



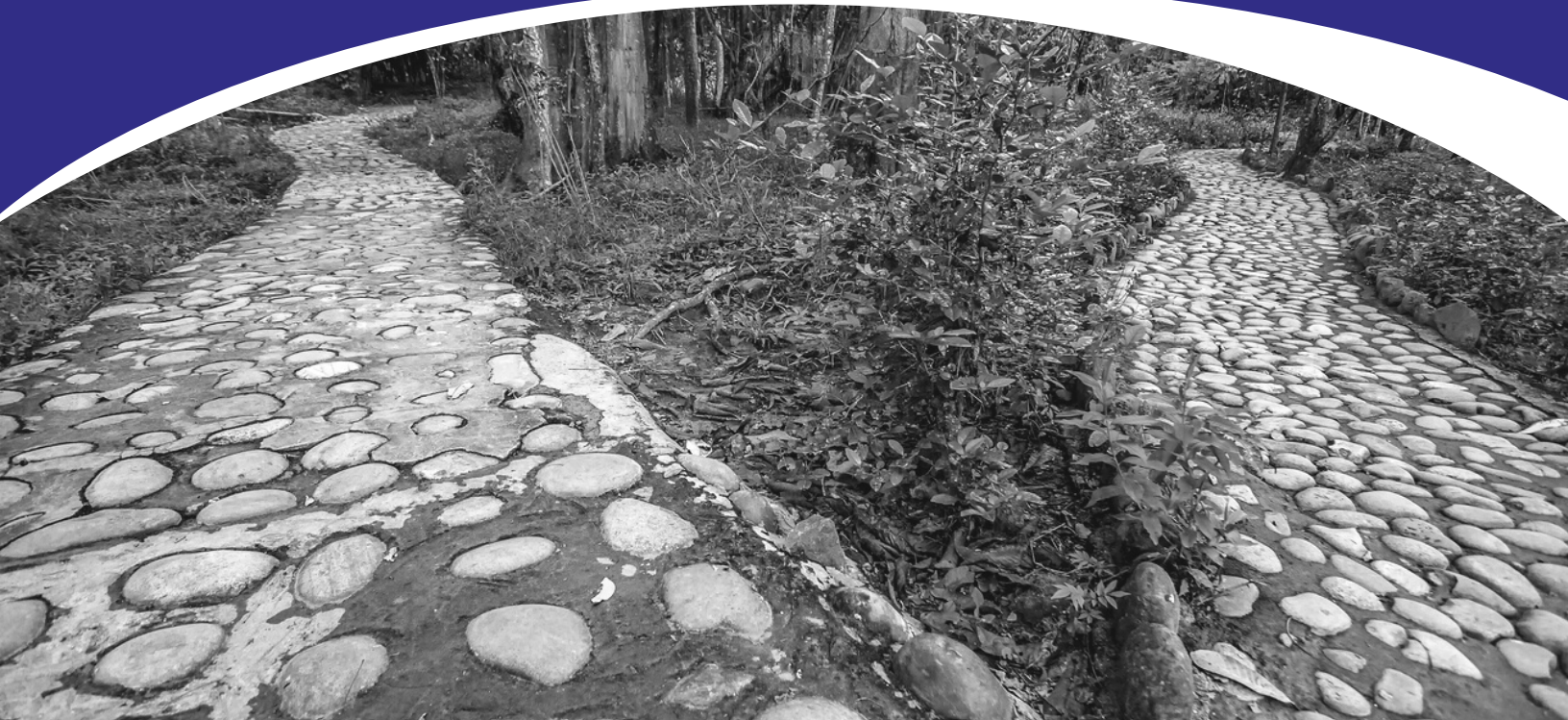
CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
MRC DE L'ASSOMPTION (CDC)

#FaireAutrement

Différent : pas mieux, pas moins bon

Mémoire et guide de réflexions

Mars 2022



Sommaire

S D N E T N O C

02

Introduction

03

Partie 1 - Des notions de
compréhension commune

09

Partie 2 - Les défis de la
concertation

12

Partie 3 - Des propositions et
autres réflexions

24

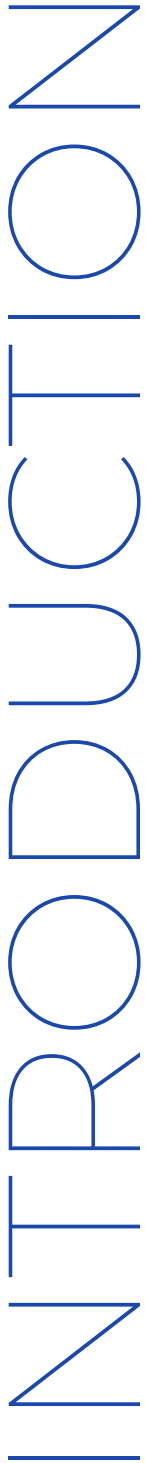
Partie 4 - Réflexions
ouvertes...

28

Conclusion

29

Bibliographie



Au printemps 2017, la Corporation de développement communautaire MRC de L'Assomption (CDC) a effectué une réflexion collective avec l'ensemble de ses organisations-membres et certains partenaires. Sont issues de cet exercice de réflexion collective des visées en développement social local que les membres ont surnommées *#FaireAutrement*.

À partir de ces visées, la CDC a exploré différentes méthodes de concertation permettant d'adresser certains défis nommés lors de la réflexion collective. Depuis, nous avons développé nos connaissances et notre expertise sur ces éléments. Nous avons également eu l'occasion à plusieurs reprises de conseiller certaines démarches collectives tant localement et régionalement auprès de nos partenaires que partout au Québec par le biais du réseau des CDC.

Ce document cible un partage de ces réflexions : d'abord sur quelques notions de compréhension commune, ensuite sur des défis de la concertation puis finalement sur certaines propositions. Nous souhaitons ainsi conserver une mémoire collective de ces travaux puis soutenir les réflexions de toutes démarches de concertation ou milieu qui souhaitent examiner leurs propres pratiques. Les éléments relevés dans le présent document peuvent également servir de base d'analyse constructive pour une évaluation des pratiques de démarches collectives.

Il arrive souvent que l'humain analyse une situation tout noir ou tout blanc : si vous avez raison, l'autre a nécessairement tort. Mais la réalité est toute autre : le monde est une palette de couleurs dans lequel il est aisément possible d'envisager que, même si vous avez raison, l'autre peut également avoir raison, seulement différemment, selon les contextes et les conditions.

C'est ainsi, avec respect et en gardant un esprit ouvert, que nous vous invitons à découvrir ce document qui contient des éléments alternatifs, à des méthodes de concertation alternatives, ayant des objectifs alternatifs.

Nous souhaitons également souligner que peu importe les méthodes utilisées, nous croyons sincèrement et profondément que, dès qu'il y a des fonds, des ressources ou des efforts consacrés à la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale, il y aura nécessairement des impacts positifs. Il est indéniable que des personnes vivant des situations de vulnérabilités ou d'exclusions bénéficieront de ces investissements et des efforts de partenariat, peu importe les méthodes de collaborations ou de concertations utilisées.

En vous souhaitant une bonne lecture et de bonnes réflexions.

Partie 1 - Des notions de compréhension commune

L'ACTION COLLECTIVE

Des modèles de concertation, il en existe une multitude et nous pourrions relever ici une intense bibliographie sur le sujet.

Cela dit, nous débutons la présente section avec deux analyses de base : les trois modèles en intervention communautaire (Panet-Raymond et Mayer (1995), inspiré de Rothman (1987)) puis nos travaux locaux de la Démarche d'amélioration des pratiques de concertation (TCOC (2009)), portée par la Table de concertation des organismes communautaires MRC de L'Assomption (devenue en 2010 la CDC) avec un comité de partenaires intersectoriels et multiréseaux. S'en suivra la présentation de la notion de « niveaux d'intervention ».



Notez ici que pour des fins de clarification (et non de débat), l'expression "intersectorielle" fait référence aux secteurs d'activités ou de clientèles (population-cible) tandis que "multiréseaux" fait référence aux types d'organisations (municipal, institutionnel, communautaire, scolaire, etc.).

LES TROIS MODÈLES EN INTERVENTION COMMUNAUTAIRE

Le tableau à la page suivante présente des extraits tirés de la 2e édition de "La pratique de l'action communautaire" de Henri Lamoureux, Jocelyne Lavoie, Robert Mayer et Jean Panet-Raymond aux éditions de Presses de l'Université du Québec.

Cette analyse présente trois types d'action locale et régionale ayant des objectifs, des visées et des pratiques différentes. Le développement local communautaire, la planification sociale et économique ainsi que l'action sociopolitique. Il importe de noter que dans le texte cité, le terme "*communautaire*" fait référence à la notion de "communauté territoriale d'appartenance".



LES TROIS MODÈLES EN INTERVENTION COMMUNAUTAIRE

J. Panet-Raymond et R. Mayer (1990, modifié en 1995). Ce tableau est inspiré de J. Rothman, "Three Models of Community of Organization Practice", dans F. Cox et J. Rothman (1987). Strategies of Community Organization, Ithasca, Ill., Peacock Publishers.

