

Communauté de pratique de la participation du public à Santé Canada

Une étude de cas

Etienne Wenger

Décembre 2003

Communauté de pratique de la participation du public à Santé Canada

Une étude de cas

Etienne Wenger

Décembre 2003

Pour obtenir des exemplaires, adressez-vous au Secrétariat de la consultation ministérielle, Direction des communications, du marketing et de la consultation, Santé Canada.

CCS_SCM@hc-sc.gc.ca (613) 957-2982

© SA MAJESTÉ LA REINE DU CHEF DU CANADA (2002)

Sommaire

L'histoire de la communauté de pratique de la participation du public à Santé Canada montre la façon dont un ministère peut relever le défi difficile de créer une capacité stratégique dans toutes les sphères d'une organisation complexe. L'équipe du Secrétariat responsable du projet a déterminé que la tâche la plus importante à accomplir consistait à créer une communauté ministérielle par l'entremise de laquelle les intervenants pourraient apprendre de l'expérience de chacun. Grâce à une telle approche, il est possible de se concentrer sur une importante capacité ministérielle sans structure officielle correspondante. Elle permet d'éliminer les obstacles pour éveiller une passion commune et créer des relations entre pairs parmi les intervenants. Ils peuvent ainsi perfectionner leur expertise collective et individuelle et « gérer » les connaissances dont ils ont besoin pour eux-mêmes.

Jusqu'à présent, la communauté a produit des résultats surprenants, y compris une boîte à outils, qui s'est bâtie une réputation non seulement au Ministère, mais également dans l'ensemble du gouvernement fédéral et même à l'extérieur. Les membres de la communauté signalent que leur participation a fait une différence importante dans leur vie. Toutefois, le maintien d'une communauté de pratique si prospère dans un organisme bureaucratique relève de l'art. Elle dépend d'un sentiment d'appartenance fondé sur un intérêt commun, la vérité et le dialogue. Les leaders ne peuvent encourager ces qualités qu'en prêchant par l'exemple puisque la participation est volontaire. Le travail de l'équipe illustre plusieurs éléments importants nécessaires pour que le leadership de la communauté réussisse. Du point de vue institutionnel, l'équipe du Secrétariat fait également partie de la hiérarchie. Cette fonction hybride permet à la communauté d'accéder à un parrainage organisationnel. Elle aide à intégrer la communauté dans l'organisation tout en créant l'espace dont elle a besoin pour devenir productive. Elle fournit également les ressources et permet à la communauté de se faire entendre pour exploiter son plein potentiel.

La communauté de la participation du public exige un travail constant. Voici les défis qu'elle doit toujours relever : accroître sa portée, particulièrement dans les régions, accroître sa visibilité, intégrer la composante en ligne de la vie de la communauté et se faire entendre dans le discours stratégique sur la participation du public. Néanmoins, son histoire vaut déjà la peine d'être racontée. Elle présente une fenêtre utile sur l'organisation du savoir de l'avenir et sur le défi de son accomplissement dans le secteur public.

Introduction

Comment peut-on acquérir une capacité stratégique dans un ministère aussi grand que celui de Santé Canada, qui est composé de nombreuses directions générales, axées sur divers aspects de la santé, ainsi que de bureaux régionaux dans l'ensemble du pays? Bon nombre d'organisations doivent relever des défis de ce genre. La présente étude de cas porte sur une approche non conventionnelle mais prometteuse pour renforcer les capacités stratégiques. C'est l'histoire de la communauté de pratique de la participation du public à Santé Canada — une communauté parmi le personnel dont le travail comprend la participation du public et qui regroupe ses forces pour acquérir une expertise individuelle et collective.

Une communauté de pratique est un groupe de gens qui ont en commun quelque chose qu'ils doivent apprendre à faire — une « pratique » commune — et qui interagissent régulièrement pour apprendre ensemble la meilleure façon d'y arriver. Ces gens peuvent ne travailler ensemble qu'à l'occasion, mais ils peuvent apprendre comment d'autres personnes ont fait face à des situations semblables à la leur. Leur participation dans leur communauté est fondée non pas sur une affiliation officielle, mais bien sur un intérêt pour le sujet. Leur relation est non pas hiérarchique, mais bien collégiale. Une communauté de pratique est donc une structure idéale pour favoriser l'apprentissage à tous les niveaux organisationnels. Ce genre de communauté a toujours existé de façon informelle au sein des organismes, mais leur valeur n'est souvent pas reconnue. Voici l'histoire d'une équipe de travail qui a reconnu ces valeurs et qui a pris des mesures intentionnelles pour mettre cette pratique en lumière et l'optimiser. Responsable de l'acquisition d'une expertise de la participation du public à Santé Canada, l'équipe a adopté pour stratégie de se consacrer à une communauté de pratique dans l'ensemble de l'organisation.

Même si son histoire n'est pas finie, elle vaut déjà la peine d'être racontée. Les intervenants et les gestionnaires de Santé Canada et d'autres organismes du secteur public qui cherchent des moyens efficaces de renforcer les capacités stratégiques pourront en bénéficier. L'examen minutieux d'un exemple pratique peut nous aider à répondre à certaines questions importantes :

- Une communauté de pratique est-elle une approche viable à l'égard du renforcement des capacités dans le secteur public?
- Quelle est l'importance de cette approche? En quoi consiste une communauté de pratique? Comment renforce-t-elle les capacités organisationnelles?
- Comment procéder pour en élaborer une? Quels sont les éléments essentiels à sa réussite?
- Quels sont les défis à relever et les possibilités qui en découleront?

Pour établir le contexte, je commence par décrire brièvement comment le processus officiel d'établissement d'un secrétariat a mené à la création d'une communauté de pratique. Je décris ensuite les principaux éléments de cette communauté et la façon dont ils constituent une approche unique au renforcement des capacités. Je me penche ensuite sur les ingrédients qui semblent essentiels à la réussite de la communauté, à tout le moins jusqu'à présent, ainsi que les défis qu'il reste à relever. Je termine par une réflexion sur ce que cette pratique suppose pour une organisation comme Santé Canada. Pour raconter cette histoire, j'ai joint à mes observations, impressions et analyses les commentaires de dirigeants et de membres de la communauté.

Comment cette communauté a-t-elle vu le jour?

L'histoire commence de la façon habituelle, c'est-à-dire par un mandat de la haute direction. Pour respecter l'engagement envers les citoyens formulé dans le discours du Trône de 1997, le ministère de la Santé du Canada a décidé de créer un Secrétariat de la consultation ministérielle (SCM). Celui-ci devait être un centre d'excellence ministérielle responsable de la préparation des politiques, de la coordination des efforts de consultation, de la gestion des relations avec les intervenants et du renforcement des capacités des intervenants de la participation du public des directions générales et des régions. Un groupe officiel de consultation interdirections dirigé par deux maîtres d'œuvre a effectué une évaluation des besoins qui a révélé quatre secteurs d'intervention :

- Élaborer une politique ministérielle sur la participation du public
- Produire une boîte à outils de ressources pratiques aux fins de la consultation publique
- Créer un mécanisme de coordination des activités de consultation et de l'accès aux intervenants
- Organiser une conférence annuelle sur la participation du public.

