

Coopérative de consultation  
en développement

# LA MOBILISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES

## COMPÉTENCES REQUISES

Octobre 2007

**Coopérative de consultation en développement La Clé**  
59, rue Monfette, bureau 208, Victoriaville (Québec) G6P 1J8

Téléphone : (819) 758-7797    Télécopie : (819) 758-2906    Courriel : [info@lacle.coop](mailto:info@lacle.coop)

# SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE DES COMPÉTENCES REQUISES

## LA « GRANDE » COMPÉTENCE

La « grande » compétence que doit posséder un individu appelé à jouer un rôle en lien avec la mobilisation des communautés locales pourrait s'exprimer de la façon suivante :

Pouvoir utiliser les connaissances et les concepts [savoirs] ainsi que les techniques et les outils [savoir-faire] associés à la mobilisation des communautés locales en fonction, d'une part, du rôle qui incombe à l'individu et, d'autre part, des objectifs, des valeurs et de la culture de l'organisme auquel l'individu est rattaché [savoir être].

Le mot « compétence » (au singulier) dépasse, certes, la simple addition des compétences (au pluriel) et renvoie plutôt à leur combinaison en fonction des situations et des contextes afin que l'individu puisse gérer les situations complexes et instables, tant prévues que non, en lien avec ses activités et ses responsabilités. C'est le développement d'une telle « grande » compétence en tout ou en partie que doivent viser les programmes de formation et de perfectionnement de développement des compétences.

## LES COMPÉTENCES

L'objectif de ce document est d'identifier les compétences que doivent posséder les individus qui jouent un rôle en lien avec la mobilisation des communautés locales. Cependant, les compétences que doivent posséder ces personnes en lien avec d'autres rôles (non liés à la mobilisation des communautés locales) ou avec des enjeux spécifiques à leurs organismes ne sont pas incluses dans ce document.

De plus, chaque intervenante ou intervenant n'a pas à posséder toutes les compétences identifiées ici mais seulement celles qui lui permettent de bien jouer son rôle. Cela étant dit, l'ensemble toutes les compétences liées à la mobilisation des communautés locales ainsi que tous les éléments de savoirs et les savoir-faire inclus dans les compétences devraient se retrouver dans la liste qui suit afin que la vue d'ensemble soit la plus complète possible.

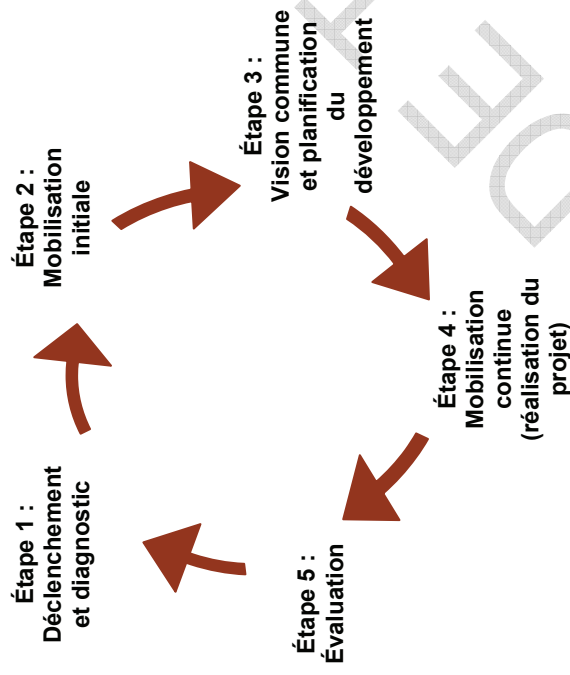
Finalement, bien que le mot « compétences » puisse habituellement inclure les connaissances de base (les savoirs), les capacités liées à l'exécution (les savoir-faire) et les attitudes liées à la pratique (le savoir être), les éléments de savoir être qui sont propres aux organismes ne figurent pas explicitement dans ce qui suit parce qu'ils ne se prêtent pas à la généralisation entre différents lieux d'intervention. Seuls certains savoir être plus transversaux sont intégrés dans les compétences présentées dans ce document dont, notamment :

- une perspective systémique et la capacité de composer avec la complexité de divers processus concurrents associés à la mobilisation des communautés et le pouvoir d'agir;
- une conscience de soi dans l'intervention et le développement de ses forces personnelles;
- la capacité d'être un apprenant et de s'adapter dans l'action, ce qui requiert une attention aux processus d'apprentissage, tant le sien que celui des autres.

