

L'ENTRETIEN

De France Desjardins avec

Sonia Racine

Cofondatrice et conseillère en mobilisation des connaissances chez *Communagir*



Photo : Sylviane Robini

Native de Saint-Bruno au Lac-Saint-Jean, Sonia Racine est titulaire d'un baccalauréat de l'UQAC ainsi que d'une maîtrise (option en organisation communautaire) de l'Université Laval en travail social. Durant une dizaine d'années, ses sujets de recherche ont été la sécurité alimentaire à travers les pratiques alternatives au dépannage alimentaire dans une perspective d'*empowerment*. Elle a en effet eu la chance de travailler en étroite collaboration avec William A. Ninacs (Bill) dès 1991, une référence majeure en matière d'*empowerment*, qui a été un de ses mentors. Puis, elle a enseigné en organisation communautaire à l'UQAC et à l'Université Laval pendant plusieurs années, en plus d'accompagner des organisations et des regroupements dans leurs objectifs de développement. Par la suite, Sonia Racine s'est consacrée aux études doctorales en travail social à l'Université de Montréal. Son sujet de recherche portait sur les dimensions du processus de mobilisation citoyenne et sur ce qui le favorise dans un contexte de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Avec la Coopérative de consultation en développement La Clé, elle a accompagné plusieurs organismes communautaires, institutions, acteurs municipaux, groupes citoyens et regroupements intersectoriels dans différentes démarches de développement. C'est avec les membres de la Coop qu'a été réfléchi et expérimentée l'organisation *Communagir*, pour laquelle elle a occupé le poste de conseillère en développement collectif pendant 10 ans. Elle y travaille aujourd'hui en tant que conseillère en mobilisation des connaissances. Fondée en 2011, *Communagir* a pour mission de contribuer à ce que les collectivités du Québec soient en mesure de réaliser les changements qu'elles jugent nécessaires à leur développement collectif.

- Bonjour, Sonia Racine. Merci de nous accueillir pour cet entretien qui portera sur votre vaste expérience en mobilisation des communautés. Pouvez-vous nous parler de votre vision de la mobilisation?

Sonia Racine. La mobilisation est à la fois un état (se sentir mobilisé) et un processus en continu qui

permet de faire le passage du *je* au *nous*. Cela s'amorce par la participation à un espace collectif et culmine dans l'engagement envers un but commun. En ce sens, être mobilisé et être engagé, c'est un peu la même chose. Si le processus de mobilisation est un processus d'engagement, il est aussi un processus de développement du pouvoir d'agir

en soi (*empowerment*). Selon moi, plus les acteurs participent et s'engagent, plus ils perçoivent la possibilité d'améliorer la situation, agissent et arrivent à faire des gains et à transformer leur milieu, renforcent leur pouvoir d'agir, ont envie de s'engager, et ainsi de suite. C'est en quelque sorte un processus dans lequel un cercle vertueux peut arriver à s'installer (au contraire des processus de *disempowerment* et de démobilitation).

Chez *Communagir*, nous pensons que la finalité ultime de la mobilisation est que les collectivités puissent devenir autrices et actrices des changements qui les concernent. En restaurant le statut d'acteur, la mobilisation permet de combattre l'inertie et l'impuissance face aux situations complexes avec lesquelles les collectivités doivent quotidiennement composer.

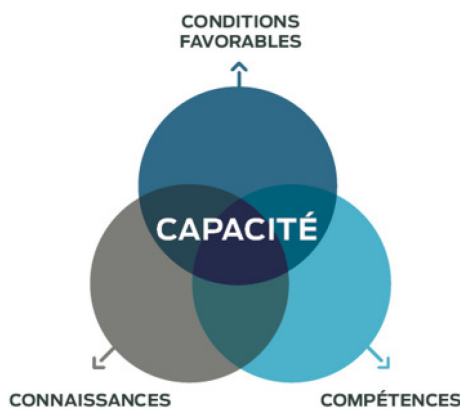
Mes collègues jadis à La Clé et moi-même avons toujours travaillé dans cette optique. Avant de fonder *Communagir*, nous constatons que les organisations publiques et communautaires avaient besoin d'accompagnement et de formation pour agir dans une perspective de renforcement du pouvoir d'agir. Nous avons donc développé cela. Avec le temps, les problématiques sociales se sont complexifiées et nous avons compris, comme bien d'autres, qu'il était nécessaire de travailler de manière plus intersectorielle dans les territoires et aux différents paliers (local, supralocal, régional et national) pour arriver à créer du changement. Le travail en « silo », où chaque secteur – communautaire, public, privé, citoyen – travaille dans sa zone

d'expertise et est aujourd'hui fort mal-aimé, est encore très pertinent et permet de répondre à une foule de besoins, notamment à court terme.

