

Cahier de plaidoyer

Le CCFM s'est associé à l'Institute for Change Leaders pour offrir des séances de formation GRATUITES en matière de plaidoyer aux membres des sections, aux bénévoles, aux membres du conseil d'administration et au personnel du CCFM. Les séances de formation nous permettront d'approfondir nos connaissances sur les différentes formes actuelles de plaidoyer et sur la façon dont nous pouvons en tirer parti. Dans le cadre de cette formation, l'Institute for Change Leaders a aimablement partagé avec nous ce manuel de formation au plaidoyer, qui nous servira d'outil pour acquérir des compétences en matière de changement.



Canadian Council of Muslim Women (CCMW)
Le conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM)



INSTITUTE
FOR
CHANGE
LEADERS

À PROPOS DU CONSEIL CANADIEN DES FEMMES MUSULMANES

Le Conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM) est un organisme de bienfaisance qui se consacre à l'égalité, à l'équité et à l'habilitation de toutes les femmes musulmanes au Canada. Notre mission est d'affirmer l'identité des femmes musulmanes canadiennes et de promouvoir leurs expériences vécues par le biais de l'engagement communautaire, de la participation des parties prenantes du secteur public et de la sensibilisation accrue aux injustices sociales que subissent les femmes et les filles musulmanes au Canada, tout en défendant leurs divers besoins et en dotant les sections locales du CCFM des ressources nécessaires pour maximiser les efforts nationaux et mobiliser les communautés locales afin qu'elles se joignent au mouvement.



Canadian Council of Muslim Women (CCMW)
Le conseil canadien des femmes musulmanes (CCFM)

 : @CCMWNational
 : @CCMWNational
 : @CCMWCANADA
 : Canadian Council of Muslim Women
 : @CCMWNational
 : @CCMWNational

Email: info@ccmw.com

Phone: 416-999-6059

Mailing Address: P.O. Box 73509,
RPO Wychwood Toronto, ON M6C 4A7

Website: www.ccmw.com

Développer ses compétences pour le changement

Guide pédagogique de l'Institute for Change Leaders

Université métropolitaine de Toronto
Version 5.0

Remerciements

À l'origine, ce programme d'études est adapté des travaux de Marshall Ganz, de l'Université Harvard, et de documents provenant du Leading Change Network et du New Organizing Institute. Il intègre aussi des travaux de Hahrie Han, de l'Université de Californie à Santa Barbara.

Il a été révisé collectivement par des personnes travaillant en collaboration dans les organisations suivantes : Initiative Dogwood, Leadnow, One Cowichan, Fondation David Suzuki, Stonehouse Institute et Genius.

L'équipe collective de Project Organize de l'Institute for Change Leaders et Olivia Chow de l'Université Ryerson ont procédé à une nouvelle révision.

Project Organize est une équipe de militants communautaires basée à Toronto, Ontario, Canada. Constitués d'un assortiment de capacités, d'identités sexuelles et de genre, de races, d'ethnies, de scolarités, de classes, etc., nous nous efforçons de refléter les communautés que nous voulons autonomiser. Ces personnes œuvrent avec le soutien administratif de l'Institute for Change Leaders de l'Université Ryerson. Le travail de ces bénévoles est profondément apprécié. Le présent ouvrage n'existerait pas sans leur dévouement et le soutien de l'Institute for Change Leaders.

Les visuels, images clipart et conceptions graphiques sont libres d'utilisation.

La conception et la mise en page des versions précédentes sont signées Brian Chang, Chithika Withanage, Betty Won, Ben DW, Anthony Tran, Colin Burns et Tania Liu.

Restrictions d'utilisation

Le présent guide d'atelier vous est fourni conformément aux conditions générales suivantes. En acceptant l'œuvre, vous acceptez lesdites conditions. Nous vous invitons également à l'utiliser et à l'adapter à votre propre formation, en respectant les conditions générales suivantes :

- Vous êtes autorisé à reproduire et à distribuer l'œuvre gratuitement à d'autres personnes, mais vous ne pouvez pas la vendre.

- Vous êtes autorisé à modifier l'œuvre à condition d'y maintenir les légendes d'attribution et de faire parvenir les modifications ou mises à jour significatives à marshall_ganz@harvard.edu ou à Marshall Ganz, Hauser Center, Harvard Kennedy School, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138, ainsi qu'à Project Organize, changeleaders@ryerson.ca.
- Vous devez inclure une copie de ces restrictions dans toutes les copies de l'œuvre que vous distribuez et informer les personnes à qui vous distribuez l'œuvre qu'elles sont soumises aux restrictions et obligations énoncées dans les présentes.
- Par la présente, vous accordez une licence libre de droits irrévocable à Marshall Ganz et au New Organizing Institute, ainsi qu'à leurs successeurs, héritiers, titulaires de licence et ayants droit, pour la reproduction, la distribution et la modification de l'œuvre modifiée par vos soins.

Si vous avez des questions sur ces conditions, veuillez contacter marshall_ganz@harvard.edu ou Marshall Ganz, Hauser Center, Harvard Kennedy School, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138.

Table des matières

Avant-propos	4
---------------------	---

Matière

1. Introduction à l'organisation	6
2. Raconter des histoires : le récit public	12
3. Bâtir des relations	18
4. L'encadrement : aider les autres	27
5. Structuration des équipes	30
6. Élaboration de stratégies	36
7. L'action : tactiques et échéanciers	43
8. Lier le tout ensemble	47

Feuilles de travail

Phrase d'organisation	I
Préparer votre récit public	II
Histoires d'encadrement	III
L'histoire de soi	IV
L'histoire de maintenant	VII
Raconter vos histoires : le récit public	VIII
Élaborer les histoires de nous et de maintenant	IX
Exercice : Rencontres individuelles	X
Liste de contrôle : Rencontres individuelles	XI
Les objectifs de la stratégie	XII
Stratégie : Théorie du changement	XIII
Suivre le pouvoir	XIV
Stratégie : Qui sont vos gens ?	XV
Stratégie : Le spectre des alliés	XVI
Tactiques : Actions et analyses	XVII
Tactiques : Échéancier de la campagne	XVIII
Refonte de la tâche transformatrice	XIX

Avant-propos

Bonjour et bienvenue !

Si vous lisez ceci, c'est que vous partagez ma passion de faire une différence, de rendre son quartier, sa ville, son pays et son monde un meilleur endroit où vivre. Merci.

Le présent guide a été conçu pour vous aider à développer votre capacité à organiser efficacement la communauté. Notre objectif est de vous fournir une introduction à l'organisation tout en vous encourageant à vous pencher sur les questions suivantes :

- Pourquoi est-ce que je ressens le besoin d'exercer un leadership dans ma communauté ?
- Quelle est la source de ma motivation ?
- Qui sont mes gens ?
- Qu'est-ce qui doit changer ?
- Comment vais-je motiver les autres à se joindre à moi ?
- Comment allons-nous élaborer des stratégies et structurer notre travail ensemble ?
- Et comment et quand allons-nous atteindre nos objectifs ?

Pour commencer, voici ce que nous entendons par « **leadership** » :

« Le leadership prend la responsabilité ou permet aux autres d'identifier le changement qu'ils souhaitent et leur donne les moyens de réaliser ce changement malgré l'incertitude. » — Marshall Ganz

Et voici ce que nous entendons par **organisation** :

« Organiser, c'est une forme de leadership qui permet à vos gens de joindre leurs forces et de transformer leurs ressources mises ensemble en le pouvoir nécessaire pour obtenir le changement qu'ils souhaitent. » — Marshall Ganz

Dans le présent guide pratique, nous décrivons les cinq pratiques clés de l'organisation :

- raconter vos histoires;
- bâtir des relations;
- structurer des équipes;
- élaborer des stratégies;
- agir.

Ces cinq pratiques sont les outils d'une organisation efficace; nous les explorerons en profondeur tout au long du cadre de travail. Mais d'où vient ce « cadre » ?

Marshall Ganz, professeur à Harvard, a codifié une grande partie de ce programme au fil de décennies de travail auprès de communautés en quête de changement. Il a développé l'idée de « récit public » (voir la rubrique « Raconter vos histoires »), qui se fonde sur des années d'organisation et de recherche dans les mouvements sociaux. Il a fait ses armes en tant que

jeune organisateur du mouvement des droits civiques américain. Il a travaillé avec United Farm Workers (un syndicat d'agriculteurs) dans les années 1960 et 1970 et a conseillé de nombreux syndicats, organisations à but non lucratif et organisations politiques pendant des décennies. Il a également été un formateur et un stratège importants dans les campagnes présidentielles d'Obama en 2008 et 2012.

Au cours de ces campagnes, des millions d'organiseurs se sont inspirés de ses pratiques exemplaires et de ses techniques d'organisation communautaire. M. Ganz a codifié ces pratiques sur la base des mouvements du passé. Le programme de formation qu'il a développé a joué un rôle crucial dans la victoire d'Obama aux élections de 2008 et de 2012. De nombreuses organisations, dont Leading Change Network et Organizing for America, sont nées de ces campagnes réussies. La majeure partie de ce guide a été adaptée à partir des ressources créées par Shea Sinnott et Peter Gibbs d'Organize BC. Nous leurs sommes très reconnaissants de nous avoir permis d'adapter le guide d'Organize BC intitulé « Organizing: People, Power, Change. »

En lisant ce guide, gardez deux choses à l'esprit :

1. L'organisation, ça se pratique. On apprend à organiser en organisant, pas seulement en lisant sur le sujet. Ce guide est destiné à vous apporter un soutien supplémentaire et à servir de ressource. La meilleure façon d'apprendre ce cadre de travail consiste à le mettre en pratique dans le vrai monde. Et ne laissez personne vous dire que c'est impossible !
2. Ce cadre d'organisation n'est rien de plus qu'un cadre; ce n'est ni une recette ni une formule magique. Nous y présentons certains concepts et outils que de nombreux organisateurs ont trouvés efficaces et utiles pour parvenir à un changement positif. Surtout, cette matière provient de la pratique, pas de la théorie.

Sur une note plus personnelle, j'ai une demande à vous faire : amusez-vous, savourez l'instant présent et, dans l'esprit de Jack Layton, soyez aimants, plein d'espoir et optimistes. Changeons le monde. Et croyez-moi, le changement est beaucoup plus facile à obtenir quand on sait comment organiser !

Cordialement,

Olivia Chow
Professeure invitée émérite, Université métropolitaine de Toronto
Institute for Change Leaders
Comité du programme d'études, Project Organize

1. Introduction à l'organisation

« Un chef est meilleur quand les gens savent à peine qu'il existe; une fois son œuvre terminée, son objectif atteint, ils diront : nous l'avons fait par nous-même. » - Lao Tseu

Concepts principaux

- L'organisation est un leadership qui nous permet de rassembler nos forces et de transformer nos ressources et nos intérêts en un pouvoir indispensable au changement que nous voulons.
- L'organisation comporte cinq éléments clés : raconter des histoires, bâtir des relations, structurer des équipes, élaborer des stratégies et agir.
- Un organisateur commence par se poser la question « qui sont mes gens ? » et non « quel est mon cheval de bataille ? »
- Une organisation réussie s'appuie sur des relations solides.
- Le modèle du flocon de neige est une structure organisationnelle efficace qui répartit le pouvoir et la responsabilité, en plus de donner la priorité au développement du leadership.

Certains militants sont pleins de compassion et ont un désir durable de justice sociale. Pourtant, beaucoup de gens se méfient de l'organisation politique et hésitent à militer. Nous leur disons : oui, le pouvoir peut corrompre, mais le pouvoir peut aussi créer un changement. Osez acquérir du pouvoir, le bâtir et apporter des changements positifs.

La leçon à retenir, c'est de ne pas se décourager et d'être aussi bien organisé que possible. Si vous n'obtenez pas la réaction souhaitée la première fois, la deuxième ou même la troisième, continuez à demander, à organiser et à rassembler les gens. Et ne vous attendez pas à ce que les personnes au pouvoir vous rendent la tâche facile ou renoncent à celui-ci.

Commencez par vous demander :

- Qui sont les victimes d'injustice ?
- Partagent-elles votre passion pour changer cette injustice ?
- Qu'est-ce qui vous motive à vous impliquer ?
- Qu'est-ce qui cause ce problème et que faut-il changer ?
- Que voulez-vous faire à ce sujet ?
- Quel résultat souhaitez-vous obtenir, et à quel moment ?
- Qui pouvez-vous recruter pour vous aider ?
- Existe-t-il des groupes prônant le même changement ?
- Qui a le pouvoir de changer la situation actuelle ?
- Quelles compétences pouvez-vous apporter à la cause ?

Qu'est-ce que l'organisation ?

L'organisation est un leadership qui nous permet de rassembler nos forces et de transformer les ressources dont nous disposons en un pouvoir indispensable au changement que nous voulons. Ce guide vous apprendra que l'organisation communautaire concerne avant tout les personnes, le pouvoir et le changement. Elle commence par les personnes et les relations, se concentre sur le transfert de pouvoir et vise à créer un changement durable. Pour organiser les gens afin de constituer un potentiel de changement, il faut perfectionner cinq pratiques de leadership : raconter des histoires, bâtir des relations, structurer des équipes, élaborer des stratégies et agir. Nous devons maîtriser ces pratiques pour devenir des organisateurs communautaires efficaces.

Les cinq pratiques du leadership

1. Comment raconter **l'histoire de** ce qui vous pousse à organiser pour changer les choses, l'histoire de la communauté que vous souhaitez rassembler et l'histoire qui explique la nécessité d'agir dès maintenant.
2. Comment bâtir des **relations** les uns avec les autres, ce qui est le fondement d'une action collective efficace.
3. Comment **structurer** les relations pour répartir le pouvoir et la responsabilité, tout en formant de nouveaux leaders.
4. Comment **élaborer des stratégies** avec vos gens pour que vos ressources collectives vous donnent le pouvoir d'atteindre des objectifs clairs.
5. Comment transformer votre stratégie en **actions** mesurables, motivantes et efficaces.

Bien que l'organisation ne soit pas un processus linéaire, les organisateurs utilisent les trois premières pratiques (histoires, relations, structure) pour renforcer le pouvoir au sein d'une communauté, tandis que les deux dernières (stratégie, action) consistent à utiliser ce pouvoir pour créer un changement.

Les gens

La première question qu'un organisateur doit se poser, c'est : « qui sont mes gens ? » et non « quel est mon cheval de bataille ? » L'organisateur efficace concentre ses efforts sur les gens plutôt que sur les enjeux. Organiser ne consiste pas à résoudre les problèmes d'une communauté, ni à défendre ses intérêts. Il s'agit de permettre à un groupe de personnes partageant des valeurs et des problèmes de mobiliser leurs ressources afin de résoudre ces problèmes.

Identifier une communauté de personnes n'est que la première étape. Le travail d'un organisateur communautaire consiste à transformer une **communauté** (un groupe de personnes partageant des valeurs ou des intérêts) en une **base** (une communauté de personnes travaillant ensemble dans un but commun) afin d'apporter des changements. La

différence entre la communauté et la base réside dans **l'engagement** à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs.