On a créé quatre groupes de travail composés d'employés provenant de diverses directions générales. Comme ils ne disposaient pas de ressources suffisantes pour confier le travail à des consultants, la responsable du projet du SCM a décidé de rédiger une première ébauche d'un énoncé de principe. Elle a utilisé les connaissances des intervenants faisant partie des groupes de travail ainsi que de l'information tirée de documents publics. Elle a également obtenu un appui solide du conseiller principal du Bureau du Conseil privé, qui l'a mise en relation avec des intervenants d'autres ministères par l'entremise du Réseau des consultations fédérales. Un participant des groupes de travail a fait la réflexion suivante sur cette participation directe des intervenants :

« Nous avons eu un peu d'aide des consultants, mais au bout du compte, nous avons dû nous occuper nous-mêmes de la rédaction

parce que nous étions les seuls qui comprenaient réellement le sujet. J'ai pensé que c'était réellement intéressant. »

Ils ont conçu un modèle qui établissait cinq niveaux de participation du public, depuis le partage de l'information jusqu'au partenariat total. Encore aujourd'hui, ce modèle oriente le travail de la communauté. Pendant ce temps, le groupe de travail axé sur les ressources recueillait des renseignements au sujet des études de cas, des outils et des techniques. La boîte à outils a ensuite été fusionnée au modèle de l'énoncé de principe pour former la première ébauche de ce qui allait officiellement devenir les « Politiques et boîte à outils concernant la participation du public à la prise de décisions » ou simplement les « Politiques et boîte à outils ». La version provisoire a été peaufinée à la suite d'une série d'ateliers. Les maîtres d'œuvre ont présenté la boîte à outils aux intervenants des régions pour obtenir leurs commentaires et leurs précisions, des séances ont été organisées au centre d'apprentissage, et on a créé un vidéo mettant en vedette le sous-ministre, qui a présenté les Politiques et boîte à outils et encouragé l'adoption de la politique.

Après avoir été approuvées et distribuées, les Politiques et boîte à outils ont été très bien accueillies par le Ministère et d'autres organisations. Le Bureau du conseil privé, d'autres ministères fédéraux et même des institutions internationales comme l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) reconnaissent qu'il s'agit d'une ressource précieuse. Initialement compilé par et pour les intervenants du Ministère, les Politiques et boîte à outils se sont bâties une solide réputation un peu partout, et le SCM continue de recevoir des demandes d'exemplaires du pays et de l'étranger.

Entre-temps, le SCM est devenu officiellement un secrétariat composé d'un administrateur, d'une conseillère principale et d'une adjointe administrative. Au bout de deux ans, la directrice générale avait augmenté les ressources du Secrétariat et remplacé l'administrateur sortant par la conseillère principale, intervenante chevronnée de la participation du public, croyant que son expérience l'aiderait à rejoindre d'autres intervenants dans l'ensemble du Ministère.

« (La nouvelle administratrice) s'est rendu compte que bien des gens s'occupaient de la participation du public partout au Ministère. L'impulsion devait venir d'eux. C'est ce qu'elle a fait de différent. C'était nous les experts, et nous ne le reconnaissons pas. Nous pouvions partager ce que nous savions, mais nous le faisons automatiquement, sans vraiment y penser. Nous ne reconnaissons pas la valeur de ce que nous savions. »

Les débuts du SCM étaient orientés sur l'inclusivité et l'apprentissage collectif. La participation des intervenants à toutes les phases de la compilation de la boîte à outils a été essentielle à son succès; ils savaient ce qu'il fallait et ont mis leurs

connaissances à contribution en se fondant sur leur propre expérience. Dès le début, le groupe de consultation inter-directions initial avait décidé de continuer de se réunir à titre de ce que nous appelons maintenant le Comité du réseau de participation du public (CRPP). Il voulait partager des expériences et aider à la coordination d'activités de participation du public dans l'ensemble du Ministère. Il ne voulait pas d'un comité officiel assujéti à une structure de comité ni d'un groupe de travail devant assumer un mandat officiel. En fait, lorsqu'un comité de direction a suggéré qu'ils forment un comité officiel relevant de lui, les membres du groupe n'ont pas voulu perdre l'essence de leur réseau informel. Ils voulaient demeurer un groupe autonome offrant une tribune continue d'échanges libres.

Les gens voulaient travailler ensemble et apprendre de l'expérience pratique des autres. C'était l'idée que l'administratrice avait en tête lorsqu'elle a engagé une équipe pour travailler avec elle. Elle voulait s'assurer que les candidats choisis respectaient une approche axée sur la communauté et étaient eux-mêmes des intervenants possédant une expérience pratique de la participation du public. Les trois personnes engagées provenaient de divers milieux et ont mis leurs compétences complémentaires à contribution, tout en échangeant des valeurs communes au sujet du développement communautaire.

Leur première tâche a consisté à déterminer plus précisément comment ils allaient procéder et quels efforts ils allaient investir. L'équipe a entendu parler de la communauté de pratique par les deux consultants qu'elle avait engagés pour l'aider à créer un modèle de travail et a commencé à lire sur le sujet. Les membres de l'équipe ont réalisé que le modèle saisissait l'essence de ce qu'ils voulaient accomplir. Bien des éléments d'une communauté de pratique étaient déjà en place. Ils pourraient continuer d'organiser les réunions du CRPP, rétablir l'ancienne série de conférenciers et élaborer davantage de ressources par l'entremise de la communauté. Bon nombre de gens qui ont participé aux premiers groupes de travail avaient toujours à cœur le processus.

« Lorsque nous avons compris l'esprit de ce qui se passait, nous l'avons amplifié. C'était non pas une intervention, mais bien une amplification. »

En utilisant le même langage, l'équipe a pu décrire de façon plus explicite cette stratégie. Le SCM a entrepris de favoriser de façon plus intentionnelle la création de cette nouvelle communauté de pratique tout en faisant honneur à sa dynamique intrinsèque de système social vivant.

« Nous n'avons pas changé de cap, mais nous nous sentions plus à l'aise de laisser la communauté évoluer, car elle validait une grande partie de notre approche. Elle a permis de définir ce que nous faisons. Elle nous a permis d'avoir davantage confiance en nous pour l'exercer beaucoup mieux. »

Qu'entendons-nous par approche communautaire?

Le modèle communautaire respecte les buts fixés dans le mandat tout en en modifiant subtilement l'orientation. Il fait la promotion de la participation du public dans l'ensemble de l'organisation sans la structure bureaucratique correspondante. Il se fonde sur l'intérêt personnel de gens pour le sujet plutôt que sur des mandats hiérarchiques. Il met l'accent sur le regroupement des intervenants pour créer des capacités collectives plutôt que sur un centre d'excellence produisant des connaissances que d'autres appliqueront. Le modèle va de pair avec le bon travail qui se fait au chapitre de la participation du public. Il invite la participation volontaire, relie les gens grâce au dialogue et incite à l'apprentissage mutuel sur les questions qu'ils ont à cœur.

Au service d'un domaine de connaissances stratégique

L'établissement d'un secrétariat visait notamment à promouvoir la participation du public aux activités du Ministère :

« Ils ont réussi à rehausser le profil de la participation du public aux activités du Ministère, ce qui est très bien. »

Au fur et à mesure que la communauté fait la promotion de la participation du public comme domaine de connaissances stratégique, elle devient un point de ralliement pour les gens qui travaillent à des projets connexes, mais qui n'ont pas encore été reliés entre eux parce qu'ils travaillent dans des silos différents. Une communauté de pratique rend son domaine visible non pas en réclamant un territoire, mais bien en établissant un réseau d'intervenants dans l'ensemble des unités organisationnelles. Les gens demeurent affiliés à leur propre unité. Ils ne relèvent pas de la communauté. Le maintien d'une communauté ne vise donc pas la création d'un empire. Il s'agit de créer des liens entre les gens en leur faisant une place. On fait appel à leur identité comme intervenants. Ils peuvent ainsi prendre en charge leur apprentissage. De cette façon, on rend légitime l'intérêt envers le domaine dans l'ensemble de l'organisation sans se concentrer sur les querelles de clochers.