Cependant, nous avons réalisé que, si nous voulions accompagner les collectivités dans une perspective de transformation plus importante, il fallait développer de nouveaux repères et outils. Au même moment, la *Fondation Lucie et André Chagnon* choisissait de miser sur la stratégie de mobilisation des communautés locales afin d'avancer dans ses objectifs de réussite éducative pour les jeunes, et reconnaissait le besoin de renforcement des compétences et de mobilisation des connaissances à cet égard. Elle nous a donc soutenus pendant les quatre années de projet de ce qui allait devenir *Communagir* pour développer des réponses à ces besoins. D'ailleurs, la *Fondation* n'a jamais cessé de nous soutenir depuis.

Pour les néophytes, quels sont les fondements de l'empowerment?

S. R. Un aspect fondamental de l'*empowerment* est d'embrasser la prémisse selon laquelle chaque personne, groupe ou collectivité a les capacités requises pour se développer dans le sens de ses propres aspirations ou, du moins, que le potentiel pour les acquérir existe. C'est dans cette perspective que nous actualisons notre mission à *Communagir*, par le renforcement de la capacité des collectivités.



Source : Cadre de référence de Communagir (en révision)

Nous travaillons à renforcer la capacité des acteurs et actrices à mener les changements collectifs en renforçant les compétences (notamment, par la formation et l'accompagnement), en soutenant la mobilisation des connaissances (par divers productions, outils et activités) et en travaillant à coconstruire avec d'autres des conditions plus favorables au développement collectif (notamment, par nos projets partenariaux). Tout cela dans une optique d'inclusion, d'équité et de durabilité. Notre approche n'est surtout pas de donner une solution toute faite en réponse à des besoins – nous ne l'aurions pas, de toute façon. Nous croisons les idées, les perspectives, les compétences, etc. de tous les acteurs et actrices, puis nous les hybridons avec eux afin que jaillissent des solutions adaptées et transformatrices.

Croyez-vous que les groupes, les regroupements d'organisations, voire les territoires peuvent exprimer un empowerment collectif?

S. R. Aujourd'hui, avec l'expérience, je crois qu'il y a vraiment quelque chose qui dépasse les individus, les organisations et même les regroupements qu'on met en place dans un territoire. Je crois qu'à travers la création d'une identité collective dans un milieu (p. ex., un quartier, un village ou une MRC), il est possible de développer une forme de pouvoir d'agir collectif qui dépasse l'addition des pouvoirs d'agir individuels et organisationnels. Cette capacité d'agir m'apparaît se renforcer en continu, même si les gens et les organisations qui composent ce territoire changent dans le temps. Il y a quelque chose qui, sans être ésotérique, me semble exister pleinement au-delà des individus et des groupes.

Quand on dit qu'à telle ou telle place, c'est comme ceci ou comme cela, ou qu'on ressent qu'il y a une culture particulière, je pense qu'on réfère un peu à ces caractéristiques et à ces capacités, et qu'elles transcendent l'addition de celles des individus et organisations qui y agissent. Même si ce n'est pas magique, c'est peut-être ce qui permet d'arriver à se transformer ensemble, malgré les turbulences, sans avoir à toujours tout recommencer lorsque les personnes changent. C'est un gros sujet...

Qu'est-ce qui caractérise un processus de mobilisation intersectorielle dans un territoire?

