour la première fois, les étapes que représentent l'établissement d'une vision, de buts, d'objectifs et de plans d'action peuvent sembler interminables. N'oubliez pas que ce travail se révélera rentable à long terme. Faites preuve de patience. Évitez de bâcler la première partie du processus. Obtenir la participation et l'adhésion d'un large éventail de membres de la collectivité est essentiel à votre réussite à long terme. Il est également important de ne pas oublier que la planification ne s'effectue pas en vase clos. Les activités et les occasions communautaires interviennent concurremment. Par conséquent, vous devez laisser le sens commun et la vision de la collectivité orienter vos actions.

Cependant, bon nombre de collectivités estiment que le processus de planification peut se révéler frustrant lorsque l'accent ne semble pas mis sur l'action ni sur les résultats. Si vous avez l'impression de vous enliser au stade de la planification et que l'absence d'actions concrètes vous plonge dans la frustration, vous devez :

- classer vos buts et vos objectifs par ordre de priorité et canaliser votre énergie et vos capacités dans ces secteurs;
- vous demander si vous ne tentez pas de tout faire pour tous et si vous n'auriez pas intérêt à mieux circonscrire votre effort de développement des collectivités afin de le rendre plus facile à gérer et de l'harmoniser avec les capacités présentes de la collectivité;
- inviter les participants au processus à présenter des idées et des suggestions pour aller de l'avant;
- examiner la situation et voir si le recours à une expertise ou à une aide technique vous permettrait d'aller de l'avant;
- tirer profit des occasions qui se présentent, dans le respect du travail de développement des collectivités déjà effectué.

Les changements et les rajustements font partie intégrante du processus de développement des collectivités. Si votre approche initiale ne produit pas les résultats escomptés, ne craignez pas de la redéfinir. Cependant, tenez aussi compte de l'obligation de prendre le temps d'effectuer le difficile travail de déblayage préalable à l'établissement d'un plan de développement des collectivités.

## Le défaut d'évaluer les résultats

Bon nombre de collectivités omettent d'évaluer les résultats de façon systématique, souvent parce qu'elles n'ont pas défini à l'avance les critères de réussite et les informations nécessaires à la mesure des résultats de leurs efforts. Il faut y songer dans le cadre du processus de planification, et non après coup. En d'autres termes, vous devez, au stade de l'exécution du plan, recueillir l'information nécessaire pour en mesurer les résultats. L'évaluation de la réussite du plan à la lumière de données incomplètes ou biaisées disponibles à mi-parcours ou à la fin du processus de mise en oeuvre n'est ni crédible ni significative.

Certaines collectivités résistent à l'idée de procéder à une évaluation, qu'elles perçoivent comme une activité difficile ou complexe ou les exposant à des jugements « extérieurs ». Il importe de démystifier l'évaluation. Il s'agit simplement d'un outil qui vous aide à déterminer si vous êtes sur la bonne voie et si vous obtenez des résultats de nature à concrétiser votre vision. Il ne s'agit pas de déterminer si les mesures prises étaient « bonnes » ou « mauvaises », et le processus ne doit pas être nécessairement trop technique ni complexe.

### *De la planification à l'action*

*Trois des cinq membres d'un théâtre communautaire étaient très bons dans le domaine de la planification et dans l'élaboration de concepts. Ils aimaient se réunir et soumettre des idées. Cependant, ils n'étaient pas particulièrement efficaces lorsque le moment venait de donner vie à ces idées, de sorte que les deux autres en sont venus à éprouver de la frustration. Lorsque la situation est devenue incontrôlable, ils ont en vain convenu de cesser de planifier des activités qu'ils n'avaient pas aucun moyen de mettre en oeuvre. À la place, ils ont établi des plans logiques qui leur ont permis de passer du stade de la planification à celui de l'action.*

---

Dans le cadre d'une évaluation, vous devez vous poser les quatre questions fondamentales suivantes :

- Quelles sont les mesures qui ont donné de bons résultats ? Pourquoi ?
- Quelles sont les mesures qui n'ont pas donné de bons résultats ? Pourquoi ?
- Qu'aurait-on pu faire différemment ?
- Quels sont les rajustements et les modifications nécessaires maintenant ?