La croissance de la communauté de la participation du public ne s'est pas faite sans peine. Vous ne pouvez guider une initiative aussi vaste et innovatrice sans éveiller des soupçons et vous heurter à une certaine résistance. Au lieu de s'engager dans des luttes internes, les leaders de la communauté ont plutôt choisi la transparence et la collaboration. Dans leur invitation à l'apprentissage partagé, ils sont demeurés concentrés sur la pratique, les besoins des intervenants et des échanges qui ont de la valeur pour eux. Cette approche a porté fruit, et des membres de diverses directions générales participent maintenant pleinement à la communauté, tout en conservant leur capacité unique et en continuant d'offrir leurs propres services.

Les intervenants se soucient habituellement davantage de la qualité de leur travail que des paramètres organisationnels. En regroupant des intervenants pour un sujet qu'ils ont à cœur, une communauté fait la promotion de ce sujet dans l'ensemble d'une grande organisation sans chercher à changer les paramètres organisationnels.

Cultiver une communauté sans frontières dans l'ensemble du Ministère

Les employés de Santé Canada ont l'habitude d'être assignés à des groupes de travail. Contrairement à cette tradition de travail imposé, les activités liées à la participation du public sont purement volontaires. Les membres sont libres de participer aux réunions qui les intéressent ou simplement à la partie d'une réunion qui les intéresse :

« Je pouvais y obtenir ce dont j'avais besoin et faire de bonnes réflexions. C'était un bon investissement de mon temps. Je pouvais rester simplement pour les sujets que je voulais entendre. Je me sentais libre de venir et de partir quand je le voulais. J'ai beaucoup apprécié. »

Les membres insistent sur le fait que c'est l'une des caractéristiques les plus importantes de la communauté actuelle. Leur participation à la communauté est non pas obligatoire, mais bien volontaire. Ils savent que d'autres sont là pour la même raison.

« Je crois que la clé du succès est l'idée que les gens sont là parce qu'ils le veulent. Ils veulent tous être là. On peut considérer cela comme un principe directeur. Il y a quelques années, cette approche aurait été très hérétique. Les bureaucraties doivent apprendre à soutenir cette approche et à permettre aux gens de travailler de cette façon. Les gens ont besoin de communiquer. »

Il est donc important que les gestionnaires à tous les niveaux de l'organisation reconnaissent et appuient ce genre de participation, et, à vrai dire, la plupart des membres de la communauté de la participation du public ont signalé que leur gestionnaire était au courant de leur participation et en ont reconnu la valeur.

La nature volontaire de la participation oblige la communauté à respecter une discipline stricte, ce qui ne s'applique pas autant à des groupes de travail mandatés : la communauté doit créer une valeur pour ses membres afin qu'ils continuent de participer. Elle doit les intéresser et miser sur leur passion. Pour bien des membres, la communauté est devenue le principal lieu d'échange :

« Je dirais qu'il y a un indicateur de réussite pour la communauté : lorsque je songe à distribuer quelque chose ou à demander

quelque chose à quelqu'un, le CRPP est le premier moyen qui me vient en tête pour diffuser l'information concernant la participation du public ou des questions connexes. »

Bien entendu, les membres ont des attentes et des besoins différents parce que l'ampleur de leur participation au domaine diffère. Pour certains employés de Santé Canada, la participation du public est la principale préoccupation. Pour d'autres, c'est quelque chose qu'ils doivent faire tous les deux ou trois ans. Pour d'autres encore, c'est quelque chose qu'ils doivent comprendre suffisamment pour pouvoir conseiller les décideurs.

La structure des activités de la communauté vise à servir de nombreux groupes d'intérêts qui participent chacun à leur échelle aux activités concernant la participation du public.

- Pour les principaux membres, l'équipe a commencé à former plusieurs groupes de travail pour parler de sujets chauds et créer du matériel supplémentaire pour les Politiques et boîte à outils.
- Les réunions mensuelles du CRPP sont devenues des réunions régulières de la communauté. Elles s'adressent aux intervenants qui travaillent activement à la participation du public et offrent une tribune pour l'échange libre d'information. Ces intervenants profitent de contacts réguliers et de conversations libres avec des collègues et bénéficient directement de ce que les autres font et apprennent. Ce besoin est devenu si important que plusieurs directions générales et régions ont créé leur propre groupe qui se rencontre et qui est lié à la communauté principale.
- La Série de conférences a lieu tous les deux mois et est largement publicisée. Cet événement attire un grand nombre de gens qui ne participent pas beaucoup aux activités de la communauté ou qui assistent de temps à autre à une conférence lorsqu'elle porte sur un sujet qui les intéresse. Les conférences favorisent également une ouverture d'esprit des membres de la communauté en présentant des points de vue de l'extérieur et de nouveaux visages.
- Enfin, le site Web créé récemment est accessible à tout le personnel de Santé Canada qui demande un compte. Il donne accès aux documents de la communauté et appuie des interactions entre les intervenants par l'entremise de discussions en ligne sur des sujets chauds.

La création d'une vaste communauté parmi les directions générales n'a pas le même but que les services consultatifs centralisés. Le SCM n'a pas abandonné l'idée des services de consultation. Il est toujours important de travailler avec les clients et de prendre conscience des problèmes qu'ils rencontrent. Toutefois, les chiffres ne reflètent pas la réalité. Maintenant, l'équipe du SCM considère que sa responsabilité principale consiste à regrouper la communauté en établissant des réseaux et en créant des liens entre les gens, et les services consultatifs contribuent à cet objectif. Par exemple, si quelqu'un demande de l'aide, l'équipe

s'efforcera de l'aiguiller vers une personne qui utilise une méthodologie semblable ou qui fait face à une situation semblable.

« Les clients que nous servons en bénéficient aussi. Nous sommes en mesure de leur fournir les ressources de la communauté. Nous passons peut-être de une à deux heures à donner des conseils à un client. Ensuite nous l'aiguillons vers quelqu'un qui a la même méthodologie. Peut-être devenons-nous inutiles. »

Rien n'indique que l'équipe devient inutile, au contraire, mais l'ouverture d'esprit avec laquelle les membres de l'équipe envisagent cette perspective donne une indication de leur état d'esprit. Si vous cherchez principalement à offrir un service de consultation, alors vous essayez de conserver votre rôle de pilier. Vous vous efforcez d'être considéré comme la source de connaissances et la personne vers laquelle les gens se tournent pour obtenir de l'aide. Dans le cas de la création d'une communauté, les demandes d'aide représentent une autre possibilité de regrouper la communauté et de renforcer le réseau. Il faut un état d'esprit différent pour accomplir ce genre de travail. Au fur et à mesure que les organisations mettent l'accent sur les communautés, cet état d'esprit sera reconnu comme essentiel à la définition de l'emploi de ceux qui assument le leadership dans ce genre de processus.