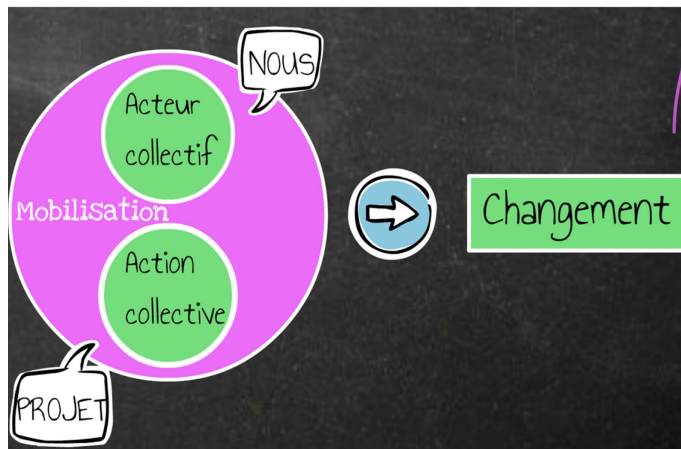
S. R. Dans une perspective de développement territorial, un processus de mobilisation, c'est-à-dire le processus d'engagement collectif vers un but commun, débute souvent par l'identification des parties prenantes. Lorsqu'elles sont identifiées, on cherche à savoir comment chacune perçoit et comprend la situation et les dynamiques territoriales, quelle histoire elle porte, etc., mais aussi quels sont ses intérêts et ses intentions. Il est très important d'en tenir compte dans le processus.

Par le passé, on a eu tendance à un peu « démoniser » les intérêts et intentions des organisations participant à un espace collectif de développement (une table de concertation, un regroupement, etc.) en mettant uniquement l'accent sur le *nous*, soit la vision, les intentions et les intérêts communs. Par exemple, on disait en quelque sorte aux gens d'enlever leur chapeau d'organisation pour s'élever vers l'intérêt supérieur collectif. Ce n'est pas mauvais ou inapproprié en soi, mais, ce faisant, on a négligé les *je* (individuels et organisationnels¹) et peut-être échappé des contributions utiles au développement et à l'innovation parce qu'elles ont été noyées dans le tronc commun.

Aujourd'hui, je prends soin de demander aux acteurs et actrices avec qui je travaille de conserver leur chapeau organisationnel parce qu'il contient des compétences uniques, des savoirs, des enjeux et des défis, une culture propre, des perspectives différentes ainsi que des expériences variées et légitimes dont le collectif a besoin. C'est important de reconnaître tout ça et de partir de là. C'est en croisant et en hybridant ces connaissances, ces visions et ces expertises diversifiées que peuvent émerger des pistes novatrices de transformation au profit du bien commun. Nous sommes dans une ère où nous n'avons jamais autant fait l'éloge de la diversité et je crois que c'est plus que pertinent et fondamental de le faire, sans négliger d'aucune façon le collectif, sans sombrer dans l'individualisme non plus.

Dans le cadre de mes travaux de doctorat, j'ai développé une figure qui situe les composantes de la mobilisation et que nous utilisons depuis les débuts à *Communagir*. Mes collègues parlent de l'équation de la mobilisation parce que la mobilisation est composée de l'addition de deux composantes, qui mènent vers un changement :

1. la création d'une identité partagée – le passage du *je* au *nous*;
2. l'élaboration de la vision et des actions à mettre en œuvre pour parvenir aux changements espérés – le projet commun.



L'acteur collectif, qui arrivera à développer une identité collective ou commune, se crée à partir d'un processus de cadrage à trois niveaux : motivationnel (pourquoi on se met ensemble – intention commune); diagnostique (comment on comprend ce qui se passe – compréhension commune); et pronostique (ce qu'on voit comme changement ou transformation à faire – vision commune).

C'est dans l'interaction entre les acteurs et actrices que se développe et évolue cette identité collective, mais aussi à travers l'action, en agissant concrètement ensemble. L'acteur influence l'action (les choix et les mises en œuvre) et l'action influence aussi l'acteur. Quand on regarde le résultat de nos actions, cela vient modifier notre compréhension de ce qui se passe, notre vision de ce qui est à changer, etc. Comme le disait mon codirecteur de thèse, Yann Le Bossé, un acteur sans action, ce n'est que du babillage; une action sans acteur, ce n'est que de l'agitation. C'est un des fondements, parmi d'autres, qui nous accompagnent dans tout ce que nous faisons.