	Développement communautaire (local et régional)	Planification sociale et économique (local et régional)	Action sociopolitique (local, régional et national)
Objectifs de l'action communautaire	<ul style="list-style-type: none"> Développement de la capacité de la communauté à s'autodévelopper. Intégration de la communauté. Accent sur le processus. 	<ul style="list-style-type: none"> Résoudre des problèmes par campagne de promotion ou création (amélioration) de ressources Accent sur la tâche, le résultat. 	<ul style="list-style-type: none"> Transformer les relations de pouvoir. Changer les institutions et les législations. Accent sur le résultat et le processus.
Stratégie de base	Participation et concertation de la population, des organismes communautaires et publics et des leaders économiques dans la solution du problème.	Approche scientifique basée sur des faits et guidée par la rationalité (épidémiologie sociale).	<ul style="list-style-type: none"> Éducation et conscientisation des participants. Cristalliser certains problèmes de fond (politique) et orienter l'action des exclus contre les institutions sociopolitiques et économiques.
Orientation vis-à-vis la structure du pouvoir (relation à l'État)	Les membres de la structure du pouvoir sont des collaborateurs et des sources d'appui dans un projet collectif.	Le pouvoir et les institutions des gouvernements sont les employeurs des planificateurs.	Le pouvoir (en tant que législateur et allié des classes dirigeantes) devient l'ennemi qu'il faut faire plier ou renverser.
Type de communautés auxquelles s'adresse l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> La communauté géographique comme un tout (village, quartier, ville, région). La communauté d'identité (jeunes, sans travail). La communauté d'intérêts (locataires, pauvres). 	Communauté géographique (quartier, MRC, région), sectorielle-fonctionnelle telles des populations-cibles (personnes âgées, jeunes, personnes handicapées, une région sous-développée).	Une classe ou catégorie sociale à l'intérieur d'un secteur géographique (chômeurs, assistés sociaux, locataires, réfugiés) ayant des intérêts communs.
Conception de l'intérêt public	Idéaliste.	Rationaliste.	Réaliste.
Conception de la communauté	Citoyens (égalitarisme).	Consommateurs (population-cible).	Victimes. Citoyens potentiels.
Conception du rôle de la communauté	Participants.	Bénéficiaires, clients, consommateurs.	Membres, acteurs, employeurs.
Rôle de l'intervenant	<ul style="list-style-type: none"> Éducateur populaire. Coordonnateur. Agent de développement. Support technique. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificateur. Expert. Soutien technique et conseiller. 	<ul style="list-style-type: none"> Militant, partisan. Éducateur populaire.

En synthèse, nous pouvons relever dans le tableau de la page précédente que chaque type d'intervention a des visées, des méthodes ou des approches différentes et que chacun des modèles a des impacts différents sur la communauté. Un n'est pas moins bon, ni mieux, que les autres, ils sont seulement différents, selon la nature des actions de concertation et les résultats ciblés.

Nous citons les auteurs :



Le développement communautaire se veut "global, intersectoriel et participatif" pour favoriser la solution aux principaux problèmes sociaux des communautés par une certaine volonté d'agir et un fort sentiment d'appartenance à la communauté et à un projet collectif. [...]

Le planning social est le modèle qui se rapproche le plus de l'intervention sociale menée dans les milieux institutionnels sociosanitaires, fondée sur une analyse des besoins et des décisions qui se veulent rationnelles, en fonction d'une méthodologie de résolution de problèmes. [...]

Le modèle de l'action sociopolitique se présente d'abord comme centré sur la défense des droits qui oscille entre une volonté d'aide et de dénonciation.

(Panet-Raymond et coll. (1995))



LES TROIS TYPES DE CONCERTATION

Les extraits suivants sont tirés du "Rapport d'évaluation sur la concertation dans la MRC de L'Assomption" de la Table de concertation des organismes communautaires (TCOC) MRC de L'Assomption (devenue en 2010 la CDC), produit en juin 2009.

Issue des travaux d'un comité d'acteurs locaux (TCOC, Ville de Repentigny, CSSS du Sud de Lanaudière, CJE, Service Bénévole (CAB), AQDR, Cuisine collective, L'Avenue (Équijustice)), l'analyse effectuée par les acteurs proposait une hypothèse selon laquelle il existerait trois types de concertation : des organisations, des intervenants et globale.

Le tableau synthèse qui suit présente sommairement l'analyse effectuée par ces acteurs qui, ensemble, cherchaient à améliorer les pratiques de concertation locale.

LES TROIS TYPES DE CONCERTATION

(Table de concertation des organismes communautaires MRC de L'Assomption (2009))

	CONCERTATION DES ORGANISATIONS	CONCERTATION DES INTERVENANTS	CONCERTATION GLOBALE
L'objectif, en une phrase	Faire en sorte que les organisations offrent une complémentarité de services à la clientèle.	Permettre aux intervenants d'améliorer leurs pratiques auprès des individus.	Mettre en place les conditions permettant à la communauté de développer la communauté.
La participation	Participation restreinte Les participants sont des représentants d'organisations (décideurs , le plus souvent des gestionnaires).	Participation semi-ouverte Les participants sont des intervenants (personnes intervenant directement auprès de la clientèle).	Participation ouverte Les participants sont les acteurs de la communauté (cela inclut les citoyens).
La responsabilité et l'identification des besoins et solutions	Les organisations existantes sont en mesure d'identifier et de parler des besoins des clientèles et des solutions à leur apporter, puisqu'elles en sont vues comme les responsables.	Les intervenants identifient les besoins des individus avec lesquels ils doivent travailler et les solutions à leur apporter à partir de leur expérience concrète ou à partir de connaissances scientifiques ou professionnelles.	L'ensemble des acteurs de la communauté (cela inclut les citoyens) sont co-concernés et coresponsables de l'identification des besoins interreliés de la population et des solutions à leur apporter.
La substance de la concertation	Le partage de cette responsabilité se fait par une clarification des mandats, des missions, des rôles, des services et des ressources de chaque organisation. Ces clarifications soulignent « les trous de service » et les « dédoublements », qui sont perçus comme provenant d'un manque d'information, d'un manque de coordination des services, et ultimement d'un manque de ressources pour donner ces services.	Dans le cadre de leur responsabilité professionnelle, les intervenants échangent sur leurs pratiques et leurs interventions afin de faciliter leurs tâches quotidiennes et de s'assurer qu'elles sont efficaces et répondent aux besoins des individus avec lesquels ils travaillent.	Cette responsabilité collective nécessite de mettre en place un processus de participation adapté visant la conscientisation, la consultation, l'engagement et la mobilisation des participants.
Les retombées	Les retombées directes principales de cette concertation sont les collaborations interorganisationnelles . Elles sont soit ponctuelles ou durables, et peuvent se concrétiser sous la forme d'un plan d'action concerté.	La retombée directe principale de cette concertation est l'amélioration de l'efficacité des pratiques , ce qui peut se manifester de diverses manières (intensité, durée, cohérence, pertinence des pratiques, références, adaptation et réponse à la clientèle, etc.)	Les retombées concrètes et directes principales de cette concertation sont les projets communs au sein desquels l'importance première est accordée aux retombées concrètes indirectes (ex. : amélioration de la qualité de vie).

En lien avec cette analyse, quelques grands défis sont relevés par le comité de partenaires en 2009 :

- La confusion sur la nature des objectifs de la concertation locale ;
- Le défi de clarifier le rôle des « bonnes personnes aux bons endroits » (délégation) ;
- Le manque de ressources dédiées à la gestion de la concertation locale ;
- L'absence d'une cohésion entre les lieux de concertation.

De plus, un des faits notables relevé était à l'égard de l'incohérence dans les pratiques ou des méthodes de concertation. À trop vouloir atteindre une multitude d'objectifs, les lieux de concertation en venaient à démobiliser les partenaires à cause de la confusion sur les objectifs de participation et le mélange de type de partenaires aux réunions.

Cette nouvelle avenue de développement concerté plus ou moins globale sur la base du mieux-être du territoire commun « rêvé » et à travers des espaces de délibération rassembleurs pourrait permettre de concilier les trois logiques d'action qui sont à la base de la gouvernance territoriale locale :

1. *La logique d'action publique, qui est celle des organisations publiques et qui se veut une logique administrative, de planification, de programmation et de mandats.*
2. *La logique d'action politique, qui est celle des élus, souvent fondée sur les enjeux de pouvoir, le court terme, la stratégie électorale.*
3. *La logique de participation des citoyens, qui s'inscrit dans l'action concrète, l'exercice de la citoyenneté et l'entraide.*

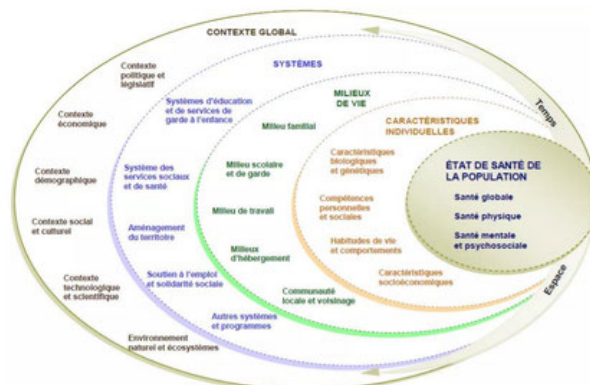
(Forest et St-Germain (2010))



LES QUATRE NIVEAUX D'INTERVENTION

Le cadre conceptuel de la santé et de ses déterminants du ministère de la Santé et des Services sociaux du gouvernement du Québec présente quatre niveaux d'intervention populationnelle : individuelle, milieu de vie, systémique et globale.

Afin de vulgariser une compréhension commune simple de cette notion de « niveaux d'intervention », la CDC propose cette petite analogie. Le concept comparatif n'est pas parfait, mais il s'agit d'une base de compréhension commune pour permettre un meilleur dialogue entre acteurs de différents secteurs d'activités ou réseaux.



LES QUATRE NIVEAUX D'INTERVENTION

(Vulgarisation issue de la Corporation de développement communautaire MRC de L'Assomption (2018))

Égalité



Le principe selon lequel
tout le monde
bénéficie
du même soutien.
Ceci est égalitaire...

Égalité : niveau d'intervention système

Les organisations devant considérer une masse populationnelle importante dans le cadre de leur intervention n'ont d'autres choix que de travailler de façon égalitaire. Il devient très difficile, parfois impossible, de considérer les besoins individuels de chaque personne. Il est donc normal que l'intervention « systémique » mette des choses ou des actions en place pour atteindre l'ensemble de la population, de la même façon.

On travaille donc à mettre en place des interventions au sens large (ici, la clôture et les caisses), pour offrir à l'ensemble des citoyennes et citoyens, la même intervention « systémique » pour tout le monde.

Équité



Chaque individu
bénéficie
du soutien qu'il a
besoin...
Ceci est équitable...

Équité : niveau d'intervention individuelle

Ici, les besoins particuliers de chaque individu sont adressés individuellement afin de permettre à tous de pouvoir bénéficier du soutien dont il a besoin dans une optique d'équité et de justice sociale.

