



# LA COLLABORATION DANS LE MILIEU COMMUNAUTAIRE

## **Synthèse et rédaction**

André Fortin, conseiller animation créative  
et innovation sociale

Floriane Lemoine, conseillère en partenariats  
et évaluation

## **Conception graphique**

Marlène Malenfant, Studio Agito

## **Photos**

Manon Dumas


## **Révision linguistique**

Michel Levesque

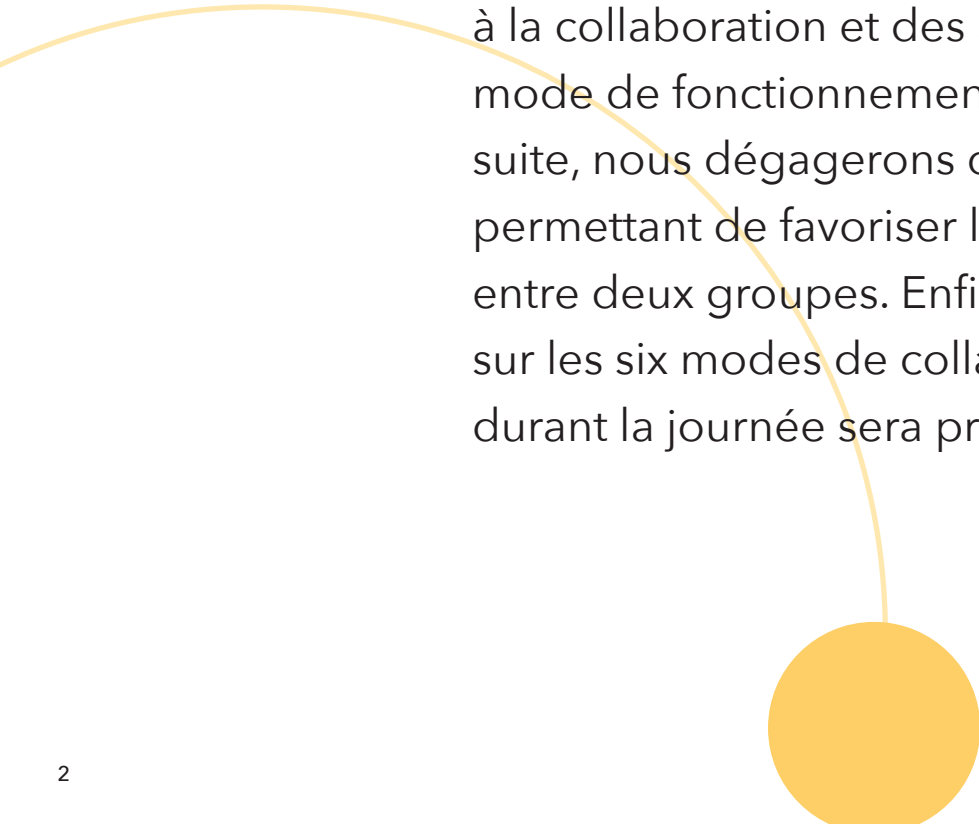
FONDATION  
DUFRESNE  
ET GAUTHIER

[www.fdg.ca](http://www.fdg.ca)