## LA MOBILISATION DES COMMUNAUTÉS LOCALES

L'expression « mobilisation des communautés locales » signifie un processus global par lequel les forces vives d'une communauté locale se regroupent pour agir ensemble à la réalisation d'un objectif commun. La mobilisation des communautés locales correspond, en fait, aux actions qui suscitent l'engagement et qui regroupent des individus et des organismes locaux concernés par une situation qu'ils souhaitent transformer. Or, que ce soit au niveau des comportements individuels, des programmes institutionnels ou des structures sociétales, les changements à l'intérieur d'une communauté locale sont généralement complexes, s'échelonnant sur plusieurs étapes successives (voir le cycle du développement sur la page suivante) et impliquant la participation d'une diversité d'acteurs locaux.

## LE CYCLE DU DÉVELOPPEMENT



### CONNAISSANCES ET HABILITÉS PRÉALABLES

Le fait de posséder au préalable certains savoirs et savoir-faire de portée plus générale peut favoriser l'appropriation des savoirs et savoir-faire plus spécifiques à la mobilisation des communautés locales. Ceux qui suivent apparaissent comme étant essentiels :

- Connaître et pouvoir identifier les nouvelles tendances socioéconomiques et sociopolitiques ainsi que les environnements et les facteurs tant favorables que défavorables à l'action et au développement.
- Connaître et comprendre l'importance de la participation communautaire et les freins à celle-ci (apathie, déni, banalisation, dépolitisation) ainsi que les enjeux qui en découlent, incluant leurs effets sur les efforts de mobilisation.

Les compétences qui suivent sont présentées en fonction du cycle du développement, mais elles ne s'avèrent pas nécessairement exclusives à l'étape où elles sont mentionnées, car elles peuvent être utiles à d'autres étapes du cycle. Toutefois, par souci de concision, elles ne sont pas répétées dans ce document. Il arrive toutefois qu'une compétence en apparence similaire soit présentée dans deux étapes différentes. Cela permet alors de faire ressortir des spécificités reliées à chaque étape et donc aussi à la fonction qu'occupent les personnes. Finalement, il convient de noter que les compétences sont placées dans l'étape où elles sont nécessaires la première fois.

octobre 2007

# ÉTAPE 1 : DÉCLENCHEMENT ET DIAGNOSTIC

## A. ÊTRE EN MESURE DE CUEILLIR L'INFORMATION PERTINENTE, DE L'ANALYSER ET DE LA COMMUNIQUER

Cette cueillette d'information va nous permettre d'établir un diagnostic. Le diagnostic permet de situer une problématique dans son contexte plus large et d'identifier les facteurs d'influence ainsi que les ressources disponibles pour changer la situation. Le diagnostic permet aussi d'éviter les pièges d'un mode « résolution de problèmes ». Bien qu'adéquat dans certaines situations, cette façon d'aborder le développement – en concentrant l'ensemble des efforts à trouver une solution à un problème identifié – est souvent trop limité pour faire face à la complexité d'enjeux sociaux et économiques.

### POUR FAIRE PREUVE DE CETTE COMPÉTENCE, ON DOIT :

- 1a.1 Connaître et comprendre les définitions d'une communauté ainsi que les concepts qui lui sont associés.
- 1a.2 Pouvoir analyser la complexité et la dynamique des enjeux et des situations dans une communauté : son organisation, sa base économique, l'évolution démographique, le niveau d'éducation, etc.
- 1a.3 Connaître les sources d'informations statistiques et les autres méthodes de cueillette de données ainsi que les outils pour les analyser, et savoir comment et quand les utiliser.
- 1a.4 Connaître les méthodes de consultation à petite et à grande échelle et pouvoir les utiliser.
- 1a.5 Pouvoir développer des arguments convaincants et posséder des habiletés en communications ainsi qu'en relations publiques et politiques.

