

BÂTIR L'AVENIR: ENGAGEMENT SOCIAL, RÉSILIENCE ET BIEN-ÊTRE

JOURNÉES DE LA
PAIX

365



**PUBLICATION À LA SUITE DU PREMIER ÉVÉNEMENT DE
LA PROGRAMMATION JOURNÉES DE LA PAIX 365, ORGANISÉ
PAR LE RÉSEAU POUR LA PAIX ET L'HARMONIE SOCIALE**



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Partie I – Première partie de l'événement : une discussion et deux conférences sur l'engagement social, la résilience et le bien-être dans le contexte actuel	5
1. Discussion : Résilience face aux défis personnels, professionnels et communautaires – Amal Elsana Alhjoob	5
2. Conférence : Engagement social et résilience – Steven Laperrière	11
3. Conférence : <i>Summum jus, summa injuria</i> : le dialogue comme infrastructure relationnelle de l'espoir et de la résilience collective – Habib El-Hage	15
3.1 Normes, justice et expérience vécue	15
3.2 Complexité institutionnelle et fragilisation du sens	16
3.3 Le dialogue comme production de sens	16
3.4 Sécurité psychologique et bienveillance structurante	16
3.5 Résilience collective : transformer la tension en ressource	16
3.6 Dialogue, inclusion et espoir institutionnel	17
3.7 Conclusion : réhabiliter le dialogue comme infrastructure	17
Partie II – Deuxième partie de l'événement : atelier réflexif – Les résultats	18
1. Importance du bien-être psychologique dans la réalisation du travail	18
2. Signes d'alerte, défis et obstacles	19
2.1 Signes indiquant une diminution du bien-être	19
2.2 Défis et obstacles à la priorisation du bien-être	20
3. Stratégies et pratiques pour préserver l'engagement social, la résilience et le bien-être	21
4. Impact de la collaboration sur l'engagement social, la résilience et le bien-être	22
5. Besoins pour maintenir et renforcer l'engagement social, la résilience et le bien-être	23
Partie III – Troisième partie de l'événement : intervention de D^{re} Michael Obas-Condé Romain	24
Conclusion	27
Références	29
Annexe A : Liste des organisations participantes	30
Annexe B : Resilience in the Face of Personal, Professional and Community Challenges with Amal Elsana Alhjoob	31

INTRODUCTION



Le lundi 23 février 2026, de 8 h 30 à 13 h, s'est tenu au MEM – Centre des mémoires montréalaises l'événement *Bâtir l'avenir: engagement social, résilience et bien-être*, organisé par le Réseau pour la paix et l'harmonie sociale dans le cadre de la première édition de la programmation des Journées de la paix 365.

Le Réseau pour la paix et l'harmonie sociale est un organisme de bienfaisance dont la mission est de maximiser l'impact, la portée et l'efficacité des actions en faveur de la paix grâce à la collaboration intersectorielle. Ses actions s'articulent autour de trois champs: Prévention de la violence, Diversité et inclusion et Promotion de la paix. Pour réaliser cette mission, le Réseau s'appuie sur cinq piliers: leadership (conception de projets collaboratifs), participation (engagement actif dans les projets de nos partenaires), promotion (valorisation des initiatives de nos partenaires), accompagnement et conseil (renforcement des capacités de nos partenaires) et réseautage (création de moments de rencontre essentiels et fructueux).

S'inscrivant dans le champ d'action Promotion de la paix, les Journées de la paix, organisées annuellement depuis 2015, se déroulent du 21 septembre au 2 octobre, soit de la Journée internationale de la paix à la Journée internationale de la non-violence. Elles visent à mobiliser une diversité de partenaires autour d'initiatives concrètes pour favoriser la paix et la cohésion sociale à travers des conférences,

ateliers et autres activités participatives. Fort de leur réussite, le Réseau a lancé les Journées de la paix 365, une programmation annuelle qui offre aux partenaires des Journées de la paix, aux partenaires du Réseau ainsi qu'à nos Membres et Ami.e.s des opportunités de renforcer leurs capacités, de partager leurs expertises, de développer des projets collaboratifs et de créer des réseaux durables afin d'accroître leur impact. L'événement *Bâtir l'avenir: engagement social, résilience et bien-être* constituait le premier événement de cette première programmation annuelle.

Dans un contexte social marqué par un sentiment d'incertitude face à l'avenir, alimenté notamment par la polarisation, les tensions et conflits politiques, les injustices sociales et les coupes budgétaires, les professionnel.le.s du secteur social se trouvent en première ligne face aux conséquences des changements dans nos sociétés et apportent aide et soutien à celles et ceux qui en ont le plus besoin. En effet, ces professionnel.le.s jouent un rôle indispensable dans la construction d'un avenir de paix. Souvent sollicitées dans l'urgence, ces personnes sont confrontées à des situations de crise ou de détresse susceptibles d'affecter leur propre bien-être. Le lien entre bien-être, résilience et engagement social est fondamental.

Les semaines entourant la tenue de l'événement ont d'ailleurs confirmé une lecture lucide des besoins du secteur communautaire. En effet,

le 17 février 2026, un article publié dans *La Presse* mettait en lumière une réalité alarmante : celle d'un secteur effectuant le travail de première ligne, mais au bord de l'épuisement¹. Le mouvement national de revendications *Le communautaire à boutte* l'a démontré encore davantage, notamment avec des actions de grève du 23 mars au 2 avril².

Le Réseau a donc voulu offrir aux professionnel.le.s du secteur communautaire cet événement comme un espace de rencontre, d'expression, d'écoute et de compassion, favorisant le partage d'expériences et l'apprentissage de stratégies concrètes pour préserver le bien-être au travail dans une perspective d'actions continues en faveur de la paix.

La participation à l'événement était gratuite pour les partenaires des Journées de la paix 2025 ainsi que pour les Membres et Ami.e.s du Réseau. Cette rencontre a rassemblé une cinquantaine de personnes représentant des organisations communautaires, institutionnelles, universitaires, de recherche et philanthropiques.

Conçu selon une approche participative et réflexive, l'événement s'est déroulé en trois parties. D'abord, une discussion et deux conférences portant sur l'engagement social, la résilience et le bien-être; ensuite, un atelier réflexif sur les propos tenus lors de la première partie; et enfin, l'intervention d'une professionnelle en bien-être au travail.

Cette publication est réalisée à la suite de l'événement *Bâtir l'avenir : engagement social, résilience et bien-être*. Elle prend la forme d'une publication collective, conçue pour refléter les contributions des conférencières et conférenciers ainsi que des participant.e.s.

En offrant des repères, des outils et des leviers d'action, cette publication se veut un soutien pour celles et ceux qui font face aux défis actuels et travaillent à bâtir une société plus juste, solidaire et pacifique.

Dans la première partie, vous retrouverez les interventions des conférencières et conférenciers :

- ◇ **Amal Elsana Alhjoor** sur la résilience face aux défis personnels, professionnels et communautaires;
- ◇ **Steven Laperrière** sur l'engagement social et la résilience;
- ◇ **Habib El-Hage** sur le dialogue comme infrastructure relationnelle de l'espoir et de la résilience collective.

La deuxième partie présente les résultats des discussions collectives entre l'ensemble des participant.e.s. Elle aborde notamment l'importance du bien-être psychologique dans la réalisation du travail, les signes d'alerte, défis et obstacles, les stratégies et pratiques, l'impact de la collaboration sur l'engagement social, la résilience et le bien-être ainsi que les besoins pour maintenir et renforcer ces dimensions.

Dans la troisième partie, D^{re} Michael Obas-Condé Romain partage des conseils pratiques et des outils pour mieux préserver l'engagement social, la résilience et le bien-être.

1 [La Presse. \(2026, 17 février\). La première ligne au bord de l'épuisement. La Presse – Dialogue \(secteur communautaire\).](#)

2 [Le communautaire à boutte!](#)

PREMIÈRE PARTIE DE L'ÉVÉNEMENT :

UNE DISCUSSION ET DEUX CONFÉRENCES SUR L'ENGAGEMENT SOCIAL, LA RÉSILIENCE ET LE BIEN-ÊTRE DANS LE CONTEXTE ACTUEL

DISCUSSION

Résilience face aux défis personnels,
professionnels et communautaires

AMAL ELSANA ALHJOJ³



Cette discussion a été animée par Brian Bronfman⁴.

Traduit de l'anglais.

Brian: Après le 7 octobre, tu as vécu la perte de ta chère amie et collègue Vivian Silver, avec qui tu avais travaillé pendant 12 ans sur des projets dans la région, lorsqu'elle a été tuée au kibboutz Be'eri; de plus, 47 membres de ta famille ont été tués à Gaza. Face à toutes ces atrocités, tu m'as confié qu'après le 7 octobre, tu t'étais sentie plus abattue que jamais, avec le sentiment que tout ton travail acharné au fil des ans n'avait servi à rien. Alors, comment as-tu réussi à te relever ?

³ Fondatrice et directrice générale de [PLEDJ – Promoting Leadership for Empowerment, Development and Justice](#).

⁴ Cofondateur et président du [Réseau pour la paix et l'harmonie sociale](#).

Amal : Je ne savais pas comment me reconstruire, mais je savais une chose : si je me laissais sombrer dans la douleur de la perte et des atrocités, et si je restais dans un état où la douleur m'entraînait de plus en plus profondément, je risquais de perdre ma lucidité et ma vision. J'ai remarqué que mon cœur se rétrécissait. Et je me suis dit : peut-être que ma douleur ne me laisse pas assez de lucidité pour voir ce qui se passe autour de moi. Et c'était très difficile parce que je n'avais jamais imaginé, même dans mes pires cauchemars, qu'une telle chose puisse arriver, surtout en tant que personne qui a passé, je dirais, les 30 dernières années à bâtir des ponts. J'ai cofondé l'école Hagar pour les enfants palestiniens et juifs, où ils étudiaient à la fois la Nakba et l'Holocauste, en étant conscients des récits contradictoires sur cette question. Nous croyions que si nos enfants avaient l'occasion de grandir ensemble, ils pourraient peut-être tisser ensemble le récit de l'avenir.