Inciter les intervenants à perfectionner leur pratique

Grâce à un réseautage constant, la communauté de la participation du public encourage les intervenants à s'entraider. En ayant l'opinion d'une communauté tout entière, les membres ont davantage confiance en leur approche :

« J'avais du mal à convaincre les intervenants de participer à notre projet de consultation. Devrions-nous utiliser des incitatifs financiers? J'ai soulevé le sujet à une réunion du CRPP et nous avons eu une bonne discussion. Tout le monde a donné son opinion. La conclusion à laquelle nous sommes parvenus correspondait à ce que j'espérais : non, nous ne devrions pas rémunérer les gens, mais simplement leur rembourser leurs dépenses. »

Comme l'un des membres de la communauté l'a mentionné :

« C'est un bon système de soutien. Si quelqu'un m'appelle pour me demander de l'aide, je laisserai tout tomber pour l'aider et travaillerai tard s'il le faut. J'espère que nous convaincrions les nouveaux venus et qu'ils obtiendront les mêmes avantages. »

L'élaboration de la pratique peut prendre plusieurs formes collectives et intentionnelles. Les Politiques et boîte à outils ont aidé à regrouper la communauté. Elles lui ont permis d'adopter un langage commun et une opinion

du domaine. Elles lui permettent également d'établir son identité au sein de l'organisation. Elles contiennent une série d'outils et de modèles utiles qui rendent la pratique visible. Surtout, c'est en soi un produit de la communauté.

Des travaux supplémentaires sur la pratique poursuivent cette tradition d'élaborer des outils pour les intervenants par les intervenants. Pour mettre à jour et élargir la boîte à outils, la communauté a créé des groupes de travail pour y inclure de nouveaux sujets. Les membres y participent volontairement. Un ou deux membres de l'équipe du SCM dirigent le groupe et, dans certains cas, un consultant est engagé pour les travaux de rédaction. Les intervenants du groupe de travail s'occupent tout de même de l'élaboration du contenu de base.

Jusqu'à présent, trois groupes de travail ont été formés. Le premier crée des outils pour évaluer la consultation publique. Le deuxième élabore une stratégie d'apprentissage pour les personnes qui ont besoin de perfectionner leurs compétences relatives à la participation du public. Le groupe de travail sur les outils est le dernier ajout. Il a été créé en réponse à la nécessité de se doter d'outils simples et de les rendre accessibles sur les sites Web pour les gens qui désirent un document concis sur une question précise. Ces intervenants occasionnels ont surtout besoin de conseils qui les aideront à démarrer, contrairement aux spécialistes de la participation du public, qui ont besoin de toute la profondeur d'un document exhaustif comme le guide d'évaluation produit par le groupe de travail sur l'évaluation.

« Nous avons beaucoup misé sur le groupe central. Nous avons travaillé avec lui pour créer de documents à l'intention des autres et documenter le site. Puis nous avons eu un éclair de génie. Il s'agit d'une présentation qui convient au groupe central. Elle convient à des gens qui ont besoin de ce genre de profondeur et d'engagement. Nous avons reconnu que la plupart des gens ont besoin de quelque chose de plus simple. Le groupe de travail sur les outils prépare des documents faciles à consulter de une à deux pages, pour les gens qui veulent simplement, par exemple, savoir en une page ce qu'une consultation leur coûtera. »

Ces intervenants occasionnels n'ont pas besoin d'un traité pour apprendre. Ils ont besoin de quelques directives qui leur permettront de prendre des mesures rapidement et apprendront ainsi sur le tas. Fait remarquable, la communauté a maintenant atteint une maturité qui permet à un plus grand nombre de membres avertis de commencer à porter attention aux besoins des membres moins spécialisés.

Y a-t-il un ingrédient secret?

Comme l'approche de la communauté se distingue de l'approche habituelle, cela vaut la peine d'examiner ce qu'il faut réellement pour accomplir ce genre de travail dans une organisation comme Santé Canada. La réussite du SCM

découle jusqu'à présent d'une série complexe de conditions, mais trois éléments clés semblent ressortir : l'esprit de communauté qu'il suscite, le style de leadership adopté et la subtilité du rôle hybride des membres au sein de la communauté et de l'organisation.

Esprit de communauté

Il faut d'abord tenir compte de l'esprit de communauté qui permet de regrouper les recherches collectives de grande qualité des membres. Cet esprit de communauté reflète les principes fonctionnels fondamentaux que l'équipe tire de sa propre expérience de la participation du public — inclusivité, transparence, dialogue libre et respect des réalités des gens.

Les réunions du CRPP sont un bon exemple de l'atmosphère que la communauté essaie d'instiller. Les nouveaux participants sont souvent surpris par la sincérité des échanges :

« Un homme est venu à la réunion. Il était excellent et a parlé de ce qui allait et de ce qui n'allait pas. On n'entend pas ça souvent. Il était prêt à dire "ça s'est très mal passé". »

Dans la pièce, on peut avoir placé un plateau de bonbons ainsi que des roches décoratives ou des fleurs et faire jouer de la musique. Ces éléments montrent aux participants qu'ils arrivent dans un milieu différent. L'atmosphère détendue est accueillante, ce qui ne signifie pas que les participants sont insouciants. Au contraire, nous les invitons à se soucier notamment de la qualité des relations et du travail. Il n'y a aucune idée préconçue. Les faux-semblants au nom de l'organisation n'ont pas leur place. Ici, nous pouvons être nous-mêmes. Nous pouvons parler de nos préoccupations au sujet du travail, de nos frustrations face aux obstacles auxquels nous nous butons, de notre impatience à l'égard des obstacles systémiques. Ici, nous comprenons que la participation du public suppose beaucoup de travail. Nous avons tous des faiblesses. Nous rencontrons tous des difficultés. Personne ne sait tout. Nous reconnaissons tous que la pratique est difficile, mais pour être vraiment satisfait, il faut surmonter cette difficulté ensemble. Nous sommes tous là pour apprendre.

« Nous reconnaissons la complexité et les problèmes. Nous ne réagissons pas aux problèmes. Nous les considérons comme quelque chose qu'il faut approfondir et dont il faut apprendre. Nous aimons parler des problèmes. À d'autres réunions, si vous soulevez des problèmes, on vous demande de vous taire. »

L'écoute engendre la confiance, et la confiance mène à la vérité. À une réunion du CRPP, un nouveau participant (que j'appellerai Harry) a commencé à parler de certains obstacles stratégiques internes qu'il avait dû surmonter dans son travail.

« À la réunion, lorsque Harry a parlé du règlement [XYZ], il était plein d'entrain. Il est intéressant de raconter comment il est entré dans la pièce. Il a parcouru la pièce du regard, puis il est entré . Wow! je suis au bon endroit! »

Harry avait hésité au début, mais a rapidement réalisé que c'était un endroit où on pouvait dire la vérité. Cette expérience l'a réellement inspiré.