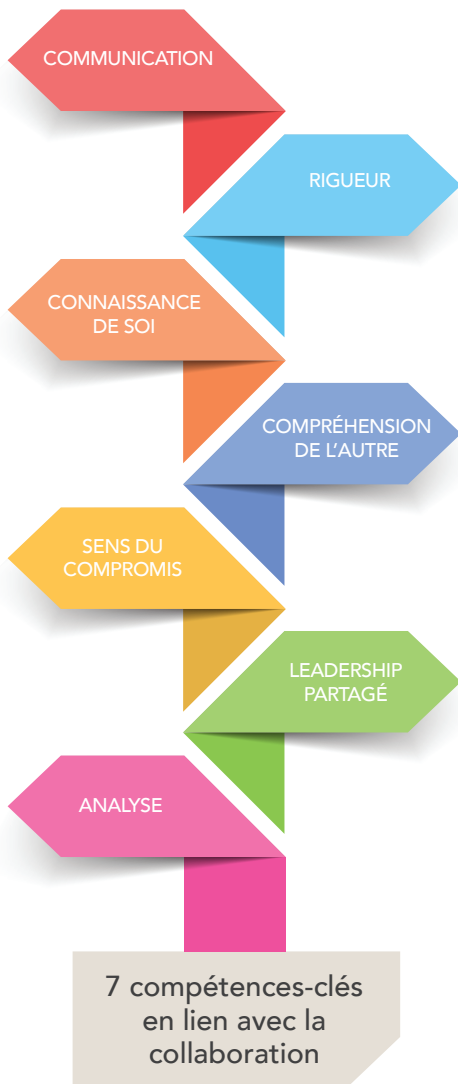
Novembre 2018



Cet article fait état de la réflexion collective d'une soixantaine de personnes du milieu communautaire québécois, réunies le 3 octobre 2018 dans le cadre de la **Journée RRV** (réseautage, ressourcement, valorisation), organisée par la **Fondation Dufresne et Gauthier**, pour explorer le thème de la collaboration.



Dans un premier temps, nous traiterons des compétences et attitudes nécessaires à la collaboration et des avantages que ce mode de fonctionnement procure. Par la suite, nous dégagerons quelques éléments permettant de favoriser la collaboration entre deux groupes. Enfin, une synthèse sur les six modes de collaboration abordés durant la journée sera présentée.



# LES COMPÉTENCES ET ATTITUDES À AVOIR QUAND ON COLLABORE

Douze équipes ont réfléchi sur les **compétences-clés en lien avec la collaboration**. Lors de l'exercice, plusieurs compétences ont été nommées et en les regroupant par famille, il s'en dégage sept principales que voici.

## COMMUNICATION

Tout d'abord, la capacité à écouter, à s'exprimer, à questionner. À cela s'ajoute le sens de la diplomatie et une aptitude à rendre compte des différents points de vue autour de la table.

## RIGUEUR

On entend ici le sens des responsabilités, l'autonomie et le professionnalisme. La rigueur permet de s'organiser et d'avoir une structure de travail qui facilite l'atteinte de résultats. En complément, on envisage également le suivi des actions déployées.

## CONNAISSANCE DE SOI

On estime que cela permet de bien manifester son expertise et sa valeur. De plus, cela est lié à une confiance qui incite plus facilement à affirmer ses idées, à défendre sa vision des choses.

## COMPRÉHENSION DE L'AUTRE

On mentionne le respect et la reconnaissance des expertises des autres ainsi que de leur position, de leurs intérêts ou mandats.

## SENS DU COMPROMIS

Pour cheminer dans la collaboration, un certain lâcher-prise est nécessaire. Une capacité de médiation favorise également l'avancement du groupe en s'adaptant aux différentes visions manifestées.

## LEADERSHIP PARTAGÉ

Cela incite à créer ensemble, à exercer plusieurs rôles, à travailler davantage dans un style de gestion participative, à tenir compte des forces et des expertises variées d'un groupe d'individus.

## ANALYSE

Que ce soit à petite échelle ou concernant les grands systèmes, cette compétence favorise le jugement nécessaire pour faire les bons choix. Elle vise également à déceler et utiliser les opportunités qui s'offrent à nous à partir d'évaluations que l'on fait.



Pour ce qui est des **attitudes-clés de la collaboration**, on mentionne fréquemment un savoir-être qu'il faut développer et qui semble de plus en plus nécessaire dans le contexte et la complexité d'aujourd'hui. Cinq grands points ressortent.

### OUVERTURE D'ESPRIT

Avoir l'humilité, la souplesse et la flexibilité nécessaires, bref, cette écoute et cette disponibilité face à ce qui est différent. Accepter d'être remis en question ou d'envisager de nouvelles idées qui ouvrent des portes à l'innovation.

### SENS DE L'ENGAGEMENT

Être volontaire et proactif pour passer à l'action et changer le monde. L'engagement est également en lien avec la solidarité qui met en avant une vision globale et le bien commun.

### BIENVEILLANCE

Faire preuve de respect envers autrui et viser l'égalité. Avoir de l'empathie permet de reconnaître les enjeux de l'autre partie, sa contribution et son rythme de travail.

### TRANSPARENCE

Faire preuve d'intégrité et ne pas avoir d'agenda caché. Sentir que la personne est sincère dans ce qu'elle dit. Être conscient des rapports de pouvoir, les nommer et travailler à les déconstruire pour instaurer des partenariats constructifs.