Et ce n'est qu'un aspect de ce qui s'est passé. Cela m'a littéralement brisé le cœur. Et je me suis mise à remettre en question toutes ces années de travail et ce que nous avons accompli. Pendant la majeure partie de ces années, en tant que leaders de la société civile, nous avons cru que l'autonomisation des personnes et la mise en place d'institutions nous aideraient à protéger notre action en faveur de la justice et des droits humains. Mais ce que nous constatons aujourd'hui, c'est que ces institutions ne sont pas capables de demander des comptes aux dirigeants. Et c'est exactement ce qui se passe. Nous vivons une époque où toutes ces certitudes se sont évanouies.

Yonatan [le fils de Vivian] m'a annoncé que Vivian avait été tuée, puis j'ai reçu, vingt jours plus tard, un appel de ma famille, de mes proches à Gaza, m'informant que l'immeuble tout entier avait été bombardé par les forces israéliennes et que j'avais perdu 47 membres de ma famille. Je me souviens, Brian, que tu faisais partie des

trois personnes que j'ai appelées ce jour-là, et je ne pouvais pas dire un mot, je ne faisais que pleurer et tu étais là pour m'écouter. J'étais complètement anéantie. Il m'a fallu 10 jours pour essayer de déterminer ce que je voulais faire. Comment transformer la douleur en action et aider les générations futures à lutter contre les injustices ? Et c'est à ce moment-là qu'est née l'idée des Dialogues de solidarité.

Pour moi, ça a toujours été comme ça. Mon prénom, Amal (أمل), signifie « espoir » en arabe. Si on inverse les lettres, on obtient « douleur » (ألم). C'est un rappel : de la douleur à l'espoir. J'ai donc le sentiment que je dois être à la hauteur de mon prénom. Face à une situation qui semblait désespérée, la seule chose à faire était d'agir. Agir, être entourée d'amis que l'on soutient et qui nous soutiennent, qui comprennent et qui seront là pour nous, sans même avoir besoin de parler. C'est l'essentiel.

Au fait, je te l'ai peut-être déjà dit, mais le fait que tu m'aies parlé après le 7 octobre m'a profondément touchée.

Brian : Et pour moi, face à un traumatisme aussi extrême, ça m'a beaucoup aidé et tu es une amie formidable. Alors merci.

Tu as en quelque sorte abordé la question suivante, mais voulais-tu ajouter quelque chose sur l'importance de la mission et de la vision d'une personne dans le cadre de la résilience ?

Amal : Absolument. Chaque jour, quand on se réveille le matin, qu'est-ce qui nous aide vraiment à nous lever ? Pour moi, si ce n'est pas ma vision, alors qu'est-ce que c'est ? Si ce n'est pas ce que je fais et ce en quoi je crois, alors qu'est-ce que c'est ? C'est donc vraiment important pour moi d'avoir cette vision.

Il y a une histoire que j'aime beaucoup, celle d'un Égyptien appelé Mena qui travaillait sur un projet de construction d'un port en Égypte. Il se plaignait sans cesse de la difficulté des travaux

et des conditions pénibles. Un jour, alors qu'il pleuvait, leur chef a emmené tous les ouvriers au cinéma. En entrant, la première chose qu'ils ont vue était une publicité, une projection du port une fois achevé. Mena a regardé son ami et lui a dit: « Hé Ahmed, regarde! On est en train de construire un port. »

À ce moment-là, il a compris que son travail quotidien, qu'il soit pénible, difficile ou qu'il lui semble parfois sans importance, s'inscrivait dans un projet plus vaste. Dans ce cas précis, un magnifique port. Dès qu'il a pu relier sa modeste contribution à une vision d'ensemble, à un objectif clair, ça lui a donné de l'espoir et de la motivation.

Pour moi, il est très important de toujours relier ce que nous faisons dans notre vie quotidienne à notre vision. C'est ce qui me permet d'avancer. Je ne me laisse pas abattre, car je vois cette vision chaque jour, dans tout ce que je fais.

Brian: Passons à un sujet un peu plus optimiste, tout en restant sur le plan personnel: que fais-tu lorsque tu te sens déprimée, anxieuse ou stressée? D'un point de vue pratique, tu as mentionné le fait d'appeler un ou une ami.e en période de stress extrême. Mais est-ce qu'il y a autre chose?

Amal: Je pense que ça dépend de l'origine du stress. Si ça vient d'une douleur profonde ou d'une grande tristesse, c'est une autre histoire. Mais s'il s'agit de stress lié au travail, comme ce qu'on a vécu ces deux dernières semaines, en travaillant du matin au soir tous les jours, alors j'ai quelques astuces qui m'aident vraiment.

La première, c'est de bouger mon corps. Je suis quelqu'un qui danse dès que j'en ai l'occasion. Je danse, je chante à tue-tête, et j'espère juste que ça ne dérange pas trop mes voisins. Mais en fait, maintenant, quand ils m'entendent danser, ils descendent et dansent avec moi. Donc pour moi, danser est un moyen de me libérer du stress. Chanter aussi.

Je me fais aussi un devoir d'inviter des ami.e.s. Je suis quelqu'un de sociable, j'aime voir mes ami.e.s, être avec eux, partager ce que je vis, y compris le stress et le travail. Et quand on partage, les gens nous renvoient l'image de ce qu'on vit. Ils disent: « Waouh, tu fais tout ça. » Et dès que j'entends ça, ça me rappelle que ces dernières semaines passées à courir sans arrêt n'ont pas été vaines.

Le partage est très important. Si vous gardez tout pour vous, cela peut devenir insupportable. Parfois, on ne voit plus que la douleur, l'épuisement, le stress mental. Mais quand vous en parlez avec d'autres, ils vous rappellent que ce n'est pas vain. Ils vous aident à voir que ce que vous faites a de l'importance, que vous êtes dans une situation que beaucoup de gens rêveraient d'avoir. Et cela, en soi, vous fait avancer. Ces moments de partage, le fait d'avoir des amis à qui parler, vous donnent l'occasion de prendre du recul. Ils vous aident à réfléchir et à voir que ce que vous faites est plus grand que vous.

Donc pour moi, les amis, la communauté, c'est ma façon de gérer le stress. Le partage permet de recharger les batteries, ça redonne de l'énergie. Le mouvement aussi aide à évacuer le stress.

Brian: Je pense que cela nous amène naturellement à la question suivante, qui porte davantage sur la résilience professionnelle. Quelle est l'importance de suivre ses passions et d'aimer son travail? En d'autres termes, de faire en sorte que cela soit plus qu'un simple travail.

Amal: J'ai vraiment de la chance, Brian, et je pense que toi aussi. Nous sommes notre vision. Notre vision, c'est notre vie, et notre travail, c'est notre vie. Ce que nous faisons, c'est notre vie. Nous ne travaillons pas dans un domaine où l'on nous a poussés, et ce n'est pas un boulot de 9 h à 17 h. Ce n'est pas quelque chose en quoi nous ne croyons pas.

Je pense que nous faisons partie des chanceux, des privilégiés, qui peuvent faire ce qu'ils aiment et ce en quoi ils croient. Et je compatis avec ceux qui n'ont pas ce privilège, qui partent travailler le matin et rentrent chez eux sans avoir trouvé ce lien. Pour moi, aller travailler, c'est comme aller me retrouver. Je ne vois pas vraiment de séparation. Je parle de mon travail avec mes enfants, avec mon mari, avec ma mère. Même quand nous ne sommes pas d'accord, nous revenons toujours à ces conversations. Pour moi, tout ne fait qu'un : ma vision au travail et ma vie avec les personnes qui m'entourent. Nous avons le privilège de pouvoir mettre notre vision en pratique.

La question qui se pose alors est la suivante : comment amener votre équipe à partager cette vision ? Comment en faire une vision partagée, et pas seulement une vision organisationnelle ? Car si je suis à la tête de l'organisation et que je suis la seule à ressentir cela, si la vision n'est pas partagée par l'équipe, alors les autres auront l'impression de travailler pour moi. Si cela arrive, les gens se contenteront de faire leur 9 h -17 h.

Un élément clé de la culture organisationnelle réside dans la manière dont vous insufflez cette vision à l'ensemble de l'équipe et dont vous créez une structure qui ne soit pas hiérarchique. Il s'agit de dire : apportez vos forces à ce projet. Dans notre travail, par exemple chez PLEDJ, je ne considère pas les personnes comme définies par des rôles rigides. Il y a une sorte de répartition équitable basée sur ce que chaque personne peut offrir.

Et nous mettons activement cette vision en pratique. Même quand je ne suis pas là, je sais que l'équipe reste pleinement engagée, tu l'as constaté. Les gens ne se contentent pas de suivre leur fiche de poste; ils perçoivent leur rôle au sein d'une mission plus large. Et ils sont soutenus au quotidien. Ce sont les petits gestes, les prises de contact, les appels le matin ou le soir, le fait d'être là les uns pour les autres, surtout quand quelqu'un traverse une période

difficile. Nous nous traitons les uns les autres comme des êtres humains, parce que nous en sommes.

Un des membres de l'équipe a dit un jour : « On dirait qu'il y a une culture du câlin dans cette organisation. » Et nous avons ri, mais c'est vrai. Et si les étreintes sont trop pour quelqu'un, nous trouvons d'autres façons de l'« étreindre », d'autres façons de lui montrer notre attention. Mais ce sentiment d'attention fait partie de la culture.

Tout le travail s'appuie sur les points forts de chacun. Chacun contribue à la vision à partir de ses points forts. Et quand une équipe fonctionne ainsi, même quand la direction n'est pas là, le travail continue. C'est ce qui compte dans une organisation féministe : elle cesse d'être hiérarchique, et les gens deviennent autonomes.

Dans ce genre d'environnement, c'est la vision qui devient le patron. Les gens sont responsables vis-à-vis de la vision, pas vis-à-vis d'une personne.

Brian : Parlons de la résilience professionnelle : comment abordes-tu cette question ? Est-ce qu'il y a des difficultés, si on pense notamment aux ressources limitées, qu'elles soient financières ou autres ? Est-ce que cela t'affecte ?

Amal : Oui, bien sûr. Je ne vis pas sur une autre planète. Je comprends bien que les choses ne tombent pas du ciel. Les ressources ne sont pas seulement financières; elles incluent aussi les connaissances, l'expertise, tout ce qui a un coût. On peut donc avoir une vision de ce qu'on veut faire, mais ne pas disposer des ressources pour y parvenir. C'est très stressant. Et souvent, le premier réflexe est de commencer à faire des coupes.