« Pour nous, c'est la vérité. Nous valorisons la vérité, et les gens sentent qu'ils peuvent dire la vérité. C'est ce que Harry essayait de vérifier. Il allait aussi loin que les gens le laissaient faire. Son problème est devenu le nôtre. Il s'est mis à parler de la vérité avec beaucoup d'aisance. Le lendemain, il s'est inscrit. Il a demandé un compte et s'est porté volontaire pour faire partie d'un groupe de travail. »

Pour l'équipe du SCM, c'est là un exemple de la façon dont elle essaie de tenir compte des réalités des gens :

« Il grommelait, mais nous aimons les personnes qui grommellent. La plupart des gens qui font cela grommellent. Ce sont ces gens-là qui font face au public. Ils vivent les incohérences concrètement. Il est le parfait opposant. Nous appuyons les opposants. Habituellement, ils sont négatifs parce qu'ils ont à cœur ce qu'ils font. Nous appelons ça le jujitsu énergétique. Nous transformons l'énergie négative en énergie positive. »

Au cours des réunions du CRPP, on met l'accent sur la libre discussion plutôt que sur l'échange de renseignements. L'équipe du SCM anime la réunion. On y prévoit un ordre du jour, habituellement un sujet principal ainsi que quelques questions supplémentaires à aborder, mais on laisse beaucoup de place à la libre discussion. N'importe quel des participants peut soulever une question et demander l'opinion du groupe. Cet ordre du jour souple permet aux participants d'avoir le contrôle du processus. On s'éloigne de la routine. Ils créent une communauté de pratique pour eux-mêmes, même si à l'origine il s'agissait d'un mandat de la direction. L'esprit de communauté qui règne dans cet endroit le rend spécial pour les membres :

« Globalement, ils ont extrêmement bien réussi à créer une culture différente. Ils ont réussi à accomplir quelque chose de différent. C'est de toute évidence un modèle à suivre. »

Leadership de la communauté

Chaque membre contribue à l'esprit de la communauté, mais le leadership de l'équipe du SCM est sans nul doute l'un des principaux facteurs qui le rend possible. Comme je l'ai mentionné, le leadership de la communauté exige

probablement une nouvelle catégorie d'emploi au sein des organisations, même s'il peut être difficile de transposer l'essentiel de ce leadership dans une description de poste. En tentant de saisir de quoi se compose l'attitude de l'équipe du SCM, on doit tenir compte de l'intelligence et des personnalités irremplaçables des membres de l'équipe. Il ne s'agit pas d'une recette à suivre à la lettre. Il faut que chacun s'engage personnellement. Cela dit, voici certaines observations au sujet du style de leadership de l'équipe.

« *Soyez le changement que vous voulez introduire.* » D'abord et avant tout, les membres de l'équipe essaient d'appliquer cette célèbre maxime de Gandhi. Ils veulent être témoins du genre d'esprit qu'ils attendent de la communauté et le genre de relations qu'ils attendent d'une bonne participation du public à encourager. Ils ont appris que dans le cas d'une participation volontaire — comme dans le cas de la participation du public et du développement communautaire — cette congruence entre la fin et les moyens est essentielle. Cela crée un sentiment de confiance et incite les bénévoles à s'engager personnellement avec la même conviction. Par exemple, à l'heure actuelle, l'équipe du SCM tente de trouver une façon de mettre en application la pratique du dialogue pour encourager des conversations : ne pas juger trop rapidement, écouter soigneusement, parler franchement et inspirer un respect profond. L'approche du dialogue favorise une compréhension collective des enjeux qui procurent des avantages évidents pour les travaux liés à la participation du public. Pour les membres de l'équipe du SCM, toutefois, la création intentionnelle des conditions favorisant le dialogue ne correspond pas simplement à une technique. C'est une position à adopter, quelque chose qu'ils s'efforcent de vivre dans leur travail ensemble. L'adoption d'une approche de dialogue a véritablement des effets visibles. Comme un membre de la communauté le mentionne, en écoutant attentivement une personne, on encourage la participation et la vérité parce qu'on valorise son point de vue.

« Nous nous sommes réunis autour d'une table, et je leur ai parlé de mon projet. Je n'avais pas l'impression d'avoir besoin d'être assis là comme un professionnel. Je pouvais leur dire ce que je pensais réellement de ce dossier. J'ai apprécié. Souvent lorsque j'en parle, les gens me regardent comme si je venais d'une autre planète. »

Soyez inspiré. Les membres de l'équipe du SCM s'efforcent également de nourrir l'inspiration qui rend leur travail ensemble personnellement motivant. Les gens qui rencontrent les membres de l'équipe ressentent cet engagement personnel. Ils disent que la sincérité, la joie et l'enthousiasme sont palpables et communicatifs. C'est un commentaire qui revient tout le temps.

Soyez crédible. Les membres de l'équipe du SCM connaissent très bien la participation du public. Grâce à leurs années d'expérience personnelle, ils ont gagné la confiance des intervenants, qui estiment pouvoir leur faire confiance.

Soyez disponible. Ils s'efforcent d'être disponibles pour répondre aux questions, donner des conseils et diriger des personnes vers celles qui possèdent des renseignements utiles. Ils sont perçus par les membres de la communauté comme étant « toujours disponibles ». Cette disponibilité rend la communauté encore plus présente dans la vie de ces membres.

Gérez bien votre temps. On pourrait croire, d'après la dernière observation, qu'ils travaillent 80 heures par semaine, mais ils tiennent à maintenir un bon équilibre entre le travail et la vie personnelle. Dans un système truffé de demandes urgentes, ils tentent de conserver une idée d'ensemble et de laisser de la place à la créativité et à l'innovation. C'est ce bon sens qui attire les intervenants et les encourage à prendre une bonne inspiration. Leur travail quotidien peut exiger qu'ils se concentrent sur des questions urgentes, mais, au sein de la communauté, ils trouvent la possibilité d'approfondir leur compréhension. Cet investissement de temps leur permet de travailler plus intelligemment.

« D'où proviennent les limites de temps? Du système et de notre propre choix. Lorsque je fais du réseautage, j'offre souvent aux gens de prendre une pause café, et cela semble inhabituel. Nous passons plus de temps personnel et nous avons plus de succès que si nous suivions une structure plus rigide. Nous créons une nouvelle façon d'utiliser le temps afin d'être plus productifs. »

Soyez plein de ressources. Ils cherchent sans relâche à créer des réseaux, non pas pour accroître leur propre visibilité, mais bien pour créer des liens entre les gens.

« On ne cesse jamais. Le travail de la communauté ne cesse jamais. On cherche toujours à créer des réseaux. »

Ils sont fondamentalement intéressés à se faire entendre. Ils sont des animateurs experts. L'un d'entre eux dirige actuellement un réseau d'animateurs qui fonctionne en parallèle avec la communauté de la participation du public. Il faut toutefois préciser à nouveau que l'animation n'est pas simplement une série de techniques; c'est une expérience vécue :

« J'ai eu une conversation au sujet de l'animation et de la raison pour laquelle je m'y consacre avec autant d'énergie. Certaines personnes font de l'animation, elles ont leurs outils et leurs trucs. Dans mon cas, j'essaie d'être plein de ressources. Il faut faire partie du groupe et rendre cette synergie possible. »

Il faut favoriser l'apprentissage non pas en présentant des connaissances, mais plutôt en permettant aux gens d'apprendre de chacun.

Faites partie du processus. Ils considèrent que le potentiel du processus est plus important que la situation réelle à un moment donné. C'est une attitude essentielle, qui fait partie de leur orientation à l'égard de la communauté, c'est-à-dire faire confiance au processus de la communauté et en faire partie afin de l'encourager. Cette dévotion envers le processus de la communauté leur permet de l'encourager sans tenter de le contrôler.

« Le modèle de la communauté de pratique m'est devenu évident parce que je rencontrais des gens pendant la pause café et que je les connaissais suffisamment pour les présenter l'un à l'autre. Je n'étais pas la seule personne concernée. »

Partenariat de la communauté : rôles et structures hybrides

La communauté n'est pas gratuite. L'équipe du SCM représente un investissement important en ressources, et cet investissement exige un partenariat avec la hiérarchie qui contrôle ces ressources. À cet égard, le soutien de la directrice générale de qui relève le SCM a été l'un des principaux facteurs de réussite. Toutefois, il faut également un partenariat dans l'ensemble de l'organisation, car l'approche de la communauté favorise des relations horizontales.