Le processus que vous élaborerez pour répondre à ces questions sera fonction de la complexité des activités de développement des collectivités et de la profondeur des connaissances et de la compréhension dont vous avez besoin. Les évaluations du développement des collectivités peuvent se révéler difficiles dans la mesure où elles revêtent une dimension quantitative aussi bien qu'une dimension qualitative. Il importe de disposer de données concrètes à propos de ce qui a été entrepris, de même que de données relatives à la perception que les membres de la collectivité ont du processus, des résultats obtenus et des avantages généraux du développement des collectivités.

Le développement des collectivités comporte des risques et, souvent, suppose de nouvelles façons de faire les choses. Il importe de reconnaître que des risques sont pris et que des erreurs seront vraisemblablement commises. L'évaluation donne à la collectivité l'occasion de tirer des enseignements de ces erreurs. Elle garantit aussi la disponibilité des informations nécessaires pour rajuster et adapter votre activité et, du même souffle, réduire les risques au minimum.

L'évaluation soutient la collectivité dans sa volonté de demeurer sur la bonne voie et d'obtenir des résultats. En outre, l'information relative à l'évaluation est un important volet des projets de financement. Avant de déterminer s'ils devraient soutenir de nouveaux projets, les organismes subventionnaires tiennent fréquemment à savoir ce que vous avez réalisé par le passé. L'évaluation est peut être un domaine dans lequel vous voudrez recourir à une expertise extérieure pour vous aider à démarrer.

## L'insuffisance des ressources financières

Les initiatives de développement des collectivités gratuites sont très rares. Au fil des ans, le financement est devenu un enjeu majeur pour nombre d'initiatives de développement communautaire dans la mesure où il arrive souvent qu'elles ne cadrent pas avec les types de programmes, de subventions ou de prêts offerts. Habituellement, l'approche fondée sur les projets, que bon nombre d'organismes subventionnaires et d'établissements financiers ont adoptée, va à l'encontre des buts ou des entreprises à long terme qui se traduiront par une amélioration sensible de la vie communautaire.

Le financement et le financement exhaustif d'initiatives d'envergure ou même plus petites peuvent se révéler difficiles, pour quelques raisons. Les dix plus fréquentes sont :

- l'absence de source de financement pour des entreprises de développement communautaire particulières;
- l'absence d'initiatives de financement qui fournissent des capitaux d'amorçage pour soutenir les premières étapes d'un processus de développement des collectivités;
- les approches à court terme et à faible risque des prêts et des subventions adoptées par les bailleurs de fonds;
- les critères d'admissibilité changeants et prêtant à confusion qui régissent les subventions et les programmes gouvernementaux;
- les procédures de demande difficiles ou prêtant à confusion;
- la capacité limitée des organismes qui s'occupent du développement des collectivités de réunir des fonds de contrepartie ou d'effectuer un versement initial;

### Financement insuffisant

*Une société de développement des collectivités a reçu un financement gouvernemental d'une durée de trois ans pour exécuter un programme d'employabilité. Même si la préparation à l'emploi ne comptait pas parmi les enjeux clés définis dans le plan communautaire, c'est dans ce secteur que le fonds est disponible, de sorte que la société a décidé de se saisir de l'occasion. Bon nombre de membres de la collectivité n'étaient pas d'accord avec cette décision et ont commencé à perdre de l'intérêt pour les initiatives de la société. À la fin de la période de trois ans, l'initiative s'est retrouvée sans financement. La société, dont les ressources financières étaient limitées et qui s'était aliéné nombre de membres de la collectivité, a fait face à une crise. À la fin, elle s'est désagrégée, et les personnes concernées ont perdu une part de leur crédibilité personnelle.*

- des demandes de financement ou des plans de projet mal rédigés;

- l'absence d'expérience dans le domaine de la collecte de fonds;
- l'absence d'antécédents ou de cote de solvabilité et une crédibilité limitée auprès des bailleurs de fonds;
- une trop grande concurrence pour des subventions ou des ressources financières limitées.

Certains de ces problèmes sont imputables aux bailleurs de fonds et à la conception et à la répartition du financement, mais d'autres relèvent de la collectivité. Pour éviter ces problèmes de financement, bon nombre de groupes communautaires abordent la question du financement comme une activité exigeant un personnel qualifié et un plan. Au nombre des connaissances nécessaires pour jouer un tel rôle, citons la planification et la préparation de projet, la connaissance des subventions et des organismes prêteurs, de l'expérience dans le domaine de la collecte de fonds, une compréhension des partenariats d'investissement et, par-dessus tout, une foi véritable dans la validité du projet à financer.