### PLAISIR

Être dans un état d'esprit positif, faire preuve de dynamisme, manifester de la joie.

# LES AVANTAGES DE LA COLLABORATION



Si on parle tant de collaboration ces temps-ci, c'est bien parce que cela procure des avantages. Or, quelle est cette plus-value ? Les participants ont échangé sur cette question et ont identifié sept points majeurs qui se recourent parfois.

## ACCROÎT LA CRÉDIBILITÉ ET L'IMPACT

Collaborer c'est avoir une plus grande portée, plus de rayonnement et un pouvoir d'influence qui se manifeste davantage. Grâce à l'augmentation des moyens et des forces présentes, cela procure une multiplication des effets. Le travail conjoint engendre généralement des projets plus solides et qui répondent mieux aux besoins du milieu. Le pouvoir d'agir collectif est ainsi bonifié et cela peut se traduire par un financement accru.

## ÉLARGIT LES RÉSEAUX

En collaborant, un renforcement du filet social se met en œuvre. Cela optimise et structure le réseau de par une meilleure solidarité qui se tisse. Cela permet également de briser l'isolement et de travailler davantage vers des objectifs communs.

## DIVERSIFIE LES ACTIONS ET LES SAVOIRS

En réunissant divers acteurs, on crée une richesse de moyens d'action et un accroissement de l'intelligence collective. Cela encourage également la démystification de « l'autre » et l'abolition de certains préjugés. Les savoirs ainsi créés prennent appui sur des compétences variées, et un cercle vertueux d'apprentissages vient enrichir l'ensemble des participants et des organismes.

## ENGENDRE UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Collaborer c'est aussi se répartir la charge de travail et assumer collectivement à la fois les succès et les échecs. Cela procure un dynamisme, accroît la volonté de résoudre certains défis et permet une plus grande prise de risque, nécessaire à l'innovation. Un autre effet bénéfique est la diminution du travail en silo et de certains dédoublements car l'échange est ici encouragé pour établir des stratégies communes.

## DÉVELOPPE UN SENTIMENT D'APPARTENANCE

Travailler ensemble stimule l'adhésion aux projets, aux démarches. Cela permet un ancrage qui crée du sens. Quand le sens est fort, cela a un effet mobilisateur qui augmente la motivation et le plaisir et diminue les possibilités d'essoufflement.

## STIMULE LA COMPLÉMENTARITÉ

La collaboration c'est le partage des connaissances et des compétences dans un esprit de complémentarité. On arrive ainsi à dépasser certaines limites et à atteindre plus facilement une vision systémique qui tient compte de la diversité des points de vue. Cela a également un effet positif sur le soutien que chacun peut s'apporter lors des moments plus difficiles.

## AUGMENTE L'EFFICACITÉ

Collaborer c'est maximiser les forces et favoriser la cohésion d'un groupe de personnes. Cela entraîne généralement un dépassement collectif et des accomplissements que l'on ne pourrait pas atteindre seul. Par le partage des ressources et des coûts, on arrive également à une meilleure offre de services. C'est ainsi qu'une plus grande synergie s'installe et que la stabilité et la continuité sont accrues pour mieux répondre aux besoins de la communauté.



# LES ÉLÉMENTS QUI FAVORISENT LA COLLABORATION ENTRE DEUX GROUPES



La question posée ici concerne les éléments qui font en sorte qu'une collaboration entre deux groupes devient efficace et favorise la réalisation d'actions conjointes. À cet égard, les discussions ont permis de nommer neuf éléments incontournables.

## DÉFINITION D'UN OBJECTIF COMMUN

Quand on a un dénominateur commun (objectifs, vision), cela stimule la cohésion. Il est donc important de déterminer l'objet de la collaboration et de miser sur ce qui nous rassemble.

## COMPRÉHENSION DE LA RÉALITÉ ET DES BESOINS DE L'AUTRE

Pour travailler ensemble, il faut impérativement avoir une bonne connaissance des autres et reconnaître leurs pratiques et leur mission, bref, leur culture organisationnelle. Cela exige du temps et on doit le planifier dans les rencontres ou dans certaines activités informelles et de réseautage. Ainsi, on arrive à se défaire de nos préjugés et mythes et à mieux se comprendre. On suggère même de trouver un vocabulaire commun plutôt que d'adopter celui de l'un ou de l'autre.