## B. ÊTRE EN MESURE D'ÉVALUER LA CAPACITÉ D'UNE COMMUNAUTÉ

Dans le diagnostic, on tentera de faire un bilan de l'état des capitaux – économique, social, humain, environnemental et culturel disponibles sur le territoire. Ces capitaux sont les ressources qui sont utilisées dans le développement d'une communauté. Chaque communauté possède certains capitaux plus développés que d'autres. L'utilisation des capitaux comme lunette d'analyse, permet d'avoir une approche globale et durable. Le degré d'*empowerment* communautaire ou de pouvoir d'agir d'une communauté révèle également des dimensions importantes permettant de mieux cibler les interventions.

### POUR FAIRE PREUVE DE CETTE COMPÉTENCE, ON DOIT :

- 1b.1 Connaître et comprendre les principes de base et le processus d'*empowerment* individuel et les composantes de l'*empowerment* communautaire ainsi que les enjeux qui en découlent, notamment les liens de ces phénomènes avec la mobilisation des communautés locales, et pouvoir déterminer à quel moment et dans quelle mesure les membres de la communauté et les organisations deviennent *empowered*.
- 1b.2 Connaître et comprendre l'organisation et l'interdépendance des différents capitaux (culturel, humain, économique, social, écologique) et pouvoir déterminer les forces et les faiblesses de ceux-ci dans une communauté.
- 1b.3 Pouvoir identifier la culture organisationnelle et l'expertise de chaque composante d'une communauté (organisations, institutions, entreprises, secteurs...) ainsi que la qualité de leurs ressources respectives.
- 1b.4 Pouvoir décoder la réalité et l'évolution des réseaux multiples qui se font et se défont à l'intérieur de l'environnement institutionnel et politique.
- 1b.5 Pouvoir analyser la conjoncture et établir un diagnostic (ou voir à son établissement) à partir des données et des renseignements recueillis.
- 1b.6 Connaître et comprendre les particularités d'un travail auprès de certaines communautés spécifiques, notamment sur le plan de la santé publique ainsi que sur le plan du travail avec les communautés en difficulté socioéconomique.

## ÉTAPE 2 : MOBILISATION INITIALE

### A. ÊTRE EN MESURE DE RÉALISER L'IMPLANTATION DE DISPOSITIFS PAR LESQUELS SERA MISE EN ŒUVRE LA MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ

Après avoir réalisé le diagnostic de la communauté, nous sommes plus en mesure de faire un portrait des acteurs du milieu et de définir nos activités de mobilisation et d'animation pour encourager leur participation dans les étapes ultérieures du processus de développement. Évidemment, il est utopique de croire qu'on pourra travailler avec tous les membres de la communauté en même temps. Toutefois, il est essentiel de favoriser la participation des acteurs concernés par le développement, y compris des personnes qui ne sont pas considérées comme des leaders naturels.