On cherche donc ici à travailler sur les « caisses » pour fournir à chaque personne une réponse adaptée afin qu'elle puisse répondre à ses besoins.

Justice



L'accessibilité est possible
pour les 3, sans soutien
ni accommodement car
la cause de l'iniquité
a été adressée.
La barrière systémique a
été retirée.

Justice : niveau d'intervention milieux de vie

Ce type d'intervention vise la mise en place d'environnements (milieux de vie) favorables à l'inclusion de l'ensemble des personnes, en considérant les particularités de tous et chacun en même temps. Le travail de proximité avec les interventions « individuelles » permet aux interventions de « milieux de vie » de soutenir et alimenter le développement d'interventions « systémiques » permettant ainsi d'améliorer la qualité et l'efficacité des interventions.

On travaille sur la « clôture » afin d'assurer le développement efficace, mais surtout efficace, des interventions systémiques, pour en venir à investir moins sur le travail de « caisses ».

Réalité



Redistribution inadéquate
de la
richesse collective
et
défi sociétal
d'adresser l'iniquité.

Réalité : niveau d'intervention global

1) Les orientations gouvernementales (Lois, programmes, etc.) influencent le développement global de la société, ainsi que le potentiel de développement des autres niveaux d'intervention

ET/OU

2) Il y a des défis sociétaux (préjugés, solidarité, tissu social, etc.) que nous devons tous adresser « globalement » ensemble, au-delà des interventions des gouvernements.

Partie 2 - Les défis de la concertation

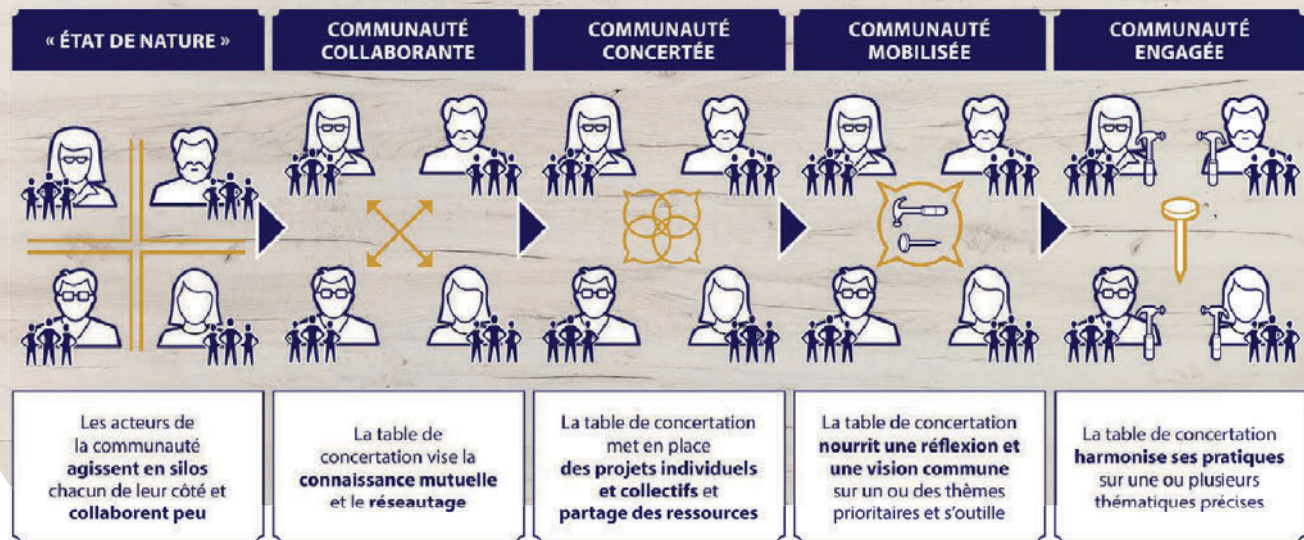
FAIRE AUTREMENT...!?

Depuis sa création en 1989, la TCOC (devenue CDC en 2010) a évolué dans ses pratiques de concertation. D'abord un lieu d'échange et de partage entre organismes sociocommunitaires et leurs partenaires dans les années 90, c'est au début des années 2000 que la TCOC tend à vouloir en faire plus. Suite à des réflexions collectives, c'est en 2005 que la TCOC est officiellement constituée en OSBL, puis débute des travaux de concertation d'une autre nature. On peut sommairement résumer la situation ainsi : la TCOC était un lieu de concertation d'échange (de type intervenant) puis avait des visées d'actions partenariales en devenant un porteur collectif d'actions concertées (de type organisation).

C'est ainsi que débute la transition TCOC en CDC : une volonté de tendre vers un modèle de concertation ciblant le développement de projets et de partenariats en réponse aux besoins de la communauté en lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale. En 2017, la tendance locale se dessine autrement : l'évolution de la CDC dans ses pratiques se poursuit et le souhait de se tourner vers une concertation de type globale grandit...

LA TRAJECTOIRE DE CHANGEMENT D'UNE CONCERTATION

Nous pouvons trouver un sens à l'évolution de la CDC en vous référant à « *La trajectoire de changement d'une concertation* », telle qu'élaborée par Jean-Frédéric Lemay, anthropologue et consultant aux mobilisations collectives.



IFL consultants - Recherche - Évaluation - Formation

Mention importante : une concertation n'évolue pas en sens unique.

Tel que le présente M. Lemay, il est normal et régulier de voir des mobilisations évoluer dans cette trajectoire d'un modèle à l'autre puis de revenir vers un modèle passé.

FAIRE AUTREMENT... MAIS ENCORE ?

C'est donc en lien avec la volonté de ses organisations-membres que la CDC a exploré les pratiques et méthodes de concertation ciblant à "faire autrement". Comme peu de gens étaient en mesure de nous expliquer comment "faire autrement", l'analyse faite par la CDC s'est plutôt tournée sur ce que les membres et partenaires ne voulaient plus revivre comme impacts issus des pratiques de concertation.

Voici une synthèse des éléments principaux relevés :



Sur les types de concertation

Les concertations existantes sont souvent de type "intervenants / décideurs" et "collaborante / concertée". (voir Partie 1 précédemment)



Objectif #FaireAutrement potentiel

Cibler une "concertation globale" de type "communauté mobilisée et engagée", incluant la réelle participation citoyenne au-delà de la simple consultation.



Sur la priorisation

La priorisation devient souvent sectorielle et divise plutôt que de rassembler.

Constats complémentaires

- Défi de "L'œuf ou la poule" : le portrait de la situation est tellement large, qu'il faut un comité pour pré-prioriser le contenu du portrait avant de pouvoir prioriser collectivement avec les acteurs du territoire. Ceci mène à une influence induite et involontaire des éléments pré-priorisés dans le portrait servant à prioriser, selon le secteur d'activités ou la nature de l'organisation des membres du comité ayant élaborés ledit portrait.
- Défi de « La force du nombre » : une priorisation sectorielle involontaire et naturelle se produit selon les secteurs d'activités et la nature des organisations participant à la priorisation. En exemple: s'il y a 10 organisations pour personnes âgées et 2 pour l'immigration, la priorisation, effectuée de bonne foi, demeurera involontairement sectorielle autour des besoins des personnes âgées simplement par la force du nombre.



Objectif #FaireAutrement potentiel

Une démarche intersectorielle et multiréseaux centrée sur les enjeux transversaux des différentes clientèles-cibles et secteurs d'activités.



Sur l'engagement

Constats complémentaires sur l'engagement

- Pour les partenaires engagés, c'est démobilisant de devoir mobiliser les absents.
 - Cela dévalorise et démotive face au travail accompli ou en cours lorsque certaines orientations nécessitent la participation des absents.
 - Les absents ne s'engagent pas facilement dans des orientations sélectionnées lors d'un processus de priorisation auquel ils n'ont pas participé.
- La priorisation se fait selon la participation (telle que présentée au point précédent) comparativement à une priorisation stratégique en lien avec les besoins de la communauté analysés plus largement. Ceci a pour effet d'engager certains secteurs d'activités qui tentent ensuite de mobiliser d'autres secteurs à leurs causes à travers la concertation.



Objectif #FaireAutrement potentiel

Souhait de trouver des solutions à ces conditions incontournables que sont les ressources dédiées et l'engagement intersectoriel et multiréseaux.



Sur le processus versus la participation

- Le défi du leadership partagé : les membres des comités de coordination des démarches ne peuvent être à la fois responsables du processus et participants au processus.
 - La préoccupation de surveiller le processus devient noyée par le contenu de la démarche et le comité de coordination « prémâche » ce contenu pour faire évoluer la démarche plus aisément. Ceci engendre une démobilisation, car les autres acteurs du milieu sentent que les choses sont choisies d'avance pour eux, en résulte que la démarche ne repose ensuite souvent que sur les épaules des membres du comité.
- Les gens déjà engagés trouvent le processus long, même s'ils sont conscients qu'il importe de maintenir la mobilisation en s'assurant que tous suivent (accueil des nouveaux, mobiliser les absents, etc.). Ainsi, pour satisfaire les gens déjà engagés, on abandonne la réflexion et les stratégies de mobilisation des personnes absentes pour avancer (résultant au phénomène de "toujours les mêmes").
- Ayant déjà délégué quelqu'un au comité de coordination, les organisations ou institutions participent peu au processus en soi, car il est souvent attendu et entendu que la personne déléguée y participe déjà en leur nom (confusion sur le rôle des membres du comité de coordination versus la participation de l'organisation).



Objectif #FaireAutrement potentiel

Avec des ressources neutres dédiées au processus, assurer une compréhension commune des membres du comité de coordination face à la distinction à faire entre leur rôle au comité et la mobilisation de leur organisation.

Partie 3 - Des propositions et autres réflexions

#FAIREAUTREMENT – ET MAINTENANT ?

Afin de conserver en mémoire pour ses membres et potentiellement outiller les démarches intéressées à adresser certains des défis et constats relevés dans la deuxième partie, nous passons maintenant aux propositions plus concrètes.