Par exemple, une communauté peut être constituée des habitants d'une ville opposés à la vente de la station de traitement des eaux locale à une entreprise privée, alors qu'une base serait un groupe d'habitants qui agissent en signant une pétition et en rencontrant leurs élus pour stopper la privatisation.

Gardez une trace de tous vos contacts, que ce soit sur papier, dans Excel ou à l'aide d'un système d'organisation communautaire comme NationBuilder. Chaque personne avec laquelle nous entrons en contact représente une piste, et chaque piste peut devenir un organisateur.

Le modèle du flocon de neige : une conception décentralisée du leadership

Le modèle organisationnel dit du « flocon de neige » est efficace pour transformer une communauté en base.

Dans ce modèle, **on répartit le leadership**. Aucune personne ni aucun groupe ne détient l'ensemble du pouvoir. La responsabilité est partagée de manière durable et la structure établit une responsabilité-reddition de comptes mutuelle. Le flocon de neige est composé d'équipes interconnectées travaillant ensemble pour atteindre des objectifs communs.

Deuxièmement, ce modèle repose sur l'autonomisation des autres. La force d'un mouvement réside dans sa capacité à **inspirer et former de nouveaux leaders**. Dans ce modèle, chacun est responsable de la recherche, du recrutement et du développement des leaders. Ces derniers forment d'autres leaders qui, à leur tour, en forment d'autres, et ainsi de suite.

L'encadrement est le principal moyen par lequel les organisateurs du modèle flocon de neige bâtissent le leadership. Pour en savoir plus sur l'encadrement (ou « coaching ») appliqué à l'organisation et pratiquer vos talents de coach, reportez-vous à la rubrique « L'Encadrement ».

Pensez aux structures organisationnelles dont vous avez fait partie au travail, à l'école ou dans d'autres domaines de votre vie. Qu'elle était votre place dans ces structures ? Qu'avez-vous ressenti dans votre rôle ?

Comment se compare le modèle flocon de neige aux structures dont vous avez fait partie dans le passé ?

Comme vous le verrez à la rubrique Structuration des équipes, le modèle flocon de neige est différent de la plupart des structures d'organisation ou de direction, car la responsabilité y est partagée et on y met l'accent sur la formation de nouveaux dirigeants.

Le pouvoir

« Un organisateur ne devrait jamais faire pour les gens ce que ceux-ci peuvent faire par eux-mêmes. Le travail d'un organisateur consiste plutôt à permettre aux autres d'être eux-mêmes des vecteurs de changement. »

E. McKenna et H.
Han

L'organisation est une question de pouvoir : qui l'a, qui ne l'a pas et comment en réunir suffisamment pour modifier la relation de pouvoir et provoquer un changement. Le révérend Martin Luther King a décrit le pouvoir comme « la capacité d'atteindre un objectif » et « la force nécessaire pour amener un changement social, politique et économique ».

Les organisateurs voient le pouvoir comme l'influence que génère la relation entre **intérêts** et **ressources**. Par intérêts, on entend ici **ce dont les gens ont besoin ou ce qu'ils veulent** (par exemple : protéger une rivière, être reconduit à leur poste, gagner de l'argent), tandis que les ressources sont **ce que les gens ont** (par exemple : les gens, l'énergie, le savoir, les relations, la créativité, l'argent) et qui peut les aider à atteindre leurs objectifs.

Il faut trouver de nouvelles manières de combiner intérêts et ressources pour générer le pouvoir nécessaire au changement. La collaboration rassemble intérêts et ressources. Des effets transformateurs se produisent lorsque les gens tissent de profondes relations de confiance les uns avec les autres et partagent les bienfaits des talents de chacun.

La base qui s'oppose à la privatisation de l'eau peut poser des questions dans le but de « traquer le pouvoir », c'est-à-dire d'examiner les liens entre les acteurs, en particulier les intérêts et les ressources des acteurs dans leur lutte. Voici des exemples de question à poser :

- Quels sont nos intérêts ?
- Que voulons-nous ?
- Qui a les ressources pour nous permettre d'obtenir ce que nous voulons ?
- Quels sont leurs intérêts ?
- Que veulent-ils ?
- De quelles ressources ont-ils besoin et dont nous disposons ?

Ce faisant, les citoyens peuvent réaliser que leur conseil municipal est un acteur clé, que les conseillers veulent rester en poste et, que pour y réussir, ils ont besoin de votes. En retour, la base possède des ressources (personnes, relations, votes) susceptibles de modifier cette relation de pouvoir et de provoquer un changement.

Le changement

Le changement doit être spécifique, concret et significatif. Organiser ne consiste pas à « sensibiliser » ou à écrire des discours (bien que l'un comme l'autre puisse contribuer à un effort d'organisation). Il s'agit de fixer un objectif clair et de mobiliser ses ressources pour l'atteindre. Il est important de définir votre grand **défi, votre montagne à gravir, votre Kilimandjaro**. Mais il est tout aussi essentiel, pour y arriver, de commencer par **de petits**

objectifs progressifs (ou imbriqués) — des sommets intermédiaires. C'est difficile. Il faut déterminer ce qu'on peut faire, ce qu'il faut faire et ce qui constitue quelque chose de déraisonnable ou d'irréaliste à ce stade-ci. C'est là que la stratégie entre en jeu : comment comptez-vous utiliser vos ressources pour apporter des changements tout en continuant à élargir et à développer ces ressources ?

Votre stratégie **changera, évoluera et sera réévaluée continuellement.** C'est essentiel pour être efficace; tant de choses se passent dans le monde. Pour demeurer pertinents et efficaces, vous devez rester au fait de l'actualité au-delà de vos propres intérêts et être prêts à y réagir rapidement si nécessaire.

Dans le cas du projet de privatisation de l'eau mentionné précédemment, la base s'y opposant doit se donner des objectifs clairs et mesurables. Notez la différence entre « notre objectif est de garder notre eau publique » et « notre objectif est de faire pression sur notre conseil municipal au cours des trois prochains mois en faisant du porte-à-porte, en étant présent dans des activités et en publiant des lettres ouvertes dans les journaux afin d'obtenir que la moitié des citoyens signent notre pétition et que le cinquième rencontrent leurs conseillers municipaux, le but étant que ceux-ci adoptent une résolution pour garder notre dans les mains du public ».

Vous apprendrez à définir des objectifs à la rubrique Stratégies et à les atteindre à la rubrique Agir.

Voulez-vous en savoir plus sur l'organisation communautaire ? Retrouvez toutes les œuvres de référence du présent texte ici : changeleaders.ca/references.

La phrase d'organisation

Organiser, c'est une forme de leadership qui permet à vos gens de joindre leurs forces et de transformer leurs ressources et leurs intérêts mis ensemble en pouvoir nécessaire pour obtenir le changement qu'ils souhaitent.

Une « phrase d'organisation » est un outil permettant d'énoncer clairement les principales composantes de votre stratégie et de votre plan d'organisation. Dans une campagne, chaque équipe (l'équipe de direction principale et chaque équipe de direction locale) devrait rédiger sa propre phrase d'organisation.

Comme nous l'apprendrons au fil du présent guide, l'organisation communautaire concerne avant tout les personnes, le pouvoir et le changement. Elle commence par les personnes et les relations, se concentre sur le transfert de pouvoir et vise à créer un changement durable.

Nous organisons (QUI) pour (QUEL RÉSULTAT) par (COMMENT) d'ici (QUAND).

Ou, autrement dit :

Nous organisons (nos gens) pour (objectif stratégique) par (tactiques) d'ici (échancier).

Par exemple, dans un quartier urbain, la phrase d'organisation d'une équipe de direction centrale pourrait ressembler à ceci :

En tant qu'équipe principale de cinq personnes, nous organisons 350 locataires dans notre immeuble d'habitations à loyer modique pour identifier tout ce qui est brisé et exiger que ce soit réparé; nous le faisons par le porte-à-porte et par téléphone, en rencontrant les résidents d'autres immeubles, en formant une association de locataires, en organisant des manifestations et en faisant pression sur les élus d'ici le 13 septembre 2019.

2. Raconter des histoires : le récit public

« Si je ne suis pas pour moi, qui le sera ? Si je ne suis que pour moi-même, que suis-je ? Et si pas maintenant, quand ? » — Hillel (Pirkei Avot, chapitre 1:14)

Concepts principaux

- En organisant, nous racontons des histoires pour partager nos **valeurs** et motiver les gens, par l'émotion, à passer à **l'action**.
- La **structure** d'un récit se compose de trois éléments : une intrigue, un personnage et une morale.
Mais le récit s'anime lorsque le personnage fait face à **un défi**, qu'il fait **un choix** et qu'il en vit **le résultat**.
- Le cadre du **récit public** comporte une histoire de soi, une histoire de nous et une histoire de maintenant.
- Apprendre à formuler et à reformuler son récit public est une pratique de leadership.

Raconter des histoires pour organiser

Nous nous servons du récit pour répondre aux « pourquoi » : pourquoi nous soucions-nous de l'enjeu ? Pourquoi notre travail est-il important ? Pourquoi attachons-nous de l'importance à un objectif plutôt qu'à un autre ?

Pour motiver les gens à travailler pour le changement, il faut être capable d'exprimer nos valeurs fondamentales. Nous devons creuser profondément pour nous demander : à quel moment de notre vie avons-nous été confrontés à un défi et fait un choix qui a façonné nos valeurs ?

Nous devons apprendre à expliquer qui nous sommes et pourquoi nous tenons à faire une différence. On ne recrute pas des gens pour lutter contre l'injustice en énumérant des faits et des statistiques.

L'histoire nous permet d'identifier et de communiquer nos valeurs communes de manière à nous inciter à agir ensemble. En organisant, les histoires peuvent servir de source d'inspiration, de moyen pour intéresser et nouer des relations. Surtout, elles servent de moyen pour donner de l'espoir aux autres, afin qu'ils aient le sentiment que leur participation peut faire la différence.

Nous avons tous des histoires de défis et d'espoir, sinon nous ne penserions pas que le monde a besoin de changer (et que nous pouvons le changer). Le secret consiste à raconter une histoire qui identifie nos valeurs communes et la menace qui pèse contre elles, puis qui lance un appel urgent à une réponse unifiée, parce qu'ensemble nous avons la force et le courage d'agir, même face à des obstacles apparemment insurmontables.

Rappelez-vous que l'histoire n'est pas un « discours ». Nous l'utilisons dans de nombreux contextes, pas seulement au micro dans une manifestation. Nous l'utilisons le plus souvent en discutant avec des amis : nous partageons, nous restons ouverts et nous écoutons. Par exemple, on peut utiliser des histoires pour recruter un nouveau membre dans l'équipe ou auprès d'un bénévole à la fin d'une tâche difficile.

Un organisateur pourrait demander à un nouveau membre : « Pourquoi avez-vous choisi de participer à cette campagne ? » ou « Parlez-moi d'une fois dans votre vie qui vous a poussé à venir aujourd'hui. » À son tour, l'organisateur peut partager un pan de son histoire pour établir une connexion et, si tout va bien, motiver le bénévole à en faire plus pour la campagne.

Les histoires nous apprennent qui nous sommes et quel est notre objectif commun : en tant qu'individus, communautés, organisations et nations. Nous comprenons le monde de deux manières : par notre tête (stratégie et analyse) et par notre cœur (récit et motivation). Pour permettre aux autres de réaliser un objectif commun, les leaders doivent faire appel à **la fois** à la tête et au cœur de leur groupe afin de le mobiliser à agir au nom des valeurs partagées.

Dans le présent chapitre, nous discuterons de l'importance de l'émotion dans l'histoire, de la structure de l'histoire et d'un cadre de narration appelé « récit public ».

Les émotions

Le secret, dans la motivation, consiste à comprendre que les valeurs **inspirent l'action par l'émotion**. Une histoire doit transmettre des émotions et aider les autres à vous comprendre et à s'identifier à vous. Il doit s'agir d'une histoire **vraie** à propos d'une expérience **réelle** et qui partage des sentiments **authentiques**.

Puisque le récit, dans l'organisation, consiste à motiver les gens à agir, les dirigeants doivent apprendre à **mobiliser leurs émotions pour convaincre le public que leurs propres actions feront la différence**.

Les meilleurs conteurs adaptent leurs histoires à chaque auditoire. Ils puisent dans les sentiments auxquels chaque public peut s'identifier pour l'inciter à agir.

Structure : défi, choix, résultat

Si vous pensez aux histoires dont vous vous souvenez le plus vivement, vous remarquerez qu'elles ont des éléments structurels similaires. La plupart des histoires ne comportent que trois choses : l'intrigue, le personnage et la morale. Mais qu'est-ce qui fait d'une histoire une « *histoire* » au lieu d'une simple relation d'un événement ?

Une histoire commence par un personnage confronté à un défi, ce défi exigeant un choix, et ce choix menant à un résultat. La tension et l'incertitude fascinent les auditeurs qui, ainsi, s'investissent dans le résultat de l'histoire. Défi, choix et résultat sont les éléments structurels qui donnent vie à une histoire.

Le défi : L'histoire a-t-elle un défi ? Lequel ? Qu'est-ce qui rend ce défi si difficile ?

Le choix : Quel choix est fait dans l'histoire ? Inspire-t-il du courage ou de l'espoir ? Comment le conteur s'est-il senti ?

Le résultat : Comment vous êtes-vous senti par rapport au résultat ? Pourquoi vous êtes-vous senti ainsi ? Qu'est-ce que cela vous a appris ? Quelle leçon en avez-vous tirée ? Comment les autres se sont-ils sentis ?

Les histoires parlent des gens. Les bonnes histoires nous rendent empathiques avec le personnage et nous font réfléchir à la morale. En outre, entendre parler du courage de quelqu'un nous inspire. L'histoire du personnage et de son choix incite les auditeurs à réfléchir à leurs propres valeurs et défis, et leur inspire de nouvelles façons d'aborder les choix dans leur vie. L'objectif est de motiver les auditeurs en leur proposant une « leçon de cœur » et non une « leçon de tête ».

Le récit public

Marshall Ganz a inventé le cadre du « récit public » à partir d'histoires racontées par des dirigeants de mouvements sociaux et de sa compréhension du besoin, pour ces mouvements, de « raconter de nouvelles histoires publiques ». Comme il l'a écrit :

Par le biais d'un récit public, les leaders (et les participants) des mouvements sociaux peuvent passer à l'action en mobilisant des sources de motivation, en construisant de nouvelles identités individuelles et collectives partagées, ainsi qu'en trouvant le courage d'agir.

Le cadre du récit public se compose de trois parties : **l'histoire de soi, l'histoire de nous et l'histoire de maintenant**. L'histoire de soi communique les valeurs qui vous ont poussé à diriger; l'histoire de nous, les valeurs partagées par les gens en action; et l'histoire de maintenant, un défi urgent à relever, exigeant une action immédiate pour protéger ces valeurs.

En termes simples, le récit public dit : « Voici qui je suis, ce que nous avons en commun et ce que nous allons faire à ce propos. » En maîtrisant la manière de concevoir un récit qui allie le soi, le nous et le maintenant, les organisateurs instaurent un climat de confiance et de solidarité avec leur base. Mais les organisateurs ne se contentent pas de raconter leurs histoires, ils aident aussi les nouveaux membres à se doter d'histoires convaincantes.