On ne peut créer une communauté dans un contexte organisationnel sans tenir compte de l'organisation. L'équipe du SCM possède collectivement beaucoup d'expérience sur les questions organisationnelles. L'expérience de la directrice à divers niveaux du système est aussi un facteur de réussite important. Lorsque des tensions organisationnelles menacent le travail de la communauté et que les membres de l'équipe réagissent en invitant les intervenants à collaborer, ils n'évitent pas de façon naïve les réalités bureaucratiques. Ils prennent plutôt grand soin de se concentrer sur le travail et sur la pratique en utilisant le système et en étant sensibles à sa dynamique. Il faut croire avec conviction, mais prendre suffisamment de recul pour utiliser le système. Il faut être prêt à parler le langage du système et à trouver des moyens inventifs d'atteindre les buts face aux obstacles sectoriels. Il faut être persistant sans être obstiné. Encore une fois, ce sont les relations qui importent.

« Nous le faisons par l'entremise de nos relations. Nous faisons participer les gens à ce processus. Je m'assure qu'ils partagent mes frustrations. Nous les aidons à voir à quel point c'est fou, et ils en viennent à nous aider davantage par l'entremise du système, et ce, grâce aux relations. »

Parfois, il faut répondre à certaines demandes de l'organisation pour créer les conditions nécessaires au travail de la communauté :

« Nous nous concentrons sur le travail, et le travail se fait. Lorsque nous devons respecter des délais, ils sont parfois sensés et parfois insensés. Ce que nous sommes forcés de faire, nous le faisons. »

De bien des façons, l'équipe du SCM est une entente hybride qui chevauche les structures de l'organisation et de la communauté. D'abord, elle a une place dans la hiérarchie ministérielle. Le Secrétariat relève d'une direction du Ministère. Chaque membre de l'équipe a un poste à temps plein au sein du Ministère. Le SCM a pour mandat de renforcer les capacités de Santé Canada au chapitre de la participation du public. Ce mandat comprend des tâches et des projets entrepris pour répondre aux besoins du Ministère, comme travailler à la création d'une section sur la participation du public pour le site Web du Ministère ou coordonner des bases de données d'intervenants dans l'ensemble du Ministère. Ces projets sont fondés sur le système, même si les membres de la communauté sont invités à contribuer. Par ailleurs, la communauté de pratique représente le principal moyen de réaliser le mandat. L'équipe fait partie intégrante de la communauté, en assumant un rôle de leadership du fait de son appartenance et en utilisant les ressources du Secrétariat, en particulier le temps consacré par chacun des membres.

Pour offrir le partenariat dont la communauté a tant besoin, l'équipe a trouvé un moyen de collaborer avec l'organisation, en l'aidant à comprendre ce que la communauté essaie de faire et en trouvant du soutien pour la communauté au besoin. Cette double vie est cruciale, car elle relie la communauté à l'organisation tout en la protégeant d'elle. D'une part, elle permet aux membres de la communauté de voir clairement que l'organisation se préoccupe suffisamment de son sort pour investir des ressources importantes dans une infrastructure de soutien permettant à la communauté de croître. D'autre part, elle permet à la communauté de se faire entendre dans des termes que l'organisation comprend. Pour ce faire, la communauté doit être capable de vivre dans les deux mondes à la fois et d'établir un lien entre les deux.

Que reste-t-il à faire?

Jusqu'à présent, j'ai essayé de décrire les réalisations de la communauté de pratique de la participation du public et j'ai peut-être donné l'impression que tout est parfait. Bien entendu, ce n'est pas le cas. Il reste bien des défis importants à relever et il faut saisir les possibilités qui en découlent. Permettez-moi de mentionner quatre de ces paires de défis et possibilités : les régions, le site Web, la conversation stratégique et les feux de la célébrité.

Élargir la communauté

En ce moment, la plupart des participants actifs de la communauté de pratique de la participation du public proviennent de la région de la capitale nationale et

représentent environ 85 % des participants. Dans les communautés de pratique, il est naturel d'avoir divers niveaux de participation, que ce soit un groupe principal de participants passionnés, des participants actifs ou occasionnels ou encore des membres secondaires qui se tiennent au courant de ce qui se passe, mais qui bénéficient de la communauté. Toutefois, lorsque les niveaux de participation reproduisent un cloisonnement qui existe à l'extérieur de la communauté, comme celui entre la région de la capitale nationale et d'autres régions, cela nous indique habituellement qu'une certaine intervention est nécessaire.

La participation des régions pose bien entendu un défi logistique. Certains membres des régions ne participent pas aux réunions parce qu'ils n'aiment pas les téléconférences. La communauté a commencé à trouver des solutions à ce problème. Par exemple, le SCM rembourse les dépenses de voyage des employés des bureaux régionaux participant à des groupes de travail. Il a également instauré certaines pratiques pour faciliter la participation aux réunions par téléphone. Il a acheté un microphone sans fil pour les présentations afin que la voix du conférencier soit plus claire au téléphone. Il y a toujours un membre de l'équipe présent dans la salle qui assume explicitement la responsabilité de s'occuper des gens au téléphone et d'encourager leur contribution. Il y a donc moins de risque qu'ils se sentent à l'écart. On a déjà attaché un ballon à un téléphone à haut-parleur pour rappeler à tout le monde la participation à distance d'un membre!

La participation des régions pose un défi encore plus grand, en partie en raison d'un sentiment de séparation entre Ottawa et les régions. Pour que la communauté de principe fonctionne, il faut non pas qu'elle reproduise cette dynamique, mais bien qu'elle agisse comme antidote. Il faut profiter de la perspective et de l'expertise unique des employés des régions au sein d'un réseau qui permettent le développement de la communauté interrégionale et intrarégionale.

L'équipe du SCM a commencé à présenter des ateliers dans les régions, et les réactions ont été très positives. Les intervenants des régions appréciaient la possibilité d'entamer un véritable dialogue avec les gens d'Ottawa. Toutefois, il faudra une communication et un engagement continus pour créer le réseau nécessaire.

L'intérêt que l'on porte aux régions présente un certain nombre de possibilités. D'une certaine façon, il est plus facile de relier les gens entre les directions générales des régions parce qu'ils sont moins cloisonnés. Souvent, ils travaillent dans le même immeuble et ont la possibilité d'interagir. Ils participent à des projets ensemble et s'occupent des mêmes commettants. On cherche à créer de multiples versions régionales de la communauté. Le processus est déjà entamé dans quelques régions. Pour l'instant, l'équipe d'Ottawa sert toujours d'agent de liaison entre les régions. On espère au bout du compte que les régions créeront

des liens directs entre elles pour établir un réseau de communautés locales chapeauté par une communauté nationale.

Créer la composante en ligne

Dès que l'on a considéré le travail du SCM comme du renforcement communautaire, il est devenu évident qu'en plus des réunions ou des groupes de travail, il serait essentiel de créer une plate-forme en ligne, particulièrement pour nouer des liens plus solides avec les régions. Toutefois, de façon plus générale, un site Web rendrait la communauté plus visible et son travail plus accessible dans l'ensemble de l'organisation. Le site devrait être interactif pour permettre aux membres de communiquer à distance et servir d'espace dynamique pour l'échange de ressources.