## SYSTÈME DE COMMUNICATION EFFICACE ET DE SUIVI

Travailler en mode collaboration exige un partage d'informations structuré et fluide pour que chacun puisse suivre les échanges et s'y référer. À cet égard, il importe de définir les modes de communication et de suivi qui seront utilisés et leur fréquence. La documentation permet de garder des traces mais aussi de progresser, et éventuellement de diffuser des bonnes pratiques qui pourront inspirer d'autres personnes ou organisations.

## DÉFINITION D'INDICATEURS D'ÉVALUATION

Comment savoir si ce qu'on réalise a une portée, un impact? En réfléchissant dès le départ et en choisissant certains indicateurs de réussite, cela nous permettra de déterminer si nous avons atteint les résultats visés. Cette évaluation pourrait se faire à des moments précis déterminés par le groupe et elle devrait également comprendre le processus de collaboration afin d'ajuster le tir en cours de route.

## CIBLAGE DES BONNES PERSONNES

Comme nous l'avons mentionné au début de cet article, la collaboration exige des compétences et des attitudes de base. Le choix des personnes est essentiel afin d'avoir un bon climat de groupe (particulièrement dans l'étape de démarrage). Qui sont les bons acteurs et partenaires à solliciter? Qui sont les alliés et bénéficiaires du projet à inviter? En répondant à ces questions, on cherche à avoir au sein du collectif une bonne diversité de personnes et d'expertises.

## DÉTERMINATION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Pour que le groupe chemine en toute efficacité, chacun doit sentir qu'il contribue et qu'il est valorisé par ses pairs. De plus, on recommande de nommer et formaliser les diverses responsabilités (ex. : porteur de projet ou leadership à tour de rôle?). À ce titre, on suggère l'élaboration d'un contrat ou d'une entente de collaboration qui guide le travail du groupe et permet un partage équitable des tâches.

## ACCÈS À DES RESSOURCES (HUMAINES, FINANCIÈRES, MATÉRIELLES)

Bénéficier de ressources pour déployer la collaboration est assurément un facteur de réussite. Que ce soit en termes de budget, de locaux, de matériel informatique/audiovisuel ou d'expertises, ces ressources deviennent des leviers pour stimuler le développement d'initiatives. À cela s'ajoute une mise en commun pour le partage de connaissances, d'informations pertinentes et des forces en présence.

## MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE POUR CHEMINER

La collaboration nécessite un encadrement, une structure de fonctionnement pour le respect des échéanciers et la mise en œuvre des actions. Pour cela, des règles sont établies mais il faut aussi arriver à laisser une place aux imprévus. On préconise la création d'un comité de suivi et de réajustement pour permettre l'adaptation nécessaire.

## CÉLÉBRATION DES ACCOMPLISSEMENTS

La collaboration est un processus qui peut s'étirer dans le temps et qui passe à travers certaines étapes. Pour souligner les apprentissages et les réussites et pour garder la motivation des troupes, il est important de célébrer ce que le groupe a accompli. Cela permet un certain recul et nous aide à prendre conscience des acquis et des réalisations.





# LES 6 MODES DE COLLABORATION ABORDÉS

Durant la journée, nous avons réfléchi à six modes de collaboration, et pour chacun d'entre eux deux équipes ont apporté leur contribution. Dans les prochaines sections, nous résumerons les éléments-clés qui se dégagent de cette réflexion.

## ORGANISME COMMUNAUTAIRE ET ENTREPRISE PRIVÉE

Afin d'avoir un regard sur cette dynamique de collaboration, nous avons demandé aux équipes quel pouvait être l'apport d'organismes communautaires dans un partenariat avec une entreprise. La réponse la plus fréquente et spontanée : « Notre contact avec le terrain ! » Les organismes ont en effet une proximité avec leurs bénéficiaires qu'ont peu d'entreprises avec leurs clients. Ces organismes sont donc experts de la problématique qu'ils visent à résoudre et du public auquel ils viennent en aide.

Autre force des structures à but non lucratif : leur polyvalence, créativité et flexibilité. Souvent confrontées à des ressources financières et humaines très limitées, plusieurs ont développé leur capacité à « faire beaucoup avec peu ».