Lorsque les ressources sont limitées, de nombreuses organisations suppriment ce qu'elles considèrent comme « non essentiel », souvent les éléments qui construisent la culture

d'entreprise, ce qui soude l'équipe. Pour moi, c'est une priorité. Je ferais des coupes dans le projet lui-même, je supprimerais des éléments de la programmation, mais je ne couperais jamais ce qui soude l'équipe. Qu'il s'agisse de fêter les anniversaires, de se rendre visite ou de créer des moments de partage, ces choses-là restent. Parce qu'elles ne sont pas superflues ; elles sont essentielles.

Cette réalité est stressante, certes. Et j'ai remarqué que de nombreux fondateurs parlent d'un « point de sortie », comme si ce travail avait une fin bien définie. Mais quand on travaille avec des communautés, cette idée doit être repensée. Il s'agit de processus continus. Oui, on peut sortir d'une phase ou d'un volet, mais on ne « sort » pas simplement d'une communauté. En fait, cela pourrait même faire plus de mal que de bien.

Il y a donc une responsabilité d'anticiper, d'assurer la continuité, de garantir un financement qui se poursuit, afin de ne pas laisser les communautés en plan au milieu du processus.

Lorsque les organisations sont confrontées à des ressources limitées, beaucoup réagissent en licenciant du personnel. Mais dès que vous agissez ainsi, vous envoyez un message sur votre culture d'entreprise. Pour moi, il vaut mieux réduire l'ampleur du travail plutôt que de réduire les effectifs. La question qui se pose alors est la suivante : comment réduire l'ampleur du travail sans nuire à la culture ?

Car lorsqu'une équipe se sent en sécurité et valorisée, elle devient résiliente. Elle se tiendra à vos côtés, elle se battra pour la vision. L'équipe n'est pas un instrument du travail, l'équipe fait partie intégrante de la vision.

Brian : Passons maintenant à la question de la résilience communautaire : comment réparer des relations brisées, en particulier lorsque cela se produit au sein de cercles proches ? En d'autres termes, au sein de sa communauté, quelle que soit la façon dont on la définit.

Amal : La résilience communautaire repose entièrement sur la construction de relations. Mon approche est la suivante : je ne fermerai jamais, au grand jamais, la porte à une relation. Lorsque les relations sont rompues, il y a toujours une possibilité de les réparer. Mais lorsque vous fermez la porte, vous perdez cette possibilité. Lorsque vous brûlez les ponts, vous ne pouvez pas les reconstruire.

Il y a des moments où je ne suis peut-être pas en mesure de participer à une conversation, et ce n'est pas grave. Mais beaucoup de gens se ferment complètement. Et parfois, nous oublions que ce sont les relations qui donnent un sens et une satisfaction à notre vie. C'est en investissant dans nos relations que nous devenons plus résilients.

Je comprends aussi que cela demande de la force. Cela demande de la volonté. Souvent, quand on ferme une porte, c'est une réaction de notre moi à ce moment-là. Mais le moi n'est pas figé, il est dynamique, il évolue. Je veux donc toujours laisser ouverte la possibilité de revenir, de revisiter cette porte, d'essayer de franchir à nouveau ce pont.

Même dans les moments les plus difficiles, même lorsque je me sens personnellement blessée, j'essaie de me demander : qu'est-ce qui a poussé cette personne à agir ainsi ? Je ne dis pas que c'est facile, ni que tout le monde devrait le faire. Cela demande beaucoup d'efforts. Parfois, cela signifie porter un lourd fardeau émotionnel. Mais j'essaie de faire une pause et de me demander : qu'est-ce que je porte, et cela vaut-il la peine de traverser le pont avec ce fardeau ? Et si cela en vaut la peine, alors je le traverserai, lentement ou rapidement, mais j'essaierai.

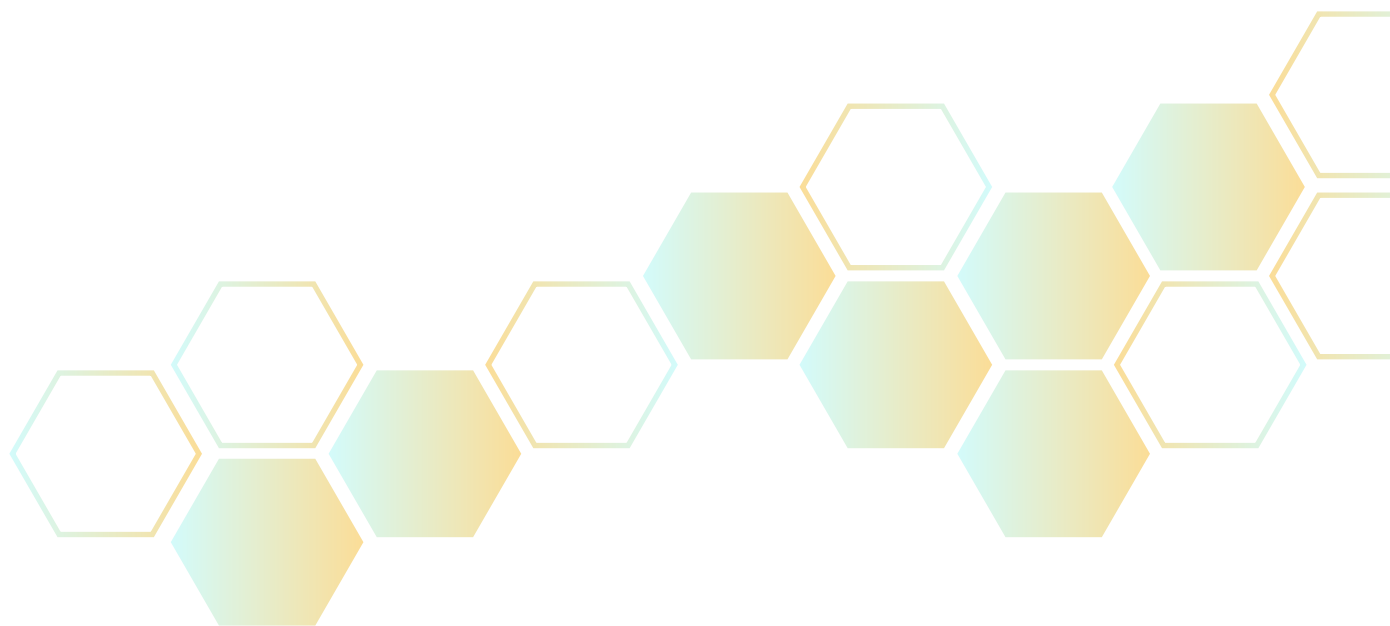
Au cours des deux dernières années et demie, j'ai perdu de nombreuses amitiés, des deux côtés. J'ai perdu des personnes du côté palestinien. J'ai perdu des personnes du côté juif. J'ai entendu des choses difficiles de la part de personnes qui me sont chères. Mais je continue de tendre la main. Je continue de dire « joyeuses fêtes ». Je n'abandonne pas.

Il y a des moments où le pont ne tient pas.
Mais j'y reviendrai, car je ne suis plus la même
personne qu'il y a deux ans. J'ai changé. J'ai
mûri. Et peut-être que, lorsque j'y retournerai,
quelque chose de nouveau deviendra possible.

Parfois, ce qui se dresse entre nous et nos
relations, c'est notre ego. C'est notre réaction
face à la souffrance: « On m'a fait du mal, donc
je n'y retournerai pas. » Mais il est important de
prendre le temps de se demander: pourquoi est-
ce que je ressens cela? Que s'est-il passé? Quel
est mon rôle dans tout cela?

C'est là qu'intervient l'autonomie. Et les
personnes en qui nous avons confiance peuvent
nous aider à nous rappeler cette autonomie. Au
sein d'une communauté, nous avons besoin de
ces différents cercles, de personnes qui peuvent
nous soutenir, nous renvoyer notre image et
nous aider à renouer des relations avec plus
de conscience.

Pour moi, c'est à cela que ressemble la résilience
communautaire: ne pas nous abandonner les
uns les autres, même quand c'est difficile.



CONFÉRENCE

Engagement social et résilience STEVEN LAPERRIÈRE⁵



Merci beaucoup au Réseau pour la paix et l'harmonie sociale pour la charmante invitation et pour l'opportunité de venir discuter avec vous de points importants : l'engagement social, la résilience et le bien-être. C'est un privilège de pouvoir partager ces enjeux avec des personnes qui, comme vous, sont engagées dans leurs milieux.

Le RAPLIQ est un organisme qui accompagne les personnes en situation de handicap lorsqu'elles sont victimes de discrimination et, comme vous le voyez, je ne suis pas handicapé. Alors, vous vous demandez peut-être qu'est-ce que je fais là ? Je vais donc vous donner un peu de contexte afin d'expliquer ce qui a mené à mon engagement.

Il y a environ quatorze ans, j'étais impliqué dans mon arrondissement, sur la scène politique municipale et, à un moment donné, un dossier nous a amenés à l'hôtel de ville de Montréal pour la période de questions des citoyens. C'est là que j'ai rencontré une femme qui a changé le cours de ma carrière professionnelle, et de ma vie aussi, Linda Gauthier. D'une chose à l'autre, je voulais m'impliquer, je voulais m'engager socialement, de façon plus significative que comme simple donateur. Faire des dons, c'est important, ça change vraiment les choses aussi. Il faut le faire. Mais j'avais envie d'en faire un petit peu plus. Le courant est passé entre Linda et moi. Et me voilà avec vous aujourd'hui.

Nous avons commencé à travailler ensemble et nous avons réussi à changer rapidement des choses. C'était très inspirant parce qu'on aidait directement, concrètement, des gens qui en avaient besoin, en les accompagnant, en les assistant, en les conseillant. Nous apportions un coup de main et ils en avaient besoin.

Maintenant, comment maintenir et susciter l'engagement social dans un climat d'incertitude ?