Les plans de projet de même que les demandes et les projets de financement varieront selon le destinataire et la somme demandée. Certains sont très complexes et comprennent un prospectus de l'organisme, un plan stratégique détaillé de même que des organigrammes et des projections financières des recettes et des dépenses. D'autres demandes se résument à un énoncé de deux ou trois pages des activités et du bien-fondé du financement.

Voici certaines questions fondamentales auxquelles on devrait réfléchir au stade de l'élaboration d'une demande de financement :

- Quel est l'organisme subventionnaire ? De quel genre de personnes morales s'agit-il ?
- Qui participe ? Qui agira comme personne-ressource et acceptera la responsabilité des fonds ?
- À quoi les fonds demandés sont-ils destinés ?
- À quels besoins le travail entrepris répond-il ?
- Comment le projet s'inscrit-il dans la situation d'ensemble ?
- Servira-t-il de complément aux activités ou aux services communautaires existants ?
- Qui soutient ou reconnaît le groupe ou la demande ?
- Quelle est l'importance de l'avoir propre ou des actifs que le parrain ou d'autres investissent dans l'initiative ?
- Comment les fonds seront-ils administrés ? A-t-on mis au point un processus d'évaluation et de reddition de comptes ?
- Quels sont les résultats attendus ? Dans quel délai ?

## La confusion des rôles et les querelles de pouvoir

Dans le processus de développement des collectivités, il arrive que l'on soit confronté à la confusion des rôles et à des querelles de pouvoir, particulièrement lorsqu'on a affaire à une initiative de développement des collectivités d'envergure. Le développement des collectivités entraîne des changements, la création de nouvelles relations et des transferts de pouvoir. Il est possible que certains membres de la collectivité y voient une forme de dépossession ou se sentent menacés par les nouvelles relations qui se créent sous leurs yeux. Résister à ce type de changement ou se sentir menacé par lui est tout à fait naturel.

Même s'il n'est peut-être pas possible d'éviter la confusion des rôles et les querelles de pouvoir, voici un certain nombre de mesures qui peuvent être prises pour réduire au minimum l'effet de ces problèmes :

- convenir d'emblée que le développement des collectivités entraîne des changements, prévoir où ces changements interviendront et en discuter avec les personnes qui seront touchées;
- évaluer la situation de la collectivité, particulièrement là où la confusion des rôles et les querelles de pouvoir sont le plus susceptibles de se manifester, et définir les mesures que vous pouvez prendre pour réduire ces problèmes au minimum;
- favoriser la confiance et promouvoir la communication bilatérale;
- favoriser le dialogue ouvert de façon que les personnes qui résistent à l'idée du changement soient au courant de ce qui se passe et de ce qui l'explique;

- promouvoir les visions et les buts de votre plan de développement des collectivités pour créer une optique et des fins communes;
- inviter les personnes les plus susceptibles d'être touchées par le processus de développement des collectivités à jouer des rôles de leadership et à participer activement et les inciter à le faire;
- veiller à ce que les structures et les procédures établies pour faire avancer les choses aient pour effet de réduire les divisions au minimum plutôt que de les accentuer.

La force du développement des collectivités réside dans le fait qu'il est holistique et englobant. Pour parvenir à nos fins, nous devons toutefois, par la force des choses, diviser le travail en étapes faciles à traiter. La façon dont nous répartissons et administrons le travail peut avoir un impact considérable sur la confusion des rôles et les querelles de pouvoir. Même s'ils sont animés des meilleures intentions et qu'ils agissent en toute bonne foi, des membres ou des organismes de la collectivité risquent sans le savoir de nuire au travail d'autres parties. Si vous sentez des tensions ou de la confusion à propos des responsabilités collectives ou individuelles, vous devriez examiner sérieusement l'organisation du travail.

Cependant, il arrive aussi que la personnalité ou le caractère d'un individu entraîne des querelles de pouvoir. Il importe de tenter de donner suite aux suggestions ci-dessus, sans toutefois oublier que la solution consiste peut-être à obtenir d'une personne qu'elle quitte le processus ou l'activité. Le cas échéant, vous devez avoir pour objectif de gérer le processus de manière à créer le moins d'acrimonie possible.