Après des efforts considérables, le SCM a présenté son Site de la communauté de participation du public (SCPP). Toutefois, les réactions à l'égard du site Web sont toujours mitigées. Certains membres de la communauté apprécient la nature axée sur la communauté du site :

« On se pose des questions au sujet de la technologie, de l'informatique, du fait d'avoir un site Web. Je suis à l'aise avec la technologie. Je suis un chercheur dans le domaine des politiques et je suis donc habitué à utiliser Internet pour obtenir ce dont j'ai besoin. Bien entendu, la qualité de l'information que l'on trouve en ligne dépend de ce que la communauté y met. Il manque certaines parties. [...] je la considère comme ma communauté. J'ai participé à la création du SCPP. Il permet aux employés de participer à une chose autogène. C'est facile. Une personne n'a pas besoin de faire partie d'un comité. »

Toutefois, les intervenants de la participation du public ont tendance à accorder beaucoup d'importance aux relations humaines et sont très sceptiques au sujet des interactions en ligne. Ils veulent s'assurer que la plate-forme en ligne ne devienne pas le principal centre d'intérêt de la communauté :

« La dimension électronique varie d'une personne à l'autre, et certains moyens électroniques ont été bénéfiques. J'ai appuyé la composante électronique, mais je fonctionne et j'apprends mieux en personne. Je suis conscient que, pour certaines personnes, c'est l'inverse. Dans mon cas, j'ai du mal à l'utiliser parce que je manque de temps. Je l'utilise, mais je devrais l'utiliser beaucoup plus. Si quelqu'un m'appelle et veut dîner avec moi, j'accorderai priorité à cette rencontre. Ce n'est pas la même chose pour tout le monde, mais je serais très inquiet si ça devenait le seul moyen de communication. C'est un moyen complémentaire. »

On espérait créer une tribune où les gens pourraient poser des questions, recevoir des conseils et discuter de questions importantes. Il est toutefois difficile d'aider les gens à considérer le SCPP comme un site Web qui n'est pas statique et qui donne accès à de l'information :

« Les gens pensent toujours qu'il s'agit d'un cheminement de l'information à sens unique, comme un site intranet. Ils pensent d'abord qu'ils peuvent simplement y trouver des renseignements et ne pensent pas qu'ils peuvent devenir des participants. »

Il semble même y avoir un écart entre les générations en ce qui concerne la réaction des gens face au système :

« Lorsque l'on parle avec de jeunes fonctionnaires, ils connaissent ce genre d'outils, s'en servent et considèrent que c'est fantastique. Ils nous le disent tout de suite. Nous n'avons pas ce genre de réactions des plus vieux, qui doivent encore se familiariser avec le courrier électronique. »

Le SCM a entrepris une campagne de sensibilisation comportant des trousseaux d'information créatives pour faire la promotion du site ainsi qu'une série d'ateliers dans les régions pour présenter le site. Il a adopté de nouvelles stratégies pour perfectionner le site et son utilisation. La première stratégie consiste à offrir dans le site le genre d'outils d'accès rapide mentionnés plus tôt pour les gens qui ne sont pas des intervenants à plein temps et qui ont besoin de conseils précis au sujet des problèmes auxquels ils font face. La deuxième stratégie se concentre sur les groupes de travail :

« Les groupes de travail sont fantastiques. Ils aiment partager leurs documents de cette façon. Ils aiment bien que tout y soit versé. Ils apprécient le fait qu'ils peuvent trouver tous les dossiers dans le site. Ce dernier leur donne également de la visibilité. Il leur procure de petits extras. »

Il y a encore quelques problèmes de conception à régler pour rendre le site plus convivial et faciliter la recherche des renseignements. Il reste un défi de taille à relever : retrouver dans le site Web le même esprit de communauté que celui qui règne dans les réunions. Le site doit devenir une plate-forme interactive qui représente réellement la communauté. Il faut toutefois préciser clairement que la communauté ne se limite pas au site. La transposition de cet esprit communautaire dans le site Web représente un réel défi.

Penser de façon stratégique au sujet du domaine

La participation du public est un processus complexe qui doit comprendre un certain nombre de perspectives. Jusqu'à présent, la communauté s'est concentrée en grande partie sur le travail et les compétences de professionnels

de la participation du public, mais certains membres cherchent également à jouer un rôle plus important au sein de la communauté.

« L'engagement du citoyen est nouveau, et au fur et à mesure que de nouvelles vagues déferleront, comme la croissance de la demande et des attentes pour la participation du public, la communauté connaîtra une croissance. Les activités s'adresseront aux gens qui ne font pas ça à plein temps, comme moi, qui apprend toujours et qui est un défenseur des droits. Si je deviens un gestionnaire ou un décideur, le réseau devrait demeurer une ressource. »

Ces membres estiment que la communauté doit élargir sa portée dans deux directions : créer des liens entre la participation du public et le processus d'élaboration des politiques et renforcer la relation entre l'organisation et le public.

Une communauté qui adopte une approche rigoureuse à l'égard de la participation du public peut aider à renforcer les avantages de la participation du public pour l'élaboration de politiques afin qu'il y ait une application plus constante de la participation du public dans l'ensemble de l'organisation.

« Pour bien des gens, les intervenants considèrent que nous avons déjà pris les décisions et que la consultation sert à informer. Une communauté peut défendre un processus en ce sens en mettant en valeur la participation du public dès le début. »

La communauté représente également une possibilité d'explorer de nouvelles relations avec le public qui transformerait la signification du terme « participation du public » :

« Un engagement mutuel envers la réflexion est aussi important qu'un vote. [...] C'est l'étape suivante de la réflexion. Pour travailler avec des intervenants qui se passionnent à propos du sujet, il faut un processus d'animation pour avancer. Au lieu de parcourir le pays et de consulter en grande pompe, nous voulons des partenaires. Nous faisons partie des joueurs concernés. [...] Si nous représentons un réseau, nous avons plus de pouvoir et nous sommes plus authentiques. »

Sur la même lancée, certains membres songent eux-mêmes à inclure le public dans la communauté.

« Les frontières ne se limitent pas à Santé Canada. Le public devrait également être inclus. Nos mécanismes de communication ne devraient pas s'arrêter là. »

Ce genre de réflexion stratégique est tout à fait nouveau et préliminaire à ce moment-ci, mais dénote un signe de grande maturité d'une communauté de pratique. Au départ, la communauté s'efforçait de créer des liens entre des intervenants isolés et de leur permettre d'avancer davantage collectivement. Maintenant, ces intervenants tentent également de répondre à la question stratégique suivante : que signifie l'engagement du public envers l'organisation? Cette réflexion de la communauté sur son domaine pourrait transformer la pratique de la participation du public et l'organisation.

Accroître la visibilité

Les membres de l'équipe du SCM disent à la blague que, malgré les apparences, leur manque de visibilité a été providentiel. La directrice générale de qui ils relèvent a fait confiance à leur approche à l'égard du renforcement des capacités. Elle leur a accordé le temps, les locaux et les ressources nécessaires pour jeter les bases de la communauté et créer un réseau de relations. La communauté de participation du public doit maintenant accroître sa visibilité pour assumer ses fonctions.