Comme tout le monde le sait, nous évoluons dans un contexte social un peu particulier dans lequel l'insécurité et l'instabilité sont presque permanentes, que ce soit en matière de polarisation géopolitique, de tensions politiques, de restrictions budgétaires, de fatigue collective aussi. Les mauvaises nouvelles qui s'enchaînent deviennent un peu lourdes pour tout le monde. L'économie est difficile et la polarisation sur les médias sociaux est bien présente.

Travailler pour une cause qui est invisibilisée, c'est souvent travailler sans applaudissements. Il est difficile de faire parler de la réalité des personnes handicapées dans les médias, en général. Il faut expliquer constamment pourquoi notre travail est nécessaire. Il faut recommencer des conversations et partager des informations que nous croyions déjà acquises. Il est difficile de briser les préjugés et de faire avancer les choses.

5 Directeur général du [Regroupement des activistes pour l'inclusion au Québec \(RAPLIQ\)](#).

Alors la question n'est pas seulement : comment faire face à ces obstacles, comment continuer à inspirer, à maintenir cet engagement, à maintenir la flamme dans un climat d'incertitude où chacun cherche un sens ? La véritable question devient : comment persévérer et comment donner envie aux autres de former la relève ? La réponse, selon moi, passe par l'engagement, aimer ce que l'on fait, comprendre et apprécier la différence positive que nous apportons, une solide organisation du travail afin de demeurer productif, poser la bonne action au bon moment et, choses que nous négligeons trop souvent, ne pas oublier de prendre soin de soi. Je crois qu'un leadership positif, organisé combiné au passage de connaissances permet non seulement de mobiliser les équipes, mais aussi de créer un environnement de travail stimulant, humain et durable. En valorisant la reconnaissance, la communication et le développement des compétences, on favorise une motivation authentique et une collaboration efficace. Un tel leadership donne du sens à l'action, renforce la confiance et permet à chacun de s'épanouir tout en contribuant pleinement aux objectifs communs.

L'engagement ne se décrète pas, ne s'impose pas, il repose sur quelque chose de plus profond qu'un travail, qu'un salaire et un chèque de paye. L'engagement relève du sens de ce que l'on fait.

Nous ne pourrions pas faire ce que nous faisons en défense de droits, surtout dans une cause invisibilisée, par simple obligation. Ça ne fonctionnerait pas. On tient parce qu'on croit profondément que ce que l'on fait est important. Le moteur fondamental de l'engagement, à mon avis, c'est le sentiment d'être utile. Bien évidemment, il faut aimer la thématique sur laquelle on travaille. Il faut avoir du cœur pour la cause. Comme Amal Elsana Alhjoor l'a dit un peu plus tôt aujourd'hui, nous ne faisons pas du 9 à 5. Ça n'existe pas. Il faut aimer les gens que nous défendons, que nous représentons. Il est crucial de comprendre leurs défis, leurs réalités, ainsi que leurs enjeux, qui sont nombreux.

Sans cette compréhension réelle, humaine, de la différence que nous faisons, l'engagement devient mécanique, se réduisant au chèque de paye et à une présence obligatoire de 9 à 5.

Mais la passion, elle seule, ne suffit pas. Elle doit s'appuyer sur une structure, sur un travail organisé qui canalise l'énergie. **Ainsi, l'organisation devient un outil de résilience.**

Nous parlons souvent de la résilience comme d'une force intérieure, mais la résilience passe aussi par l'organisation. Si nous vivions constamment en réaction aux urgences, nous nous épuiserions. Dans notre réalité où percevoir les tâches comme urgentes est facile, il est aussi facile de s'y perdre, car il y a toujours une liste de tâches très importantes à faire et nous n'arrivons jamais à la réaliser. Une bonne organisation devient alors un outil de santé mentale. Essayer de garder tout en tête devient une charge mentale et, au bout d'un moment, cette charge devient énorme et nous épuise. Il est nécessaire de mettre en place un système clair pour structurer les dossiers, classer l'information, planifier des interventions, prioriser des actions. Cette organisation n'est pas simplement administrative, c'est un outil pour libérer l'esprit afin d'être capable de travailler efficacement. C'est une stratégie pour réduire la charge mentale, pour clarifier les priorités, éviter de s'éparpiller selon les urgences du moment, prendre des décisions plus réfléchies et assurer une gestion plus saine, cohérente et durable.

L'organisation du travail permet de mettre en place une perspective et facilite le jugement. Tout semble urgent, c'est vrai, mais tout n'est pas prioritaire.

Si on ne structure pas ses priorités, ses journées, l'urgence prend le contrôle. Et lorsque l'urgence prend le contrôle, la fatigue et le chaos s'installent.

Un autre aspect auquel nous sommes tous confrontés, c'est la gestion des informations. Les médias sociaux, avec toutes ces vies en continu, les nouvelles en continu, les podcasts... une tonne d'informations pertinentes arrive par

téléphone, par courriel, par textos, par WhatsApp, par Messenger. Impossible de tout retenir, tout mémoriser. Pour ma part, je n'exige pas de moi-même de tout mémoriser. Par contre, j'exige de moi-même de trouver ce dont j'ai besoin en moins de deux minutes. Pour pouvoir le faire, je me suis doté d'un outil, que j'appelle mon deuxième cerveau, l'application Evernote. Je m'y réfère tous les jours. J'y note des idées, des liens vers des articles de journaux, vers des revues, des podcasts, bref des documents que je ne peux consulter sur le moment. Le tout est classé par étiquettes selon le sujet. Tous les jours, je consacre entre 20 et 30 minutes à l'organisation de cet outil.

Cette discipline libère l'espace mental, car elle me permet de sortir du mode réaction et me donne un sentiment de maîtrise. Quand je termine le travail, je ne perds plus d'énergie à me dire : « Ah demain je dois faire ceci, cela, appeler telle personne ou telle autre. » - je l'ai en note, donc l'espace mental est libéré des contraintes administratives ou organisationnelles et je dispose de ressources pour penser à des projets créatifs, ou aux stratégies pour avancer un dossier ou un autre. La discipline permet donc de libérer un espace pour être plus créatif et plus proactif.

Quand on est bien organisé, avec un système éprouvé, cela nous permet d'être plus confiant et d'avoir plus de flexibilité pour insérer des urgences dans notre journée. L'organisation appuyée par un outil puissant de performance, ainsi que la performance qui en découle, engendrent la confiance. Et la confiance est un pilier de la résilience.

La résilience, ce n'est pas tenir coûte que coûte. C'est tenir avec sens, avec structure et avec cœur. Dans un climat social tendu, chaque intervention compte. Pour cela **il est nécessaire de réfléchir avant d'agir**. Il faut choisir ses batailles et évaluer l'impact réel de nos prises de position, car elles ne sont pas toutes stratégiques. La résilience, c'est aussi savoir quand intervenir, quand prendre du recul et comment aller chercher des collaborations.

Le défi bien réel dans notre milieu est le manque de collaboration. Les ressources sont limitées. Lorsque la collaboration est réelle, elle multiplie notre impact. Nous avons établi des nouveaux partenariats avec quelques organismes, que ce soit pour le transport adapté ou à propos des femmes handicapées victimes de violence conjugale pour ne nommer que ceux-là. Les défis sont bien réels et l'aide gouvernementale n'est pas à la hauteur. Les ressources sont limitées, la reconnaissance est rare, mais la pression est constante. Les défis peuvent aussi engendrer un sentiment de compétition. Pourtant, nos causes ne sont pas en compétition, mais nos intérêts organisationnels peuvent nous éloigner de l'essentiel. Lorsque ce type de situation survient, l'énergie se disperse et nous n'avancions pas. Nous commençons à défendre des territoires d'action au lieu de défendre des droits.

On parlait un peu plus tôt des moyens financiers. C'est un enjeu, on ne va pas s'en cacher. Il faudrait vraiment revoir le modèle de financement. Plus que jamais, nos organismes ont besoin d'un système de financement à la mission pour accomplir pleinement celle-ci et au lieu du financement par projet qui accentue souvent l'instabilité et crée un sentiment de compétition entre les organismes et, par conséquent, nuit au climat de collaboration. La collaboration ne peut pas s'installer durablement dans un environnement où chacun doit d'abord assurer sa survie.

Mais revenons à nous et au bien-être. **Prendre soin de soi n'est pas un luxe. C'est une responsabilité professionnelle et stratégique.** Si nous ne sommes pas bien, comment pouvons-nous aider les gens qui nous appellent ? Prendre soin de soi, c'est aussi comprendre que malgré toute notre bonne volonté, nous ne pouvons pas tout régler. Nous ne pouvons pas répondre à toutes les urgences non plus. Aussi frustrant que cela puisse être, si nous essayons de le faire, on s'y perdra.

Il est nécessaire de préserver ce qui nous équilibre. Pour pouvoir offrir une réponse équilibrée aux personnes qui nous accordent leur confiance en nous sollicitant, il est essentiel de ne pas être nous-mêmes en déséquilibre constant.

Il ne faut pas oublier nos passions, ce qui nous nourrit à l'extérieur du travail. Dans mon cas, évidemment, la famille, la musique, le sport. Il est nécessaire de prendre le temps de penser à nous. Parce que si on s'oublie, on perd en efficacité. Et les premiers qui en souffrent, ce sont les gens avec qui l'on travaille, nos partenaires, nos alliés, et ceux et celles qui nous font confiance. Nous avons une responsabilité, pas juste envers notre famille, mais envers tout le monde et surtout envers nous-mêmes. Il faut conserver le sentiment du sens de ce que l'on fait, sentir qu'on fait quelque chose d'important, d'utile. Sans ce sentiment, cela devient un travail

dans son aspect pénible, avec un sentiment de lourdeur. En gardant une bonne hygiène de travail, nous devenons une source d'inspiration pour les gens autour de nous.

Alors, en conclusion :

- ◇ L'engagement sans sens mène à l'épuisement.
- ◇ La résilience sans structure mène au chaos.
- ◇ Le bien-être sans agir mène à la culpabilité.

Il est nécessaire de garder à l'esprit qu'on ne défend pas des dossiers. On accompagne des personnes. Tant que nous gardons le sens, la structure, la stabilité et la collaboration, nous ne faisons pas que résister. Nous bâtissons l'avenir. L'engagement durable commence par le respect de l'humain - des autres et de soi.