Le récit peut être stratégique : les histoires les plus émouvantes sont celles des personnes les plus touchées par le problème en question. Ces groupes sont appelés « communautés de première ligne ». Par exemple, si vous faites campagne pour que votre administration municipale finance le logement abordable, les communautés où on trouve les histoires les plus émouvantes sont celles qui n'ont pas de logement ou qui vivent dans des logements subventionnés dans un état de délabrement avancé. L'établissement de relations avec ces communautés autonomise les personnes qui bénéficieraient le plus de s'organiser.

L'organisateur y aura accès à des récits percutants qui permettent de recruter des bénévoles et de persuader les décideurs.

L'histoire de soi

Raconter votre « histoire de soi » montre qui vous êtes, les choix qui ont façonné votre identité, les leçons que vous avez tirées de ces choix et les valeurs qui vous guident. Apprendre à raconter une fascinante histoire de soi nécessite de regarder au plus profond de soi et de trouver le courage de partager ce qu'on y découvre.

Nous construisons notre histoire autour de « moments de choix » — des moments de la vie où nos valeurs, défiées par les événements, nous ont incités à agir, avec le résultat qui en a découlé et la leçon qu'on en a tirée.

Posez-vous les questions suivantes :

- Quand ai-je vécu de l'injustice pour la première fois ?
- Pourquoi est-ce si important pour moi ?
- Quand est-ce que j'ai senti que je devais agir ?
- Qu'est-ce que j'ai fait ?
- Comment me suis-je senti ?

Une histoire de soi n'est pas une biographie ni une liste de tous les défis que vous avez relevés. Chaque personne a beaucoup d'histoires à raconter. Le secret d'une histoire de soi percutante, c'est de sélectionner les « moments de choix » pertinents pour votre auditoire.

Une fois que vous avez fait votre choix, approfondissez la question. Demandez-vous : quel a été le résultat de ce choix et comment cela m'a-t-il fait sentir ? Qu'est-ce que j'ai appris ?

Il est important de partager nos histoires. Les personnes issues de milieux marginalisés ont souvent honte de leurs histoires. Elles ont peur de les raconter ou elles laissent à des « professionnels » le soin de le faire à leur place, perdant du coup le pouvoir de leur voix. Lorsqu'on représente sa communauté dans une position de leadership, on a la responsabilité de faire savoir aux autres d'où on vient, pourquoi on fait ce qu'on fait et ce qu'on leur demande afin de réaliser le changement dont nous avons besoin.

Nos histoires nous permettent de communiquer les uns avec les autres; elles sont aussi des occasions de trouver d'autres personnes comme nous. En racontant nos histoires, nous mettons au défi les puissants qui essaient de les raconter à notre place.

En composant votre « histoire de soi », réfléchissez aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui me pousse vers le leadership ?
- Pourquoi veux-je m'attaquer à cette injustice ou à ce problème spécifiquement et m'impliquer dans cet effort d'organisation ?
- Quelles sont les valeurs qui m'incitent à agir ?

- Ces valeurs ont-elles toujours été importantes pour moi ? Si ce n'est pas le cas, quand cela a-t-il changé ?
- Comment ces valeurs pourraient-elles inspirer les autres à poser des gestes similaires ?
- Quelles histoires puis-je raconter, au sujet de personnes ou d'événements spécifiques de ma vie, pour illustrer comment j'ai appris ou défendu ces valeurs, au lieu de simplement le dire ?

L'histoire de nous

Votre « histoire de nous » exprime les valeurs et l'expérience du « nous » que votre auditoire partage. Cela signifie que votre « nous » peut et doit changer en fonction de votre interlocuteur. L'objectif est de créer un sentiment d'unité, d'appartenance, de solidarité et de concentration sur les valeurs communes de vos auditeurs.

Semblable à votre histoire de soi, votre histoire de nous se concentre sur des points choisis, mais cette fois, le personnage n'est pas vous, mais **la communauté que vous motivez à agir**, et les choix sont ceux que la communauté a dû affronter. Le secret consiste à raconter une histoire spécifique, à propos de personnes spécifiques, à un moment spécifique, qui traite des valeurs que vous partagez. Raconter une bonne histoire de nous nécessite de la compassion et de l'empathie pour pouvoir envisager l'expérience d'autrui avec assez de profondeur pour tenter de l'articuler.

Une histoire de nous fascinante ne fait pas seulement ressortir les défis, elle mentionne aussi des réussites pour donner de l'espoir aux gens. Comme l'écrit Ganz : « L'espoir est l'un des cadeaux les plus précieux que nous puissions faire, à nous comme aux personnes avec lesquelles nous travaillons pour amener du changement. »

En composant votre « histoire de nous », réfléchissez aux questions suivantes :

- Quelles valeurs partagez-vous avec cette communauté ?
- Quels défis la communauté a-t-elle rencontrés ?
- Quelles expériences ont eu le plus grand impact sur cette communauté ?
- Quel changement cette communauté espère-t-elle, et pourquoi ?

L'histoire de maintenant

En racontant votre « *histoire de maintenant* », vous communiquez le **défi urgent** auquel votre communauté est confrontée, ainsi que la menace qui pèse sur vos valeurs partagées et qui exige une action immédiate. Elle devrait inclure des moments et des expériences qui mettent en lumière l'urgence du problème; par exemple, une occasion imminente qui risque de ne pas se présenter à nouveau.

L'*histoire de maintenant* offre également un espoir tangible et crédible. Il pourrait s'agir de ce que d'autres personnes ont déjà accompli, d'actions courageuses d'autrui ou d'une vision de ce que vous pouvez accomplir ensemble.

Au carrefour de l'urgence et de la promesse d'espoir, il y a un choix à faire : agir ou non.

Votre histoire de maintenant devrait brosser un tableau de ce à quoi l'avenir ressemblera si nous n'agissons pas maintenant (le « cauchemar ») et de ce que pourrait être l'avenir si nous agissons ensemble (le « rêve »).

Enfin, votre histoire de maintenant devrait se terminer par une « demande ferme » (nous en reparlerons au chapitre « Bâtir des relations »). Vous voulez motiver vos auditeurs à agir et leur donner un moyen spécifique et concret de le faire.

Posez-vous ces questions tout en travaillant sur votre histoire de maintenant :

- Pourquoi maintenant ? Est-ce qu'il se passe quelque chose dans le monde qui rend cela important maintenant ?
- Quels sont les risques si nous n'agissons pas ?
- Quels sont les avantages si nous agissons ?
- Quelles actions pouvons-nous entreprendre ?

Réunir histoire de soi, de nous et de maintenant

Lorsque sont réunies vos histoires de soi, de nous et de maintenant, votre récit public devrait : décrire les valeurs communes qui vous poussent à accomplir votre mission, les menaces à ces valeurs qui requièrent une action urgente, un plan pour résoudre ces problèmes et une invitation à l'action.

En terminant, rappelez-vous que le récit est un moyen d'interpeller, d'inspirer et de motiver les gens à unir leurs forces pour créer du changement.

En écoutant les récits publics des autres, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles valeurs l'histoire de l'orateur at-elle véhiculées ?
- Quels détails ont illustré ces valeurs ?
- Quels ont été les défis, les choix et les résultats dans chaque partie de l'histoire ?
- Qu'est-ce que le personnage de l'histoire a retenu de ces résultats ?
- Qu'est-ce que l'orateur a demandé aux gens de faire ?

Pour plus d'aide dans l'élaboration de votre récit public, reportez-vous aux pages _____.

3. Bâtir des relations

« Organiser, c'est une autre manière de parler d'établissement de relations. » – Mary Beth Rogers

Concepts principaux

- La **réunion en tête-à-tête** est un outil essentiel pour établir et entretenir des relations.
- Il existe trois types de tête-à-tête :
 - 1) les tête-à-tête de recrutement;
 - 2) les tête-à-tête de suivi;
 - 3) les tête-à-tête d'intensification.
- Le **test** est le processus qui permet de déterminer si une personne peut mener à bien davantage de tâches et d'actions.
- L'**échelle de l'engagement** est un outil d'intensification où, grâce à la réussite de tests, le bénévole passe d'une simple participation à un poste assorti de responsabilités.
- La **mobilisation** consiste à faire en sorte que des bénévoles remplissent des tâches spécifiques confiées à un responsable.
- La « **demande ferme** » est un moyen de demander un engagement à remplir une tâche.

Pourquoi bâtir des relations ?

Nous définissons l'organisation comme un leadership qui permet aux gens de transformer les ressources dont ils disposent en un pouvoir indispensable au changement qu'ils veulent obtenir. Le pouvoir découle de notre **engagement** à collaborer pour atteindre un objectif commun. L'engagement se développe en bâtissant des relations.

La **mobilisation** est le moyen par lequel la plupart des coordonnateurs de bénévoles et des responsables travaillent. Ils proposent des tâches à accomplir et trouvent des bénévoles pour les mener à bien. Cela fonctionne, sans pour autant mener au travail de transformation que nous enseignons dans le présent atelier. L'organisation diffère de la mobilisation, car elle implique **d'assigner des tâches à accomplir tout en développant les compétences de la personne qui les effectue**. C'est une occasion d'autonomiser les gens et de les inclure dans le processus de changement.

Le dirigeant de type « **loup solitaire** » incarne les problèmes qui se posent lorsqu'on n'accorde pas d'importance à l'établissement de relations. Dans ce scénario, un chef fait tout (ou presque) tout seul. Il se croit la seule personne capable de s'acquitter de la tâche. Il **n'a pas envie de former les autres et de leur permettre de s'épanouir**. **Cette situation conduit souvent à de l'épuisement professionnel**. En outre, lorsque le « loup solitaire » s'épuise, ses efforts s'interrompent subitement, puisqu'il n'y a personne pour prendre sa relève.

Pour éviter, autant que possible, le scénario du loup solitaire, bâtissez des relations avec vos recrues et guidez-les pour en faire de futurs dirigeants. Si vous développez continuellement les compétences de leadership des membres de votre équipe, même si vous en perdez un en cours de route, les autres seront assez forts pour maintenir le groupe sur les rails et avancer vers l'objectif.

Toutes les relations ne seront pas de longue durée. Il est normal que certains leaders s'avancent tandis que d'autres prennent du recul. Ce processus est **dynamique et en constante évolution**. Soyez **réaliste** quant au temps dont vous disposez pour bâtir des relations. Dans l'établissement de relations profondes, la **qualité** a préséance sur la quantité.

Nous ne saurions trop insister sur **l'importance des relations dans la création de changements**. Vous devez consacrer du temps et de l'énergie à vos relations et à la planification de leur approfondissement. Vos relations détermineront votre succès ou votre échec à titre de « faiseur de changement ».

Bâtir des relations intentionnelles

Les relations s'enracinent dans des valeurs partagées. Nous pouvons identifier les valeurs que nous partageons en apprenant les histoires de chacun et en parlant des moments de notre vie qui ont façonné notre identité. Le secret consiste à se demander les uns les autres « pourquoi ? » Pourquoi tenez-vous à faire une différence ?

Les relations sont à long terme; elles ne sont pas de courte durée. Nous ne cherchons pas simplement quelqu'un pour accomplir une tâche. Nous recherchons des personnes qui se joignent à nous et vont grandir avec nous au fil du temps.

Les relations se créent par un engagement mutuel. Un échange ne devient une relation que lorsque chaque partie y consacre un peu de sa ressource la plus précieuse : le temps. Parce que nous grandissons et changeons tous, l'objectif qui nous a amenés à tisser la relation peut changer, ce qui peut l'enrichir. Celle-ci devient alors une ressource précieuse en soi.

Les relations impliquent de l'attention et du travail. Lorsqu'elles sont entretenues au fil du temps, elles doivent motiver, inspirer et devenir une source importante d'apprentissage et de développement pour les individus et les communautés qui composent vos campagnes de recrutement. Soyez conscient du temps que vous pouvez consacrer à l'établissement de relations intentionnelles.

Le tête-à-tête

La réunion en tête-à-tête permet d'établir des relations, de les entretenir et de les faire croître dans le cadre de l'organisation. Ce sont des conversations intentionnelles. Chaque tête-à-tête comporte quatre éléments clés :

1) Le but. Déclarez d'emblée le but de votre rencontre, pour que vous soyez tous les deux au diapason. De cette façon, personne ne sera pris au dépourvu à la fin de votre réunion. Si vous envisagez de demander à la personne de prendre un engagement à la fin du tête-à-tête, vous pouvez l'indiquer lorsque vous organisez la réunion et le rappeler au début de celle-ci.

2) L'exploration. La majeure partie du tête-à-tête devrait consister en une exploration au moyen de questions d'approfondissement. Si vous rencontrez la personne pour la première fois, posez des questions qui vous aideront à comprendre son histoire et ses valeurs, ainsi qu'à définir les connaissances et les compétences (les ressources) qu'elle peut apporter à la réalisation de votre objectif commun. Si vous avez déjà une relation avec cette personne, posez des questions qui vous aideront à comprendre ce qui se passe dans sa vie, les difficultés et les succès qu'elle rencontre dans ses efforts d'organisation. Et surtout, écoutez-la.

3) L'échange. Au cours de la réunion, échangez des ressources telles que des informations, du soutien et des points de vue; vous pouvez relier vos histoires ou fournir un encadrement sur un point difficile. Cela jette les bases de vos prochains échanges.

4) L'engagement. Un tête-à-tête réussi se conclut par un engagement à commencer à travailler ensemble ou un accord pour continuer à travailler ensemble.

Trois types de tête-à-tête

Dans l'organisation de vos relations, vous utiliserez trois types de tête-à-tête.

1. Le tête-à-tête de recrutement ou d'ajout d'organiseurs

Il a lieu au début d'une relation pour vous connecter à un nouvel organisateur et jeter les bases d'une relation sur des objectifs et des valeurs partagés. Le but de ce tête-à-tête est de trouver des liens par le biais de votre histoire personnelle. Identifier les possibilités et les intérêts; rechercher des expériences partagées. Enfin, essayez de faire passer le bénévole à l'action en fonction de ce dont vous avez parlé. Pensez aux capacités, aux compétences et aux liens du bénévole lorsque vous réfléchissez au meilleur moyen de l'intéresser.

2. Le tête-à-tête de suivi ou de soutien

Vous devriez avoir des tête-à-tête régulièrement avec chacun de vos organisateurs (en supposant que vous assumiez un rôle de leadership dans votre équipe ou dans un flocon de neige). C'est l'occasion de faire le point sur le plan personnel, de faire le bilan des actions récentes prises par l'organisateur et son équipe, puis d'offrir de l'encadrement (reportez-vous à la section « L'encadrement » pour en savoir plus). Le tête-à-tête de suivi doit être programmé régulièrement; n'attendez pas qu'un problème survienne pour en planifier un. Une bonne règle consiste à planifier un tel tête-à-tête toutes les deux semaines.

Étant donné que chaque organisateur dispose d'un temps limité et que les tête-à-tête de suivi doivent être réguliers, **chaque organisateur pourra entretenir un nombre limité de relations**. Reportez-vous à la section « Structuration des équipes » pour de l'information sur les « ratios de relations durables ».