En ce moment, nous sommes fortement engagés à offrir un meilleur soutien aux démarches de développement des collectivités territoriales qui souhaitent suivre et évaluer leur progrès, en partant de ces dimensions de la mobilisation. En effet, les démarches peuvent suivre et évaluer l'acteur collectif qu'elles deviennent en se regroupant, l'action collective qu'elles mènent à leur niveau, les changements qu'elles arrivent à générer, mais aussi les transformations plus en profondeur qui se produisent dans le territoire où elles évoluent. Évidemment, tout cela ne peut pas se faire en même temps, alors nous tentons d'accompagner les acteurs et actrices dans leurs choix, puis de leur fournir de l'outillage adapté à leur réalité.

D'ailleurs, on reconnaît qu'il est plus difficile pour une démarche de développement des collectivités de mesurer et de valoriser ses effets proximaux, soit ceux qui relèvent de son action directe. Par exemple : la création de liens entre les acteurs d'un milieu, une compréhension plus partagée et approfondie d'un enjeu, un projet novateur fruit du croisement des idées des parties prenantes, une institution qui modifie ses normes pour mieux

répondre aux besoins identifiés collectivement, un nouveau levier financier mis à la disposition du milieu, un obstacle légal qui est levé ou contourné pour favoriser l'innovation, etc. Plus les démarches sont « loin » de l'action directe avec les populations, plus il s'avère difficile de faire comprendre comment ce qu'elles produisent est profondément lié avec les effets qui ont cours et qui améliorent concrètement la qualité de vie des personnes qui habitent un territoire.

Y a-t-il des travaux ou des outils qui permettent de relever ce défi?

S. R. La professeure et chercheuse Angèle Bilodeau et son équipe de l'École de santé publique de l'Université de Montréal, dirigée par Louise Potvin, ont réalisé une recherche qui a apporté beaucoup d'éclairage à cet égard. À partir de la théorie de l'acteur-réseau, cette recherche a principalement consisté à identifier quels résultats transitoires sont produits par l'action intersectorielle locale et comment ces résultats s'enchaînent pour générer des transformations, à travers les récits de trois tables de quartier à Montréal. Ces résultats transitoires peuvent être vus comme des jalons qui mènent progressivement vers les changements souhaités.

La beauté – mais aussi la complexité – de la chose, c'est qu'une même action ne produit pas toujours les mêmes résultats et que ceux-ci ne s'enchaînent pas nécessairement de la même façon non plus. Les exemples que j'ai donnés un peu plus tôt quant à ce que peuvent générer des démarches de développement des collectivités sont de bons exemples de résultats transitoires. On comprend donc ici que le changement est produit par l'interaction dynamique et continue entre les personnes (les acteurs et actrices), les ressources dont elles disposent, leurs actions dans un territoire, etc., et que la « recette » est unique dans un espace précis à un moment déterminé. Comprendre comment le changement s'opère à différents paliers d'action est un apprentissage fondamental. D'ailleurs, tout un outillage a été produit pour soutenir ceux et celles qui souhaitent utiliser ce travail dans cet [Outil d'appréciation de l'action intersectorielle locale](#).

Quel est le plus grand défi actuel de la mobilisation dans les territoires?

S. R. En ce moment, dans les espaces d'action intersectoriels aux divers paliers, l'important roulement de personnel des individus qui en assurent la coordination semble fragiliser les processus de mobilisation. Ces personnes assurent un leadership de processus nécessaire pour arriver à avancer collectivement. Ces postes exigent de nombreuses compétences (animation, planification, analyse stratégique, gestion, travail intersectoriel, communication, etc.) pour lesquelles aucun diplôme ne prépare totalement².

De plus, malheureusement, ces postes semblent peu valorisés et sont probablement trop faiblement rémunérés pour attirer des personnes d'expérience. Ce sont ainsi souvent des personnes ayant moins de bagages qui les occupent. En plus de leur complexité déjà très grande, ces fonctions de coordination d'espaces intersectoriels sont assumées par une personne souvent sans équipe de travail (quand ils en sont à leurs débuts ou parce que leur financement ne leur permet pas d'embaucher plus d'une personne). Ces personnes à la coordination se retrouvent donc fréquemment sans collègue au quotidien pour discuter de leurs enjeux, réussites et défis, et peuvent se sentir isolées³. Ce sont des phénomènes qui accentuent fort probablement ce roulement de personnel, dans le contexte plus général de pénurie de main-d'œuvre au Québec.