CONFÉRENCE

Summum jus, summa injuria : le dialogue comme infrastructure relationnelle de l'espoir et de la résilience collective

HABIB EL-HAGE⁶



Il y a plusieurs années, je suivais un cours sur l'histoire du droit. Mon professeur répétait souvent une formule latine avec une attention presque solennelle : *summum jus, summa injuria*. Il la laissait résonner, puis il ajoutait, avec une lucidité désarmante : « Le droit poussé à son extrême devient injustice. »

Cette phrase, attribuée à Cicéron, ne critique pas le droit. Elle critique son application sans médiation. Elle nous rappelle que la règle, lorsqu'elle est appliquée sans dialogue, sans interprétation et sans attention aux situations concrètes, cesse d'être protectrice. Elle devient rigide. Et parfois, elle devient injuste.

Ce constat, vieux de plus de 2000 ans, éclaire avec une étonnante précision les transformations contemporaines des institutions. Nous vivons aujourd'hui dans des environnements saturés de normes, de procédures et d'exigences de reddition de comptes. Pourtant, cette sophistication normative ne garantit pas un plus grand sentiment de justice. Au contraire, elle coexiste souvent avec une fatigue des acteurs, un affaiblissement du sens et une montée des tensions.

Les travaux de Dubet (2002) et de Lipsky (2010) permettent de

comprendre ce paradoxe. Les institutions ne fonctionnent pas uniquement par la règle, mais par l'interprétation de la règle. Lorsque celle-ci est appliquée mécaniquement, sans espace de discussion, elle peut produire des effets inverses à ceux qu'elle visait initialement : exclusion, incompréhension, désengagement.

Autrement dit, une règle n'est jamais juste en soi. Elle le devient dans la manière dont elle est mise en œuvre.

3.1 Normes, justice et expérience vécue

Les recherches en justice organisationnelle apportent ici un éclairage décisif.

Greenberg (1990) distingue trois dimensions : la justice procédurale, la justice distributive et la justice interactionnelle. Ce que ces travaux démontrent, de manière constante, c'est que les individus acceptent des décisions difficiles lorsqu'ils comprennent les processus et qu'ils se sentent respectés.

Dans les milieux éducatifs québécois, Potvin (2013, 2015) montre que la perception de justice chez les élèves issus de la diversité repose fortement sur la reconnaissance de leur expérience. Une application uniforme des règles,

même formellement correcte, peut être vécue comme injuste si elle ignore les trajectoires individuelles.

C'est précisément ce que la formule *summum jus, summa injuria* permet de comprendre. Le problème n'est pas la règle. Le problème est son isolement du dialogue.

Le dialogue n'est donc pas un ajout à la règle. Il en est la condition de légitimité.

3.2 Complexité institutionnelle et fragilisation du sens

Les institutions contemporaines sont confrontées à une complexité croissante. Dans le domaine de l'éducation, McAndrew et Ledent (2012, 2015) montrent que la diversification des publics exige des ajustements constants des pratiques pédagogiques et organisationnelles. Cette complexité enrichit les milieux, mais elle augmente aussi la charge cognitive et émotionnelle des acteurs.

Cette charge ne se résume pas à une question de volume de travail. Elle touche au sens même de l'action. Les travaux de Maslach et Leiter (2016) montrent que l'épuisement professionnel émerge principalement lorsque les individus ne peuvent plus agir en cohérence avec leurs valeurs.

Autrement dit, la fatigue la plus profonde n'est pas physique. Elle est morale.

Dans ce contexte, l'application rigide des règles peut accentuer le problème. Elle réduit les marges d'ajustement et empêche les acteurs de faire ce qu'ils jugent juste. Elle transforme des professionnels engagés en exécutants contraints.

C'est ici que le dialogue devient une nécessité fonctionnelle, et non un luxe.

3.3 Le dialogue comme production de sens

La théorie du sensemaking développée par Weick (1995) permet de comprendre ce rôle structurant du dialogue. Les organisations

ne tiennent pas parce qu'elles disposent de procédures parfaites, mais parce que leurs membres parviennent à construire ensemble une compréhension partagée des situations.

Le dialogue permet cette mise en commun des interprétations. Il ne supprime pas l'incertitude, mais il la rend habitable.

Dans les contextes de diversité, cette fonction est encore plus centrale. Potvin (2018) montre que les pratiques inclusives reposent sur la capacité des équipes à discuter des situations, à reconnaître les différences et à ajuster leurs interventions. Sans ces espaces, les tensions s'accumulent et se rigidifient. Avec le dialogue, elles deviennent négociables.

3.4 Sécurité psychologique et bienveillance structurante

Les travaux d'Edmondson (2018) prolongent cette analyse en introduisant la notion de sécurité psychologique. Celle-ci désigne la possibilité de s'exprimer sans crainte d'humiliation ou de sanction. Elle ne correspond pas à un climat confortable, mais à un environnement sans peur paralysante.

Cette condition est essentielle à l'apprentissage, à l'innovation et à l'engagement durable. Une organisation peut être exigeante. Elle ne peut pas être arbitraire sans se fragiliser.

Dans cette perspective, la bienveillance organisationnelle doit être comprise avec précision. Elle ne relève pas de la gentillesse. Elle constitue une architecture relationnelle fondée sur la cohérence, la prévisibilité et la possibilité de dialogue.

La bienveillance n'est pas une émotion. C'est une structure de confiance.

3.5 Résilience collective : transformer la tension en ressource

Face à la complexité et aux tensions, la réponse ne peut pas être uniquement individuelle. Elle doit être collective.

C'est ici qu'intervient la notion de résilience collective. Contrairement à une vision individualisée, la résilience collective repose sur des processus relationnels : la mise en récit des expériences, la reconnaissance mutuelle et la construction d'un sens partagé.

Les équipes qui tiennent ne sont pas celles qui évitent les difficultés. Ce sont celles qui peuvent en parler sans se désagréger.

Le dialogue joue ici un rôle central. Il permet de transformer les tensions en ressources, de distribuer la charge émotionnelle et de maintenir la cohésion.

Les travaux de Deci et Ryan (2000) montrent également que l'engagement repose sur trois besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance. Lorsque ces besoins sont fragilisés, les individus continuent souvent de s'engager, mais au prix d'un effort qui devient insoutenable.

La résilience collective permet de restaurer ces conditions. Elle ne supprime pas les contraintes, mais elle redonne une capacité d'agir.

3.6 Dialogue, inclusion et espoir institutionnel

Les recherches sur l'inclusion, notamment celles de McAndrew (2010) et Potvin (2015), montrent que les inégalités ne relèvent pas uniquement des individus, mais des pratiques institutionnelles. Le dialogue permet de rendre visibles ces mécanismes et d'ajuster les pratiques.

Les travaux de Steele et Aronson (1995) sur la menace du stéréotype illustrent également l'importance des environnements relationnels. Des milieux perçus comme respectueux et ouverts réduisent les effets négatifs des stéréotypes sur la performance.

Ainsi, le dialogue ne produit pas seulement de la cohésion. Il produit des conditions concrètes de réussite.

C'est ici qu'il faut introduire la notion d'espoir.

L'espoir n'est pas une disposition individuelle abstraite. Il est profondément structuré. Il apparaît lorsque les individus perçoivent que les institutions sont capables d'écouter, de s'ajuster et de reconnaître.

L'espoir est organisationnel.

Il émerge lorsque les règles peuvent être discutées, lorsque les tensions peuvent être nommées et lorsque les acteurs ne sont pas seuls face à la complexité.

3.7 Conclusion : réhabiliter le dialogue comme infrastructure

La formule *summum jus, summa injuria* offre une clé de lecture puissante pour comprendre les défis contemporains des institutions. Elle nous rappelle que la justice ne réside pas uniquement dans la règle, mais dans la manière dont celle-ci est mise en œuvre.

Dans un contexte marqué par la complexité, la diversité et la pression organisationnelle, le dialogue apparaît comme une infrastructure essentielle. Il permet de rendre les règles compréhensibles, de soutenir la sécurité psychologique, de renforcer la résilience collective et de maintenir l'engagement.

Le dialogue ne supprime pas les tensions. Mais il permet de les travailler.

Sans dialogue, les règles deviennent aveugles.

Avec le dialogue, elles deviennent intelligentes.

Et c'est précisément dans cette capacité collective à interpréter, ajuster et comprendre que se construit, concrètement, l'espoir.



DEUXIÈME PARTIE DE L'ÉVÉNEMENT :

ATELIER RÉFLEXIF – LES RÉSULTATS

Cet atelier a permis aux participant.e.s d'analyser les idées présentées lors de la première partie de l'événement, tout en les reliant à leurs réalités et expériences. Les discussions en sous-groupes ont été guidées par cinq questions.

1. Importance du bien-être psychologique dans la réalisation du travail

Les échanges démontrent un fort consensus quant à l'importance du bien-être psychologique en milieu professionnel. La majorité des groupes situent son importance entre 70 % et 100 %, le considérant comme un levier central.

Les groupes indiquent que leur niveau actuel de bien-être se situe autour de 50 %, illustrant l'écart possible entre l'idéal souhaité et la réalité vécue.



2. Signes d'alerte, défis et obstacles

2.1 Signes indiquant une diminution du bien-être

Les discussions ont permis d'identifier une variété de signaux d'alerte, tant physiques que psychologiques :

- ◇ Fatigue persistante
- ◇ Insomnie ou difficultés de récupération
- ◇ Hyperventilation
- ◇ Tensions corporelles, maux de tête, douleurs dorsales ou abdominales, inflammations
- ◇ Énergie basse
- ◇ Anxiété
- ◇ Irritabilité, impatience, manque d'empathie
- ◇ Brouillard mental
- ◇ Perte de joie, de vitalité ou de sens
- ◇ Sentiment de piétiner
- ◇ Perte d'enthousiasme
- ◇ Culpabilité
- ◇ Fatigue de compassion
- ◇ Surcharge mentale
- ◇ Difficulté de concentration et baisse des capacités cognitives
- ◇ Procrastination ou hyperactivité
- ◇ Baisse de performance
- ◇ Conversations difficiles
- ◇ Dégradation des relations avec les collègues
- ◇ Perte du sentiment d'appartenance
- ◇ Absentéisme
- ◇ Travail continu sans pauses (matin, après-midi, soir)

Plusieurs participant.e.s soulignent l'importance de ne pas attendre que la situation devienne trop lourde avant d'agir et évoquent la nécessité de discipline personnelle pour intervenir rapidement.