## Les conflits irrésolus

Dans toute entreprise humaine, il arrive que des conflits et des désaccords se manifestent. En soi, ce n'est pas une mauvaise chose; tout dépend de la façon dont on réagit. La meilleure attitude consiste à donner aux désaccords la possibilité d'éclater au grand jour. C'est lorsqu'ils sont refoulés que les désaccords deviennent dangereux. Évitez les conflits ou les ignorer, c'est courir le risque de voir le problème s'aggraver et la division s'accroître.

Pour régler les conflits ou les désaccords, la clé de la réussite consiste à :

- définir clairement la cause du problème et non les symptômes;
- comprendre le problème et avoir une idée très nette des personnes concernées;
- séparer la personne du problème;
- définir des solutions possibles;
- choisir une option et y donner suite.

L'émergence de conflits et de réticences est peut-être le signe que vous n'avez pas mis en place un processus englobant. Il est possible que des membres de la collectivité remettent en question des éléments du processus ou y résistent simplement parce qu'ils n'ont pas été associés à l'élaboration des activités ou qu'ils comprennent mal la nature de l'entreprise. Il arrive que l'on se dise qu'il est trop difficile de mettre au point un processus englobant ou encore que certains éléments de la collectivité ne soient pas véritablement intéressés et, par conséquent, n'aient pas à être associés au processus. N'allez surtout pas tomber dans ce piège. Effectuez les démarches nécessaires pour promouvoir l'inclusion. Il vaut mieux associer au processus de développement toute la gamme des intérêts et des points de vue présents dans la collectivité que de régler les conflits et les préoccupations après coup.

## La mauvaise application des outils et des techniques

Entreprendre un processus de développement des collectivités exige non seulement des outils et des techniques, mais aussi une bonne compréhension de leur mode de fonctionnement. La méconnaissance des outils et des techniques est l'une des raisons qui expliquent le plus souvent leur mauvaise utilisation. Un outil est une série de mesures précises, un exercice ou une liste de contrôle pouvant être présentés en détail, puis appliqués dans diverses circonstances. À titre d'exemple, citons les questionnaires d'évaluation de la collectivité, les répertoires de compétences et les listes de contrôle des projets de financement. Moins tangible, une technique est une méthode ou un moyen utilisé pour entreprendre une tâche donnée. À titre d'exemple de techniques, mentionnons les approches relatives à la visualisation de la collectivité, les concepts touchant la communication efficace et les idées qui font la promotion de l'animation de groupe efficace.

Les outils et les techniques utilisés dans le développement des collectivités évoluent et se transforment. Ce qui donne de bons résultats dans une collectivité risque d'échouer dans une autre. Par conséquent, il n'y a pas d'outils et de techniques dont on a l'assurance qu'ils donneront de bons résultats dans toutes les situations. Les collectivités peuvent et doivent tirer des enseignements de l'expérience d'autrui, mais aussi raffiner ce qui donne de bons résultats ailleurs et l'adapter à leur propre situation.

### Constituer une boîte à outils

*Quelques membres d'un groupe d'action communautaire se sont réunis pour examiner leur plan communautaire et évaluer ce qui devait être fait de même que la marche à suivre. Il y avait quelques évaluations de la collectivité à réaliser, deux assemblées locales à organiser et beaucoup de données à recueillir. Les membres du groupe étaient conscients d'avoir besoin de techniques et d'outils spécialisés, mais ils ne disposaient pas de ressources suffisantes pour retenir les services d'une personne de l'extérieur. Ils ont plutôt demandé aux personnes qu'ils connaissaient comment effectuer les diverses tâches à accomplir et quels outils utiliser. Ils ont ainsi constitué une excellente petite boîte à outils pour leurs propres besoins. Depuis, ils ont aussi créé un guide rempli d'outils de planification communautaire.*

Il importe que vous exploriez la gamme des outils et des techniques disponibles et que vous les appliquiez à votre situation particulière. Tandis que vous examinez des outils et des techniques pour votre collectivité, posez-vous les questions suivantes :

- A t-on effectué le travail préalable nécessaire pour que l'outil ou la technique se révèle utile et efficace ?
- L'utilisation de l'outil ou de la technique favorisera-t-elle le processus de développement des collectivités ?
- Les membres de la collectivité comprendront-ils la nécessité de l'outil ou de la technique et le résultat escompté ?
- L'outil ou la technique doit-il être adapté pour se révéler efficace dans votre collectivité ?
- Y a-t-il une personne ou un groupe capable d'utiliser l'outil ou la technique de façon efficace ?
- Que fera-t-on une fois que l'outil ou la technique aura été utilisé de façon efficace ?