« Nous devons trouver des moyens d'agrandir la communauté. Il ne s'agit pas d'une simple question de chiffres, même s'ils ont leur importance. Plus nous rallierons de gens, plus nous connaissons le succès au chapitre de la participation du public à Santé Canada. Je ne fixerai jamais d'objectif. C'est inutile, car nous ne voulons que des gens qui sont disposés à participer. Maintenant, le SCPP compte peut-être de 120 à 200 membres. Ce sont des gens qui veulent être liés à la communauté. Dans quelques années, si les gens entendent parler de nous et se joignent à notre équipe, cela signifiera que nous offrons quelque chose d'intéressant. »

Il y a de bonnes raisons de croire que la communauté de la participation du public deviendra plus visible bientôt. Toutefois, de nouvelles demandes et un examen plus approfondi pourraient être le prix à payer pour cette visibilité et ce succès. Par exemple, lorsque des gestionnaires songent à utiliser le site Web du SCPP, l'un des principaux avantages immédiats auxquels ils s'attendent est la fonction de coordination du calendrier des activités de la participation du public dans tout le Ministère. Toutefois, pour que ce calendrier exécute cette fonction, les gens doivent faire la saisie de leurs activités. Le SCM peut-il se fonder sur un modèle de communauté pour assurer une telle coordination? Ou doit-on prévoir un mandat plus officiel pour la participation?

« Que se passera-t-il si on ne s'intéresse pas au SCPP? Tout le monde est occupé dans cette direction générale. Le calendrier se trouve dans le site intranet. Si vous n'obligez pas les gens, ils ne s'en serviront pas. C'est le côté négatif du SCPP, il faut convaincre les gens qu'il s'agit d'un outil précieux. »

Et si le processus exige un mandat plus officiel pour la participation, quelle en sera l'incidence sur la nature volontaire de la participation que les membres semblent tellement apprécier? La même question s'applique à d'autres activités de coordination comme la rationalisation des bases de données des intervenants.

De façon plus générale, grâce à une visibilité accrue, à un partenariat durable et à une plus grande influence, on devrait davantage se concentrer sur la capacité de la communauté d'améliorer la qualité de la participation du public à Santé Canada. Loin d'être effrayée à l'idée de relever ce défi, la communauté de la participation du public est prête à y faire face. Le SCM a créé un cadre d'évaluation de la communauté de pratique de la participation du public, qui permettra de mesurer de façon plus systématique la valeur créée par la communauté pour l'organisation. Tout de même, le système reconnaîtra-t-il la complexité de cette valeur, qui produit des résultats tangibles et intangibles? Saura-t-il comment intégrer une telle communauté dans l'organisation tout en préservant les qualités essentielles à son fonctionnement? Pourra-t-il suivre la même réflexion stratégique de certains membres de cette communauté concernant la signification de la participation du public à Santé Canada et sa capacité de servir les Canadiens? Voilà les questions auxquelles est confrontée la communauté au moment où elle se prépare à devenir très visible dans l'organisation.

Qu'en est-il exactement?

Dans son travail de renforcement des capacités, la communauté de la participation du public applique les leçons et les principes qui découlent d'un bon travail au chapitre de la participation du public : écouter, adopter une position dialogique, gagner la confiance, régler des problèmes réels et agir avec sincérité. Ce travail fait exactement ce qu'il est censé créer : un engagement véritable, un esprit de collaboration, une volonté d'apprendre, la confiance dans les gens, ainsi qu'une bonne dose de bon sens organisationnel pour intégrer la communauté dans l'organisation tout en préservant son intégrité en tant que communauté. Pourtant, son importance pourrait être sous-estimée si son histoire n'est pas bien comprise.

Pourquoi ce travail est-il si important? Pourquoi cette histoire vaut-elle la peine d'être racontée? Parce qu'il s'agit de la création d'une véritable organisation du savoir. Parce qu'il s'agit de permettre à ceux qui s'intéressent à un domaine d'exprimer leur intérêt par l'entremise d'un engagement pratique envers le renforcement des capacités individuelles et collectives. Parce qu'il s'agit de permettre à l'organisation d'être à son meilleur, malgré parfois ce qu'elle représente, en considérant le système comme un système vivant complexe, qui dépend de l'engagement de ses gens pour survivre.

Si le modèle industriel présume que la connaissance se trouve à l'échelon supérieur de la hiérarchie et que les employés ne servent qu'à l'appliquer, alors l'approche de la communauté renverse ce modèle. Dans une économie du savoir, il faut faire confiance aux intervenants ayant pour tâche de perfectionner leur pratique. Ils sont les mieux placés pour acquérir les connaissances dont ils ont besoin parce qu'ils ont le point de vue des praticiens. Pour la même raison, ils sont également les mieux placés pour déterminer les orientations stratégiques dans leur domaine et discuter des répercussions avec leurs supérieurs. En rendant les intervenants responsables du renforcement des capacités organisationnelles, une communauté de pratique mature encouragera le genre de grandes conversations stratégiques qui découlent de la communauté de la participation du public.

Cette approche visant à renforcer les capacités organisationnelles comporte un potentiel de transformation des organisations et des membres. Dans le cas de l'organisation, elle met l'accent sur un réseau de connexions horizontales et intersectorielles qui complète la hiérarchie d'une organisation officielle. La création d'une organisation du savoir suppose donc la capacité que ces deux aspects interagissent de façon productive. Dans le cas des membres, la prise en charge d'une capacité organisationnelle suppose un changement d'identité. Une personne n'est plus simplement un travailleur; elle est un gestionnaire du savoir, participant activement à l'orientation de son apprentissage individuel ainsi que de l'apprentissage collectif de la communauté. Ce changement d'identité peut modifier la signification du travail.

La communauté de la participation du public est une véritable pierre précieuse, car elle commence à montrer de façon très concrète ce que ce changement d'identité peut réaliser. Même s'il peut être surprenant de trouver pareil engagement dans un contexte bureaucratique, l'esprit de cet engagement significatif fait certes partie de la communauté de la participation du public. Les membres prétendent qu'elle donne suffisamment d'espoir pour qu'ils mettent de côté leur cynisme. C'est une bonne nouvelle pour une organisation du secteur public. Ces organisations ont un atout incroyable, même s'il est souvent sous-estimé : l'attrait du service public. Bien des gens se joignent aux institutions publiques pour servir le bien public. Dans ces institutions, le travail de la communauté a le potentiel de faire vibrer à nouveau l'âme des fonctionnaires et de réveiller leur sens de la mission.

Ce réveil est essentiel lorsque l'on se concentre sur la connaissance. Une organisation qui n'a pas l'intention de donner aux gens la chance d'exprimer ce qui leur tient à cœur par l'entremise d'un engagement personnel n'est pas prête pour l'ère de la connaissance. Lorsque vous avez besoin des gens pour produire des connaissances, ils doivent y donner tout leur cœur, car l'engagement du cœur est le point de départ de la connaissance et la source de la créativité.

Annexe : personnes interrogées

J'ai interrogé les personnes suivantes pour la rédaction de la présente étude de cas.

Wendy Atkin
Catherine Auger
Lance Beswick
Sylvie Cantin
Moffatt Clarke
Nicole Delisle
Angela Favretto
Timna Gorber
Tannis Grant
Kim Hannah
Corita Harty
Mary Hegan
Catherine Higginson
Marie Lalonde
Mary Jane Lipkin
Margie McDonald
Brenda Pichette
Joyce Racine
Tracy Schoales
Shari Silber
Kathryn Sullivan
John Topping
Sheila Watkins

J'aimerais remercier toutes les personnes interrogées pour leur temps et leur réflexion. Le présent rapport n'est qu'un mince reflet des conversations fascinantes que nous avons eues.