2. Signes d'alerte, défis et obstacles

2.2 Défis et obstacles à la priorisation du bien-être

Les obstacles identifiés sont à la fois individuel, organisationnel et structurels :

Facteurs individuels :

- ◇ Difficulté à dire non
- ◇ Culpabilité de prendre du temps pour soi
- ◇ Sentiment de responsabilité
- ◇ Impression que ce n'est jamais le bon moment
- ◇ Tendance à fixer des objectifs très élevés
- ◇ Oubli de soi
- ◇ Difficulté à demander de l'aide
- ◇ Difficultés à poser des limites entre vie professionnelle et personnelle

Facteurs organisationnels :

- ◇ Difficulté à déléguer
- ◇ Manque d'organisation et de planification
- ◇ Pression liée aux attentes
- ◇ Culture de performance dictée par la société
- ◇ Non-alignement avec les valeurs
- ◇ Manque de ressources et de moyens nécessaires pour développer des politiques nécessaires pour préserver l'engagement, la résilience et le bien-être

Facteurs structurels :

- ◇ Instabilité du financement
- ◇ Manque de financement à la mission (financement par projet plutôt qu'à la mission)
- ◇ Charge de travail élevée
- ◇ Échéances serrées (*deadlines*)
- ◇ Manque de soutien formel et continu

Un sentiment d'isolement émerge lorsque les responsabilités deviennent trop lourdes et que les espaces de dialogue sont insuffisants.

3. Stratégies et pratiques pour préserver l'engagement social, la résilience et le bien-être

Les participant.e.s partagent un large éventail de stratégies :

- ◇ Activités physiques (danse, marche, sorties en nature)
- ◇ Respiration profonde, méditation, silence
- ◇ Pratiques artistiques (art, musique, dessin, écriture, humour)
- ◇ Moments de pause et prise de distance quotidienne
- ◇ Clarification des attentes et respect des priorités
- ◇ Définition des déclencheurs personnels de crise
- ◇ Gestion consciente des émotions
- ◇ Psychothérapie
- ◇ Jeux avec des enfants
- ◇ Affirmations positives
- ◇ Gestion des émotions
- ◇ Discussions ouvertes en équipe et partage de stratégies entre collègues
- ◇ Porter les situations ensemble
- ◇ Mettre en place des comités internes
- ◇ Faire appel aux ressources humaines
- ◇ Développer la solidarité et la transparence
- ◇ Clarifier vision et valeurs communes

Les participant.e.s rappellent que le bien-être peut fluctuer selon les périodes de vie et qu'il est essentiel d'accepter cette variabilité. Plusieurs soulignent l'importance de connaître ses limites, d'accepter sa vulnérabilité et de la rendre visible pour obtenir de l'aide.

Une distinction est évoquée entre le bien-être personnel, qui est davantage modulable individuellement et le bien-être institutionnel, perçu comme plus difficile à transformer et nécessitant des changements structurels.

4. Impact de la collaboration sur l'engagement social, la résilience et le bien-être

La collaboration apparaît comme un facteur clé de protection et de renforcement de l'engagement social et du bien-être. Une bonne collaboration permet notamment de :

- ◇ Partager la charge émotionnelle
- ◇ Briser l'isolement
- ◇ Mutualiser certaines ressources financières
- ◇ Bénéficier de perspectives diversifiées
- ◇ Identifier les angles morts grâce à l'intelligence collective
- ◇ Partager les inquiétudes, les doutes, les perceptions, etc.
- ◇ Se sentir rassuré.e et soutenu.e
- ◇ Désamorcer le sentiment d'impuissance
- ◇ Se donner de l'énergie
- ◇ Avoir des espaces sécuritaires de dialogue
- ◇ Réduire le stress
- ◇ Favoriser la compréhension mutuelle

Toutefois, certaines personnes mentionnent que la collaboration est difficile lorsque les conditions de respect et d'ouverture ne sont pas réunies.



5. Besoins pour maintenir et renforcer l'engagement social, la résilience et le bien-être

Les besoins identifiés sont :

- ◇ Davantage de ressources humaines et financières
- ◇ Financement à la mission plutôt qu'au projet
- ◇ Plus d'agilité dans les procédures
- ◇ Investissement dans la relève
- ◇ Structuration des partenariats
- ◇ Formations en gestion du stress et en communication non violente
- ◇ Coaching et mentorat
- ◇ Développement de la maturité émotionnelle
- ◇ Reconnaissance des biais conscients et inconscients
- ◇ Espaces sécuritaires (*safe spaces*) pour discuter des enjeux
- ◇ Temps de réflexion et de recul
- ◇ Reconnaissance du travail accompli
- ◇ Alignement avec les valeurs
- ◇ Vision collective claire
- ◇ Solidarité et confiance mutuelle
- ◇ Bienveillance organisationnelle
- ◇ Célébration des bons coups
- ◇ Environnement de travail sécuritaire
- ◇ Avoir du plaisir au travail

L'atelier a constitué un levier important de conscientisation collective en mettant en évidence que l'engagement social, le bien-être et la résilience reposent à la fois sur des pratiques individuelles, organisationnelles et structurelles adaptées. La richesse des échanges, le partage de stratégies et de pratiques, etc., ont contribué à mettre en lumière le rôle important de la collaboration pour préserver l'engagement social, la résilience et le bien-être.

TROISIÈME PARTIE DE L'ÉVÉNEMENT :

INTERVENTION DE D^{re} MICHAEL OBAS-CONDÉ ROMAIN⁷



La santé mentale et le bien-être émotionnel en milieu de travail sont importants en termes de productivité, même pour les organismes. Le fait que cet événement ait lieu témoigne d'une prise de conscience par le milieu.

La plupart des gens qui travaillent en intervention au sein des organismes, dans le social et dans le communautaire, sont souvent des cordonniers mal chaussés puisqu'ils connaissent, en théorie, les techniques de prise de soin de soi et de bien-être professionnel. Pourtant, ce sont souvent des personnes qui souffrent d'épuisement professionnel.

Dans nos vies, le bien-être en général est un état de satisfaction, un état global. Pour atteindre l'équilibre, nous mettons en place plusieurs choses. Mais, quand il s'agit de bien-être au travail, plusieurs questions s'imposent, notamment : est-ce que ça dépend de nous ? Est-ce que ça dépend des gestionnaires ? Est-ce que ça dépend de la qualité du travail ?

Quand on parle de bien-être, le premier facteur est interne : qu'est ce qui se passe avec nous ? Comment prendre soin de soi-même ?

- ◇ **Prendre conscience de l'hygiène de vie et reconnaître les signes d'alerte** tels que la fatigue persistante, l'irritabilité, les troubles du sommeil et la difficulté à récupérer.
- ◇ **Identifier précocement ces signaux** afin d'éviter une détérioration plus importante du bien-être, tout en demeurant vigilant face aux mécanismes d'adaptation moins sains, comme la surconsommation d'écrans.
- ◇ **Prendre régulièrement des minipauses** est essentiel pour permettre au cerveau et aux émotions de se réguler. Il s'agit de pauses de maximum 10 minutes : par exemple, sortir et marcher, ou toute activité qui permet de se retirer de l'ordinateur, de l'ambiance du travail, de se détendre entre les interventions.

7 Docteure en psychologie clinique œuvrant dans le domaine social et communautaire.

- ◇ **Reconnaître ses propres limites :** poser des limites ne signifie pas se désengager, mais plutôt assurer un engagement durable. Dans le milieu communautaire, où les responsabilités dépassent souvent le cadre horaire formel, il devient crucial de clarifier ses priorités, d'évaluer de façon réaliste ce qui est réalisable, de demander des précisions aux partenaires ou aux bailleurs de fonds lorsque nécessaire, de déléguer certaines responsabilités et d'accepter de reporter des tâches.
- ◇ **Éviter le piège de la surperformance,** particulièrement en contexte de télétravail, où plusieurs ressentent le besoin de démontrer constamment leur productivité, ce qui peut contribuer à l'épuisement.
- ◇ **Communiquer afin de prévenir les tensions et les malentendus.** Les échanges verbaux lorsque possible sont à privilégier puisqu'ils facilitent la clarification des intentions. Tandis que les courriels sont très utiles pour formaliser les ententes. Demeurer attentif au langage non verbal qui peut aussi être une source de malentendus. Exprimer une surcharge avant qu'elle ne devienne critique constitue un geste de responsabilité et de respect envers soi-même et envers l'équipe.
- ◇ **L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.** Le respect des horaires, des engagements et des collègues contribue à un climat de travail sain.

- ◇ **La collaboration,** lorsqu'elle est équitable et orientée vers un objectif commun, favorise l'ouverture d'esprit, le partage des responsabilités et le soutien mutuel, permettant de transformer des défis en solutions collectives. La collaboration est à la fois un moyen d'enlever de la pression, car elle amène des renforts, et en même temps une possibilité de rendement de meilleure qualité.

CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le bien-être au travail repose aussi sur un facteur externe : celui de la culture organisationnelle, qui joue un rôle déterminant. Une organisation bienveillante qui valorise la reconnaissance, offre des espaces de soutien, met en place des initiatives liées au bien-être et encourage des pratiques humaines contribue directement à la santé des professionnel.le.s. Parmi ces pratiques, on peut nommer les actions suivantes :

- ◇ établir des relations saines entre tous les membres de l'équipe;
- ◇ mettre en place un comité de bien-être;
- ◇ offrir des jours de congé à titre de bonus (p. ex. une journée par mois);
- ◇ organiser des activités collectives;
- ◇ proposer une somme d'argent comme bonus pour une journée santé;
- ◇ répondre aux messages reçus, donner du *feedback*;
- ◇ exprimer la reconnaissance pour le travail de qualité accompli.

