

Bienvenue dans nos fiches thématiques!

Nous y voilà enfin ! Après plus d'un an à mener de nombreuses rencontres dans plus de 40 territoires du Québec, l'heure est au Rendez-vous national.

Le contexte.

Depuis le tout début, les États généraux sont au service des communautés pour qu'elles puissent se mobiliser et se réfléchir dans une perspective territoriale, surtout au sortir des mesures sanitaires mises en place dans le contexte de la crise sociosanitaire et qui sont venues bouleverser nos manières de vivre, de travailler (ou pas) et de se concerter pendant plus de deux ans. Le but de cette grande démarche nationale est de partir des territoires et de ce que leurs communautés disent au sujet de leurs besoins, leurs enjeux, leurs aspirations et leurs défis, de récolter et analyser leurs propos puis de les mettre au jeu dans une grande conversation collective lors du Rendez-vous national sur ce qu'il nous apparaît essentiel pour l'avenir du développement des communautés au Québec.

Un regard sur le développement des communautés au Québec.

Nous pensons qu'il est temps de poser un regard actuel et collectif sur l'évolution des structures et des pratiques de concertation, marquée par l'arrivée de nouveaux modes de financement et la complexité de plus en plus grande des enjeux transversaux et populationnels jugés centraux au développement des communautés. Nous nous intéressons également aux façons d'imaginer de nouveaux possibles en fonction de cette diversité des configurations de la capacité d'agir des communautés, de la diversité des populations aussi, dans un souci d'équité territoriale et dans un contexte de profonds bouleversements liés aux crises socio-environnementales en cours et à venir. La réponse à la pandémie a prouvé la résilience que les communautés concertées offrent dans un contexte de crise socioéconomique.

Conversation et intelligence collectives au menu du Rendez-vous national.

Pour arriver à cette conversation collective et y verser la richesse de notre intelligence collective afin d'aller un peu plus loin dans nos réflexions, nous vous invitons à une posture d'ouverture à la diversité, à l'inclusion et au bien commun, les valeurs centrales de notre événement national. Mettons nos idées et expertises en commun au-delà de nos clivages et différents découlant de la multiplication de nos appellations, regroupements et réseaux de développement social, développement collectif, développement communautaire, développement territorial, développement des communautés, développement durable, organisation communautaire, transition socioécologique, innovation sociale, économie sociale et tous les autres qui auraient leur place dans cette liste. L'objectif ultime de ce grand rendez-vous national est de développer une vision et une force plus grande que la somme de chacun.e d'entre nous afin de réfléchir ensemble aux conditions nécessaires pour amener les changements que l'on juge nécessaires dans chacune de nos communautés.

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

Les fiches.

L'Opération veille et soutien stratégique (OVSS) a produit ces fiches thématiques en coconstruction avec le Collectif des partenaires en développement des communautés (Collectif). Elles ont pour but de vous présenter les faits saillants du Tour d'Horizon qui découlent des réflexions des participant.es aux démarches territoriales et des personnes qui ont accompagné ces démarches. Ceci équivaut à environ quarante territoires à travers le Québec, surtout locaux, mais aussi supra-locaux et régionaux. Ces fiches thématiques ne sont pas une description exhaustive de ce qui se passe au Québec, mais plutôt un reflet des grands constats de ce qui s'est dit et réfléchi dans le cadre de la démarche du Tour d'Horizon qui s'est déroulée de septembre 2021 à juin 2022.

Les fiches thématiques organisent ces grands constats en suivant la programmation des ateliers du Rendez-vous national. Les pratiques en développement des communautés étant complexes, il est impossible de le séparer en catégories qui ne se recoupent pas et pour cette raison, certaines informations peuvent se répéter d'une fiche à l'autre. L'implication et la mobilisation des personnes et des territoires dans cette grande démarche sont à l'image de l'écosystème du développement des communautés au Québec : multipartite et intersectoriel au-delà des clivages habituels, ancré dans un territoire, concerté et orienté vers une vision plus grande soucieuse du bien-être collectif des communautés et de leurs populations. Voici donc les thématiques couvertes par ces fiches :

- **Dynamiques territoriales**
- **Équité territoriale**
- **Les différents paliers : local, régional, national**
- **Convergence et travail intersectoriel**
- **Gouvernance, leadership et leviers – 1 et 2**
- **Transition socioécologique**
- **Participation citoyenne**
- **Imaginaire des possibles**
- **Conditions de travail et roulement de personnel**

Quelques définitions.

Il est essentiel de poser quelques définitions afin de développer un langage commun, ou du moins une base pour se comprendre et se traduire entre nous. Ces définitions sont tirées d'une production de l'OVSS sur les rôles et les paliers de l'action concertée [1].