Nous réitérons que la CDC n'a pas la prétention d'avoir la science infuse : nous n'avons pas encore nous-mêmes eu l'opportunité d'expérimenter certaines de ces propositions, mais tendons à croire qu'elles peuvent être porteuses de stratégies constructives. Par ailleurs, il importe de noter que ces propositions s'inspirent de conditions gagnantes ou absentes vécues historiquement dans notre propre territoire, mais nous espérons tout de même partager des propositions "pratiques" afin d'adresser d'autres réflexions.



L'intervention collective est une pratique peu codifiée qui amène ses praticiens à se définir dans une approche pragmatique non déterminée par un cadre théorique, un modèle formel ou des protocoles préformatés.

Elle est plutôt à moduler dans une posture associée à une expertise et un leadership de processus orientés et déterminés par un travail collaboratif source d'apprentissage constant dans la recherche du bien commun, selon les besoins et situations à décoder dans les réalités particulières qu'elles présentent.

(Mercier et Bourque (2021))



Nous mettons également en garde les lecteurs sur une distinction importante : un processus est un ensemble d'éléments et d'activités nécessaires à un aboutissement alors que la méthode est la manière de mettre en œuvre les éléments et les activités du processus.

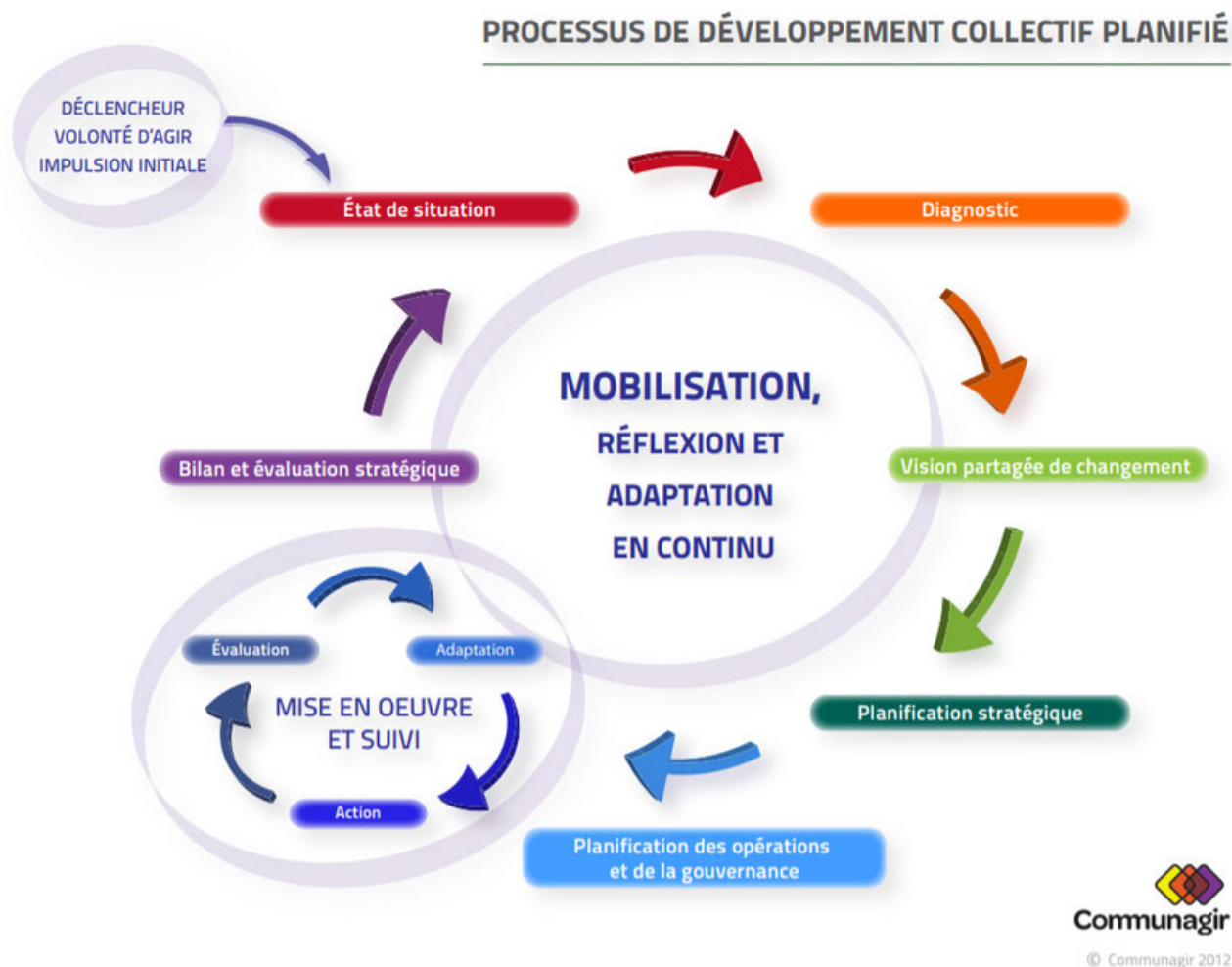
Ainsi, les propositions qui suivent tentent d'établir des éléments de réflexions sur un processus plus global et stratégique, mais, selon les ressources, le temps, les acteurs, les conditions avec lesquels doivent composer votre milieu, l'exécution des méthodes proposées sont appelées à s'adapter à votre réalité.

FAIRE AUTREMENT... DES PROPOSITIONS CONSTRUCTIVES À RÉFLÉCHIR

Les propositions dans ce document sont inspirées par plusieurs démarches de type global : combinant notre propre expérience avec des recherches actives, plusieurs milieux québécois nous ont partagé leurs expériences, pratiques, méthodologies, animations, etc..

Globalement, pour faire simple, nous avons choisi de partir du « *Processus de développement collectif planifié* » de Communagir qui, selon nos recherches, résume au mieux les grandes étapes du processus que nous proposons ensuite.

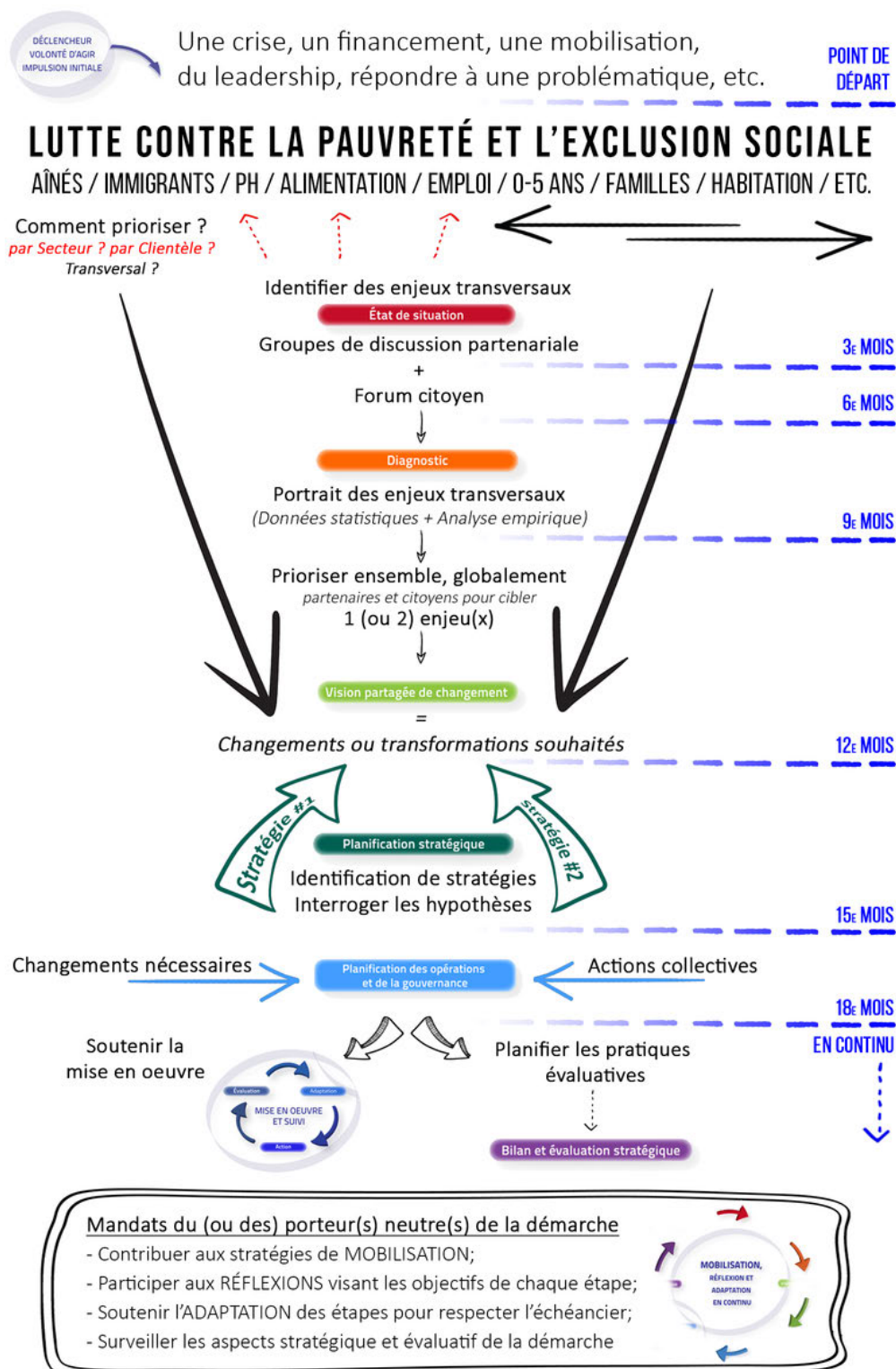
En ce qui a trait aux méthodes, nous proposons globalement une méthodologie de type "Théorie du Changement", axée davantage sur la "théorie des causes" à la pauvreté et à l'exclusion sociale que sur l'action centrée sur la "gestion des conséquences".



Quoique similaire à des démarches de concertation de type "organisations", la majeure nuance constatée se décrit de la façon suivante : une fois l'état de situation et le diagnostic effectués, une concertation "des organisations" saute directement à la planification des opérations et à la mise en œuvre. L'objectif d'adresser adéquatement les étapes de « vision partagée du changement » et de la « planification stratégique » permettent de viser une démarche centrée sur le changement, sur la transformation sociale d'un milieu.