S'ajoute à cela un roulement qui s'est également accentué parmi les partenaires qui représentent une organisation dans ces démarches collectives. On peut aisément saisir que, quand plusieurs organisations sont affectées en même temps par des départs ou des changements d'attribution, l'*empowerment* collectif se trouve mis à mal, surtout pour les démarches qui sont « jeunes », malgré ce que j'ai dit plus tôt à propos de ce qui reste vivant (notamment, la culture) au-delà des individus et des organisations. J'y reviendrai.

Dans ce contexte où tout bouge très vite et où les individus changent, les démarches de développement des collectivités ont parfois l'impression de

devoir recommencer les étapes déjà franchies et de ne pas avancer. C'est le jour de la marmotte. Déjà, sans roulement, les processus de mobilisation menant à la création d'un acteur collectif solide et d'une action collective puissante en vue d'un changement pour relever des défis majeurs s'échelonnent sur plusieurs années... Alors, il est facile d'imaginer la couche de complexité qui s'ajoute quand il y a une rotation accélérée des participants à une démarche. Une nouvelle personne qui s'intègre à un acteur collectif déjà constitué a du rattrapage à faire : comprendre ce qui a amené les membres à se regrouper, les enjeux, le territoire, les intérêts et les intentions de chaque partie prenante, les intentions collectives, etc. Cette personne a en quelque sorte à se rallier au projet commun et aux actions qui en découlent, sans tout remettre en question, tout en ayant l'occasion et le pouvoir de les influencer (les plans étant en constante évolution). De plus, les parties prenantes d'une démarche ne s'entendent jamais sur tout (et c'est tant mieux), mais c'est en interagissant qu'elles élargissent leurs terrains communs. Le roulement rend donc plus difficiles ces processus déjà complexes. Et nous n'avons pas parlé des types de changement que ces démarches tentent de générer! Quand on parle de changements systémiques, on parle de changements en profondeur qui se profilent à long terme.

Je disais tantôt que la situation de roulement me semble fragiliser plus fortement la capacité d'agir collective (voire territoriale) des démarches plus « jeunes » ou qui ont dû s'interrompre dans le temps, faute de financement au fonctionnement. Elles ne sont probablement pas encore assez « fortes » pour résister à ces fluctuations et aux incertitudes qui s'ensuivent. À l'inverse, à Montréal, il y a des tables de quartier qui existent depuis plus de 30 ans, sans interruption. Cette continuité et les ressources qui ont été accordées à travers le temps afin que ces initiatives puissent se doter d'une base solide (notamment par du soutien récurrent au fonctionnement) semblent avoir généré une stabilité. Dans ce contexte, même si des personnes quittent leur poste (notamment parmi l'équipe de travail), les collègues qui demeurent arrivent à inclure de nouvelles personnes et à leur permettre de contribuer pleinement,

sans pour autant déboulonner tout ce qui a été bâti collectivement.

Aujourd'hui, notre questionnement est de savoir comment nous pourrions relever ensemble ce défi de pénurie de main-d'œuvre et de roulement de personnel, avec les différents acteurs collectifs et réseaux qui les soutiennent. Cet enjeu est très présent au Québec et s'est visiblement accru depuis la pandémie de COVID-19. Plusieurs ont d'ailleurs soulevé cet enjeu lors des *États généraux en développement des communautés*, portés par le Collectif des partenaires en développement des communautés et tenus à la fin d'octobre. Au cours des prochains mois, *Communagir* s'impliquera avec d'autres dans la recherche de solutions novatrices et durables afin de favoriser la continuité des processus de mobilisation collective dans ce contexte à travers les différentes collectivités et régions au Québec.

Vous avez évoqué les notions de compétences et de connaissances. Selon vous, quelles sont les conditions favorables à l'émergence et à la continuité des processus de mobilisation?

S. R. Il y en a évidemment plusieurs : des lois, des programmes et des mesures qui vont dans le sens du bien commun, du financement adéquat pour relever les enjeux complexes qui sont les nôtres, de la compréhension, de la reconnaissance et de l'appui concret aux efforts de développement collectif, etc.