Dans un deuxième temps, les participants nous ont indiqué quelles étaient selon eux les forces des entreprises dans une telle collaboration. La plupart s'accordent sur l'importance du réseau des structures privées ainsi que sur les ressources variées dont elles disposent. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les ressources humaines (bénévoles d'affaires, expertises pointues...) sont mentionnées avant les ressources financières... qui n'en demeurent pas moins essentielles.

Les équipes ont ensuite identifié les défis potentiels d'une telle collaboration. Le « choc des cultures » tout d'abord, qui peut se traduire par des modes d'organisation, des langages et des rythmes différents. L'absence de « minimums communs » pour lancer un tel partenariat est également citée. Il existe en effet très peu de lieux et de réseaux communs pour qu'entreprises et organismes se rencontrent, et leurs visions stratégiques sont souvent très éloignées.

Le prototype de modèle de collaboration idéal qui en émerge est un modèle où l'objectif du partenariat est clair et porteur de sens pour l'organisme communautaire, l'entreprise privée et la société en général. Cette collaboration se déroule dans un cadre transparent et respectueux, où les mandats de chacun sont explicites et où une communication adaptée au langage de chacun permet d'ajuster le partenariat au fur et à mesure de son déploiement. Enfin, un aspect intéressant a été soulevé : la possibilité de sortir du processus de partenariat pour les personnes qui ne s'y retrouveraient plus, et ce, sans que cette décision soit jugée.



## ORGANISME COMMUNAUTAIRE ET GOUVERNEMENT/VILLE

La connaissance du terrain et la flexibilité des organismes communautaires sont également les forces mises en avant par les deux groupes réfléchissant à la collaboration avec le gouvernement ou la ville. Leur forte motivation pour changer les choses et leur empathie et sensibilité sont également soulignées.

En ce qui concerne les forces du gouvernement ou de la ville, les ressources financières (accès à des dispositifs de financement variés), humaines (mise à disposition de ressources) et matérielles (prêt de salles...) sont mentionnées en premier lieu.

Les participants ont plus de difficulté à percevoir quelles pourraient être les autres forces d'une ville ou d'un gouvernement. Un consensus se crée finalement autour du pouvoir d'influence dont ces institutions publiques disposent, notamment par le biais des élus. Cette influence leur permet de fédérer des communautés variées, avec la création de comités, par exemple. Les villes ou gouvernements disposent également d'une vision à long terme et « macro » de leur territoire, ce qui en fait des sources d'information précieuses.

De nombreux défis sont cependant anticipés pour une telle collaboration : la bureaucratie, tout d'abord, ainsi que la rigidité et les mesures de contrôle, souvent jugées excessives, qu'elle implique. « Ingérence » est également un mot qui revient très souvent au cours

des échanges ; tout comme le manque de pérennité lié aux changements de politiques et de personnes. Le désengagement de certains partenaires et le manque de transparence quant aux informations détenues sont aussi des obstacles à la création de tels partenariats.

Pour y remédier, les participants proposent deux prototypes de collaboration idéale. Les deux se basent sur le tissu social et sur la diversité des acteurs qui le composent. De ce socle émerge un besoin social auquel il faut répondre. Pour que la collaboration se fasse, il est essentiel de se donner du temps, en particulier parce qu'il existe de part et d'autre des préjugés organisationnels qu'il faut essayer de dépasser.

Il est également primordial d'avoir une bonne communication : définir clairement les rôles et champs d'expertise de chacun, choisir un porteur de projet et partager toute information pertinente (événements, ressources...). Beaucoup utilisent les moyens de transport pour symboliser ces canaux de communication et soulignent « qu'il faut plusieurs véhicules pour conduire la collaboration, car si jamais l'un déraile on peut toujours se remettre dans la bonne voie ». Enfin, il faut veiller à la représentativité de l'ensemble des citoyens.

## ORGANISME COMMUNAUTAIRE ET FONDATION

Les deux groupes ayant travaillé sur la collaboration avec les fondations s'accordent sur les atouts du secteur communautaire énoncés par les groupes précédents : enracinement dans la communauté, créativité et valeurs communes qui créent une solidarité de groupe. Les forces attribuées aux fondations sont similaires à celles conférées aux entreprises privées : ressources financières et humaines, réseau important et forte crédibilité.