DÉMARCHE "GLOBALE" PROPOSÉE

Sommairement, dans la démarche proposée, vous retrouvez les mêmes étapes que dans le *Processus de développement collectif planifié* auxquelles nous avons ajouté des éléments de démarche pour aider à rendre un tel processus plus concret. Nous avons également choisi de prendre comme sujet de démarche collective la Lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale, car ce type de démarche est régulière dans les territoires du Québec, particulièrement à chaque fois que le gouvernement lance un plan d'action gouvernemental en la matière.



CDC MRC de L'Assomption (2019) - inspiré de Communagir (2012)

Les prochaines sections servent à présenter en quoi ce processus permettrait d'adresser les défis de concertation relevés précédemment.

PROCESSUS "THÉORIE DU CHANGEMENT"

Une approche centrée sur la "Théorie du Changement" se résume simplement en disant : on cherche à travailler sur les impacts plutôt que sur les résultats. Ainsi, en exemple, je peux avoir l'objectif "SMART" de faire un site Internet dans un échéancier et à coûts réalistes qui cible telle ou telle clientèle pour telle ou telle raison. J'atteins mon objectif, je lance le site Internet, j'ai réussi... mais mon site sera-t-il efficace ? Aura-t-il l'impact souhaité ? A-t-il changé quelque chose en lien avec la problématique initiale ?

L'approche se concentre donc prioritairement sur les changements que l'on souhaite voir se produire dans notre milieu, peu importe les actions et les stratégies choisies pour y arriver. Par ailleurs, ce type de démarche cible davantage une réponse à la cause qu'aux conséquences de la problématique. Une concertation "des organisations" aura davantage tendance à cibler des actions à effectuer en réponse aux conséquences de la problématique (interventions individuelles ou milieu de vie) plutôt qu'à la cause profonde (intervention systémique ou globale).

Cette explication simpliste demeure complexe à exécuter, mais retenons seulement ces deux notions de base : 1) Les changements souhaités sont plus importants que les actions potentielles; 2) Les causes plus importantes que les conséquences. L'utilisation de la technique d'animation centrée sur les stratégies d'abord pour ensuite choisir les pistes d'actions est également un élément incontournable à ce type de démarche.

Notons que nous avons également proposé un échéancier : une telle démarche pourrait prendre environ 18 mois avant de passer concrètement à la mise en œuvre. Ces estimations tiennent compte de plusieurs renseignements : l'expérience tend à nous démontrer que la mobilisation collective est grandement tributaire des moments de l'année (vacances d'été, période des Fêtes, etc.) ainsi que de la météo (tempêtes hivernales). Par ailleurs, plusieurs travaux préparatoires aux différentes étapes exigent de donner le temps au(x) porteur(s) de préparer adéquatement le déroulement et les animations afin d'assurer une participation pleine et entière de l'ensemble des parties prenantes de la démarche.

Cette vision [de jonction ou hybridation entre logique de programme descendant et logique communautaire ascendante] doit bien sûr s'incarner dans la reconnaissance de son importance comme déterminante de la finalité de l'action collective, de son rôle essentiel dans la réalisation de la démarche, mais doit surtout se traduire par la valeur reconnue au vécu du citoyen comme savoir essentiel à intégrer et équilibrer dans l'ensemble des savoirs et « pouvoirs » mobilisés pour la poursuite de la démarche collective. [...]

La participation, c'est une finalité qui nécessite que du temps soit consacré aux activités d'accompagnement, d'éducation, de sensibilisation.

(Mercier et Bourque (2021))



PRIORISATION NEUTRE ET STRATÉGIQUE

La démarche proposée adresse le défi de la priorisation neutre et stratégique à l'aide des trois premiers éléments : les groupes de discussions des acteurs locaux, le forum citoyen puis la préparation d'un portrait quantitatif et qualitatif.

D'abord, les groupes de discussion partenariale ciblent la réponse à deux questions : 1) Que remarquent le plus les acteurs locaux en lien avec la pauvreté et l'exclusion sociale ? 2) Ensuite, avec toutes ces conséquences relevées lors de la première discussion, selon leurs propres connaissances et de leurs expertises terrains, quelles en sont les causes réelles ? Le résultat de cette réflexion devient un élément important pour la mobilisation collective car les causes de la pauvreté et l'exclusion sociale sont souvent transversales aux diverses conséquences sectorielles.

Par ailleurs, afin d'éviter la priorisation par population-cible ou par secteurs d'activités, les groupes de discussion sont organisés par groupe d'âge (0-12, 12-25, etc.), en plus de tenir des groupes 0-100 ans. L'objectif étant ensuite d'analyser l'ensemble des causes de tous les groupes et d'en faire une "analyse transversale" à l'ensemble des secteurs d'activités et groupes d'âges. Ainsi, nous dégageons des sujets transversaux et nous avons en main une première "liste" de priorités causales transversales.

La deuxième étape, le forum citoyen, sert également au processus de priorisation neutre et stratégique. Ainsi, au-delà du souhait d'inclure la participation citoyenne par principe, cette participation a un rôle incontournable dans les premières étapes de la démarche (nous reviendrons sur ce rôle plus loin). Ce forum citoyen sert donc à atteindre sensiblement le même objectif que les groupes de discussion. Avec une animation adaptée, obtenir des citoyens vivant des situations de vulnérabilité variées (les "experts de vécu") un état de situation des conséquences qu'engendre leurs réalités puis valider, selon eux, quelles en sont les causes.

Le milieu se retrouve ainsi avec deux listes de priorités causales. Il ne reste qu'à analyser transversalement le tout, à l'aide de techniques d'analyses empiriques, puis nous nous retrouvons avec des priorités neutres et stratégiques. Nous pouvons ensuite procéder à l'élaboration d'un portrait qui mènera à une priorisation stratégique. Ce portrait à deux volets est principalement composé du résultat qualitatif de l'analyse empirique des deux listes de priorités causales auquel s'ajoute des données statistiques exposant la réalité territoriale de celles-ci.

Quelques questions d'évaluation pour ce type de démarche jusqu'ici : cette méthode de priorisation permet-elle de contrer le phénomène de « force du nombre » ? L'exclusion des citoyens d'un processus de priorisation affecte-t-elle du coup le niveau d'engagement et la participation réelle des citoyens pour le reste de la démarche ? La prochaine section adresse cette seconde question...

PARTICIPATION CITOYENNE

Afin d'avoir une compréhension commune de la notion de participation citoyenne, voici d'abord une référence en la matière. L'échelle de participation ci-dessous est issue des travaux de l'*Initiative sherbrookoise en développement des communautés* (inspirée de Hart (1992)).

Exemples	Échelle de participation	Phases
Des citoyens identifient un problème, initient un projet et convainquent d'autres acteurs de s'impliquer	8. Projet initié par les citoyens, décision conjointes tables-citoyens (coconstruction)	Phase de développement
Des citoyens planifient et réalisent leur propre projet	7. Projet initié et décidé par les citoyens (délégation)	Phase de consolidation
Des citoyens participent à un projet à titre de partenaires	6. Projet initié par la table, citoyens consultés dans la décision (partenariat)	Phase de consolidation
Des citoyens sont consultés et leurs opinions sont considérées sérieusement	5. Citoyens consultés et informés (consultation)	Phase de consolidation
Un groupe de citoyens est formé pour la mise en œuvre d'un projet collectif, ils sont informés des objectifs et se sentent responsable des résultats	4. Citoyens désignés mais informés (information)	Phase d'implantation
Des citoyens sont invités à une consultation sans y avoir été préparés	3. Participation symbolique	Non participation
Les citoyens participent à l'action en ayant une vague idée des objectifs	2. Participation décorative	Non participation
Les citoyens sont préparés en vue d'une démonstration	1. Manipulation	Non participation

La participation citoyenne est un processus qui passe par l'accompagnement et l'intégration des citoyens à des structures et actions organisées, et qui oblige constamment à adapter celles-ci aux besoins différents exprimés par de nouveaux participants mobilisés, lesquels amènent d'autres façons de concevoir l'action, et, selon leur rythme, peuvent mieux mobiliser d'autres citoyens que ceux qu'on a déjà rejoints. Le développement des communautés est affaire de logique de processus plus que de projet, où la participation citoyenne agit comme carburant, et où l'enjeu devient alors le partage du pouvoir entre des savoirs différents. [...] L'important est de créer un lieu commun rassembleur, générateur de discussions entre gens de différentes allégeances, qui permette de gérer le débat et de dépasser le choc des cultures différentes et les préjugés.

(Propositions tirés de Mercier et coll. (2020))



La démarche globale que nous proposons dans ce document a comme objectif de positionner le citoyen, dès le départ, comme étant un acteur incontournable à la démarche, en partenariat des premières étapes de la démarche pour ensuite viser la coconstruction. En négligeant une étape de « forum citoyen » et en effectuant plutôt que des priorisations partenariales en sollicitant les citoyens après que les priorités aient été choisies, les démarches locales de développement social ont souvent tendance à positionner le citoyen dès le départ en mode consultation plutôt que participation.

Par ailleurs, plusieurs milieux utilisent des sondages auprès de l'ensemble de la population pour prioriser. Deux réflexions s'ensuivent : 1) La consultation des « experts de vécus » en lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale ne se retrouve-t-elle pas noyée dans la masse majoritaire des citoyens consultés ?; 2) Quels sont les impacts du choix des méthodes de consultation sur les résultats alors que, par exemple, certains « experts de vécus » n'ont même pas accès à l'Internet ?

De plus, considérant que l'engagement d'une personne repose beaucoup sur son sentiment d'avoir participé aux choix ayant mené à l'action, quel impact sur le niveau d'engagement des citoyens aura leur intégration dans la démarche si tardivement dans le processus, le sondage étant souvent d'abord orienté par les priorités partenariales ?



Pour assurer que la démarche demeure non seulement « pour » mais aussi « avec » et « par », il faut l'aborder dans une posture intellectuelle et éthique et une approche d'intervention permettant une prise réelle des concernés sur la définition de ses finalités et le choix de ses orientations et stratégies de réalisation.