#### POUR FAIRE PREUVE DE CETTE COMPÉTENCE, ON DOIT :

- 2a.1 Connaître et comprendre les processus entraînant le changement social ainsi que les obstacles à ce dernier, incluant la connaissance et la compréhension du pouvoir social, ses sources, ses instruments d'influence, comment il se manifeste et comment il peut être étendu pour apporter des changements dans la communauté.
- 2a.2 Pouvoir identifier et analyser les structures du pouvoir et les processus de prise de décision dans une communauté incluant les individus et les groupes qui en sont les décideurs clés, leurs missions spécifiques, leurs mandataires et leurs marges de manœuvre.
- 2a.3 Connaître et comprendre les différentes perspectives théoriques, approches et stratégies d'intervention auprès des communautés, tels l'action communautaire, l'organisation communautaire et le développement communautaire, ainsi que les différentes étapes du cycle de développement qui en résulte.
- 2a.4 Pouvoir évaluer la pertinence d'une approche stratégique en fonction des objectifs poursuivis et du contexte interne et externe à la communauté, notamment lorsqu'il est question d'enjeux publics ou d'intervention auprès de communautés en difficulté socioéconomique.
- 2a.5 Connaître et comprendre les groupes – leur fonctionnement, les rôles joués par les membres, leur cycle de vie – et pouvoir identifier et définir les facteurs de réussite de la mobilisation en fonction de différents groupes et sous-groupes du milieu.
- 2a.6 Connaître et comprendre la valeur ajoutée de l'action intersectorielle visant le « bien commun », de la concertation et du partenariat, et pouvoir la communiquer efficacement afin de favoriser la participation de tous les organismes pouvant contribuer aux objectifs de la mobilisation.
- 2a.7 Pouvoir faire des liens avec les valeurs et intérêts d'éventuels collaborateurs et partenaires dans le but de susciter l'intérêt et la motivation à participer à un projet commun.
- 2a.8 Pouvoir recruter et faire travailler ensemble les gens d'un milieu, en assurant une interaction positive entre eux et en favorisant l'expression de points de vue divergents et la tolérance d'une certaine ambiguïté, et donc posséder des habiletés et pouvoir utiliser les techniques en négociation, en conciliation d'intérêts et en médiation permettant de résoudre des conflits, de développer des consensus et d'établir des ententes tant formelles qu'informelles.
- 2a.9 Connaître et comprendre les différents styles de leadership et pouvoir identifier le sien et celui des autres.
- 2a.10 Pouvoir exercer un leadership d'influence qui rassemble et qui favorise l'inclusion, le respect mutuel et la confiance.
- 2a.11 Connaître la gestion de projet et pouvoir mettre en route et coordonner tous les aspects du dispositif de mobilisation : structure légale, gouvernance, structure opérationnelle, ressources humaines (incluant le recrutement, la gestion de bénévoles et l'attribution équitable des tâches), ressources financières, comptabilité, ressources matérielles, échéancier...

## ÉTAPE 2 : MOBILISATION INITIALE (suite)

### B. ÊTRE EN MESURE D'ASSURER UN SOUTIEN AUX DISPOSITIFS PAR LESQUELS SERA MISE EN ŒUVRE LA MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ

La mobilisation est en lien avec le degré de conscientisation d'une personne ou d'un groupe. On peut distinguer quatre niveaux de conscientisation : information, sensibilisation, conscientisation, mobilisation. Les stratégies et moyens d'intervention varient en fonction du niveau de conscience que l'on souhaite atteindre et en fonction du degré de conscience de la population visée. Une stratégie de mobilisation impliquera de bien cerner les différents groupes et acteurs d'une communauté et d'adapter les interventions selon ces groupes plutôt que de les uniformiser, car les communautés sont aujourd'hui de plus en plus diversifiées. Il existe de nombreux outils pour actualiser une telle stratégie.

#### POUR FAIRE PREUVE DE CETTE COMPÉTENCE, ON DOIT :

- 2b.1 Pouvoir animer la concertation ainsi que le travail collaboratif en général qui permet de construire la compréhension mutuelle, développer l'engagement et partager les responsabilités.
- 2b.2 Pouvoir susciter, organiser, optimiser et soutenir les partenariats ainsi que le réseautage des partenaires qui peuvent en découler.
- 2b.3 Pouvoir utiliser des habiletés en accompagnement (coaching).
- 2b.4 Connaître et pouvoir évaluer les différentes stratégies de communication, incluant celles liées au marketing, et pouvoir utiliser les techniques et les ressources dans ce domaine.
- 2b.5 Connaître et comprendre l'importance du leadership communautaire et pouvoir développer le leadership partagé à l'intérieur du dispositif local qui favorise une participation significative en tenant compte de la diversité et, par la suite, pouvoir soutenir l'engagement des leaders dans la mobilisation locale.
- 2b.6 Pouvoir servir de relais, lorsqu'il y a lieu, entre le dispositif local de concertation et les bailleurs de fonds ou autres partenaires externes à la communauté.