Faites ces réunions en personne autant que possible. Cela dit, si vous organisez une communauté éloignée ou que vous disposez de peu de temps, le téléphone et Skype sont toujours utiles. L'important, c'est de réserver du temps à l'entretien de vos relations, pour encadrer vos organisateurs et développer leur leadership, du mieux que vous le pouvez, quelle que soit votre situation.

3. Le tête-à-tête d'intensification

Ces tête-à-tête sont destinés aux organisateurs et aux bénévoles que vous croyez prêts à passer à l'échelon suivant sur « l'échelle de l'engagement » : assumer davantage de responsabilités et s'approprier les objectifs. En tant que « coach », il vous incombe d'identifier, parmi vos organisateurs et bénévoles, ceux qui sont prêts à devenir des leaders. C'est le concept du **test** : accorder une attention particulière au développement des compétences de la personne qui a fait ses preuves et qui démontre la volonté d'organiser.

Dans le tête-à-tête d'intensification, nommez les compétences que l'organisateur possède déjà et les actions qu'il a déjà entreprises, puis proposez l'idée d'assumer ce nouveau rôle de leader. Si tout se passe comme prévu et que l'organisateur l'accepte, prenez le temps de définir clairement les responsabilités et les attentes associées à ce nouveau rôle.

Vous pourriez avoir besoin du contraire, soit d'un tête-à-tête de désintensification, pour retirer une personne d'un poste de leadership ou d'action. Cela peut être dû à plusieurs raisons. Cependant, **en utilisant efficacement les tête-à-tête de suivi et les tests, vous devriez arriver à éviter ces situations épineuses**.

Les demandes fermes

Lorsque vous demandez à quelqu'un de prendre un engagement (par exemple : d'assister à une activité ou d'assumer un nouveau rôle), il est important de poser une question efficace, ce que nous appelons la « **demande ferme** ». Une demande ferme se traduit par un engagement envers une action donnée.

Voici quelques pratiques recommandées pour une demande ferme :

- La demande doit être **brève, claire et précise**.
 - Exemple d'une demande ferme efficace : « Peux-tu venir à notre réunion d'équipe mercredi prochain, à 18 heures, chez Alisha ? »
 - Exemple d'une demande inefficace : « Serais-tu intéressé à venir à une réunion à un moment donné pour rencontrer l'équipe et discuter de la manière dont tu voudrais t'impliquer ? »
- **Ne vous excusez jamais d'avoir demandé** : organiser, c'est une opportunité, pas une faveur. Parfois, on se sent mal de demander à quelqu'un d'agir, parce qu'on

estime que c'est un inconvénient. En réalité, nous **offrons à cette personne une occasion unique de participer et de devenir un leader.**

- Ne demandez pas aux gens de s'engager dans quelque chose de général; **ayez à l'esprit une activité ou un rôle spécifique.** S'il s'agit d'une activité (du porte-à-porte ou une assemblée de cuisine, par exemple), précisez la date, l'heure et le lieu dans votre demande.
- **Exprimez l'urgence** : décrivez un problème urgent et expliquez en quoi la personne à qui vous faites la demande représente la solution.

Trois types de non

Il arrive que notre demande ferme soit accueillie par un « non ». En organisant, vous rencontrerez **trois types** de réponses négatives : « **pas maintenant** », « **pas ça** » et « **jamais** ». Sachez les distinguer pour déterminer la marche à suivre. Portez attention à **ce qu'on vous dit.**

PAS MAINTENANT

Quand quelqu'un dit : « Je suis trop occupé la semaine prochaine pour vous aider », c'est une invitation à proposer une autre occasion de s'impliquer. Par exemple :

- « Nous avons une manifestation mardi prochain, à 14 heures, devant la bibliothèque. Je peux t'inscrire tout de suite. »
- « J'ai un cours de 14 h à 16 h. »
- « Pas de problème. Nous aurions besoin d'aide pour installer les bannières et surveiller les tables avant le début de la manif, entre midi et 14 heures. Peux-tu venir nous donner un coup de main ? »

PAS ÇA

Si quelqu'un dit « Non, je ne veux pas faire ça », proposez-lui de s'impliquer autrement. Par exemple :

- « Peux-tu venir faire du porte-à-porte avec nous mardi à 17 heures ? »
- « Je ne suis pas sûr d'être à l'aise à faire du porte-à-porte. J'ai déjà essayé et j'ai trouvé cela très intimidant. »
- « Pas de problème. Nous sommes aussi à planifier une activité pour recruter des bénévoles à la fin du mois. Viendrais-tu à la réunion de planification ce dimanche à 13 heures ? »

JAMAIS

Si quelqu'un dit résolument « Non, je ne veux pas en faire plus » ou « Non, je ne veux pas faire partie de l'équipe », n'en prenez pas ombrage. Remerciez la personne et passez à quelqu'un d'autre. Par exemple :

- « Peux-tu venir faire du porte-à-porte avec nous mardi à 17 heures ? »
- « Non, je suis trop occupé pour le moment, désolé. »
- « Ce n'est pas grave, merci d'avoir pris le temps de parler avec moi. Bonne journée ! »

Attention : Existe-t-il des obstacles à l'implication de la personne ? Fournissez-vous des services de garde ? Des jetons de transport en commun ? De la nourriture ? Existe-t-il d'autres obstacles comme la sécurité ? La personne a-t-elle besoin d'assistance personnelle ? Avant de la rencontrer en tête-à-tête, sachez ce que vous pouvez offrir à cette personne ou faire pour l'aider.

Exemple d'ordre du jour pour un tête-à-tête de recrutement-ajout

Voici un exemple d'ordre du jour pour un tête-à-tête. Attention : il ne s'agit que d'un cadre, pas d'une formule à suivre à la lettre.

But (2 minutes). Décrivez clairement l'objectif de votre réunion (par exemple : notre équipe a besoin d'un nouveau responsable de la sollicitation), mais dites que vous souhaitez d'abord prendre quelques instants pour faire connaissance.

Exploration, connexion et échange (20 minutes). La majeure partie du tête-à-tête consiste à poser des questions d'approfondissement pour connaître les valeurs et les intérêts de votre vis-à-vis, ainsi que les ressources dont il peut disposer. Dans l'échange, c'est à vous de partager suffisamment vos valeurs, vos intérêts et vos ressources pour que l'échange soit réciproque.

Commencez par poser des questions telles que :

- « Pourquoi cet enjeu est important pour vous au point de passer à l'action ? »
- « Vous rappelez-vous la première fois que vous avez défendu quelque chose en quoi vous croyiez ? »
- « Avez-vous toujours été très attaché à cet enjeu ? Pourquoi ? / Pourquoi pas ? Et qu'est-ce qui vous a fait changer d'avis ? »

Une fois que vous avez pris connaissance de son histoire et de ses motivations, partagez les vôtres. Chaque fois que vous trouvez des similitudes entre son histoire et la vôtre, faites la connexion.

Dans cette partie du tête-à-tête, on essaie d'amener l'autre à partager son histoire de soi, puis à partager la nôtre, afin d'entamer une histoire de nous.

Pratiques recommandées pour un tête-à-tête

À FAIRE

- Prévoyez suffisamment de temps pour cette conversation (généralement, entre 30 et 60 minutes).
- Prévoyez d'écouter et de poser des questions.
- Dotez-vous d'un plan : donnez le contexte ou le but de la réunion, tissez des liens avec l'autre et obtenez un engagement de sa part.
- Partagez votre expérience et vos motivations.
- Décrivez une vision reliant un ensemble d'intérêts partagés pour le changement.
- Énoncez clairement les prochaines étapes.
- Si le tête-à-tête a lieu dans un café ou un resto, partagez l'addition.
- Rencontrez-vous en public (dans un café ou un parc, par exemple), à moins que vous connaissiez bien la personne.

À NE PAS FAIRE

- Ne pas préciser le but et la durée de l'entretien.
- Essayer de persuader (plutôt que d'écouter et de poser des questions).
- Discuter de vos intérêts et c'est tout.
- Sauter les histoires pour « aller droit au but »
- Rater l'occasion de partager des idées sur la manière dont on pourrait changer les choses.
- Terminer la conversation sans avoir établi clairement les étapes suivantes.
- Payer l'intégralité de l'addition (la relation peut sembler transactionnelle et coûter cher à long terme !)

Pratiques recommandées pour le recrutement et la rétention

L'utilisation des pratiques recommandées peut considérablement augmenter le taux d'intégration et de rétention des personnes que vous rencontrez à votre équipe. Voici quelques pratiques à garder à l'esprit en établissant et en entretenant des relations :

- **Ne vous excusez pas** : organiser est une opportunité, pas une faveur. Lorsque vous demandez un engagement, soyez enthousiaste.
- **Faites toujours un suivi** : lorsqu'une personne propose de s'impliquer davantage, demandez ses coordonnées et donnez-lui les vôtres. Faites un suivi dès que possible, idéalement dans les 48 heures.
- **Planifiez toujours la prochaine fois** : ne laissez personne partir sans demander quand elle reviendra.
- **Confirmer un engagement** : utilisez une demande ferme et assurez-vous que la personne comprend que vous comptez sur elle. Ne tenez pas son implication pour acquise tant qu'elle ne l'a pas confirmée.
- **Prévoyez des défections** : supposez que seulement la moitié de votre personnel se présentera. Par exemple, si vous avez besoin de quatre personnes pour une activité réussie, convoquez-en huit.
- **Concevez bien vos actions** : celles-ci doivent autonomiser les participants.

Il est essentiel de concevoir des actions motivantes pour maintenir l'implication de votre équipe. En organisant, c'est à vous de créer des espaces accueillants et organisés et d'intéresser les bénévoles pour que ceux-ci reviennent sans cesse. Voici une liste des principales raisons qui poussent les bénévoles à ne pas revenir :

- Ils estiment perdre leur temps.
- L'atmosphère est désorganisée; ils n'ont pas l'impression de recevoir l'attention ou l'encadrement nécessaire.
- Personne ne leur a expliqué l'importance de ce qu'ils font.
- Ils ne sont pas à l'aise avec ce qu'on leur a demandé de faire.
- Ils se sentent dépassés par les tâches et les objectifs.
- Le milieu bénévole est peu accueillant.
- Personne ne reconnaît leur apport.
- Personne ne leur a demandé de revenir.

En résumé, il est primordial de bâtir des relations solides pour assurer l'efficacité de vos efforts d'organisation communautaire. Notre pouvoir découle de notre engagement les uns envers les autres et des actions que nous menons ensemble. La demande ferme, le tête-à-tête et les pratiques recommandées en matière de recrutement et de rétention sont des moyens essentiels de garantir l'engagement dans notre travail.

4. L'encadrement : aider les autres

Concepts principaux

- L'encadrement est un élément essentiel du **développement du leadership**; il a pour but d'aider les gens à résoudre eux-mêmes les problèmes. Le rôle du coach est de poser des questions qui amènent le « coaché » à découvrir lui-même les réponses.
- L'encadrement peut être considéré comme un **processus en cinq étapes** :
 - 1) Demander et observer
 - 2) Diagnostiquer
 - 3) Intervenir
 - 4) Agir
 - 5) Valider
- Pour constituer des équipes efficaces, il est essentiel de développer une **culture d'encadrement**.

Qu'est-ce que l'encadrement ?

L'encadrement (« coaching », en anglais) est primordial pour permettre aux nouveaux dirigeants de transformer leurs ressources en changement. En essayant de créer un changement, on rencontre des défis qu'on n'avait pas prévus et des conflits dont on ne veut pas. L'encadrement, c'est votre manière de préparer les personnes avec lesquelles vous organisez à relever ces défis.

Le rôle du coach consiste à **aider les gens à trouver leurs propres solutions**. Au lieu de donner des conseils, le coach pose des questions qui amènent les gens à trouver eux-mêmes des réponses et à relever les défis en utilisant leurs propres ressources. L'encadrement a pour but d'aider les gens à développer leur propre capacité à agir, afin de pouvoir encadrer les autres, et ainsi de suite.

En organisation, l'encadrement prend généralement la forme d'une conversation avec une personne ou une équipe, afin de l'aider à accroître son efficacité. Comme indiqué au chapitre précédent, le tête-à-tête de suivi est le meilleur outil pour encadrer un organisateur et l'aider à s'épanouir.

L'encadrement efficace

Encadrer, c'est...

- être présent et à l'écoute;
- fournir un espace pour que le « coaché » puisse parler et être entendu;
- poser des questions qui soutiennent et défient le coaché;
- aider le coaché à explorer ses difficultés et ses réussites;
- aider le coaché à trouver lui-même des solutions aux problèmes.

Encadrer, ce n'est pas...

- fournir des solutions avant d'entendre ou d'observer les obstacles;
- être un expert ou avoir toutes les réponses;
- dire au coaché quoi faire;
- louer faussement le coaché pour ne pas le blesser;
- ne faire que critiquer les faiblesses du coaché;
- identifier le défi et trouver la solution soi-même.

L'encadrement : un processus en cinq étapes

Les cinq étapes suivantes forment un cadre simple pour un encadrement efficace en matière d'organisation.

1. Demander et observer

Lorsque quelqu'un vous demande de l'aide, commencez par **écouter, poser des questions et observer de près** ce qu'il dit afin de creuser plus profondément.

Par exemple, le coaché oublie-t-il de planifier ou d'évaluer des tactiques répondant à des objectifs communs ? Exprime-t-il de l'épuisement ou une frustration face à la sollicitation ? A-t-il du mal à effectuer ses tâches ordinaires correctement ou à temps ?

Rappelez-vous que **les défis ne sont pas toujours évidents**. Parfois, l'essentiel du travail du coach consiste simplement à aider le coaché à découvrir la nature de l'obstacle auquel il est confronté. La « marche arrière » est une compétence qui aide à la fois le coach et le coaché à découvrir la ou les difficultés. Voici quelques exemples de déclarations et de questions permettant de faire marche arrière :

- « Soyons clairs... »
- « Laissez-moi voir si j'ai bien compris... »
- « Ce que je vous entends dire, c'est _____. Est-ce bien cela ? »

2. Diagnostiquer

Les défis en matière d'organisation relèvent généralement d'une ou de plusieurs des trois catégories suivantes : un problème de stratégie, de motivation ou de compétence. Autrement dit : « la tête, le cœur ou les mains ». La façon dont on encadre dépend de la nature du défi. Posez-vous ces questions : Quelle est la nature de ce défi ? Et comment dois-je intervenir ?

Dans les exemples ci-dessus, si le coaché ne parvient pas à planifier ou à évaluer des tactiques répondant à des objectifs communs, vous pouvez vous concentrer sur sa compréhension de la stratégie (tête) et l'inviter à une réunion de planification. D'autre part, si le coaché exprime de la frustration ou de la fatigue envers la sollicitation, vous pouvez vous concentrer sur sa motivation (cœur) et l'encourager. Enfin, s'il a du mal à effectuer ses tâches ordinaires correctement ou à temps, vous pouvez vous concentrer sur ses compétences (mains) et lui proposer des instructions ou des exercices pratiques pour vous assurer qu'il maîtrise ses responsabilités.