(Mercier et Bourque (2021))



UNE PRIORITÉ TRAVAILLÉE COLLECTIVEMENT

Dans le processus proposé, il est clairement indiqué que l'effet d'entonnoir mène à la priorisation d'un seul enjeu (peut-être deux) en vue de développer une vision stratégique du changement. L'objectif étant de s'assurer d'avoir une démarche collective globale, impliquant et engageant l'ensemble des parties prenantes d'un territoire (citoyens inclus) dans un seul et même projet de communauté.

À l'image des expériences antérieures dans plusieurs milieux, lorsqu'une démarche collective se dote de plusieurs priorités, la tendance à la division est un phénomène inévitable. Les acteurs choisissent la priorité (ou le chantier) la plus en phase avec leurs propres orientations organisationnelles, puis les réunions collectives larges ne servent qu'à faire le suivi des travaux en silos. L'impact vécu est que les acteurs d'un chantier sont davantage préoccupés par la présentation de leur propre travail, puis une fois effectuée, écoutent très peu les présentations des autres comités, n'ayant pas nécessairement de liens à faire avec leurs propres travaux.

Nous nous retrouvons ainsi avec une collection d'actions concertées, mais aucune planification territoriale (collective et partagée). Un exemple concret pour imaginer ce que pourrait être une planification collective : imaginons un colloque, un genre de "Forum jeunesse", auquel participent activement à l'organisation de l'événement tous les acteurs locaux.

Ainsi, les comités sont divisés par fonction : un comité travaille le marketing, l'autre la programmation et l'autre la logistique. Ceci dit, tous reviennent collectivement ensemble car le travail d'un comité a un lien direct avec le travail fait par les autres.

La méthode classique de concertation "des organisations" a tendance à engendrer la création et la formalisation de chantiers, de comités et de structures, ce qui alimente le phénomène de l'hyperconcertation et une charge de travail supplémentaire pour les acteurs locaux. Alternativement, s'il y a lieu, ce type de concertation menant à la multiplication des priorités offre l'avantage de permettre aux divers acteurs locaux de déposer des projets pouvant obtenir du financement dans un plus large éventail de secteurs d'activités. Notez bien, nous ne dénonçons pas ici ce type de démarche, nous cherchons seulement à relever les défis du #FaireAutrement.

En plus de cibler la participation engagée des citoyens dès le départ, on peut aussi envisager un potentiel soutien de leur part pour contribuer à la charge de travail entre les rencontres. De plus, avec des pratiques de concertation adaptées, en leadership additif (plutôt que partagé), la mobilisation devient davantage source d'engagement et d'appropriation collective plutôt que de structures formelles, délégatives et en comités.

À cet égard, la formalisation de comités préconise la reconnaissance d'un engagement formel des organisation partenaires, alors qu'il est très difficile d'envisager ce type d'engagement auprès d'instances publiques ou politique. La participation de ce type de partenaire est souvent un choix des individus et non un engagement formel de leur organisation. Comment cette formalisation d'engagement contribue ou nuit-elle à une démarche collective dans un milieu ? Comment cela affecte le sentiment d'être un acteur et partenaire de la communauté nonobstant notre rôle organisationnel.

Nous avons aussi identifié dans une recherche que l'identité territoriale peut amener certains acteurs institutionnels à prendre des décisions qui vont au-delà de leurs stricts intérêts organisationnels et de leurs rapports de pouvoir concurrentiels au nom d'une cohésion et d'une solidarité territoriales autour d'enjeux locaux.

L'ancrage territorial joue donc un rôle important sur le plan de développement car le territoire rend possible un rapport de proximité essentiel à la participation.

(Bourque (2008))



Ainsi, un représentant d'un bureau de député ou d'une institution publique comme le réseau de la santé, aura tendance à se retirer ou à régulièrement s'exclure des démarches, en statuant que son rôle organisationnel l'empêche d'être un acteur pleinement engagé dans une démarche territoriale. Ironiquement, dans la majorité des priorités ciblant des "causes", ce sont régulièrement ces acteurs qui peuvent le mieux alimenter et contribuer aux réflexions stratégiques, sans nécessairement se "positionner" officiellement en tant que membre délégué et formel d'un comité.

La démarche proposée cherche d'ailleurs à adresser ce type de "formalisation" en ciblant le moment de planification de la gouvernance non pas au début du processus, mais plutôt à la fin, lors de la planification des opérations. Cela a pour effet, dans un premier temps, de permettre à l'ensemble des acteurs et organisations d'un territoire de participer pleinement, sans que cela nécessite un engagement organisationnel. Puis, dans un deuxième temps, une fois les stratégies identifiées, les organisations les plus à mêmes d'être centrales aux suites de la démarche émergent naturellement du processus (nous y reviendrons).



PLANIFICATION SOCIALE OU CONCERTATION GLOBALE

PRATIQUES DE CONCERTATION : GLOBALE OU DES ORGANISATIONS ?

Tel que soulevé dans la première partie, la "planification sociale" est un type de concertation qui s'apparente à la concertation "des organisations" tandis qu'une concertation globale s'apparente plutôt à du "développement communautaire" (au sens de "communauté").

Historiquement, les démarches locales de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale sont associées à du financement de projets ponctuels en partenariats, souvent à cause des critères et conditions dudit financement. À ces enjeux de critères et conditions s'ajoutent d'autres défis à possiblement évaluer : il arrive que la méthode d'attribution de ces fonds soit favorisée par certains acteurs pour diverses raisons (phénomène de "tirage de couverture", propension naturelle au clientélisme, la réponse à des objectifs organisationnels, etc.). En complément, des initiatives de financement de « concertation », soit philanthropique ou par programmes gouvernementaux, tendent à mettre l'accent sur le processus plutôt que l'action en soi.

Cela dit, il existe une importante méfiance historique de la part des acteurs sociocommunautaires à l'égard des approches de financement philanthropique : les acteurs d'un milieu sont-ils outillés par ces fonds ou sont-ils des outils pour répondre aux objectifs de "planification sociale" respectifs des financeurs ? Les restrictions, conditions et critères entourant les financements permettent-ils vraiment aux milieux d'agir en réponse aux besoins de la communauté ? Cela dit, là n'est pas l'objectif du présent document, revenons donc aux objectifs du #FaireAutrement.

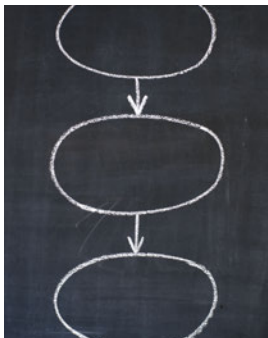
Tel que présenté précédemment, le défi historique d'une telle démarche repose, entre autres, sur le fait que, suite à l'état de situation et au diagnostic, les acteurs tendent à procéder directement à la planification des opérations. Le résultat est à la fois très positif et moins : en résulte souvent des actions pertinentes qui aident des personnes en besoins (interventions individuelle) mais en bout de ligne, les acteurs locaux mentionnent souvent que la situation n'a pas changé, le problème existe toujours.

C'est pourquoi la démarche proposée, inspirée par le modèle de Communagir et de l'approche *Théorie du changement*, met de l'avant 3 étapes particulières : *Vision du changement*, *Planification stratégique* et *Bilan et évaluation stratégique*. De plus, la mise en œuvre est également présentée dans un sous-cycle de processus afin de bien mettre en évidence la nuance entre cette mise en action et celle du processus global de la démarche plus stratégique.

Pour la vision du changement et l'aspect de planification stratégique, ces étapes nécessitent la mise en place de conditions gagnantes à un tel exercice de « critique constructive ». L'objectif de ces deux exercices est d'abord d'identifier des changements souhaités, collectivement, puis ensuite de cibler des stratégies ou actions collectives susceptibles d'engendrer ces changements. Ainsi, le travail se fait à l'envers : identification du changement souhaité (disons dans un horizon de 10 ans), choix de stratégies pouvant engendrer ce changement (à réaliser dans les 5 ans) puis finalement les actions stratégiques (sur 2-3 ans) permettant d'exécuter ou d'envisager la réalisation de ces stratégies. Notez que le nombre de « bonds » (3-5-10 ans) peut différer selon la volonté du milieu.

Mais pour que l'exercice soit réellement bénéfique, lorsqu'un changement ou une stratégie est choisie, il importe de questionner, voire critiquer constructivement l'hypothèse selon laquelle la stratégie ou l'action proposée engendre réellement le changement souhaité. Il faut également considérer que des recherches pourraient être bénéfiques à l'égard de certaines questions sur les hypothèses.

Cette phase d'exploration, effectuée en toute ouverture avec une approche constructive, permet de développer l'efficacité des actions résultant de la démarche. Elle permet également de pister des éléments de réflexion à l'égard d'indicateurs stratégiques (des marqueurs de progression ou jalons) favorisant une meilleure évaluation stratégique suite à la mise en œuvre.



La recherche nous a mis en contact avec des résultats transitoires, c'est-à-dire des événements critiques, marqueurs de la progression de l'action vers ses effets. Ces traces observables de l'action en train de se faire ont été observées sur tout les territoires de recherche et forment la trame des monographies.

(Bilodeau et coll. (2018a))



LEADERSHIP NATUREL

Le développement et l'émergence d'un leadership naturel est ciblé avec ce type de démarche, plutôt que structurellement forcé dans un leadership délégatif et formel.

Ainsi, en laissant les organisations vivre la démarche, portée temporairement par une instance neutre (une organisation ou un comité) et mandatée pour le faire (voir les propositions de mandats qui suivent), un leadership collectif peut naturellement émerger à l'étape de la planification des opérations et de la gouvernance. Les choix de changements souhaités, les hypothèses et les stratégies choisies mènent naturellement à l'identification des leaders incontournables pour le comité de « mise en œuvre et de suivis » de la planification opérationnelle ; un vote délégatif n'étant ainsi potentiellement même pas nécessaire. Il est même envisageable et favorable qu'il y ait une distinction entre ce comité de mise en œuvre et celui responsable de la démarche stratégique plus globale.