Acteur collectif

De façon générale, cette expression peut désigner toute structure composée de plusieurs organisations, institutions, acteurs et actrices qui travaillent dans un but commun. Dans le cadre de cette démarche, on parle plus particulièrement de réseaux et de regroupements qui agissent sur le territoire, la plupart du temps regroupés de manière intersectorielle et concertée. Il est important de comprendre que tous ces réseaux et regroupements sont parfois ou à la fois :

- Un amalgame de leurs membres.
- Une entité en propre (une équipe, parfois au sein d'une organisation incorporée).
- Souvent responsable d'animer des espaces de concertation, outre les espaces dédiés à leurs membres.

[1] Pour une définition de ces paliers, voir le document *Paliers et actions concertées* produit par l'OVSS et disponible en ligne à operationvss.ca.

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

Développement des communautés (DC)

Il se définit comme un développement qui vise à agir sur toutes les dimensions du territoire, en travaillant collectivement à l'amélioration des conditions de vie des populations. Dans les fiches, nous alternerons développement des communautés, développement social, développement territorial et développement collectif afin de faire de la place pour la diversité des appellations et perspectives dans cette grande conversation.

La définition en mouvement est le fruit du travail du Collectif des partenaires en développement des communautés et a servi de définition de base pour la démarche des États généraux.

UNE DÉFINITION EN MOUVEMENT

Comment peut-on réfléchir au développement des communautés ?



Palier

Plusieurs acteurs et actrices du développement des communautés parlent de paliers territoriaux, c'est-à-dire des échelles territoriales dans lesquelles des organisations ou des acteurs collectifs s'incarnent. Certains paliers sont définis de façon officielle (par exemple, selon la structure administrative du gouvernement ou le réseau de la santé). Il y a les paliers locaux (de l'ultra-local au supra-local), régionaux et nationaux.

Premiers succès.

Un des premiers et plus grands succès de l'ensemble de la démarche des États généraux est d'avoir déjà réuni et mobilisé autant de personnes avant autant de chapeaux différents autour d'une grande conversation évolutive et exponentielle sur le développement des communautés au Québec, toutes appellations confondues, et ce, depuis septembre 2021. La programmation du Rendez-vous national est le fruit de l'implication active et généreuse de plus d'une quarantaine de personnes qui ont envie de pousser la conversation collective un peu plus loin dans sa réflexion et dans sa projection vers l'avenir. Au total, ce sera plus de 400 personnes qui y prendront part et retourneront dans leurs milieux respectifs avec tous ces apprentissages et échanges en tête, en plus de quelques pistes structurantes pour la suite du développement des communautés au Québec. **Bon Rendez-vous national ! Profitez-en, c'est votre événement, notre événement !**

Faits saillants du Tour d'Horizon

« Nous sommes tou.te.s différent.es, mais nous sommes tou.te.s pareil dans nos défis et enjeux en lien avec le développement de nos communautés. »

Chaque territoire à son histoire, sa superficie et distances à parcourir, une composition particulière de milieux urbains, semi-urbains et ruraux, de villes-centres, de villes limitrophes et de communautés éloignées. Il faut y ajouter des compositions particulières d'âges et de conditions de vie des populations, par exemple, de découpages administratifs, de leadership d'une organisation ou partagé, de personnes en place dans les démarches de concertation, etc.

Pourtant, les démarches territoriales rencontrées durant le Tour d'horizon rencontrent également des enjeux similaires en matière de développement des communautés : absence d'acteurs clefs autour de la table de la concertation territoriale (culture, environnement, etc.), surconcertation, égos et rivalités entre organisations ou personnes, rapports de pouvoir inégaux entre les partenaires, différentes visions du monde entre le communautaire et l'institutionnel, etc. De même, les manières de réaliser l'action territoriale intersectorielle concertée sont aussi relativement semblables entre les territoires: mobilisation et engagement des acteurs concernés, mise en place d'une gouvernance variable et adaptée, identification d'enjeux communs et prioritaires, élaboration d'un plan d'action stratégique, etc. Les objectifs sont aussi similaires : amélioration des conditions de vie et accroissement du pouvoir d'agir collectif, puis la désormais incontournable transition socioécologique.

Comment alors conjuguer la reconnaissance du caractère unique d'un territoire et l'état de situation en matière de développement des communautés pour aller cultiver les conditions qui facilitent la réalisation des changements que les communautés jugent nécessaires. Par l'état de situation en matière de développement des communautés, il est question de prendre connaissance des démarches territoriales de concertation intersectorielle qui y existent préalablement, des liens entre les partenaires et les organisations au sein de cette démarche et des ressources qui ont été développées par le passé, ou pas.