Il existe une abondance d'outils et de techniques disponibles. On songe par exemple à des documents imprimés ou vidéo de même qu'aux sages conseils d'autres spécialistes du développement des collectivités. Dans la Section VI du présent guide, on trouve certains points de départ susceptibles de vous orienter dans la multitude de documents disponibles. Parmi les outils et les techniques que vous repérez, bon nombre seront à vendre.

Que vous assumiez ou non le coût des documents, soyez au fait des questions touchant le droit d'auteur et respectez-les. Si vous devez adapter les documents préparés par d'autres, il importe de reconnaître la contribution qu'ils ont apportée à votre propre réflexion.

Si vous communiquez avec d'autres spécialistes du développement des collectivités, n'abusez ni de leur temps ni de leur situation. Indiquez clairement ce que vous voulez savoir, et assurez-vous que vos attentes sont raisonnables. Par exemple, demander à une personne si elle peut vous diriger vers certaines ressources efficaces est raisonnable, mais lui demander de produire un processus de développement des collectivités pour vous au téléphone ne l'est pas. Bon nombre d'organismes et de particuliers qui oeuvrent dans le domaine du développement des collectivités travaillent à contrat ou selon le régime de rémunération des services; par conséquent, toute demande de renseignements autre que préliminaire peut exiger la conclusion d'un accord de rémunération des services. Si une personne consacre du temps et des efforts pour vous aider à repérer des ressources ou à vous orienter, soulignez sa contribution.

### Leçons de l'expérience

- ❑ Le développement des collectivités n'est pas un processus facile ni simple. Prévoyez les problèmes et les préoccupations et réglez-les au fur et à mesure.
- ❑ Tirez des enseignements de l'expérience et des erreurs d'autrui. Vous devez comprendre pourquoi ces erreurs ont été commises et intégrer des stratégies à votre processus de façon à ne pas répéter les mêmes erreurs.
- ❑ N'ayez pas peur de perfectionner et d'adapter votre processus de façon à ce qu'il apparaisse comme pertinent aux membres de la collectivité et qu'il permette d'obtenir les résultats escomptés.

- ❑ Soyez ouvert aux rétroactions et sollicitez-en.
- ❑ Au besoin, demandez de l'aide.
- ❑ Prenez le temps de définir des techniques et des outils adaptés à votre collectivité et susceptibles de vous aider à aller de l'avant. Perfectionnez et adaptez les techniques et les outils existants de façon à répondre aux besoins de votre collectivité.
- ❑ Recourez à une expertise extérieure, mais assurez-vous que c'est la collectivité, et non le spécialiste, qui dirige le processus.

### Sujets de réflexion

- ❑ Réfléchissez à la liste de problèmes communs définis ci-dessus. Croyez-vous que vos efforts de développement des collectivités pourraient être confrontés ou sont confrontés à l'un ou l'autre de ces problèmes ? Lesquels ? Pourquoi ?
- ❑ Comment réagirez-vous aux préoccupations définies ci-dessus ? À quels outils et techniques ferez-vous appel ?
- ❑ Comment vous y prendrez-vous pour éviter les problèmes ou les erreurs d'autrui ?
- ❑ Quelles sont les ressources, l'expertise et les expériences dont vous disposez pour vous aider à éclairer vos efforts de développement des collectivités ?





## SECTION VI - CONCLUSION

Le développement des collectivités et le renforcement des communautaires sont des processus qui habilent les personnes, à titre individuel ou collectif, à se saisir des possibilités et à relever les défis qui se présentent dans leur collectivité de même qu'à s'y préparer. Le développement des collectivités devrait appartenir à la collectivité et en résulter. Il ne devrait pas être imposé de l'extérieur. Qu'on ait affaire à un processus à multiples facettes ou à une entreprise relativement simple et directe, le processus devrait déboucher sur une amélioration de la vie communautaire.

À titre d'introduction au développement des collectivités, le présent guide a été conçu pour favoriser la compréhension :

- des termes « développement des collectivités » et « renforcement des capacités communautaires »;
- des conditions qui, dans les collectivités, sont propices au développement des collectivités;
- du processus de développement des collectivités;
- des attitudes, des connaissances et des habiletés nécessaires au développement des collectivités efficace;
- des solutions et des problèmes communs.