MÉTHODES DE LUTTE CONTRE L'ANXIÉTÉ

- ◇ techniques de respiration (4-2-6, 4-7-8);
- ◇ exercices de pleine conscience comme la méthode 5-4-3-2-1;
- ◇ techniques de relaxation et de visualisation;
- ◇ réduction de l'exposition aux écrans avant le coucher, ainsi que recherche de soutien auprès de proches ou de collègues;
- ◇ réduction de l'exposition aux écrans avant le coucher;
- ◇ recherche de soutien auprès de proches ou de collègues.

L'intelligence émotionnelle est aussi essentielle que les compétences techniques : savoir reconnaître ses émotions, gérer son stress, entretenir des relations saines et poser des limites permet de maintenir un engagement social et une résilience durables.

PRENDRE SOIN DE SOI NE CONSTITUE PAS UN RETRAIT DE L'ENGAGEMENT, MAIS UNE CONDITION ESSENTIELLE POUR CONTINUER À AGIR AVEC IMPACT, RÉSILIENCE ET HUMANITÉ.

CONCLUSION



L'événement *Bâtir l'avenir: engagement social, résilience et bien-être* met en évidence cette réalité: les actions de transformation sociale gagnent en portée et en impact lorsque les personnes qui les portent travaillent dans des conditions favorables. Derrière chaque engagement, action, initiative ou intervention, il y a des humains, des émotions, des convictions, des relations, de la volonté, du savoir, de l'énergie et de la motivation qui façonnent leur impact réel sur les communautés et dont il est essentiel de prendre soin. Lorsque leurs besoins (meilleures conditions de travail, reconnaissance, soutien financier, équilibre entre vie professionnelle et personnelle) sont respectés, les professionnel.le.s peuvent agir avec plus de clarté, de créativité, de persévérance à contribuer à la construction de sociétés plus justes, solidaires et pacifiques. Par leur présence, leur écoute, leur expertise et leur engagement, elles/ils contribuent à soutenir des personnes en situation de vulnérabilité, à renforcer le tissu social, à prévenir des crises et à accompagner des transformations durables. À l'inverse, lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits, les contraintes limitent l'impact des actions et affaiblissent les communautés.

Cette réalité nous concerne collectivement. Nous faisons toutes et tous partie d'un même écosystème. En tant que partenaires, décideur.euse.s, bailleurs de fonds,

collègues, nous contribuons à différents niveaux aux conditions dans lesquelles ces professionnel.le.s engagé.e.s évoluent. Il en découle une responsabilité partagée: celle de créer des environnements qui soutiennent leur bien-être et leur résilience afin de renforcer durablement leur capacité à agir et à répondre avec justesse, humanité et efficacité aux besoins des communautés.

Or, les échanges ont mis en lumière un écart préoccupant entre l'engagement social et le bien-être sur le terrain. Les ressources limitées, la charge de travail élevée, l'instabilité du financement, le manque de financement à la mission et le manque de reconnaissance fragilisent l'équilibre des professionnel.le.s et, par conséquent, la portée de leurs actions. Même les plus motivé.e.s et résilient.e.s ne peuvent maintenir leur engagement dans ces conditions. Cette tension constante entre engagement et épuisement affaiblit la capacité d'agir, malgré une volonté profonde.

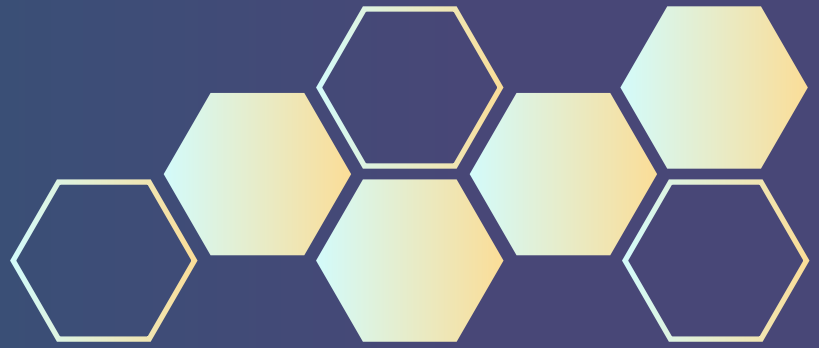
Les stratégies et pratiques partagées lors de l'événement démontrent une forte volonté d'agir, tant sur le plan personnel que collectif, pour maintenir l'engagement. Elles témoignent d'une capacité d'adaptation, mais révèlent aussi un besoin clair de soutien, de ressources et de transformations systémiques pour placer le bien-être et la résilience au centre de l'engagement social. Elles appellent à repenser

les pratiques, à renforcer les environnements de travail et à maximiser les impacts des actions en reconnaissant pleinement que le bien-être et la résilience ne sont pas des dimensions secondaires, mais des conditions primaires à un engagement social durable. Les témoignages et réflexions partagés par Amal Elsana Alhjoob, Steven Laperrière, Habib El-Hage et Michael Obas-Condé Romain ont justement rappelé que la résilience et le bien-être ne peuvent reposer uniquement sur les individus, mais qu'ils doivent être soutenus par des environnements organisationnels structurés et bienveillants, des espaces de dialogue, une culture de reconnaissance et des pratiques favorisant la sécurité psychologique. Ils ont également souligné l'importance de l'organisation du travail, de la collaboration et du soin de soi comme leviers essentiels pour favoriser l'engagement durable.

L'engagement social deviendrait ainsi un cercle plus vertueux : des conditions favorables renforçant les professionnel.le.s du secteur social, les professionnel.le.s soutenu.e.s soutenant à leur tour les communautés, les communautés soutenues renforçant les institutions et des institutions efficaces permettent au secteur social d'agir adéquatement, amplifiant ainsi l'impact de chaque action sur la société dans son ensemble. Chaque geste en faveur du bien-être des professionnel.le.s du secteur social se répercute ainsi sur l'ensemble de la société. Chaque investissement dans leur bien-être devient un levier stratégique, multipliant les effets positifs et renforçant autant celles et ceux qui agissent que celles et ceux qui bénéficient de leur engagement.

Dans l'esprit de développer des solutions concrètes et durables, les participant.e.s à l'événement ont exprimé une volonté commune de poursuivre les discussions sur l'engagement social, la résilience et le bien-être ainsi que le besoin de disposer d'espaces où elles/ils peuvent partager leurs réalités sans jugement et trouver du soutien. Ce souhait collectif reflète l'attachement profond des professionnel.le.s à leur travail et leur détermination à continuer à agir avec sens, énergie et persévérance pour construire une société de paix et d'harmonie sociale, où chaque engagement est soutenu et toute personne s'épanouit pleinement.

RÉFÉRENCES



Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Dubet, F. (2002). *Le déclin de l’institution*. Paris : Seuil.

Edmondson, A. (2018). *The fearless organization*. Wiley.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

La Presse. (2026, 17 février). *La première ligne au bord de l’épuisement*. La Presse – Dialogue (secteur communautaire).

[Le communautaire à boutte!. \(s. d.\)](#).

Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy*. Russell Sage Foundation.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout in the workplace*. Routledge.

McAndrew, M. (2010). Les politiques d’intégration scolaire des élèves issus de l’immigration au Québec. *Revue canadienne de l’éducation*, 33(2), 1–27.

McAndrew, M., & Ledent, J. (2012). *La réussite scolaire des élèves issus de l’immigration au Québec*. Montréal : PUM.

McAndrew, M., & Ledent, J. (2015). Immigration et parcours scolaires. *Revue canadienne de l’éducation*, 38(2), 1–25.

Potvin, M. (2013). *L’école et la diversité ethnoculturelle*. Montréal : PUQ.

Potvin, M. (2015). *Diversité ethnique et éducation inclusive*. Montréal : PUQ.

Potvin, M. (2018). *L’éducation inclusive au Québec*. Québec : PUQ.

Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797–811.

Weber, M. (1971). *Économie et société*. Paris : Plon.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

ANNEXE A

LISTE DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES



AFS interculture Canada

Aimer ton droit de vivre

Akdy Communication

ATSA

Bienvenue à l'immigrant

Carrefour Moutier

Centre communautaire LGBTQ+

Centre culturel vietnamien

Centre de formation sociale Marie-Gérin-Lajoie

Centre de prévention de la radicalisation
menant à la violence (CPRMV)

Centre de service de justice réparatrice

Commission des droits de la personne et des
droits de la jeunesse

Fondation du Grand Montréal

Fondation Fabienne Colas

Fondation McConnell

Institut de recherche sur l'immigration et sur
les pratiques interculturelles et inclusives (IRIPII)

Institut pacifique

La Converse

La Maisonnée

Maison de l'amitié

Mission communautaire

Mouvement de paix

Mtl la plus heureuse

Musée de la santé Armand-Frappier

Musée des beaux-arts de Montréal

Office de consultation publique de Montréal

Outils de paix

PAAL partageons le monde

PLEDJ – Promoting Leadership for
Empowerment, Development and Justice

Regroupement des activistes pour l'inclusion
au Québec (RAPLIQ)

Table ronde du mois de l'histoire des Noirs

The Jonathan and Susan Wener Family
Foundation

Théâtre de l'opprimé

Toujours ensemble

Ville de Montréal

YMCA Québec

+ Deux Ami.e.s du Réseau

+ Deux personnes du public

ANNEXE B

RESILIENCE IN THE FACE OF PERSONAL, PROFESSIONAL AND COMMUNITY CHALLENGES WITH AMAL ELSANA ALHJOOJ⁸



Moderator: Brian Bronfman, Co-founder and President of the Peace Network for Social Harmony

Brian: Post October 7th, you had the experience of losing your dear friend and colleague Vivian Silver, who you worked with for 12 years on projects back in the region, when she was killed at Kibbutz Be’eri, plus you had 47 family relatives killed in Gaza. With all that atrocity, you told me that post October 7th, you were as down as you’ve ever felt, with the sense that all your hard work over the years was for nothing. So how did you pick yourself back up?

Amal: I didn’t know how to put myself back together, but I knew one thing: if I allowed myself to sink into the pain of the loss and the atrocities and being in a place where pain is taking me deep, deep, deep, deep down, I might lose my clarity and my vision. I noticed my heart was shrinking. And I thought, maybe my pain is not giving me enough clarity to see what’s happening around myself. And it was very difficult because I had never imagined, in my worst dreams and nightmares, that something like this would

happen, especially as someone who spent her last, I would say 30 years, in building bridges. I co-established Hagar School for Palestinian and Jewish kids, where they both studied the Nakba and the Holocaust, being aware of the competing narratives in this issue. We believed that if our kids could have the opportunity to grow together, they might be able to weave the future narrative together.