Lorsqu'on parle de dynamiques territoriales, il est question de la capacité des communautés territoriales à trouver des solutions aux défis qui les touchent par la mise en place de mécanismes souples et flexibles qui leur permettent de répondre à leurs besoins et leurs réalités territoriales spécifiques. Cela suppose également un partage des rôles et des responsabilités dans le respect de l'autonomie et des compétences des paliers concernés, selon une articulation cohérente et opérationnelle entre les paliers et une attribution des ressources nécessaires pour l'élaboration et à la mise en œuvre de l'action territoriale. Bref, les dynamiques territoriales touchent autant la considération des communautés et des projets qu'elles mettent en place que leurs liens avec les autres paliers (local-régional-national) d'action territoriale et l'accès aux moyens financiers pour y arriver.

L'atelier lié aux dynamiques territoriales vous propose de plonger au cœur de différentes certitudes qui limitent le pouvoir d'agir des démarches territoriales, afin de chercher des manières de les subvertir et de trouver des nouveaux leviers d'actions sur les situations les plus communes au développement des communautés.

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

À partir de ces constats, voici d'autres questions qui cherchent à ouvrir l'horizon des possibles :

- **Quels sont les facteurs qui donnent du sens à l'échelle d'une démarche dans une communauté au-delà de la frontière administrative régionale ou de celle de la MRC? Si des municipalités d'une MRC utilisent plus les services de celle d'à côté en raison de leur éloignement géographique, devraient-elles plutôt participer à la démarche territoriale de l'autre MRC?**
- **Comment composer avec la diversité, voire la mosaïque des frontières administratives sur un territoire?**
- **Comment faire cohabiter et soutenir l'ensemble des démarches locales quand on est une démarche régionale? Comment respecter leurs particularités et leur autonomie, tout en servant de lien entre elles et d'ascenseur entre le local et le national ?**
- **Comment faire avec la distance entre les organisations et la diversité qui caractérise le territoire (centre-périphérie; urbain, semi-urbain, rural)?**
- **Comment aller chercher les sommes nécessaires pour réaliser les projets collectifs ou renforcer le fonctionnement d'une démarche territoriale?**

Faits saillants du Tour d'Horizon

L'équité est un élément transversal, au cœur du développement des communautés. Cette notion concerne le partage des ressources financières, matérielles et politiques entre les communautés, les paliers, les acteurs et les populations d'un territoire local, régional ou de l'ensemble Québec en tenant compte des besoins particuliers et des réalités différenciées de tout un chacun.

La conversation sur l'équité n'est pas une mince affaire puisqu'elle juxtapose l'idée que chaque communauté devrait avoir les mêmes leviers pour mener les actions et les changements dont elle juge nécessaires pour ses populations, à l'idée que chaque communauté n'a pas les mêmes besoins auxquels répondre ni les mêmes capacités à mener de tels changements.

Dans les démarches territoriales du Tour d'horizon qui en parlent, tout le monde semble en faveur d'un meilleur partage des ressources entre les municipalités d'une MRC, entre les quartiers d'une ville, entre les MRC d'une région, entre les régions de la province, etc. Dans le concret de la redistribution des ressources, la question s'avère complexe et multidimensionnelle. Comment, en effet, matérialiser une redistribution équitable des ressources entre les territoires et leurs multiples paliers, entre les démarches territoriales et leurs acteurs et entre les différentes populations d'une communauté? D'ailleurs, lors du Tour d'horizon, aucune démarche territoriale n'a fourni d'exemple concret de calcul et de redistribution des ressources en fonction de l'équité entre les partenaires et les populations impliqués dans une instance de concertation.

Les critères de l'équité.

La question se pose alors sur les critères à considérer dans le calcul de l'équité dans une optique d'une redistribution juste des ressources publiques en provenance des programmes nationaux aux échelles régionales et locales. Plusieurs différences peuvent avoir un poids prépondérant dans la considération des capacités et des besoins différenciés en matière de développement des communautés. Voici une liste non exhaustive de différences significatives, avec des exemples concrets d'indicateurs pouvant servir de critères d'équité, qui découle de conversations observées dans le cadre du Tour d'horizon :

- **Différences organisationnelles** : instance de concertation expérimentée, instance de concertation inexistante ou sans coordination, conflits internes entre les acteurs clés du territoire, capacités à la concertation multipartite et intersectorielle, présence de ressources humaines mobilisées avec expertises en développement des communautés, centralisation des services et des financements dans les villes-centres, etc.
- **Différences territoriales et géographiques** : grandeur et échelle des territoires, densité populationnelle, distance entre les agglomérations et niveau de dispersion de la population totale, distance par rapport aux villes-centres, cohérence du découpage territorial, territoires urbains ou ruraux, alliances avec les Premiers Peuples, etc.
- **Différences culturelles** : milieux culturels, diversité ethnoculturelle et linguistique, communautés culturelles, etc.
- **Différences socioéconomiques** : indices de favorisation et défavorisation, indices de pauvreté sociale ou économique, secteurs d'économie présents et vitalité économique, disparités dans le financement du développement des communautés, etc.
- **Différences politiques** : représentation et participation de la société civile, instance de concertation orientée vers le maillage, instance de concertation orientée vers la transformation sociale, pertes de politiques publiques rurales, etc.
- **Différences au niveau des finalités jugées urgentes ou prioritaires** : transition socioécologique, lutte à la pauvreté, amélioration des conditions de vie, transport collectif, aménagement du territoire, système municipal de bacs de compostages, etc.