3. Intervenir

Maintenant il est temps de pousser doucement le coaché à dresser un plan pour aller de l'avant. Ce plan doit prendre la forme d'étapes précises et opportunes que le coaché franchira pour relever le défi exposé à l'étape 2. Voici quelques exemples de questions à poser au coaché pour définir les prochaines étapes :

- « Si vous saviez que vous n'échoueriez pas, que feriez-vous ? »
- « Comment allez-vous mettre cette nouvelle idée en pratique ? »
- « Quelle est la toute prochaine étape pour aller de l'avant ? »
- « De quelles ressources et de quel soutien avez-vous besoin pour mener à bien cette tâche ? »
- « D'ici quand allez-vous le faire ? »

4. Agir

Ensuite, prenez un peu de recul pour observer le coaché en action. Donnez-lui le temps et l'espace nécessaires pour prendre les mesures qui s'imposent. **Évitez de le faire à sa place.**

5. Valider

Il est maintenant temps de demander des comptes au coaché et de l'aider à faire le point sur ce qui s'est passé. Posez-vous la question suivante : comment puis-je l'aider à réfléchir à son expérience ?

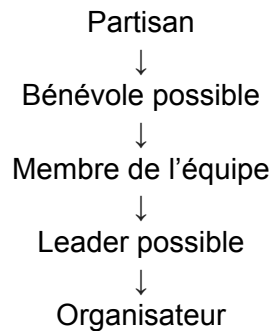
Évaluez si vous aviez bien diagnostiqué le défi et l'intervention (le plan du coaché). Vous réaliserez peut-être qu'il faut refaire les étapes 1 à 4 et aider le coaché à élaborer un plan différent pour relever le même défi. Sinon, célébrez son succès !

En instaurant une culture d'encadrement, les organisateurs aident à trouver des solutions aux problèmes de chacun. C'est fondamental pour le développement du leadership dans l'organisation.

5. Structuration des équipes

Concepts principaux

- Les équipes sont essentielles à l'organisation, en partie parce que nous développons avec nos coéquipiers des relations qui soutiennent et renforcent notre engagement à agir.
- **Les équipes efficaces** ont besoin d'un but commun, de rôles interdépendants, ainsi que de l'instauration et du respect de normes.
- Le **modèle en flocon de neige** se distingue par :
 - 1) une responsabilité et un engagement mutuels;
 - 2) un nombre de relations gérable;
 - 3) des rôles clairement définis;
 - 4) une capacité de croissance.
- Les **étapes du développement d'une équipe** concernent la création, l'amélioration, la croissance et le développement de votre équipe en cinq grandes phases :
 - 1) Le potentiel
 - 2) La formation de l'équipe
 - 3) L'équipe
 - 4) L'équipe développée
 - 5) La transformation de l'équipe
- L'**échelle d'engagement** peut nous aider à guider efficacement et progressivement un partisan à devenir un leader :



Pourquoi s'organiser en équipes ?

Tout d'abord, travailler en équipe est plus amusant que de travailler seul ! Les coéquipiers se soutiennent et s'encadrent, ce qui est essentiel au développement du leadership. Les personnes qui se sentent soutenues et qui aiment ce qu'elles font sont plus susceptibles de persévérer.

Deuxièmement, grâce au travail d'équipe, nous pouvons atteindre des objectifs plus ambitieux en mettant à profit les nombreuses ressources, compétences, connaissances et expériences réunies dans l'équipe.

Enfin et surtout, en travaillant en équipe, nous développons avec nos coéquipiers des relations qui soutiennent et renforcent notre engagement à agir.

Qu'est-ce que les équipes efficaces ont en commun ?

Les équipes efficaces partagent généralement trois caractéristiques : un objectif commun, des rôles interdépendants et des normes convenues et appliquées.

Un objectif commun

On ne peut pas commencer à bâtir une organisation sans une mission claire. L'équipe doit savoir clairement ce pour quoi elle a été créée (but) et avec qui elle mènera à bien sa mission (la base, vos gens). Son objectif doit être clair et facile à comprendre. Il doit aussi être stimulant et important pour les membres de votre équipe. Les membres de l'équipe doivent pouvoir exprimer leur objectif commun.

Un objectif d'organisation percutant constitue une réponse à l'injustice. La première étape pour exprimer un objectif commun consiste à identifier les gens que vous organisez. Votre base spécifique correspond à la communauté de personnes qui s'unissent pour réaliser un objectif commun.

L'objectif commun doit également être mesurable : votre équipe a besoin de buts clairs pour mesurer ses progrès.

Votre histoire de maintenant (ou celle de l'équipe ou du groupe avec lequel vous travaillez) est une façon de réfléchir à un objectif commun. Reportez-vous au chapitre « Raconter des histoires » pour en savoir plus sur la conception de votre récit public.

Rôles interdépendants

Chaque membre de l'équipe doit avoir une responsabilité, c'est-à-dire son propre travail qui contribue à un objectif plus vaste et plus global. Dans une équipe efficace, personne ne travaille isolément. Une équipe qui fonctionne bien réunira autour de la table une diversité d'identités, d'expériences et d'opinions.

Instauration et application de normes

Votre équipe doit définir des attentes claires quant à sa gouvernance. **Les normes sont des règles approuvées par le groupe et des attentes sur la façon d'aborder le travail et les uns et les autres.** Elles peuvent tout couvrir, dans la mesure où elles sont convenues et appliquées par l'ensemble du groupe.

Les équipes qui se dotent de règles de fonctionnement claires sont plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs. Certaines normes d'équipe sont opérationnelles, par exemple : À quelle fréquence allons-nous nous rencontrer ? Comment allons-nous partager et conserver les dossiers ? Comment allons-nous communiquer avec des personnes en dehors de l'équipe ? D'autres normes répondent aux attentes d'interaction des membres. L'établissement de normes dès la constitution de l'équipe guidera votre groupe à ses débuts, à mesure que les membres apprendront à travailler ensemble. Rendre les normes claires permet à votre équipe d'avoir des discussions ouvertes sur l'évolution de la situation. L'équipe peut mettre à jour et affiner les normes au fil du temps afin d'améliorer les relations de travail.

Plus important encore, ces normes doivent être respectées par le groupe. Elles ne peuvent pas demeurer simplement à l'état d'aspirations; elles doivent être régulièrement revues, affirmées et mises en application par le groupe.

Le modèle du flocon de neige : des équipes interconnectées

Le modèle du flocon de neige se définit par sa répartition du leadership et son engagement en faveur du développement du leadership. Les relations sont les liens qui maintiennent le flocon de neige, et ces relations soutiennent les équipes interconnectées qui le composent.

1. La répartition du leadership : équipes dirigeantes centrales et locales

Dans le modèle en flocon de neige, la responsabilité de la prise de décision est localisée autant que possible. L'équipe de direction centrale veille à ce que l'ensemble de l'organisation avance effectivement dans la même direction vers ses objectifs à long terme. Les équipes de direction locales veillent à ce que l'organisation atteigne efficacement ses objectifs à court terme. Chaque équipe est responsable de la stratégie, de l'apprentissage continu et de la recherche et du développement de leaders et de ressources. L'équipe de direction centrale crée une stratégie, tandis que les équipes de direction locales testent cette stratégie sur le terrain. Elles l'adaptent localement et fournissent une rétroaction pour améliorer la stratégie de l'ensemble de l'organisation.

2. Ratios de relations gérables

Dans le modèle en flocon de neige, chaque personne entretient un nombre viable de relations. Même si vous êtes susceptible d'interagir avec de nombreuses personnes dans votre travail d'organisation, il est important de vous concentrer sur le maintien des relations avec les membres de votre équipe (une des façons de le faire consiste à organiser des tête-à-tête d'équipe ou de suivi réguliers). En règle générale, si vous vous consacrez à plein temps à l'organisation (par exemple, à raison de plus de 40 heures par semaine), vous pouvez entretenir un maximum de dix relations. Si vous organisez à temps partiel, comme c'est le cas pour la majorité des organisateurs locaux, vous pouvez entretenir un maximum de cinq relations. Soyez réaliste quant à la quantité de relations fonctionnelles que vous pouvez avoir.

3. Responsabilité mutuelle

Le modèle en flocon de neige ne fonctionne pas comme une hiérarchie où des gestionnaires délèguent les tâches de manière descendante tout en attendant des résultats. Au lieu de cela, les membres de l'équipe sont responsables les uns des autres; ils s'entendent mutuellement sur les tâches; ils attendent des résultats et se soutiennent mutuellement.

4. Des rôles et des responsabilités clairement définis

Bien que l'équipe travaille à un objectif commun, chaque membre de l'équipe a un rôle spécifique, des tâches spécifiques et comprend clairement ses responsabilités.

5. La capacité de croissance

Le modèle en flocon de neige a la capacité de poursuivre sa croissance. Les équipes recrutent de nouvelles personnes qui finissent par se séparer pour former leurs propres équipes. Celles-ci ajoutent des personnes qui se divisent à nouveau en de nouvelles équipes, et ainsi de suite. La taille des équipes travaillant dans la structure en flocon de neige varie de deux ou trois personnes qui mènent une campagne locale à de 20 000 à 80 000 personnes aux élections fédérales.

Les stades de l'équipe

Les équipes traversent différents stades de croissance et traverseront naturellement des crises de croissance en cours de route.

Stade 1 : Le potentiel

L'équipe est toute neuve. Quelques bénévoles enthousiastes ont hâte d'en faire plus, mais leur implication est limitée, voire inexistante, au-delà d'un intérêt partagé. Le rôle de l'organisateur est de développer cette équipe pour qu'elle passe au stade 2 le plus rapidement possible. Il doit réseauter et recruter au sein de la communauté en organisant des tête-à-tête et des activités qui attireront de nouveaux membres potentiels.

Stade 2 : La formation de l'équipe

À ce stade, l'équipe dispose d'un responsable local (un organisateur communautaire, par exemple), mais d'aucun autre organisateur. Le chef d'équipe recrute des membres et commence à les faire progresser dans l'échelle d'engagement. Cette phase est généralement la plus longue. L'établissement de normes et de règles de base peut commencer.

Stade 3 : L'équipe

L'équipe compte un chef d'équipe et au moins un autre organisateur. Elle est officielle et doit grandir pour accroître son potentiel. Les activités attirent plus de participants et les dirigeants testent, intensifient et formulent des demandes fermes pour intégrer des bénévoles au flocon de neige.

Au stade 3, le défi des organisateurs consiste à développer et renforcer l'équipe sans aller si vite que les membres existants se sentent négligés. Au cours de cette phase, on consacre temps et ressources à entretenir ses relations avec des organisateurs expérimentés et fiables à mesure que ceux-ci gravissent les échelons de l'engagement. En d'autres termes, ne vous attardez pas aux personnes qui ne se présentent pas aux activités; concentrez-vous sur celles qui le font.

Stade 4 : L'équipe développée

L'équipe compte au moins quatre organisateurs principaux, dont le chef d'équipe. Si elle suit l'approche de l'échelle de l'engagement, elle deviendra un flocon de neige plus grand et plus efficace avec le temps.

Stade 5 : Transformation de l'équipe et changements

L'équipe a atteint son plein potentiel et est prête à se multiplier. Les organisateurs peuvent apprendre aux équipiers à former de nouvelles équipes dans d'autres quartiers ou régions (appelés « territoires »). Ce processus requiert plus de soutien de la part des organisateurs; cette période peut s'avérer complexe et émotive.

L'échelle de l'engagement : recruter des organisateurs

On ne transforme pas un partisan intéressé en organisateur du jour au lendemain. On le recrute, puis, au fil du temps, on le teste et on intensifie son implication en lui confiant des rôles plus exigeants en temps et en compétences. La recrue doit démontrer qu'elle est capable d'accomplir les tâches de chaque poste.

En tant qu'organisateur, votre rôle est d'identifier et de développer le leadership chez les autres. Nous appelons ce processus **l'échelle de l'engagement**. Voici un exemple d'échelle d'engagement (notez que votre échelle peut être légèrement différente, selon votre campagne) :

1. **Partisan** : une personne qui soutient une campagne (qui signe une pétition, par exemple), mais qui n'exprime pas d'intérêt à « s'impliquer ».
2. **Bénévole possible** : Le partisan s'inscrit sur un site Web ou acquiesce à la demande de l'organisateur. Ce dernier l'invite à participer à une activité bénévole, idéalement dans les 48 heures, lorsque cette personne est plus susceptible de dire oui.
3. **Membre de l'équipe** : Le partisan participe à une activité d'équipe (par exemple : une réunion ou une activité de sollicitation) et fait maintenant partie de l'équipe. L'organisateur programme une autre activité à laquelle le membre de l'équipe pourra participer ou il organise un tête-à-tête de recrutement.
4. **Leader possible** : Un membre de l'équipe commence à assumer un leadership. L'organisateur programme un tête-à-tête d'intensification pour lui proposer un rôle de direction.
5. **Organisateur** : Le leader possible a démontré sa capacité et son engagement. Il est capable d'organiser et de respecter ses engagements. Un organisateur pourrait lui demander de prendre la tête d'une équipe.

Remarque : On peut répéter les étapes 1 et 2 plusieurs fois pour faire passer l'organisateur à de nouvelles fonctions, en ajoutant des responsabilités chaque fois.

Recruter en dehors de ses cercles sociaux

(Cette matière s'inspire du contenu de *trainings.350.org*.)

En organisant, il est courant de contacter et de recruter des personnes qui nous ressemblent. Or, c'est contraignant, car on se prive de la possibilité d'accéder à de nouveaux réseaux et à de nouvelles compétences. Voici quelques conseils pour recruter des personnes de différents milieux sociaux.

- **Présentez-vous à des activités communautaires portant sur d'autres problèmes ou dans d'autres communautés.** Vous pourrez y apprendre différentes façons d'organiser des activités et découvrir les valeurs que vous avez en commun.
- **Expérimentez avec des activités et des tactiques.** Si la députation publique (une personne parle au nom du groupe) est votre seule tactique, vous risquez de ne pas recruter les bénévoles qui ont le trac de parler en public. Si votre seule tactique est la sollicitation, vous ne recruterez peut-être pas des personnes plus introverties ou complexées par leurs compétences linguistiques. En diversifiant les tactiques, vous recruterez un groupe diversifié de personnes qui apporteront une grande variété de ressources à votre groupe.
- **Programmez des tête-à-tête avec des organisateurs de différents mouvements.** En plus d'explorer des moyens de collaborer, vous pourrez apprendre leurs méthodes d'organisation.
- **Élargissez votre message.** Si votre problème est très spécifique, les personnes ayant des préoccupations apparentées (mais non identiques) risquent de ne pas se sentir concernées. Par exemple, si vous souhaitez que votre parc devienne accessible aux fauteuils roulants, montrez aux membres de la communauté intéressés par l'accessibilité dans le quartier en quoi le changement que vous souhaitez s'inscrit dans leurs objectifs généraux.
- **Incluez des activités positives.** Bien que l'utilisation de messages négatifs (Stop ! Non ! Ça suffit !) puisse être efficace, elle peut décourager les alliés passifs qui préfèrent entretenir une vision positive du monde. Par activités positives, on entend des choses comme les défilés de la Fierté, les journées « au boulot à vélo », les collectes de denrées, etc.