Au Québec, il n'y a pas si longtemps, nous avons eu des conditions plus favorables à l'émergence et à la consolidation des processus de mobilisation des communautés, par exemple avec la *Politique nationale de la ruralité* et avec les pactes ruraux qui l'accompagnaient. Cette politique a permis de soutenir, d'une part, des projets de développement coconstruits par les parties prenantes dans les communautés rurales pendant plusieurs années et, d'autre part, un réseau de professionnels et professionnelles du développement rural dont les compétences n'ont cessé de croître avec le temps. D'ailleurs, différentes évaluations ont montré que cette politique, avec du financement récurrent à long terme, permettait des changements importants et durables dans les communautés rurales, en plus de renforcer graduellement la capacité d'agir

et la fierté territoriale. Cette politique a été abolie en 2015, en même temps que plusieurs autres outils de développement collectif.

Par ailleurs, rappelons que, depuis 2002, nous avons au Québec la *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. Celle-ci a engendré le déploiement de stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (au nombre de trois à ce jour – on attend la quatrième), dans lesquelles il est généralement reconnu que tous les acteurs et actrices des différents secteurs d'action doivent se mobiliser pour trouver des solutions à cet enjeu majeur de société.

Plus spécifiquement, la première stratégie à voir le jour a misé sur le déploiement de l'approche territoriale intégrée dans les territoires locaux. Les fonds accordés ont principalement été dédiés à la conception d'un plan d'action intégré s'échelonnant sur quelques années par l'embauche de ressources humaines pour coordonner ce complexe exercice de planification collective intersectorielle. Toutefois, aucun fonds n'était alors associé pour réaliser les actions planifiées. On a alors dû se tourner vers les fonds existants des différents ministères et organismes (financement par projet), lesquels sont le plus souvent dédiés à des clientèles spécifiques ou à des thèmes pointus, alors qu'on cherchait justement à agir de façon plus intégrée. Dans ce cas, il est difficile de dire que les conditions favorables étaient réunies pour innover et développer des solutions pérennes à ce problème fort complexe.

L'absence de conditions favorables (minimale-ment du soutien récurrent au fonctionnement ainsi que du financement de l'action qui sort du financement par projet, qui permette d'agir au-delà des silos et de faire d'une pierre trois ou quatre coups) peut générer de la démobilisation et un sentiment de découragement pouvant subsister pendant plusieurs années. Cela peut aussi semer ou entretenir l'idée que le travail collectif en intersectorialité est une utopie qui n'aboutit pas à des résultats concrets.

Aujourd'hui, le soutien au renforcement de la capacité d'agir des territoires, déployé par la *Fondation*

Lucie et André Chagnon, permet de sortir de cette logique de projets et d'actions à court terme pour aller vers plus d'intégration, de regard global et d'actions structurantes à plus long terme. Toutefois, ce soutien n'est pas sans soulever des questions importantes, notamment le rôle de l'État québécois dans le développement des collectivités – ou son rôle questionnable dans les dimensions sociales, environnementales et culturelles.

Quelles sont vos plus grandes craintes en matière de mobilisation?

S. R. Je constate les grandes iniquités sociétales et territoriales ainsi que les changements climatiques, et je crains que les conditions actuelles de soutien à l'action territoriale intersectorielle freinent notre capacité collective à trouver des solutions innovantes et durables. Même si on ne peut pas s'entendre sur tout, je crois que nous avons la responsabilité de nous doter d'un minimum de vision commune de développement dans nos territoires qui aille dans le sens du bien commun. Du soutien financier récurrent et adéquat devrait permettre de nous donner le temps et l'espace requis pour réfléchir ensemble, s'influencer, sortir des chemins connus pour en découvrir de nouveaux (lorsque nécessaire) et, au final, produire l'intelligence collective requise pour faire face aux défis majeurs de notre temps.

Vous évoquez de grands enjeux systémiques. Comment réussissez-vous à les aborder avec les gens et les organisations dans un processus de mobilisation?