Les obstacles d'une collaboration avec une fondation sont plus spécifiques. L'inadaptation de certains processus de demandes de financement, tout d'abord, qui ne correspondent pas toujours à la diversité des besoins et tendent à privilégier les causes jugées plus « sexy ». Les critères de financement, souvent rigides, ne permettent parfois pas de répondre à l'émergence de nouveaux besoins. Enfin, les résultats de tels partenariats tendent à être évalués selon des critères uniquement quantitatifs, sans prendre en compte les changements qualitatifs apportés.

Quel serait le modèle de collaboration idéal permettant de surmonter ces obstacles ? Il s'agit d'un modèle où les fondations seraient à l'écoute des organismes et reconnaîtraient davantage leurs expertises et leur passion. Une posture d'accueil est essentielle pour faciliter une telle collaboration.

Cette base doit permettre de trouver des objectifs communs, qu'il faut ensuite essayer d'atteindre sans se décourager face à d'éventuelles difficultés, car celles-ci peuvent au contraire rapprocher les partenaires. La métaphore du bus est utilisée pour symboliser le partenariat : « De chaque côté, il y a des spectateurs, des gens qui n'ont pas voulu embarquer dans l'autobus. Mais ils nous regardent et il se peut qu'ils nous attendent. Si cela a marché, ils vont vouloir qu'on les aide. » Pour favoriser un tel partenariat il est donc essentiel de créer un climat d'échange, de reconnaître et valoriser l'expertise de chacun, et de préserver l'autonomie de toutes les parties prenantes.

## ORGANISME COMMUNAUTAIRE ET AUTRE OBNL

Nous avons ensuite voulu aller au-delà de l'idée que la collaboration se fait principalement avec des structures privées et des institutions, et montrer que cette dynamique peut s'appliquer à toutes les parties prenantes d'un organisme communautaire, y compris les autres OBNL! Les participants s'accordent encore une fois sur le fait que leur apport dans un processus de collaboration est lié à leur caractère inclusif, leur adaptation aux besoins du milieu et leur souplesse. La principale force des autres OBNL dans un partenariat est de partager la même culture organisationnelle, la même expertise, et de pouvoir faire du référencement personnalisé.

Le fait de travailler avec des structures similaires présente cependant des défis : le sous-financement et manque de ressources de chaque côté est le plus évident, ainsi que le roulement de personnel. Collaborer avec d'autres OBNL implique également de « changer d'axe d'analyse pour passer du je au

nous ». Là aussi, il faut faire l'effort de comprendre les mandats et priorités de l'autre. Enfin, certains participants soulignent une certaine tendance à la rigidité et au repli sur soi dans le secteur communautaire, qu'il faut savoir dépasser.

De ce constat émerge un modèle de collaboration idéal ouvert, caractérisé par un climat positif et de plaisir, centré autour d'un objectif commun. On y ressent une énergie « constituée de ce qu'il y a comme différence entre nous et qui entretient les conflits... ou la tension créative! ». Il est essentiel de garder une certaine fluidité et de ne pas, par exemple, séparer ceux qui donnent les services de ceux qui les reçoivent. Il faut veiller à ce que les objectifs personnels n'entravent pas les objectifs communs et à ne rien prendre pour acquis afin de rester dans une dynamique de communication active. Dernier élément-clé pour une collaboration réussie avec un autre OBNL : « Faire attention à bien écouter le message des autres, pas simplement entendre. »

## ORGANISME COMMUNAUTAIRE ET AUTRES COLLÈGUES

La collaboration pouvant avoir lieu à l'externe comme à l'interne de l'organisme, deux autres groupes ont réfléchi à la collaboration avec d'autres collègues. S'appuyant sur les forces des organismes communautaires en termes de proximité, d'accessibilité et d'authenticité, cette collaboration tire profit des atouts des autres collègues. La richesse de leurs expériences et de leurs expertises, tout d'abord, mais aussi leur engagement. Il est intéressant de noter que l'un des groupes met en avant la solidarité des autres collègues comme atout, tandis que l'autre considère au contraire que cela ne permet pas de remettre en question l'ordre établi.