6. Élaborer des stratégies

Concepts principaux

- **Ressources + Intérêts = Pouvoir**
- **La stratégie doit être :**
 - 1) motivée;
 - 2) intentionnelle;
 - 3) située;
 - 4) flexible;
 - 5) axée sur les objectifs.
- **Élaborer des stratégies en cinq étapes :**
 - 1) Identifier les acteurs
 - 2) Identifier l'activité
 - 3) Fixer des objectifs clairs
 - 4) Identifier le pouvoir
 - 5) Théorie du changement
- Une stratégie a **de grands objectifs (son Kilimanjaro) et de plus petits objectifs (imbriqués)**. Les grands objectifs sont constitués d'objectifs plus petits et mesurables. Une série d'objectifs plus modestes permet d'escalader son Kilimanjaro sans se sentir intimidé ou dépassé.
- Un énoncé « **théorie du changement** » est un résumé de votre stratégie et un plan succinct de la manière dont votre groupe compte apporter des changements.

La stratégie

En termes simples, la stratégie consiste à transformer **ce que vous avez (ressources et intérêts)** en **ce dont vous avez besoin (pouvoir)** pour obtenir **ce que vous voulez (objectif)**.

- Ce que vous **avez**, ce sont les ressources et les intérêts déjà disponibles : personnes, temps, compétences, argent, expériences, relations, crédibilité, alliés, partisans, vos dirigeants, etc.
- Ce dont vous avez **besoin** pour obtenir un changement, c'est du pouvoir. L'utilisation stratégique des ressources et des intérêts dont vous disposez génère le pouvoir d'atteindre votre objectif.
- Ce que vous **voulez**, c'est l'objectif. Il doit être clair et mesurable.

Principes de stratégie

- La stratégie est **motivée**. Elle répond à un besoin ou à un problème urgent; elle constitue un engagement envers une solution ou un objectif.
- La stratégie est **intentionnelle**. Cela nécessite de choisir une tactique avec un but et une signification.
- La stratégie est **située** et développée au sein d'un écosystème complexe de partisans, d'opposants et d'autres acteurs. Une stratégie efficace anticipe ce que les autres acteurs vont faire et exploite les forces et les faiblesses des alliés et des opposants.

- La stratégie est **flexible** et doit continuellement répondre aux évaluations et aux modifications de l'environnement. Elle nécessite un suivi, une réactivité et une action.
- La stratégie est **axée sur les objectifs (imbriqués et Kilimandjaro)** et doit toujours être conçue en gardant ces objectifs à l'esprit. Chaque objectif nécessite une stratégie différente.

Comment élaborer des stratégies

Étape 1 : Qui sont vos gens ?

Qui sont vos gens ? Lors de l'élaboration de votre stratégie, tenez compte de cinq principaux groupes : la base, le leadership, les partisans, les concurrents et l'opposition.

La base : Les personnes travaillant activement à votre campagne, qui partagent un intérêt spécifique et qui sont déterminées à travailler ensemble.

Leadership : Les organisateurs vont chercher le leadership dans leur base. Ces leaders permettent aux autres d'apporter du changement. Ils sont responsables de leur base et envers elle.

Partisans : Les personnes qui partagent vos valeurs ou vos intérêts, mais qui ne travaillent pas activement à votre campagne.

Les concurrents : Ceux qui font le même travail ou un travail similaire au vôtre. Ils influencent le débat et l'activité autour de votre enjeu.

L'opposition : Les individus et les organismes en conflit avec vous et vos intérêts.

Étape 2 : Quel est le problème ?

Une fois que nous avons déterminé qui sont les acteurs, nous devons délimiter le problème.

Une situation nous a réunis; déterminons ce que c'est.

Analysez le problème en posant trois questions :

1. Quel est le problème que nous essayons de résoudre ?
2. Pourquoi n'a-t-il pas été résolu ?
3. Que faudrait-il pour résoudre le problème ?

Quel est le problème ?

Quel est le problème auquel nos gens sont confrontés ? Pour être le plus efficace possible en tant qu'organisateur, vous devez chercher à permettre à votre base de changer une situation intolérable.

Pourquoi le problème n'a-t-il pas été résolu ?

Qui a les ressources pour résoudre le problème ? Pourquoi ne les a-t-il pas utilisées pour le résoudre ? Savons-nous comment le résoudre sans avoir les ressources nécessaires pour le faire ? Ou avons-nous besoin d'abord de trouver une solution au problème ?

Il est important d'examiner l'historique du problème pour comprendre ce qui a été essayé, ce qui a échoué et les raisons de ces échecs.

Nous supposons que le monde est tel qu'il est parce que certaines personnes en profitent. Nous supposons également que ces personnes ont actuellement plus de pouvoir que nous et sont donc en mesure de maintenir le statu quo. L'organisation communautaire est donc une question de pouvoir : qui en a, qui n'en a pas et comment en réunir suffisamment pour faire basculer la relation de pouvoir. Ce transfert de pouvoir est ce qui apporte le changement.

Étape 3 : Fixer des objectifs clairs

Les objectifs stratégiques sont clairs et mesurables. Pour **escalader notre Kilimandjaro**, nous commençons par **de petits objectifs** en progressant vers le haut.

À titre indicatif :

- Ces objectifs doivent être aussi **mesurables** et **quantifiables** que possible (par exemple : recueillir 1 000 signatures, amasser 10 000 \$, faire 80 heures de formation).
- Concentrez les **ressources** sur la réalisation de l'objectif (par exemple : s'il faut obtenir que 1 000 personnes parlent à leur élu, il ne serait pas efficace de confier à la majeure partie de l'équipe l'organisation d'un rassemblement).
- **Renforcez votre équipe** (continuez à apprendre et à développer les compétences au sein du groupe).
- Les objectifs peuvent être **reproduits** (par exemple, une superbe trousse de sollicitation peut être utilisée dans plusieurs endroits de la ville).

Étape 4 : Identifier le pouvoir

Dans l'organisation communautaire, la théorie du changement repose sur les relations de pouvoir. Dans ce contexte, le pouvoir n'est pas quelque chose que vous détenez à cause de votre position dans une organisation. Les organisateurs voient plutôt le pouvoir comme l'influence générée en travaillant avec des personnes et des organisations qui partagent les mêmes intérêts. On appelle **rapport de force** la manière dont les intérêts et les ressources sont combinés. Cela représente le pouvoir comme une balance où on utilise des tactiques afin d'égaliser ou de surpasser le défi auquel votre base est confrontée. Gardant cela à l'esprit, vous pouvez utiliser le pouvoir de deux manières :

- 1) **Le pouvoir avec.** En travaillant avec des personnes et des organisations qui partagent les mêmes intérêts, nous pouvons **collaborer** pour apporter les changements souhaités. En continuant l'analogie du pivot, c'est comme ajouter du poids pour relever le défi auquel votre base est confrontée.

2) **Le pouvoir sur.** Lorsque d'autres personnes détiennent le pouvoir et ne veulent pas changer, il est nécessaire d'organiser pour **forcer** le changement. Une tactique intelligente modifiera l'équilibre des pouvoirs. Elle réorganise les intérêts et les ressources de votre communauté et de votre opposition pour que votre base puisse faire bouger la cible qui détient le pouvoir sur vous.

Par exemple, vous pouvez commencer avec des personnes partageant les mêmes intérêts pour organiser un jardin communautaire (pouvoir avec), puis découvrir que la Ville doit approuver l'emplacement du jardin (pouvoir sur).

Pour intéresser les gens qui ont du pouvoir sur nous à faire des changements, posez-vous ces cinq questions :

- 1) Quel changement voulons-nous ?
- 2) Qui a l'autorité ou le pouvoir de prendre ces décisions ?
- 3) Que veut cette « autorité » ou de quoi a-t-elle besoin ?
- 4) Quels sont les ressources ou le pouvoir que nous possédons et qu'elle convoite ou dont elle a besoin ?
- 5) Comment pouvons-nous utiliser les ressources dont nous disposons pour obtenir ce que nous voulons ?

Le pouvoir doit être identifié pour élaborer des stratégies efficaces. Par exemple, si vous écrivez une pétition à un élu, veillez à l'adresser à l'élu qui peut faire la différence.

Le pouvoir peut également être identifié selon les paliers suivants :

Niveau 3 : le pouvoir invisible. Les problèmes institutionnels systémiques comme le racisme, le patriarcat et le colonialisme. Ce sont des construits sociaux plus larges. Ils ne sont pas associés à des personnes particulières, mais à des systèmes de personnes et de pouvoir.

Niveau 2 : le pouvoir de l'ordre du jour. L'accès aux « couloirs » du pouvoir, tels que la colline du Parlement, le conseil municipal ou la salle du conseil. Autrement dit, les lieux où se trouvent les décideurs et les personnes qui y ont accès, comme leur personnel et les journalistes.

Niveau 1 : le pouvoir visible. Le pouvoir commun, comme la police, l'argent, 100 000 abonnés à une liste d'envoi, 5 millions d'adeptes sur Twitter, des manifestations matérielles du pouvoir (pancartes électorales), 10 000 personnes à une manifestation.

La pression politique est essentielle à votre succès.

Voici quelques suggestions :

Découvrez qui est officiellement responsable du dossier. Qui est le ministre responsable ? Qui sont ses critiques de l'opposition ? Les membres du gouvernement et les partis d'opposition

peuvent être passionnés par ce dossier où y avoir un intérêt, un lien personnel. Découvrez qui est le mieux renseigné et le plus crédible.

Le « timing » est crucial. Par exemple, si un financement est nécessaire pour accomplir quelque chose, montez votre campagne quelques mois avant la période budgétaire ou la tenue d'un débat sur une politique ou un projet de loi. Quand le gouvernement doit-il prendre une décision ? Est-ce au dépôt du budget ou cela nécessite-t-il un changement aux politiques ou aux lois ?

L'action est également cruciale. Rencontrez votre élu local pour faire valoir vos arguments. Rappelez-vous : **votre élu est votre employé.** Amenez un grand nombre de voisins à la réunion OU une lettre signée par au moins cent voisins. Les voisins valent mieux qu'une communauté d'intérêts plus large ou des collègues de travail, parce que vous et vos voisins avez le même employé : ce député ou ce conseiller municipal qui pourrait bientôt retourner en élection. Apprenez le nom de tous les membres du personnel du bureau de l'élu et remerciez-les d'avoir organisé la réunion. Les membres du personnel sont les gardiens de l'horaire de l'élu. Ils lui prodiguent aussi soutien et conseils.

Votre revendication doit être très spécifique. Par exemple, « voterez-vous en faveur de mon enjeu (oui ou non) ? » ou « voulez-vous écrire une lettre au ministre et faire une déclaration à la Chambre des communes ? » Apportez un exemple de déclaration (la plus courte possible, pas plus de cent mots) que le politicien pourrait utiliser.

Le suivi est important. Retournez voir l'élu avec vos voisins pour demander des résultats. Lors de votre première réunion, convenez d'une date de retour pour savoir s'il aura donné suite à vos demandes. Ainsi, il saura qu'il devra fournir des résultats.

Si l'élu travaille fort pour vous et obtient des résultats, reconnaissez publiquement cet effort; organisez une activité pour célébrer vos victoires ou soulignez-les dans une lettre aux journaux. Si votre élu est fermement opposé à ce que vous défendez, mobilisez vos voisins et menez une campagne de sensibilisation massive afin qu'il puisse être vaincu aux prochaines élections. Trouvez un candidat qui soutient votre cause et faites-le élire. Enfin, n'oubliez pas de partager le crédit avec vos alliés et vos voisins. Et célébrez les petites victoires !

Étape 5 : La théorie du changement

Avez-vous compris le type de pouvoir que vous devez acquérir ? Avez-vous à l'esprit un objectif stratégique mesurable ? Vous êtes donc prêt à élaborer la théorie du changement qui résume votre stratégie.

L'énoncé de théorie du changement est un outil pour comprendre votre stratégie et son fonctionnement. Il faut pouvoir articuler une déclaration claire de la théorie du changement pour mener une campagne efficace. C'est une condition préalable. Pour parler franchement, si vous ne pouvez pas formuler votre stratégie dans une phrase sensée, vous ne réussirez pas. C'est à peu près certain.

Un énoncé de théorie du changement se formule comme suit :

Si nous faisons... (STRATEGIE + TACTIQUES)
Alors... (OBJECTIF STRATÉGIQUE ou CHANGEMENT)
Parce que... (RAISON)

La théorie du changement est une phrase courte qui résume votre stratégie. Voici à quoi elle ressemble.

Bon exemple

SI nous pouvons démontrer le pouvoir étudiant en organisant 200 étudiants pour qu'ils paient leurs titres de transport en pièces de cinq cents, **ALORS** nous pourrions persuader la société de transport de donner aux étudiants un laissez-passer mensuel, **PARCE QUE** nous aurons fait la démonstration qu'un laissez-passer accélère les choses, autant pour les étudiants que pour les autres passagers.

Cet exemple a un objectif clair et quantifié. Le raisonnement découle logiquement et raisonnablement de la stratégie et de l'action proposées. Cette théorie du changement est cohérente.

Dans une élection fédérale canadienne, une théorie partisane du changement pourrait ressembler à ceci :

SI nous obtenons 6,2 millions de voix à l'échelle nationale (~40 %),
ALORS nous allons gagner un gouvernement majoritaire,
PARCE QUE ce chiffre nous fournira une pluralité de votes dans plus de 170 circonscriptions nécessaires pour gagner.

Les énoncés de théorie du changement doivent être clairs autant à petite qu'à grande échelle. Une même campagne peut comporter de nombreuses théories régionales du changement qui s'intègrent à une campagne plus vaste.

Mauvais exemple

SI j'arrive à convaincre 5000 personnes de s'inscrire d'ici le 30 août à une manifestation contre les changements climatiques devant le siège social de Suncor,
ALORS le premier ministre dira non aux oléoducs,
PARCE QUE il constatera le pouvoir de notre manifestation.

Ici, les stratégies ne s'appuient pas sur une théorie crédible de modification de l'équilibre des forces, parce qu'elles ont choisi la mauvaise cible.

Pour conclure, la stratégie, cela consiste simplement à transformer vos ressources en pouvoir dont vous avez besoin pour obtenir ce que vous voulez.

Théorie du changement et phrase d'organisation

Une théorie du changement se fonde sur l'identification du pouvoir. Elle sert à déterminer la stratégie et la tactique. Une phrase d'organisation est très spécifique : qui rassemblez-vous, dans quel objectif, qu'allez-vous faire pour atteindre cet objectif et quand le ferez-vous ?

Vous devriez avoir une seule phrase organisatrice, mais vous pouvez avoir plusieurs théories du changement basées sur différents objectifs. Chaque petit objectif sur lequel vous travaillez devrait avoir sa propre théorie du changement. En tant qu'organisateur, votre théorie du changement devrait être une expression réfléchie et intentionnelle de votre objectif actuel. Cela vous aidera à ne pas quitter la cible des yeux.