## ÉTAPE 3 : VISION COMMUNE ET PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT

### A. ÊTRE EN MESURE D'ORGANISER ET D'ANIMER LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Comment bâtir une vision rassembleuse et mobilisante du développement d'une communauté? L'élaboration d'une planification stratégique vise la création d'une stratégie de développement qui sera réalisée par la communauté et par les organisations qui la composent. Lorsque les personnes qui mettent en oeuvre une vision du développement participent à son élaboration, les chances de succès sont significativement augmentées, car elles développent un fort sentiment d'adhésion.

#### POUR FAIRE PREUVE DE CETTE COMPÉTENCE, ON DOIT :

- 3a.1 Pouvoir organiser un événement public (forum, conférence, colloque...).
- 3a.2 Connaître les méthodes et les techniques d'animation à petite et à grande échelle ainsi que celles adaptées à des contextes particuliers (communauté rurale ou métropolitaine; communauté multilingue...) et pouvoir les utiliser.
- 3a.3 Connaître les différentes méthodes de planification stratégique de la mobilisation des communautés locales et pouvoir sélectionner celle qui apparaît la plus pertinente dans le contexte et la mettre en oeuvre.
- 3a.4 Connaître et comprendre l'importance de la visualisation collective et pouvoir animer le développement d'une lecture commune d'une problématique et d'une vision commune des changements requis.
- 3a.5 Pouvoir faire jaillir des idées tant novatrices que conventionnelles sur les meilleures façons d'obtenir les changements requis et pouvoir animer l'établissement d'un consensus authentique sur les idées qui devraient être retenues et mises en application.

### B. ÊTRE EN MESURE DE VOIR À LA RÉALISATION DE LA PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE DU DÉVELOPPEMENT

La planification opérationnelle, comme la planification stratégique, est un processus de concertation des différents acteurs de la communauté (incluant la population elle-même). Cette participation permet la mobilisation des individus et des ressources pour la réalisation des plans d'actions développés. La participation assure aussi l'intégration de connaissances de la réalité locale au plan d'action, ce qui facilite son acceptation par la collectivité et ses chances de succès.

#### POUR FAIRE PREUVE DE CETTE COMPÉTENCE, ON DOIT :

- 3b.1 Connaître et comprendre l'importance d'une théorie de changement et pouvoir soutenir l'articulation d'une théorie de changement en fonction des objectifs stratégiques adoptés ainsi que la planification (enchaînement logique) des étapes et des actions qui en découlent.
- 3b.2 Pouvoir identifier ou assister à l'identification d'indicateurs qui permettront d'évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la mise en oeuvre de la mobilisation.
- 3b.3 Connaître les méthodes et les dispositifs de financement d'initiatives locales et pouvoir évaluer les plus opportuns pour le projet à réaliser.
- 3b.4 Pouvoir voir à l'identification d'opportunités significatives de participation ou d'implication, selon le cas, des personnes directement touchées par les décisions et les actions.
- 3b.5 Pouvoir voir à l'élaboration d'un plan de développement complet, c'est-à-dire avec des buts et des objectifs appropriés et réalistes et en détaillant le « qui, quoi, quand, où et comment » de chacun.