Comme tout autre type de collaboration, celle avec des collègues n'est pas sans obstacles. Le roulement de personnel en premier lieu, dû notamment à l'instabilité financière des organismes communautaires. La communication est un autre défi important : bien que travaillant pour la même organisation, chacun a sa propre personnalité et des valeurs individuelles qui peuvent différer des valeurs organisationnelles.

Pour répondre à ces enjeux, le modèle de collaboration idéal, comme la plupart des autres modèles, est centré sur la mission. L'intégration d'un nouveau collègue est une étape cruciale, au cours de laquelle il est essentiel de lui présenter les valeurs de l'organisme ainsi que la répartition des rôles de chacun dans l'équipe, notamment par le biais de fiches de poste. Plus cette équipe sera diverse, plus elle sera complémentaire! Les temps de rencontre dans l'équipe sont réguliers, pertinents et définis de façon claire. Pour faciliter la collaboration, des lieux d'échanges et des moments informels, du type 5 à 7, sont suggérés. Un style de gestion participatif et le partage d'informations sont encouragés, ainsi qu'une bonne documentation des activités. La gestion de crises (notamment financières) doit donc être anticipée et surtout partagée : il ne faut pas qu'une personne se retrouve à supporter l'ensemble des pressions. L'organisme est défini comme une zone sécuritaire, mais aussi de plaisir!

## ORGANISME COMMUNAUTAIRE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le dernier mode de collaboration étudié est en équilibre entre l'interne et l'externe, puisqu'il s'agit du conseil d'administration. Là encore, la proximité des organismes avec leur communauté est soulignée, ainsi que leur rôle crucial dans le renforcement du tissu social. Le conseil d'administration, quant à lui, apporte avant tout des expertises complémentaires à celles de l'équipe. Il permet également de renforcer la notoriété de l'organisme et de le rendre plus représentatif de la communauté dans laquelle il est implanté.

Cette collaboration génère cependant certaines tensions. En effet, les membres du CA manquent parfois de disponibilité, ainsi que d'expérience dans un conseil d'administration. Ils peuvent également être perçus comme faisant preuve d'ingérence en ne respectant pas leur rôle. Enfin, aligner la vision du CA et celle de l'équipe peut être un défi, certains CA ayant une vision de performance qui, selon les participants, s'éloigne de la vision communautaire.

Pour surmonter ces obstacles, la première équipe élabore un modèle de collaboration concentrique, centré une fois de plus sur la mission et la clientèle. Cette dernière peut inclure des membres du CA, afin d'assurer sa représentativité. Autour de la clientèle se trouvent les intervenants, et autour des intervenants les membres du CA, qui peuvent les soutenir en tant que mentors. La direction garde un œil bienveillant sur cette relation pour s'assurer qu'elle est bénéfique.

L'autre modèle utilise la métaphore du chemin de fer, dont les membres du CA sont « les rails qui facilitent le chemin ». Le CA a la responsabilité de poser des questions et de suggérer des correctifs si on prend des détours qui nous éloignent trop de la destination visée. En résumé, la collaboration est un chemin semé d'embûches mais qui peut prendre une belle trajectoire.



## EN GUISE DE CONCLUSION

En complément des idées partagées dans cet article, nous voulons insister sur deux derniers points. Le premier concerne l'expérimentation nécessaire pour développer des bonnes pratiques collaboratives. Avec l'émergence des approches participatives et des processus de cocréation, l'élan est donné mais il reste encore beaucoup à faire pour intégrer les pratiques collaboratives au sein de nos organisations. Celles qui privilégient l'apprentissage en continu auront une longueur d'avance sur les autres. On espère d'ailleurs qu'elles sauront partager leurs outils et bonnes pratiques afin d'influencer l'ensemble du milieu communautaire dans le développement de cette expertise.

Enfin, la collaboration est bien plus qu'un slogan qu'on brandit pour démontrer qu'on est au goût du jour. Collaborer avec d'autres est toujours un défi et cela exige une maturité organisationnelle et personnelle qui est loin d'être acquise. Face à une tendance marquée et à une certaine obligation de travailler avec une diversité de parties prenantes pour déployer l'innovation sociale, la collaboration est l'un des chantiers de l'avenir. À cet égard, les organismes communautaires ont l'opportunité de jouer un rôle de leadership qui ne fera qu'accroître leur importance et leur contribution au bien-être de la communauté.