7. L'action : tactiques et échéanciers

Concepts principaux

- **Les tactiques**, ou actions, sont les activités utilisées pour créer un changement.
- Une action efficace répond à trois critères :
 - 1) elle doit être stratégique;
 - 2) elle doit renforcer l'organisation;
 - 3) et elle doit permettre aux individus de se réaliser.
- Une tactique touche **la cible** lorsque ces trois critères se chevauchent.
- **Les tâches bien conçues** ont cinq caractéristiques :
 - 1) spécificité;
 - 2) importance;
 - 3) diversité;
 - 4) autonomie;
 - 5) rétroaction et encadrement.
- **L'échéancier de la campagne** établit l'ordre stratégique des tactiques sur une période donnée.

Tactiques : la stratégie en action

On met la stratégie en pratique en mettant en œuvre des tactiques. Tout comme il est important de fixer des objectifs stratégiques efficaces, **il est important de choisir des tactiques efficaces pour atteindre ces objectifs**. Si vos tactiques ne vous rapprochent pas de votre objectif, vos efforts d'organisation rencontreront rapidement des embûches. De même, si vous passez tout votre temps à élaborer des stratégies sans les mettre en pratique par des tactiques, vous perdrez votre temps. La stratégie sans tactique n'est qu'un ramassis de bonnes idées.

Le « centre de la cible »

Une tactique est à son plus **efficace** lorsqu'elle répond à trois critères :

- 1) **Elle doit être stratégique** : elle permet d'obtenir des progrès concrets et mesurables par rapport aux objectifs de la campagne.
- 2) **Elle doit renforcer votre organisation** : elle attire de nouvelles personnes dans votre campagne, ce qui renforce la capacité de votre communauté à apporter des changements.
- 3) **Elle doit permettre aux individus de se réaliser** : elle renforce les compétences et les capacités de leadership de vos gens.

Lorsque vous choisissez des tactiques pour mettre en œuvre votre stratégie, visez le « **centre de la cible** », le point où se chevauchent ces trois critères.

L'engagement et l'action

L'action exige des dirigeants qu'ils convainquent d'autres personnes de s'engager fermement à atteindre des résultats spécifiques et mesurables. On n'atteint pas ses objectifs seul; on a besoin de rallier les autres.

La conception de tâches transformatrices

Pour pousser les gens à une action efficace, il faut réunir deux éléments centraux : l'engagement et la motivation.

Premièrement, l'action exige des dirigeants qu'ils convainquent d'autres personnes de s'engager explicitement à atteindre des résultats spécifiques et mesurables. On n'atteint pas ses objectifs seul; on a besoin de rallier les autres.

Deuxièmement, pour réussir à faire participer les autres d'une manière qui accroît nos ressources au lieu de les épuiser, nous devons concevoir une action réfléchie grâce à la **motivation**. Avez-vous obtenu des autres qu'ils s'engagent à agir à vos côtés ? Il est important qu'ils vivent une expérience enrichissante. Si les gens ne croient pas à l'importance de ce qu'ils font ou s'ils n'apprennent pas en agissant, s'ils ne s'épanouissent pas, ils risquent fort de vous dire non la prochaine fois qu'on leur demandera un engagement.

Une action motivante réunit trois caractéristiques :

- 1. L'importance** : la personne doit voir que l'action est significative et qu'elle contribue à la réalisation d'un objectif significatif.
- 2. L'autonomie** : on doit attribuer à la personne un niveau de responsabilité qui correspond à ses compétences et à ses aptitudes à obtenir un résultat donné.
- 3. Rétroaction et apprentissage** : La personne doit pouvoir voir les progrès de son travail, mesurer la réussite et recevoir de l'encadrement et du soutien de la part de leaders plus aguerris, afin d'apprendre et de s'épanouir.

Ces trois caractéristiques produisent une plus grande motivation, un travail de meilleure qualité et un engagement accru. Lors de la conception et de la délégation des étapes d'action, l'essentiel consiste à pousser les gens à s'engager de manière à faciliter de telles expériences.

Les organisateurs conçoivent des tâches efficaces en tenant compte des caractéristiques suivantes.

Les caractéristiques de l'action motivante

- 1) La tâche est **spécifique** et claire à l'esprit des bénévoles.
- 2) La tâche est **importante**. Prenez le temps d'expliquer l'importance de la tâche à vos bénévoles. Cela favorisera votre réussite. Les gens sont plus susceptibles de participer lorsqu'ils ont l'impression de contribuer concrètement à un objectif ambitieux.
- 3) La tâche fait appel à **des compétences variées**. Une tâche efficace utilisera la tête, le cœur et les mains. Les tâches feront appel à différents styles d'apprentissage (auditif, visuel, écrit, kinesthésique). La tâche permettra à vos participants d'essayer diverses approches et compétences.

4) La tâche offre un certain degré d'**autonomie**. Les participants à qui on donne un niveau de responsabilité correspondant à leurs compétences et à leurs aptitudes vont s'approprier le travail.

5) Les participants reçoivent **une rétroaction et de l'encadrement**. Pour tisser de saines relations et développer le leadership, il faut mesurer la réussite, communiquer les progrès et fournir un encadrement.

Plus nous demandons aux gens de s'engager dans des actions qui répondent à ces critères, plus ceux-ci sont susceptibles de continuer à agir. Presque toutes les actions peuvent être repensées pour offrir une expérience plus significative qui vient soutenir la créativité et la croissance personnelles tout en atteignant les objectifs de la campagne.

L'échéancier de campagne

Les campagnes représentent une partie importante de l'organisation. Ce sont des pics d'activité ciblés sur des objectifs. Plusieurs campagnes de priorités différentes peuvent se dérouler en même temps, mais toutes doivent contribuer à un ou plusieurs objectifs. En travaillant ensemble, nous construisons nos campagnes les unes sur les autres pour accroître constamment nos capacités et nos ressources. Le secret de ce processus consiste à évaluer en permanence les tactiques utilisées et à en tirer des enseignements.

Les échéanciers ont généralement les caractéristiques suivantes :

La fondation : Pendant cette période, l'objectif est de réunir la capacité nécessaire au lancement d'une campagne. La période de fondation peut durer quelques jours, des semaines, des mois ou des années, selon l'ampleur de votre mission et de la mesure dans laquelle vous partez « de rien ». Planifiez comment vous allez vous concentrer sur le développement du leadership et le renforcement des capacités.

Le coup d'envoi : C'est le début officiel de la campagne. Fixez la date de lancement pour créer un sentiment d'urgence, concentrer les efforts et générer l'engagement nécessaire pour faire avancer les choses. Il est également important de mettre en œuvre une tactique qui soutienne votre campagne dès ses balbutiements.

Les sommets : La campagne se déroule en une série de sommets, chacun s'appuyant sur les précédents. Chaque sommet est un objectif et les objectifs doivent s'appuyer les uns sur les autres.

Sommet du Kilimandjaro :

C'est le but ultime de la campagne, le sommet au sommet de tous les autres sommets. On espère l'atteindre, mais ce sera au prix de grands efforts.

Les creux : Les tactiques coûtent à votre équipe du temps et de l'énergie. Ces ressources doivent se reconstituer parfois. Ainsi, après les activités, concentrez-vous sur l'établissement de relations, pour que votre équipe se sente liée et soutenue. Dans la mesure du possible, appliquez l'approche « agir, recruter, former » (ARF) aux personnes qui ont participé à une activité. Après avoir agi, vous devriez avoir une idée des nouveaux bénévoles qui montrent du

potentiel. Après les actions, il est important de célébrer, pour pouvoir nouer des relations avec de nouveaux participants et créer une dynamique. Le recrutement comporte le suivi individuel auprès des nouveaux participants pour s'assurer de leur engagement à rester impliqué. La formation peut être comprise globalement comme le temps que nous investissons dans l'encadrement de nouveaux bénévoles pour permettre à ceux-ci de gravir les échelons de l'engagement au sein de votre campagne.

Avant toute activité, assurez-vous d'avoir planifié les prochaines. Ainsi, même si les bénévoles ne sont pas disponibles pour l'activité en cours, vous pouvez leur parler des activités de campagne auxquelles ils pourront participer prochainement.

Une campagne, qu'elle réussisse ou non, doit toujours se terminer par une évaluation, une célébration et une préparation aux prochaines étapes. Lorsque nous gagnons, nous sommes parfois tellement pris par la fête que nous oublions d'analyser les facteurs de notre victoire, ce que nous avons fait de bien ou de mal. Il faut aussi souligner la contribution de chacun. Lorsque nous perdons, nous devrions analyser et évaluer, mais aussi célébrer l'ardeur au travail, l'engagement, le courage et les réalisations des participants à la campagne. L'important dans les campagnes, c'est qu'il y aura toujours une « prochaine fois » où nous devrons nous préparer en utilisant ce que nous avons appris.

Tactiques infructueuses

Il arrive que, malgré tous vos efforts et le travail acharné de votre équipe, ça ne fonctionne tout simplement pas. Les tactiques peuvent tomber à plat ou s'avérer inefficaces. Mais on ne perd pas tout avec une tactique infructueuse. Parfois, celle-ci peut motiver l'organisation et amener de nouveaux dirigeants. Vous et votre équipe devrez décider de la manière d'aborder une tactique infructueuse. Nous recommandons de mettre l'accent sur un cadre stratégique plus large pour mettre l'échec en perspective. Transformez votre échec en occasion d'apprentissage et d'évaluation.

8. Lier le tout

Ce guide vous a offert une introduction à l'organisation d'un leadership qui permet aux gens de joindre leurs forces et de transformer leurs ressources en pouvoir nécessaire pour obtenir le changement qu'ils souhaitent. Nous avons présenté les cinq grandes pratiques du leadership : raconter des histoires, établir des relations, structurer des équipes, élaborer des stratégies et agir. Ces pratiques forment le cadre d'un effort d'organisation communautaire efficace.

Nous nous entraînons à raconter des histoires, à bâtir des relations et à structurer des équipes pour renforcer le pouvoir de notre organisation. Raconter des histoires permet de communiquer nos valeurs communes et de motiver les autres à agir. Cela nous relie les uns aux autres. C'est essentiel pour construire des relations solides. En tissant des relations, nous obtenons l'engagement de nos communautés, en plus de développer et de renforcer une base. En retour, les relations sont le ciment qui unit des équipes efficaces. Nous structurons les équipes de façon à pouvoir travailler ensemble de manière durable et autonomisante.

Nous élaborons des stratégies et agissons pour exercer notre pouvoir d'organisation. Nous élaborons une stratégie en gardant nos gens à l'esprit. Nous identifions le problème auquel notre communauté est confrontée, puis nous utilisons une « théorie du changement » comme plan en vue d'obtenir un changement. Nous mettons en œuvre notre stratégie par des tactiques qui, en plus, nous permettent d'approfondir nos relations, de renforcer nos équipes et d'élaborer nos histoires partagées.

En associant toutes ces pratiques, nous incarnons le leadership en acceptant la responsabilité d'aider les autres à atteindre leur but. Ce faisant, nous travaillons au changement que nous souhaitons et développons la capacité des autres à créer eux aussi des changements positifs. Et c'est la chose la plus gratifiante au monde.

C'est l'une des grandes récompenses qu'on obtient lorsqu'on met la rame à l'eau et que l'on se démène dans la même direction avec un groupe de personnes engagées. Faire du changement est un travail difficile qui prend du temps. Mais cela peut aussi être joyeux, plein d'espoir et très amusant.

FEUILLES DE TRAVAIL

I. La phrase d'organisation

Utilisez cet outil pour énoncer clairement les principales composantes de votre stratégie et de votre plan d'organisation.

Nous organisons (QUI) pour (QUEL RÉSULTAT) par (COMMENT) d'ici (QUAND).

Ou, autrement dit :

Nous organisons (nos gens) pour (objectif stratégique) par (tactiques) d'ici (échancier).

1. QUI organisez-vous ?

(par exemple : j'organise cinq personnes dans ma rue)

J'organise :

2. QUEL est votre but ?

(par exemple : pour ajouter une piste cyclable à notre rue)

Notre objectif est :

3. COMMENT comptez-vous y parvenir ?

(par exemple : par du porte-à-porte et des actions directes)

Les actions que nous allons entreprendre sont :

4. QUAND ce changement doit-il se produire ?

(par exemple : avant les prochaines élections municipales)

Notre échancier est :

II. Préparer son récit public

Le récit public dit : « Voici qui je suis, ce que nous avons en commun et ce que nous allons faire à ce propos. »

Considérez ce qui suit lors de la rédaction de votre histoire de soi :

1. D'où vous venez :

- Où êtes-vous né et avez-vous grandi ?
- Qui a donné forme à votre éducation ? (famille, amis, modèles)
- Y a-t-il des événements ou des souvenirs d'enfance importants qui ont façonné la personne que vous êtes aujourd'hui ?

2. Qui vous êtes :

- Quelles sont vos passions ? (intérêts, loisirs, talents)
- Y a-t-il des expériences significatives qui ont affecté vos choix de vie ? (école, voyage, travail, famille, partenaires)

3. Comment vous vous êtes impliqué :

- Quelle a été votre première expérience d'organisation ? (bénévolat, vote, participation à un rassemblement ou à une manifestation)
- Y a-t-il eu un événement ou une personne spécifique qui vous a incité à agir ?

III. Histoires d'encadrement

Étape 1 : Poser des questions

Commencez par demander :

« Comment avez-vous trouvé ça ? Comment vous êtes-vous senti à raconter votre histoire ? »

« Si c'était à refaire, changeriez-vous quelque chose ? »

Si oui, « que diriez-vous différemment ? »

Partagez certaines de vos premières impressions, puis laissez-lui le temps de réagir à vos observations.

« J'ai remarqué que vous avez dit _____ en racontant votre histoire. Quel raisonnement vous a mené là ? »

« Quand vous avez dit _____, dans l'histoire, qu'entendiez-vous par là ? »

Étape 2 : Porter attention

En écoutant, réfléchissez à l'histoire et posez-vous les questions suivantes.

Répétez certaines de vos réflexions au conteur en utilisant les exemples de déclarations.

A. Défi, choix, résultat

- À quels défis spécifiques le conteur a-t-il été confronté ?
- Le conteur a-t-il brossé un tableau clair de ces défis ?
- Un choix clair a-t-il été fait en réponse au(x) défi(s) ?
- Quel a été le résultat du ou des choix ?

« J'ai compris que le défi était _____ et que le choix était _____. C'est bien cela ? »

« Comment décririez-vous le résultat de votre choix ? J'ai entendu _____ ou appris _____. C'était bien votre intention ? »

B. Valeurs

- Pourriez-vous identifier les valeurs du conteur et leur origine ?
- Avez-vous entendu le conteur parler ou décrire certaines émotions ?
- Qu'avez-vous ressenti pendant l'histoire ?

« Il ressort clairement de votre histoire que vous valorisez _____ ».

« Votre description de cette valeur/émotion a résonné en moi parce que... »

C. Détails et décors

Quelles parties de l'histoire avaient des détails particulièrement vifs ?

Qu'est-ce que ces descriptions ont fait ou que vous ont-elles fait ressentir ?

« Votre description de tel détail/image/sentiment m'a aidé à m'identifier à votre vécu parce que... »

Step 3 : Dites-leur ce dont vous vous souviendrez

Dites au conteur ce qui vous a marqué ou a résonné et ce dont vous vous souviendrez.