Le présent guide ne prétend pas être exhaustif ni s'appliquer à toutes les situations. Le développement des collectivités repose en grande partie sur le sens commun et la participation collective à la recherche de solutions ou à la création d'occasions. Comme chaque collectivité est unique, chaque initiative sera distincte. Au cours des dernières années, nous avons beaucoup appris à propos de ce qui donne de bons résultats et de ce qui échoue, mais beaucoup reste à faire. Ce que nous savons, c'est que, pour entreprendre un effort de développement des collectivités efficace, vous devez miser sur les éléments suivants :

- une vision, des faits et un plan communs;
- une compréhension du processus de développement des collectivités et la capacité de le mettre en branle;
- des ressources, des outils et des techniques; et, fait plus important encore,
- des personnes prêtes et disposées à diriger le processus et à le mener à bon port, et capables de le faire.

Nos cultures communautaires évoluent, et nous cherchons de plus en plus à définir la responsabilité et l'imputabilité des communautés de demain. Il s'agit d'un changement d'attitude significatif qui montre bien qu'on reconnaît que ce sont souvent les citoyens ordinaires qui sont le plus au fait de leurs besoins et qui ont intérêt à faire bouger les choses et sont en mesure de le faire.

---

Le présent guide constitue un bon point de départ, mais il s'agit simplement d'une parmi de nombreuses ressources susceptibles de vous aider à lancer, à élaborer et à soutenir un processus de développement des collectivités. Utilisez les idées présentées ici ainsi que d'autres ressources disponibles pour approfondir votre compréhension de ces notions et de ces processus et de leur application possible dans votre collectivité.

Bon nombre de collèges et d'universités proposent des cours et des programmes qui étudient le développement des collectivités en profondeur et proposent une gamme complète de produits, des ateliers aux programmes conduisant à l'obtention d'un diplôme. De même, il existe d'innombrables sources d'aide technique et spécialistes chevronnés du développement des collectivités, qui, au fil des ans, ont tiré des enseignements précieux d'une expérience concrète.

De plus, il existe une abondance de documents disponibles. Il aurait été difficile d'en dresser une liste dans le présent guide dans la mesure où cette dernière se serait rapidement révélée désuète. Par conséquent, nous vous pressons de définir les informations ou les ressources appropriées en interrogeant des personnes qui travaillent dans le domaine du développement des collectivités ou des représentants du gouvernement, ou encore en consultant votre bibliothèque locale ou en naviguant sur Internet.

Ne cessez jamais d'apprendre, de partager de l'information, de générer des idées et d'effectuer un bon travail de développement des collectivités. Le Canada, en tant que pays, est reconnu dans le monde entier pour la qualité de ses résidents et la richesse de ses collectivités. Nous avons aujourd'hui l'occasion de poursuivre la tradition et d'associer un plus grand nombre de personnes à l'avènement de collectivités viables et d'un avenir meilleur.

---

---

## FORMULAIRE D'ÉVALUATION

Nous aimerions beaucoup vous entendre à propos de ce que nous faisons et les améliorations qui devraient être apportées. Nous accueillerons volontiers vos commentaires et vos réactions au présent guide, sous toutes ces formes.

Courrier :      Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail  
Objet : « Guide de développement des collectivités »  
Développement des ressources humaines Canada  
5e étage, 140, Promenade du Portage  
Hull (Québec) K1A 0J9

Courriel :      learning-apprentissage.lmld-apmt@hrdc-drhc.gc.ca  
Télécopieur : (819) 997-5163  
Téléphone :    (819) 953-1920

De façon plus précise, nous aimerions que vous répondiez aux questions suivantes. Vos réponses seront utilisées pour évaluer le guide et l'information qu'il renferme.

- Où avez-vous entendu parler du guide ?
- Comment vous l'êtes-vous procuré ?
- Quelle est votre appréciation générale du guide ?
- Quelles sont les parties que vous avez trouvé les plus intéressantes ou les plus utiles ?
- Quelles améliorations y apporteriez-vous ?
- À quelle(s) fin(s) avez-vous utilisé ou utiliserez-vous le guide ?
- Avez-vous d'autres commentaires à formuler ?

### RENSEIGNEMENTS SUR LE RÉPONDANT (FACULTATIFS)

---

Nom et coordonnées de la personne-ressource :

---

Profession ou champ d'études :