S. R. Avec mes collègues et plusieurs autres organisations, nous travaillons à mieux comprendre les changements systémiques pour pouvoir mieux les accompagner. Je pense que le modèle dans lequel nous vivons ne fonctionne plus socialement, écologiquement, culturellement et économiquement. Nous sommes dans une crise climatique, mais cette situation de crise est tout autant sociale et démocratique, avec des polarités jamais vues.

Selon le modèle de la double boucle (*two loops model*), lorsqu'un système est à son apogée, il y en a toujours un autre qui est en train d'émerger grâce

à diverses innovations transformatrices qui portent un tout autre paradigme. Graduellement, les systèmes sont amenés à changer, car certaines institutions, organisations, façons de faire, de voir et de vivre ensemble connaissent un déclin, puis une mort. Alors, des systèmes renouvelés se mettent en place. Comprendre ces phénomènes nous amène à nous donner de la prise sur eux pour pouvoir les influencer.

Dans cette veine, nous avons actuellement un projet qui arrive à terme : *Corenforcement des capacités pour des changements systémiques justes, inclusifs et durables*. Ce projet a duré trois ans et il consistait à mieux comprendre la nature et les façons d'aborder les changements systémiques par le truchement de l'expérimentation concrète de capacités critiques requises pour ce faire. Dix capacités ont été identifiées, dont celles de créer des ponts, d'avoir une pensée critique dans une posture éthique, de dialoguer en contexte de complexité, de réfléchir de manière systémique, etc. Puis, elles ont été expérimentées à travers quatre initiatives. De nombreux apprentissages en sont ressortis et nous commençons à peine à en prendre la mesure.

Pour favoriser le développement de ces compétences aux acteurs d'autres organisations, quelles sont votre approche et vos inspirations?

S. R. Dans les débuts de *Communagir*, j'ai animé un chantier partenarial sur le développement des compétences, où nous avons essayé d'identifier celles qui favorisent l'agir-ensemble. Avec les membres du chantier, nous avons identifié les compétences que devaient idéalement posséder les personnes qui participent aux espaces collectifs, qui les coordonnent et les animent, qui accompagnent ces espaces de l'intérieur (p. ex., organisateurs communautaires ou agents de développement d'une MRC) et celles des personnes les accompagnant de l'externe (par des ressources de soutien comme *Communagir*, *Niska*, *Dynamo*, etc.). Nous nous sommes principalement appuyés sur les travaux de Guy Le Boterf pour comprendre comment se développent et se renforcent les compétences.

Je crois que les personnes qui renforcent certaines compétences et augmentent leur capacité d'agir arrivent à partager ces compétences avec leurs collègues, augmentant ainsi la capacité d'agir de leur organisation plus globalement, et vice versa, sans nécessairement qu'un processus formel de transfert soit installé. Je pense aussi que, lorsque les acteurs mobilisés dans un espace collectif (représentant une organisation) développent des compétences, ils peuvent arriver à partager ces compétences dans leur organisation. Idéalement, ces organisations parviennent à se transformer elles-mêmes, ce qui entraîne peut-être un changement plus important qui dépasse l'acteur collectif. C'est un peu le pari que nous faisons : un effet multiplicateur dans les deux sens – des individus vers les organisations, puis vers les acteurs collectifs, et inversement.

Est-ce que des théories des sciences de la gestion inspirent certaines de vos pratiques?

S. R. J'essaie de m'informer en continu sur les avancées dans quelques domaines, notamment en sciences de la gestion des organisations, mais je remarque qu'il faut souvent adapter les modèles qu'on y trouve aux réalités des acteurs collectifs intersectoriels.

En ce moment, j'accompagne un collectif qui a vécu des expériences quelque peu malheureuses par le passé; il y a des fantômes qui le hantent toujours, même si la plupart des acteurs et actrices ont changé depuis. Ce collectif avait besoin de renouveau et j'ai essayé de coconstruire avec les partenaires un modèle de collaboration différent, d'abord pour qu'ils ne se sentent pas empêtrés dans les expériences passées, puis pour vivre des expériences positives et génératrices de transformation en profondeur. Pour ce faire, j'ai beaucoup lu sur la sociocratie et sur des conceptions plus horizontales de la gouvernance, mais il a fallu adapter tout ça pour que ça colle avec les réalités d'un acteur intersectoriel. Lorsque j'accompagne, je trouve important d'offrir des options variées afin d'aboutir à des résultats différents et d'innover lorsque c'est requis.