« Votre description de tel détail/image/sentiment est ressortie pour moi, parce que... »

« Votre histoire a capté mon attention à partir de _____, parce que... »

IV. L'histoire de soi

Raconter votre « histoire de soi » montre qui vous êtes, les choix qui ont façonné votre identité, les leçons que vous avez tirées de ces choix et les valeurs qui vous guident. **N'oubliez pas : Votre histoire de soi est un récit, pas une biographie.**

Assurez-vous d'y inclure les éléments suivants :

- Le défi auquel vous avez dû faire face : à quoi ressemblait-il ? Comment vous étiez-vous senti ?
- Un décor : où étiez-vous ? À quoi cela ressemblait-il ?
- Vos impressions émotionnelles et physiques.
- Un choix spécifique que vous avez fait.
- La leçon que vous avez apprise, comment vous vous sentiez et le changement concret que vous avez vu.

1. Votre défi : _____

- Pourquoi avez-vous pensé que c'était un défi ?
- En quoi était-ce si difficile ?

2. Votre choix : _____

- Pourquoi avez-vous fait ce choix ? Comment vous sentiez-vous ?

3. Votre résultat : _____

- Comment le résultat vous a-t-il fait sentir ? Pourquoi ? Qu'est-ce que cela vous a appris ?

V. Développer son histoire de soi

Écoutez les commentaires d'encadrement que vous recevez. Dans la section Notes ci-dessous, écrivez tous les commentaires que vous souhaitez incorporer dans votre histoire de soi à partir de maintenant.

- énoncer vos valeurs communes;
- évoquer un moment où votre communauté s'est ralliée avec succès pour résoudre un problème similaire;
- communiquer de l'espoir en l'avenir de votre communauté;
- préciser le choix auquel votre communauté est confrontée.

1. Identifiez votre défi : _____

- Quelles expériences ont eu le plus grand impact sur cette communauté ?
- Quel est notre défi actuel ?

2. Le choix : _____

- Quel choix spécifique avons-nous fait ? Quelle action avons-nous prise ?
- Quel changement spécifique cette communauté espère-t-elle et pourquoi ?

3. Le résultat : _____

- Quels ont été les résultats des précédents efforts d'organisation de ma communauté ?
- Quel changement ma communauté espère-t-elle ?

VII. L'histoire de maintenant

L'*histoire de maintenant* identifie le **défi immédiat** auquel votre communauté est confrontée. Elle communique la menace que ce défi fait peser sur vos valeurs communes et votre avenir. Enfin, elle se termine par un appel urgent à l'action.

En rédigeant votre histoire de maintenant, assurez-vous de :

- expliquer pourquoi votre problème est urgent et pourquoi votre public doit agir maintenant;
- communiquer votre stratégie et votre théorie du changement;
- décrire le rêve de votre communauté et le cauchemar qui résulterait de l'inaction;
- Inclure une demande ferme.

1. Le défi : _____

- À quoi ressemblera l'avenir si nous n'agissons pas ?
- Quelles histoires ou images pouvez-vous transmettre pour rendre le défi palpable pour vos auditeurs ?

2. Le choix : _____

- Quelle action spécifique demandez-vous à vos gens ?
- D'ici quand ?
- En quoi cela fera-t-il une différence ?

3. Le résultat : _____

- À quoi ressemblera l'avenir si nous agissons ?

VIII. Raconter vos histoires : le récit public

Utilisez cette page pour combiner votre histoire de soi, votre histoire de nous et votre histoire de maintenant. Ensemble, celles-ci forment le récit public que vous utiliserez pour inspirer les autres à agir.

L'histoire de soi

(Qu'est-ce qui vous motive à être un leader du changement ? Choisissez une chose qui vous a amené ici aujourd'hui.)

L'histoire de nous

(Elle inclut les valeurs communes de votre communauté, le changement souhaité et la raison de ce changement.)

L'histoire de maintenant

(Quelles actions spécifiques avez-vous besoin que les gens prennent ? Comment peuvent-ils le faire ? D'ici quand ?

IX. Élaborer les histoires de nous et de maintenant

Écoutez les commentaires d'encadrement que vous recevez. Dans la section Notes ci-dessous, écrivez les commentaires que vous souhaitez incorporer dans votre récit à partir de maintenant.

NOTES :

1. Dans votre équipe, désignez un chronométreur et un preneur de notes. (5 min)
2. Formez des équipes de deux entre personnes qui ne se connaissent pas. Prenez 5 minutes pour élaborer un ordre du jour approximatif de votre tête-à-tête de recrutement. Ce n'est pas un script, mais une occasion de mettre de l'ordre dans vos pensées et de planifier une demande ferme.
3. Exercez-vous à un tête-à-tête. Un des participants joue le rôle de l'organisateur qui fait passer la conversation des histoires à l'identification des intérêts et des ressources de l'autre, puis à l'explication de la stratégie, la communication d'une raison d'être et d'un sentiment d'urgence, et enfin l'obtention de l'engagement. L'organisateur remplit sa feuille.
4. Donnez vos commentaires à « l'organisateur » qui a dirigé le tête-à-tête. Qu'est-ce qui vous a parlé ? Qu'est-ce qui ne vous a pas parlé ? Pourquoi vous êtes-vous engagé ou non ?
5. Échangez vos rôles et refaites l'exercice.
6. Donnez vos commentaires à « l'organisateur » qui a dirigé le tête-à-tête. Qu'est-ce qui vous a parlé ? Qu'est-ce qui ne vous a pas parlé ? Pourquoi vous êtes-vous engagé ou non ?
7. Faites votre rapport à l'équipe. Chaque binôme communique les intérêts et les ressources qu'il a identifiés chez l'autre et qui seront profitables à l'équipe.

XI. Liste de contrôle : le tête-à-tête

Vous menez un tête-à-tête de recrutement. Vous allez parler à un partenaire et partager les éléments clés d'un tête-à-tête. Pendant le tête-à-tête, essayez de couvrir autant de pratiques recommandées que possible. Mais rappelez-vous, il s'agit de VOTRE conversation. Assurez-vous de l'adapter à votre style et à votre personnalité. Cochez les éléments à mesurer que vous les abordez.

- Expliquer clairement la raison de cette réunion.
 - Partager des parties de mon récit public.
 - Partager mon vécu et mes motivations.
 - Quelles ressources la personne peut-elle offrir ?
 - Quelles ressources puis-je offrir ?
-
-

Trouver des intérêts d'organisation communs (par exemple : la pauvreté)

Donner un contexte au travail que je demande à la personne de faire.

Trouver des valeurs partagées.

Clarifier nos prochaines étapes ensemble.

Faire la demande ferme, sans m'excuser de demander !

Quelle est ma demande ferme de rechange ?

Obtenir un engagement

Ajoutez toutes les pratiques recommandées auxquelles vous pensez :

XII. Les objectifs de la stratégie

Identifier le changement que nous voulons, c'est facile. Traduire ce rêve en action en identifiant des objectifs plus petits et progressifs (imbriqués), c'est beaucoup plus difficile. Mais c'est ainsi qu'on obtient du changement : en identifiant les objectifs progressifs qu'on peut atteindre pour s'aider à gravir son Kilimandjaro.

L'objectif Kilimandjaro

C'est votre GROS objectif « nous avons réussi ! » C'est l'endroit où vous vous rendez, mais il faut commencer par une étape plus gérable.

Les objectifs progressifs (imbriqués)

Les objectifs progressifs sont plus petits et plus faciles à gérer, tout en contribuant à votre « objectif Kilimandjaro ». Votre stratégie et vos tactiques devraient se concentrer sur ces objectifs-ci, tout en gardant à l'esprit l'objectif ultime.

XIII. Stratégie : la théorie du changement

Une « théorie du changement » est une courte phrase qui résume la manière dont les actions que vous prenez entraînent les changements que vous souhaitez. C'est une expression brève et concise de votre stratégie et de votre approche du problème.

Questions directrices

- Quel changement voulons-nous ?
- Qui a l'autorité ou le pouvoir de prendre ces décisions ?
- Que veut cette « autorité » ou de quoi a-t-elle besoin ?
- Quels sont les ressources ou le pouvoir que nous possédons et qu'elle convoite ou dont elle a besoin ?
- Comment pouvons-nous utiliser les ressources que nous avons ?

Le pouvoir

- Le pouvoir est relationnel. Ce n'est pas statique et ce n'est pas inhérent. Cela change en fonction des personnes en présence, des besoins et de la dynamique.
- Ressources limitées N'ÉGALE PAS puissance réduite.
- La COLLABORATION est la mise en commun et le partage des ressources et des intérêts.
- Le pouvoir vient de relations fortes, profondes et de confiance.

Ma théorie du changement

Si (stratégie) :

Alors (objectif) :

Parce que (raisonnement) :

XIV. Traquer le pouvoir

Partager les phrases d'organisation

- Partagez vos phrases d'organisation.
- Choisissez ensemble une campagne sur laquelle vous concentrer.

Le spectre des alliés

- Utilisez le tableau de la page suivante pour identifier les personnes et les organisations affiliées à votre campagne. **Fiche de travail XV**
- Sur votre graphique du « spectre des alliés », placez les intervenants. **Fiche de travail XVI**

Tactiques :

- Faites un remue-méninges sur les tactiques en utilisant la **feuille de travail XVII**.
- Discuter des tactiques qui conviennent le mieux au « centre de la cible » tactique.
- Placez ces tactiques dans l'échéancier de la **feuille de travail XVIII**.

XV. La stratégie : Qui sont vos gens ?

Pensez à toutes les personnes et organisations dont vous savez qu'ils travaillent sur votre enjeu. Il est important de savoir qui est où et ce que chacun fait dans les dossiers.

Votre leadership

Ce sont les personnes qui travaillent **ACTIVEMENT** avec vous : les dirigeants de votre groupe, vos amis, vos alliés. Ce groupe est plus petit que vous ne le pensez (mais ce n'est pas une mauvaise chose).

Votre base

Ce sont les personnes qui interagissent avec votre groupe, qui ont manifesté leur intérêt, vos amis, vos alliés.

Vos partisans

Ce sont les personnes qui aimeront vos idées quand vous leur en parlerez ou qui les aiment déjà. Elles ne sont pas activement impliquées, mais elles vous soutiennent et soutiennent ce que vous faites.

Votre concurrence

Ce sont les personnes qui font le même travail que vous ou un travail similaire au vôtre. Que leur projet soit parallèle ou majeur, elles influencent le débat autour de votre enjeu.

Votre opposition

Ce sont les personnes qui travaillent activement contre vous et vos intérêts. Elles sont la cause de votre problème et peuvent bloquer tout changement.

XV. La stratégie : Le spectre des alliés

Le spectre des alliés sert à identifier les groupes et les personnes auxquels vous devriez tendre la main afin de collaborer avec eux ou de les « déplacer » dans le spectre. Commencez par ajouter les groupes et les personnes concernés par votre campagne ou impliqués dans celle-ci. Gardez à l'esprit les points suivants :

- En règle générale, votre groupe constitue l'allié principal.
- Les alliés actifs sont impliqués, mais ne dirigent pas.
- Les alliés passifs sont favorables, mais pas actifs.
- Les neutres peuvent être indécis ou ignorants de l'enjeu.
- Les opposants passifs sont opposés, mais non actifs.
- Les opposants actifs sont opposés et actifs.
- Les principaux adversaires forment votre opposition directe, activement opposée et occupant une position de leadership.

Dans une campagne, la plupart des groupes choisissent un ou deux acteurs prioritaires à atteindre et à « déplacer ». Réussir à rapprocher un acteur de votre camp représente une victoire énorme. Lorsque vous aurez rempli le tableau, déterminez les acteurs les mieux outillés pour se déplacer dans le spectre. Puis, choisissez les stratégies, tactiques et messages qui vous permettront de les rapprocher de votre camp.

Votre objectif est de faire en sorte que les cibles principales deviennent des alliés actifs et d'autonomiser vos alliés par le biais d'histoires, de relations, de tactiques et d'une structure efficace. Si vous avez une opposition active, vous devriez essayer de la neutraliser autant que possible.

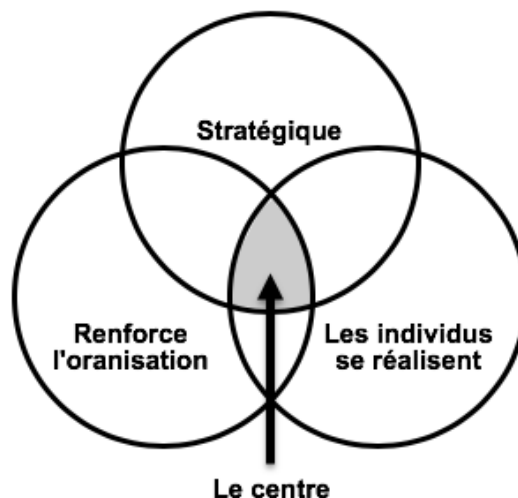
XVII. Tactiques : actions et analyses

Une tactique est une action spécifique que vous et votre équipe entreprenez pour atteindre votre objectif. N'importe qui peut proposer des tactiques, mais nous voulons choisir celles qui fonctionnent.

Analyse : le centre de la cible

Il est important de garder à l'esprit les trois critères suivants lors de la conception et du choix des tactiques et actions. Les tactiques les meilleures et les plus puissantes sont celles qui répondent aux trois critères.

1. **La tactique est stratégique.** Aura-t-elle un effet mesurable sur le problème ?
2. **Elle renforce l'organisation.** Développe-t-elle et renforce-t-elle les capacités au sein du groupe ? Améliore-t-elle la capacité de notre groupe à abattre plus de boulot à l'avenir ?
3. **Elle doit permettre aux individus de se réaliser.** Nécessite-t-elle une formation et offre-t-elle des possibilités d'épanouissement ?



Tactiques / Actions	Elle atteint le centre de la cible
	O ou N
	O ou N
	O ou N
	O ou N
	O ou N

XIX. Tactiques : Graphique de l'échéancier de la campagne

Coup d'envoi

Tactique 1 :

Tactique 2 :

Tactique 3 :

Objectif :

XIX. Refonte de la tâche transformatrice

Il est très important de s'assurer que les personnes vivent une expérience significative quand elles agissent avec nous. La poursuite de leur engagement en dépend. Si les gens ne croient pas à l'importance de ce qu'ils font ou s'ils ont l'impression de ne rien apprendre, qu'ils stagnent, ils auront moins envie d'agir la prochaine fois. Utilisez le tableau des tâches transformatrices ci-dessous pour analyser ce qu'il faudrait faire pour rendre une tâche plus significative.

	Ce que vous faites actuellement	Ce que vous pourriez faire
Identité de la tâche Les bénévoles comprennent-ils le projet du début à la fin ?		
Signification de la tâche Les bénévoles comprennent-ils l'importance de leur tâche ? Constatent-ils les effets de celle-ci ?		

Diversité des compétences Les bénévoles utilisent-ils diverses compétences pendant la tâche ?		
Autonomie Les bénévoles ont-ils la possibilité de choisir la manière de faire la tâche ?		

Écrivez votre nouvelle tâche :