MANDATS DU (OU DES) PORTEUR(S) NEUTRE(S)

Nous souhaitons d'abord faire une distinction rapide entre un collectif porteur et une organisation pivot responsable de la démarche.

La composition mixte d'une instance collective neutre peut être axée sur des représentants de différentes sphères d'indicateurs de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale : Éducation, Santé, Emploi et travail, Sociocommunautaire... Un siège peut également être réservé pour les citoyens, en prévision d'une nomination dans le cadre du forum citoyen. Ainsi, cette instance mixte favorise l'atteinte des mandats présentés mais présente aussi quelques défis à adresser en lien avec l'expression « *trop de chefs, pas assez d'indiens* ».

Ainsi, autant la mixité des acteurs permet de favoriser une meilleure compréhension des réalités de chaque secteur ou domaine, celle-ci peut aussi engendrer une dissidence sur le déroulement et l'engagement des partenaires de la démarche. Il importe donc de réfléchir à la possibilité de responsabiliser un intervenant collectif, supervisé par une organisation responsable de la démarche, qui coordonnera la démarche AVEC l'instance collective, mais qui conserve une certaine responsabilité de s'assurer que la démarche chemine. Ce faisant, l'expression selon laquelle « *tout le monde est responsable et qu'en même temps, personne ne l'est* » peut être adressée de façon proactive.

Ce travail de soutien et d'accompagnement des acteurs dans un processus se vit dans un contexte de confiance, de fidélité, de fiabilité, de loyauté, de confidentialité et de respect mutuel.

Le succès de la démarche collective ne dépend pas ultimement de l'intervenant collectif, car il est imputable des stratégies et moyens qu'il utilise pour mettre en mouvement l'action collective, mais les résultats appartiennent à l'acteur collectif.

(Avenel et Bourque (2017))



L'alternative étant une instance entièrement collective, sans intervenant collectif, qui s'outille collectivement et en toute neutralité, mais notons l'importance d'avoir certaines conditions gagnantes et incontournables. Ces dernières demeurent assez rares dans un même milieu lorsque des secteurs ou domaines d'activités assez diversifiés cherchent à travailler ensemble (neutralité, compréhension commune, synergie, objectifs partagés, humilité et ouverture, reconnaissance des pratiques complémentaires, etc.).

Voici une synthèse des mandats et les objectifs ciblés par ces mandats, tels que proposés par cette démarche.

MANDATS DU (OU DES) PORTEUR(S) NEUTRE(S)



Contribuer aux stratégies de MOBILISATION

Les représentants ne sont pas à l'instance collective pour assurer eux-mêmes la mobilisation de leur secteur ou réseau. Ils y sont pour contribuer aux réflexions et choix stratégiques de l'ensemble de l'instance visant la mobilisation des divers types d'acteurs ou de réseaux.

Ainsi, en exemple, une personne représentant le milieu scolaire contribue, par sa connaissance de la réalité de ce réseau, au développement de stratégies de mobilisation qui seront exécutées par l'ensemble de l'instance de la démarche. Ce mandat de l'instance est donc une responsabilité collective dans le déploiement de stratégies pour mobiliser les acteurs du milieu autour de la démarche, surtout les absents, sans négliger l'engagement des acteurs déjà mobilisés.

Participer aux RÉFLEXIONS visant le processus

Comme la démarche est centrée sur une nouvelle façon de se concerter autrement, il est important d'assurer une cohérence dans les objectifs de chacune des étapes. L'instance devient en charge « du contenant de la démarche et non du contenu ». L'instance devient ainsi le « gardien du processus » pour en maximiser l'impact dans le développement des techniques d'animation de chacune des étapes, plutôt que d'être une instance délégative qui "prémâche" les travaux entre les rencontres collectives.



Soutenir l'ADAPTATION des étapes pour respecter l'échéancier

Le terme "échéancier" fait directement référence à celui de la démarche proposée, à ne pas confondre avec celui de potentielles conditions et critères d'un programme de financement.

Ce mandat de l'instance cible de faire tout en son pouvoir pour maintenir l'échéancier de la démarche proposée et que les acteurs du milieu soient tous interpellés pour contribuer à cet objectif. Ainsi, si une réunion doit être annulée (ex. : tempête de neige), l'instance devient responsable de trouver des solutions alternatives tout en sauvegardant le processus pour éviter de sauter une étape.

Surveiller les aspects stratégique et évaluatif

Il importe de reconnaître ce mandat de « chien de garde du processus » pour l'instance responsable de la démarche. Ainsi, les sujets traités dans les réunions de travail de cette instance demeurent axés sur les aspects stratégiques de la démarche ainsi que sur le développement de pratiques évaluatives. Ces dernières étant à la fois en lien avec l'impact des opérations sur les changements souhaités que pour l'évaluation de la démarche en soi.



Partie 4 - Réflexions ouvertes...

#FAIREAUTREMENT – ENCORE PLUS !

La présente section se veut un complément sur des éléments additionnels de réflexion pour les milieux qui envisageraient la mise en œuvre de la démarche proposée.

DE LA « SACOCHE » AU LEADERSHIP COLLECTIF

L'utilitarisme* est un enjeu important pour le milieu sociocommunautaire depuis très longtemps : les acteurs du milieu ne sont-ils que des outils administratifs pour répondre aux objectifs organisationnels des gouvernements ou des organisations philanthropiques ?

Tel que mentionné précédemment, l'ancrage territorial et l'imputabilité du processus par l'organisation porteuse (et par l'intervenant collectif) sont des critères fondamentaux à la réussite d'une telle démarche. Ainsi, l'organisation porteuse se responsabilise du mandat en leadership collectif pour en favoriser la réussite AVEC les acteurs et citoyens. L'utilitarisme peut amener ou forcer l'organisation porteuse à ne se positionner qu'à titre de fiduciaire administratif, qui ne se préoccupe pas des retombées. Devenant une simple "sacoché" administrative pour le bailleur de fonds, l'organisation est ainsi déresponsabilisée du leadership collectif, soit par ledit bailleur de fonds ou par les partenaires.

Au-delà de l'utilisation de mots tels que *leadership collectif*, *mobilisation engagée* et *participation citoyenne*, il importe de se questionner sur les conditions financières et logistiques des organisations porteuses ainsi que du niveau de "responsabilité" qui leur incombe.

* https://www.ccnpps.ca/docs/2016_Ethique_Utilitarisme_Fr.pdf



Le Public Value Management (PVM) se présente comme un nouveau paradigme de gouvernance publique qui mise sur l'ethos du service public faisant appel à la participation des « parties prenantes » à la conception et à la production des « biens publics ».

Ceux-ci ne sont alors plus arbitrés par le marché et une vision technocratique de gérance des services à l'humain (contrairement au paradigme de la Nouvelle Gestion Publique [NPG]), mais par de nouvelles formes et espaces d'institutionnalisation ouverte à la délibération et à l'expérimentation, dans des modes de gouvernance permettant de combiner la démocratie participative et délibérative avec la démocratie représentative.

(Lévesque (2012))



Considérant les réflexions du présent document, quelques réflexions s'imposent : est-ce qu'un leadership partagé, sans "leader pivot" responsable du processus, est garant d'une démarche de concertation réussie ? Quel est l'impact de mettre en charge du processus les acteurs devant participer eux-mêmes à la démarche en tant que partenaires-participants ?

RÔLES DES CITOYENS

Malgré la volonté de vouloir impliquer les citoyens et faire de la participation citoyenne, il importe de questionner et réfléchir adéquatement aux divers rôles et responsabilités potentielles pour les citoyens dans n'importe quelle démarche. Quel est la place du citoyen dans ces types de démarches ? De quels types d'activités d'éducation populaire, s'il y a lieu, devons-nous envisager ? Quels sont les conditions (horaire, accessibilité, etc.) permettant de réellement favoriser leur participation ?

Deux visions peuvent soutenir ces réflexions : la participation directes et la représentativité communautaire.

Les règles de délibération des assemblées publiques et la loi de la majorité ne sont pas suffisantes pour assurer l'expression de la démocratie réelle et de la participation citoyenne. Les intervenant.e.s collectif.ive.s optent pour renforcer le pouvoir d'agir et la voix au chapitre des personnes, groupes et communautés qui en sont moins pourvu et même trop souvent dépourvus.

Pour y arriver, ils ont souvent recours à l'éducation populaire inspirée de l'approche de la conscientisation, à l'innovation dans les règles de connaissance et d'analyse des besoins et des territoires, et à la création d'espaces d'apprentissages et d'exercice de délibération en assurant un leadership de processus appuyé sur des attitudes professionnelles conformes à une posture éthique affirmée et partagée.

(Ampleman et coll. (2012) / Freire (1974))



Les acteurs communautaires constituent de ce fait une voie privilégiée de participation sociale et d'accès aux instances pour les citoyens. Leur première contribution est la création de liens sociaux, une caractéristique fondamentale qui leur permet de remplir des fonctions de services, de revendication et de défense des droits. Leur proximité de la population, les apprentissages qu'ils permettent à partir du vécu des gens et la souplesse de leurs structures en font une voie privilégiée de participation citoyenne.

(Mercier et St-Germain (2008))

Selon les dynamiques locales, il appartient aux milieux de se questionner sur le type de participation citoyenne ou de représentativité souhaitée, quelle soit directe ou représentative.

PLAN DE COMMUNAUTÉ OU ACTIONS CONCERTÉES EN SILOS ?

Un plan de communauté, au sens d'une concertation globale, implique que toutes les actions soient interreliées dans leur nature, à l'image d'une priorité travaillée collectivement. Lorsqu'une démarche de concertation se divise en "chantiers sectoriels", le phénomène « d'actions concertées en silos » devient naturellement la norme.

Par ailleurs, les actions ou les stratégies identifiées à l'intérieur d'un plan de communauté devraient, en principe, avoir l'aval des acteurs du territoire, une adhésion globale pour assurer une cohérence avec les changements souhaités. Ainsi, si la stratégie choisie ne nécessite pas des fonds ou des projets, mais plutôt un changement de pratique des organisations du milieu, l'adhésion commune et collective au changement souhaité facilite l'atteinte de l'objectif.