Par ailleurs, considérant que nous sommes dans un monde plus complexe, incertain et ambigu que jamais, je m'intéresse à l'innovation dans une perspective stratégique : voir où l'existant déjà bien innovant pourrait être mieux reconnu et appuyé (p. ex., l'action du milieu communautaire) et cerner là où nous avons besoin de trouver ensemble de nouveaux chemins.

Il y a un bon moment que je ne crois plus à la pertinence des planifications stratégiques bien détaillées et ventilées sur plusieurs années, pour les acteurs collectifs certes, mais tout autant pour les institutions, les organismes communautaires ou les entreprises. Je crois qu'il faut avoir des intentions très claires ainsi que des rôles bien définis, mais qu'il faut cocréer les actions en cours de route, en suivant en continu les progrès réalisés vers les intentions communes, tout en souplesse et en flexibilité, sans mollesse.

La complexité, l'ambiguïté et l'incertitude amènent aussi à appréhender la diversité comme une grande force pour le développement de nos territoires et pour l'innovation. Dans les démarches

intersectorielles de développement que nous accompagnons et que nous soutenons en continu grâce à nos contenus et à nos outils, nous cherchons non seulement à accueillir la diversité (des expériences, des expertises, des cultures organisationnelles, des perspectives, etc.), mais aussi à la valoriser et à la mettre au service de l'intention commune. J'ai remarqué que, souvent, puisqu'on cherche à s'entendre ensemble, on a tendance à vouloir étouffer ou gommer les différences et les tensions, alors qu'elles sont source de richesse et d'innovation. Cela cause encore plus de complexité dans l'animation de processus de mobilisation, ce qui m'amène à conclure que c'est tout un art qu'il faudrait valoriser davantage, car c'est une compétence dont nous avons besoin plus que jamais. Face aux défis de notre temps, nous sommes en effet condamnés à nous entendre et à agir ensemble pour continuer d'exister. Nous avons donc besoin que des personnes puissent animer des processus de mobilisation qui nous permettent concrètement de le faire à toutes les échelles.

La revue Organisations et territoires remercie Madame Racine pour ce partage, si enrichissant, de ses nombreuses expériences et réflexions. Nous lui souhaitons de préserver son enthousiasme malgré les défis sociétaux évoqués.

NOTES

- 1 En effet, chaque personne contribuant à un espace collectif ne peut se détacher de son identité individuelle (croyances, valeurs, histoire, intérêts, etc.), qui peut être à la fois personnelle et professionnelle, participe souvent au nom d'une organisation dont elle porte aussi plus ou moins l'identité (valeurs organisationnelles, intérêts, intentions, etc.). Pensons à une personne coordinatrice d'une maison des jeunes qui se mobilise autour d'enjeux de logement dans le quartier où agit son organisation. Bien qu'elle soit présente au nom de la maison des jeunes, qui est déjà un *nous* en soi, elle demeure une personne à part entière avec ses idées, ses convictions, etc. Peut-être même est-elle une intervenante sociale porteuse des fondements de sa discipline. Pour en ajouter une couche, cette même personne, qui porte déjà trois chapeaux identitaires, pourrait être résidente de ce quartier et porter des enjeux à cette échelle, avec des difficultés à se loger elle-même. On peut donc comprendre que, lorsqu'une multitude d'organisations se mobilisent autour du devenir d'une collectivité ou d'un enjeu plus précis dans un territoire donné, non seulement rassemblons-nous une pluralité de *nous* (pour former un *nous-nous* ou un *ensemble*), mais aussi plusieurs couches de *je*. Dans un processus de mobilisation, c'est toute cette diversité d'identités qui doit pouvoir s'exprimer.
- 2 L'attestation d'études collégiales (AEC) en mobilisation et développement des communautés locales avec le Cégep de Victoriaville est la formation postsecondaire probablement la plus adaptée à ce genre de poste.
- 3 Heureusement, de plus en plus de regroupements et de communautés de pratique se développent ou se renforcent actuellement pour pallier ce besoin d'échanger entre pairs.

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n1.1559>