## ÉTAPE 4 : MOBILISATION CONTINUE (RÉALISATION DU PROJET)

### 4. ÊTRE EN MESURE DE VOIR À LA RÉALISATION D'INITIATIVES COMMUNAUTAIRES RÉUSSIES

La gestion de projet consiste à planifier, organiser et coordonner la réalisation d'un projet en vue d'atteindre les objectifs poursuivis par le projet tout en respectant les coûts et les délais planifiés. Durant la réalisation concrète du projet, l'équipe travaille à mobiliser les ressources nécessaires (financières, matérielles, humaines...) et à réaliser les tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs. Le travail des gestionnaires est de s'assurer que tout fonctionne bien, que la planification est respectée ou qu'elle est réajustée au besoin. Les gestionnaires doivent aussi négocier avec les promoteurs du projet lors de réajustements ou si ces derniers perçoivent de nouvelles opportunités.

#### POUR FAIRE PREUVE DE CETTE COMPÉTENCE, ON DOIT :

- 4.1 Connaître et comprendre ce qui constitue une initiative communautaire réussie, les différentes étapes de son développement ainsi que les indicateurs de sa réussite.
- 4.2 Connaître et comprendre le processus d'*empowerment* organisationnel ainsi que les composantes de l'*empowerment* communautaire et pouvoir déterminer dans quelle mesure l'initiative sera un foyer d'*empowerment* individuel, la trajectoire de son propre *empowerment*, s'il y a lieu, et les forces et les faiblesses de la communauté plus large en matière de soutien à l'*empowerment* de l'initiative.
- 4.3 Connaître la gestion de projet et pouvoir mettre en route et coordonner tous les aspects d'une initiative communautaire (voir 2a.11).
- 4.4 Pouvoir concevoir des appels d'offres et développer un cahier des charges.
- 4.5 Connaître et comprendre ce qui constitue une culture de la mobilisation ainsi que les outils qui favorisent son développement et pouvoir les utiliser afin d'assurer la participation à long terme en respectant le rythme de la population.
- 4.6 Pouvoir développer une culture d'apprentissage permettant d'accroître les compétences tant des acteurs concernés que de la population locale en général, afin de favoriser le développement de réseaux d'échange de pratiques chez les premiers et le développement personnel de tous les individus membres de la communauté locale.
- 4.7 Pouvoir soutenir la mise en œuvre d'actions « sur mesure », c'est-à-dire qui tiennent compte des contextes particuliers (enfants, familles, milieux...).

## ÉTAPE 5 : ÉVALUATION

### 5. ÊTRE EN MESURE D'ÉVALUER LES RÉSULTATS DES EFFORTS DE MOBILISATION

Cette démarche d'évaluation doit guider notre intervention à tout moment de la démarche de développement. Avant le début de l'intervention, elle permet de fixer clairement les objectifs du processus, des résultats attendus et des principes que nous voulons respecter. Pendant l'intervention, elle permet de réajuster la démarche en fonction des objectifs et des cibles fixés. Après l'intervention, elle permet de mesurer l'ensemble de la démarche afin d'apprendre de nos succès/erreurs et enfin (surtout?) d'analyser l'état du développement de la communauté afin de le poursuivre et, possiblement, de reprendre un nouveau cycle de développement.

#### **POUR FAIRE PREUVE DE CETTE COMPÉTENCE, ON DOIT :**

- 5.1 Connaître et comprendre ce que signifie l'évaluation des initiatives et des efforts de mobilisation et pouvoir déterminer les enjeux de leur évaluation dans le contexte particulier des différentes communautés locales concernées.
- 5.2 Connaître différentes approches en évaluation, notamment l'évaluation participative, et pouvoir réaliser ou contribuer à la réalisation, selon le cas, d'évaluations formelles de la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation – implantation, continuité, et maturation des dispositifs par lesquels est réalisée la mobilisation de la communauté ainsi que des initiatives qui en découlent – et de ses effets sur la communauté locale.
- 5.3 Pouvoir formuler et communiquer des rétroactions pertinentes et intégrer les résultats de celles-ci aux stratégies et aux activités des initiatives.
- 5.4 Pouvoir amener la communauté à définir les mesures appropriées à prendre pour améliorer son projet.
- 5.5 Pouvoir diffuser les retombées du projet, notamment celles auprès de la communauté, et reconnaître la contribution des personnes, des intervenants et de leurs organisations.