And that’s only one front of what happened. It absolutely broke my heart. And I start questioning all these years of work and what we have been doing. Most of these years as civil society leaders, we believed that empowering people and building institutions will help us protect our work of promoting justice and human rights. But what we are experiencing is that these institutions are not capable of holding leaders accountable. And this is what’s happening. We are living in these times where all of these assurances vanished.

When I was told by Yonatan [Vivian’s son] that Vivian was killed, 20 days later I got a call from my family, relatives in Gaza, telling me that on Friday evening, the whole building was bombed by the Israeli forces and I lost 47 relatives. I remember, Brian, that you were among the three people I

8 Founder and Executive Director of [PLEDJ – Promoting Leadership for Empowerment, Development and Justice](#).

called that day, and I couldn't say a word, and I was just crying and you were there to listen, and I was absolutely deep down. It took me ten days to try to figure out what I wanted to do. And this is my way to deal with pain. How to translate pain into action that would help the future generations fight against the injustices. And this was the moment where the idea of the Solidarity Dialogues was born.

For me, this has always been the way. My name, Amal (أمل), in Arabic means "Hope". If you reverse the letters, it spells pain (ألم). It's a reminder: from pain to hope. So I feel like I have to serve my name. In the face of something that felt like hopelessness, it seemed like taking action was pretty much the only thing. Taking action, being around friends that you support and who support you, who understand that they will take it and that they will be there for you without even talking. That's the main thing.

By the way, I may have told you this, but the fact that post October 7th, you spoke with me was something that I found deeply touching.

Brian: And for me, in this kind of extreme trauma, it was very helpful and you're a wonderful friend. So thank you.

You sort of touched on the next question, but if you wanted to add anything around the importance of a person's personal mission and vision as part of resilience.

Amal: Absolutely. Every day we wake up in the morning, what is it that really helps us get up? For me, if it's not my vision, then what is it? If it's not what I'm doing and what I believe in, then what is it? So it's really important for me to have that vision.

There's a story I like about an Egyptian man called Mena who was working on a project to build a port in Egypt. He used to complain all the time about how difficult the construction work was, the hardship of it. One day, when it was raining, their boss took all the workers to the

cinema. When they walked in, the first thing they saw was an advertisement, a projection of the completed port. Mena looked at his friend and said, "Hey Ahmed, look! We're building a port."

In that moment, he saw that his everyday work, whether it was hard, difficult, or sometimes felt unimportant, was part of something bigger. In this case, a beautiful port. The minute he was able to connect his small contribution to a bigger picture, to a clear vision, it gave him hope and motivation.

For me, it's very important to always connect what we are doing in our daily lives to the vision we are serving in the near future. That's what keeps me going. I don't allow myself to sink, because I see my vision every day in everything I do.

Brian: Getting a little more upbeat but still staying on the personal: What do you do when you're feeling down or anxious or stressed? From a practical point of view, you mentioned calling a friend in this time of extreme stress. But are there other things that you do?

Amal: I think it depends on the source of the stress. If it comes from deep pain or sadness, that's a different story. But if it's work-related stress, like what we've been going through these past two weeks, working from morning to night every day, then I have a few things that really help me.

The first is moving my body. I'm someone who will dance whenever I get the opportunity. I dance, I sing loudly, and I just hope my neighbors aren't too bothered by it. But actually, they've started joining me. Now, when they hear me dancing, they come downstairs and dance with me. So for me, dancing is a way to release stress. Singing too.

I also make a point of inviting friends. I'm a people person, I like seeing my friends, being with them, sharing what I'm going through, including the stress and the work. And when

you share, people reflect things back to you. They say, "Wow, you're doing all of this." And the moment I hear that, it reminds me that the past few weeks of running nonstop haven't been for nothing, it's for something meaningful that people recognize.

Sharing is very important. If you keep everything to yourself, it can feel like too much. Sometimes, all you can see is the pain, the exhaustion, the mental stress. But when you talk about it with others, they remind you that it's not for nothing and you reconnect with yourself. They help you see that what you're doing matters, that you're in a place many people wish they could be in. And that, in itself, pushes you forward. These moments of sharing, of having friends to talk to, give you the opportunity to zoom out. They help you reflect and see that what you're doing is bigger than you, and bigger than that moment of stress or sadness.

So for me, it's friends, it's community, that's my way of dealing with stress. Movement helps release stress. And sharing refills your battery, it restores your energy.

Brian: So I think that transitions well into the next question, which is more around professional resilience. So what is the importance of following your passions and liking your work? In other words, making it feel like more than just work.

Amal: I'm really lucky, Brian, and I think you are too. We are our vision. Our vision is our life, and our work is our life. What we are doing is our life. We're not working in something we were pushed into, and it's not a 9-to-5. It's not something we don't believe in.

I think we are among the lucky ones, among the privileged, to do what we love and what we believe in. And I feel for people who don't have that privilege, who go to work in the morning and come back without that connection. For me,

going to work is like going to see myself again. I don't really see a separation. I speak about my work with my kids, with my husband, with my mother. Even when we disagree, we still come back to these conversations. For me, it's all one, my vision at work, and my life with the people around me. We are privileged to be able to serve our vision.

So the question becomes: how do you bring your team to that same place? How do you make it a shared vision, not just an organizational one? Because if I'm the head of the organization and I'm the only one who feels this way and the vision is not infused within the team, then others will feel like they are working for me. And that's not good. If that happens, people will just do their 9 a.m. to 5 p.m. and leave.

A key part of organizational culture is how you infuse that vision across the team, and how you create a structure that is not hierarchical. It's about saying: bring your strengths into this. In our work, for example at PLEDJ, I don't see people as defined by rigid roles. It's more about the strengths they bring. There's a kind of equal distribution based on what each person can offer.

And we actively infuse the vision. Even when I'm not there, I know the team is still fully engaged, you've seen that. People are not just looking at their job descriptions; they see their role within a larger mission. And they are supported every day. It's the small things, the check-ins, the calls in the morning or evening, being there for each other in personal moments, especially when someone is struggling. We treat each other as human beings, because we are.

One of the team members once said, "It feels like there's a hugging culture in this organization." And we laughed, but it's true. And if hugging is too much for someone, we find other ways to "hug" them, other ways to show care. But that sense of care is part of the culture.

All the work is grounded in each person's

strengths. Everyone serves the vision from where they are strongest. And when a team works like this, even if you are not there, the work continues. That's what matters in a feminist organization, it stops being hierarchical, and people become self-motivated.

In that kind of environment, the vision becomes the boss. People are accountable to the vision, not to a person.

Brian: Looking at professional resilience: how do you approach that? Are there any challenges, particularly given limited resources, financial and otherwise? Does that impact you?

Amal: Yes, of course. I'm not living on the moon. I understand that things don't come on a red carpet. Resources are not only financial; they also include knowledge, expertise, everything that actually costs money. So you might have a vision for something you want to do, but not the resources to do it. That's very stressful. And often, the first instinct is to start cutting.

When resources are limited, many organizations cut what they see as "non-essential", often the elements that build organizational culture, the things that bring the team together. For me, that's a priority. I will cut from the project itself, I will remove elements from the programming, but I will never cut what holds the team together. Whether it's celebrating birthdays, visiting one another, or creating moments to connect, those things stay. Because they are not extra; they are essential.

This reality is stressful, yes. And one thing I've noticed is that many founders talk about an "exit point", as if this work has a clear endpoint. But when you work with communities, that idea needs to be rethought. These are ongoing processes. Yes, you might exit one phase or one component, but you don't simply "exit" a community. In fact, doing so can sometimes cause harm rather than support.

So there is also a responsibility to think ahead, to ensure continuity, to secure funding in a way that overlaps, so you don't leave communities in the middle of the process.

When organizations face limited resources, many respond by laying people off. But the moment you do that, you send a message about your organizational culture. For me, it's better to scale back the work than to cut the people. The question becomes: how do you reduce the scope of the work without damaging the culture?

Because when a team feels secure and valued, they become resilient. They will stand with you, they will fight for the vision. The team is not an instrument of the work, the team is part of the vision.

Brian: Now turning to the question around community resilience: how can you repair broken relations, especially when it happens within your close circles? In other words, within your community, however you define it.

Amal: Community resilience is all about relationship-building. My approach is that I will never, ever close the door on a relationship. When relationships are broken, there is always an opportunity to repair them. But when you close the door, you lose that opportunity. When you burn bridges, you cannot rebuild them.

There are moments when I may not be able to engage in a conversation, and that's okay. But many people close the door completely. And sometimes we forget that relationships are what give us a sense of meaning and satisfaction in our lives. Investing in relationships is what makes us more resilient.

I also understand that this takes strength. It takes willingness. Often, when we close a door, it is a reaction of the self in that moment. But the self is not fixed, it is dynamic, it evolves. So I want to always leave open the possibility of returning, of revisiting that door, of trying to cross that bridge again.

Even in the hardest moments, even when I feel personally hurt, I try to ask myself: what led this person to act this way? I'm not saying this is easy, or that everyone should do it. It requires a lot. Sometimes it means carrying a heavy emotional weight. But I try to pause and ask myself: what am I carrying, and is it worth crossing the bridge with it? And if it is, then I will cross, whether slowly or quickly, but I will try.

Over the past two and a half years, I've lost many friendships, on different sides. I've lost people from the Palestinian side. I've lost people from the Jewish side. I've heard difficult things from people I care about. But I still reach out. I still say "happy holidays." I don't give up.

There are moments when the bridge doesn't hold. But I will come back to it, because I am not the same person I was two years ago. I've changed. I've grown. And maybe, when I return, something new becomes possible.

Sometimes what stands between us and our relationships is our ego. It's our reaction to being hurt, "I was harmed, so I won't go back." But it's important to pause and ask: why do I feel this way? What happened? What is my role in this?

This is where self-agency comes in. And the people we trust can help remind us of that agency. In a community, we need those different circles, people who can hold us, reflect back to us, and help us return to relationships with more awareness.

For me, that's what community resilience looks like: not giving up on each other, even when it's difficult.