Par ailleurs, étant une mobilisation territoriale, l'attribution des fonds (s'il y a lieu) est naturelle et collective, elle ne s'effectue pas que par quelques individus, dont parfois certains ne sont même pas des acteurs locaux du territoire. Cette dernière méthode, qui en est une classique de "planification sociale", néglige-t-elle la possibilité d'appliquer localement des pratiques de financement collectives en vue d'un changement d'impact global, plutôt que de s'exposer aux défis du financement par projets relevés précédemment ?



MOBILISER LES ABSENTS

Jusqu'à tout récemment, la situation pandémique limitait et limite encore la participation de plusieurs acteurs du milieu. Malgré l'importance que l'on accorde aujourd'hui à cette réalité, le défi de mobilisation des absents était déjà bien présent avant la pandémie. « Bonne personne, à la bonne place, au bon moment », une expression parfois ignorée dans les démarches locales qui préfèrent « faire avec ceux qui sont présents » ou assumer que « les absents ont toujours tort ». Toujours est-il que, améliorer l'accès au soin de santé sans la présence du Réseau de la Santé... cela risque d'être un défi de taille !

Soulevons également la réflexion de la participation des gestionnaires versus les intervenants : n'est-il pas plus adéquat de mobiliser les intervenants pour la portion « analyse », les gestionnaires pour la portion « planification » pour ensuite retrouver les intervenants pour la mise en œuvre ? Cette reconnaissance organisationnelle et institutionnelle des rôles de chacun, empreinte d'une ouverture et d'un respect envers les partenaires d'une telle démarche, ne mérite-t-elle pas un temps de réflexion en début de démarche ?

Terminons cette section sur la mobilisation des absents en adressant le rôle potentiel des élus municipaux face à la mobilisation locale et le développement territorial.

Il faut reconnaître aussi que les défis sont grands pour les élus en général, la gouvernance municipale évoluant dans des rapports de proximité sur des enjeux souvent très concrets d'intendance du vécu quotidien des électeurs, dont les attentes sont en général dominées par la culture politique d'utilisateur-payeur. Elle est contrainte, par ailleurs, par les marges de manœuvre réduite que lui donne sa dépendance face à l'autorité gouvernementale, dont les exigences se sont accrues au fil des dernières décennies en matière de mandats plus lourds avec des normes administratives et techniques rigides. [...]

Dans ces espaces-temps, les élus exercent un rôle déterminant par le leadership politique qui leur donne légitimité et pouvoir d'action sur et dans le cadre administratif et politique du territoire. S'ils sont une composante essentielle du « système locale d'action », à tout le moins par l'influence qu'ils peuvent exercer sur la mobilisation des autres acteurs, ils doivent en demeurer distants pour pouvoir bien exercer leurs pouvoirs et responsabilités comme décideurs en charge du bien commun.

(Mercier et Bourque (2021))



PRATIQUES ÉVALUATIVES

Considérant les défis à relever dans l'exécution et l'adhésion à de nouvelles pratiques de concertation, ciblant les divers éléments relevés dans le présent document, ne serait-il pas pertinent d'assurer des démarches d'évaluation neutres et externes à la démarche ? Est-il possible pour un milieu de réserver un budget pour une démarche externe d'évaluation ?

Comment peut-on éviter une analyse centrée sur les pratiques d'évaluation socioéconomique classiques de type "organisations" ? Est-il possible d'avoir des indicateurs d'évaluation permettant de concilier à la fois les besoins institutionnels, politiques et communautaires ?

À ces questions, nous croyons que la réponse se trouve dans le processus : en ayant ciblé des *marqueurs de progression* en lien avec l'approche de *Théorie du changement*, chacune des parties prenantes peut y trouver son compte et le choix des indicateurs s'en voit faciliter pour tous. Notons aussi l'importance de distinguer l'évaluation du processus (*bilan et évaluation stratégique*) de l'évaluation des actions (*mise en œuvre et suivi*) tels que présentés dans le processus proposé inspiré du modèle de Communagir.

À l'image de l'introduction, il importe de noter à nouveau que l'objectif du présent document est d'offrir un éclairage sur la multiplicité positive des différents processus de concertation.

En exemple : d'un côté, une démarche de concertation « des organisations » qui viendra directement aider des personnes vulnérables à court terme et de l'autre, une volonté de vivre une démarche de concertation globale pour « faire autrement » et engendrer du changement avec les citoyens.

La lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale est un des fondements de la mission de la CDC et de ses membres, il est donc incontournable pour nous de contribuer, à notre façon, à ces opportunités d'innover avec les partenaires par la concertation. Ainsi, nous réaffirmons notre volonté d'alimenter et d'outiller par la réflexion et par ce document des démarches de concertation, nos collègues CDC ou tout autre milieu souhaitant travailler ensemble collectivement.

Enfin, nous invitons toutes personnes souhaitant approfondir les éléments relevés par ce document, ainsi que sur d'autres réflexions que nous n'avons pas explicité ici, à joindre la CDC pour échanger et partager nos connaissances mutuelles sur le sujet. Nous sommes toujours ouverts à affiner notre compréhension de la complexité entourant la coconstruction d'un monde meilleur...

COORDONNÉES

CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE
MRC DE L'ASSOMPTION (CDC)

50, rue Thouin - Centre à Nous
Repentigny (Québec) J6A 4J4
info@cdclassomption.org - T. 450-313-0228

[POUR JOINDRE COMMUNAGIR](#)

BUREAU DE MONTRÉAL
2187, rue Larivière
Montréal (Québec) H2K 1P5
info@communagir.org
T. 514 904-7450

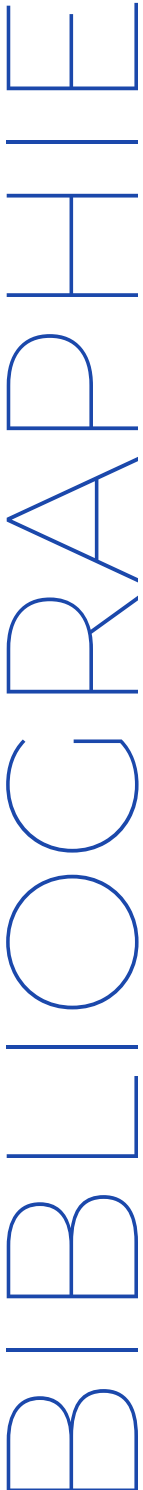
BUREAU DE QUÉBEC
155, boul. Charest Est, Suite 190, E et F
Québec (Québec) G1K 3G6
info@communagir.org
T. 514 904-7450

[POUR JOINDRE JFL CONSULTANTS](#)

T. 514.570.6409
info@jflconsultants.ca

Guernon, S. et coll. (mars 2022). #FaireAutrement : Différent : pas mieux, pas moins bon. Mémoire interne et guide de réflexions. Corporation de développement communautaire MRC de L'Assomption (CDC)

Nous recommandons fortement à toutes personnes souhaitant intervenir et approfondir leurs connaissances en développement territorial à consulter les références suivantes.



Bellefleur, O. et Keeling, M. (2016). *L'utilitarisme en santé publique*. Montréal, Québec : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé.

Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : Entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Initiatives ».

- Bourque, D. (2003). *Partenariat territorial : une étude de cas*, Gatineau, Cahier du CERIS : série Recherches, no 26, Université du Québec en Outaouais.

Guernon, S. avec Champagne, I., Fortin, N., Guédon, M.-N., Mailhot, J., Malbœuf, P. et Vandal, J. (2009). *Rapport d'évaluation sur la concertation dans la MRC de L'Assomption*, Table de concertation des organismes communautaire MRC de L'Assomption (TCOC).

Initiative sherbrookoise en développement des communautés (2017). *Cadre de référence, de collaboration et d'action*, Annexe 4, p.50 – inspirée des travaux de Roger Hart (1992).

Lachapelle, R. et Bourque, D. (2020). *Intervenir en développement des territoires*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Initiatives ».

- Bilodeau, A., Galarneau, M., Lefebvre, C. et Potvin, L. (2018a). « *Linking process and effects of intersectoral action on local neighbourhoods : Systemic modelling based on Actor-Network Theory* », *Sociology of Health & Illness*, vol. 41, no 1, p. 165-179, doi : 10.1111/1467-9566.12813.
- Lévesque, B. (2012). « *La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique* », *Vie économique*, vol. 4, no 2.
- Mercier, C. et St-Germain, L. (2008). *La participation citoyenne et le développement des communautés. État des lieux et débats*. Document de travail à l'usage exclusif des participants du séminaire, avril.

Mercier, C. et Bourque, D. (2021) *Intervention collective et développement des communautés : Éthique et pratiques d'accompagnement en action collective*, Québec, Presse de l'Université du Québec, coll. « Initiatives ».

- Ampleman, G., Denis, L. et Desgagnés, J.-Y. (dir) (2012). *Théorie et pratique de conscientisation au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Avenel, C. et Bourque, D. (dir) (2017). *Les nouvelles dynamiques de développement social*, Nîmes, Champ social.
- Forest, D. et St-Germain, L. (2010). *La participation citoyenne. Le point de vue des citoyennes et citoyens du Nord de Lanaudière sur leur participation aux démarches d'animation territoriale en développement durable*, Joliette, Centre de recherche sociale appliquée, rapport de recherche, Centre de services sociaux du Nord de Lanaudière.
- Freire, P. (1974). *Pédagogie des opprimés*, Paris, François Maspero.
- Mercier, C., Bourque, D. (dir) avec St-Germain, L. (2020). *Participation citoyenne et développement des communautés du Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation*, réédition et mise à jour de la version de 2009, Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) – Innovation sociale et développement des communautés et Cahier de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), septembre.

Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (2010). *Le Cadre conceptuel de la santé et de ses déterminants - résultat d'une réflexion commune*, Édition - La Direction des communications du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec

Panet-Raymond, J. et Mayer, R. (1990, modifié en 1995). *Pratique de l'action communautaire – 2e édition*, Presses de l'Université du Québec. Tableau inspiré de J. Rothman, "Three Models of Community of Organization Practice", dans F. Cox et J. Rothman (1987). *Strategies of Community Organization*, Ithasca, Ill., Peacock Publishers.