L'équité et les paliers : qui devrait déterminer les critères de l'équité ?

Est-ce que ces critères devraient être déterminés à l'échelle nationale puis descendus dans les territoires ou devraient-ils plutôt l'être au palier local/régional ? Quelques discussions dans le cadre du Tour d'horizon ont posé la question : à qui revient le pouvoir ou la légitimité de déterminer les critères de redistribution des fonds publics ? Quel est le poids de chacun de ces critères dans l'équation dans une optique de développement des communautés ? Le tout avec la volonté de permettre aux communautés et aux démarches territoriales locales de déterminer elles-mêmes les finalités et les changements jugés nécessaires, donc les ressources nécessaires pour y arriver.

Est-ce que ces éléments devraient être balisés à l'échelle nationale ? Dans tel cas, les critères seraient les mêmes partout au Québec dans un souci d'universalité, avec des formules mur-à-mur pour déterminer comment redistribuer les fonds en provenance d'un ministère ou d'un autre. Les régions ou les territoires locaux n'auraient qu'à recevoir l'argent ou, si on leur accorde plus de poids dans la question de l'équité, ils n'auraient qu'à faire les calculs selon des formules d'équité prédéterminées et veiller à la redistribution des ressources à travers leurs propres territoires dans un souci de développement des communautés. Si la réponse est non, ceci implique qu'il serait plus juste et équitable de permettre et d'accompagner les territoires locaux et régionaux à déterminer eux-mêmes les critères utilisés pour redistribuer de manière différenciée et juste les fonds publics nationaux, par exemple, en tenant compte des besoins et des capacités diversifiés des communautés et des populations au sein de leurs territoires. Serait-ce plus équitable ? Cela permettrait-il aux territoires régionaux ou locaux de déterminer et utiliser les critères qui ont davantage de poids de favoritisation ou défavoritisation dans leurs contextes particuliers ?

Des sources d'iniquité.

Dans le cadre du Tour d'horizon, il a été expliqué comment certaines réalités peuvent être favorables dans certains territoires ou contextes et défavorables, dans d'autres. Par exemple, la proximité d'une ville-centre est un facteur parfois favorable (proximité des services et des lieux de pouvoirs centraux) et parfois défavorable (la ville-centre capture toute l'attention par ses événements). Ou autre exemple parmi tant d'autres, dans certains quartiers d'une ville métropolitaine, la pauvreté rime avec densité démographique et dans d'autres, non.

Le désinvestissement public à l'échelle régionale depuis 2015 s'est vu remplacé par l'arrivée de bailleurs de fonds philanthropiques qui injectent de nouvelles ressources locales et régionales dans des perspectives de développement des communautés. Ces bailleurs de fonds viennent remplir des vides, mais ceci crée quand même de l'iniquité et des disparités en matière de développement des communautés à travers le Québec.

La conversation de l'équité est souvent accompagnée de la peur de perdre des acquis au profit d'autres partenaires, communautés ou territoires jugés plus prioritaires ou dans le besoin. D'autant plus que la conception d'être dans le besoin varie selon les indicateurs retenus. Par exemple, une démarche hyper organisée qui mobilise énormément de partenaires peut avoir la charge salariale d'une équipe complète à porter afin de mener à terme tous les projets planifiés. Une autre démarche qui vient de naître peut considérer que son besoin financier est plus criant puisque rien n'existe et tout est à faire. Est-ce que tout de l'équité est question de perspectives ?

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

La peur de perdre des acquis dans une nouvelle redistribution équitable des ressources disponibles tend à reproduire le statu quo au profit des acteurs qui en profitent davantage, et au détriment des acteurs, territoires ou segments de populations qui sont moins forts en matière des capacités collectives d'agir, de s'autodéterminer ou de réclamer un accès direct aux ressources structurantes ou à davantage de ressources.

L'expertise nécessaire.

L'opérationnalisation de l'équité demande la présence de ressources humaines qui connaissent les fonds et leviers disponibles dans les secteurs public et philanthropique et aux différents paliers, d'une part, et les besoins différenciés des communautés et des territoires, d'autre part, pour ensuite faire une redistribution équitable des ressources. Comment assurer l'équité dans un contexte de grand roulement de personnel avec tout ce que cela implique en tant que perte de continuité de services et pertes de savoirs ou d'expertises ? Comment assurer l'équité à l'échelle nationale quand il y a disparité et iniquité de la présence de telles ressources à travers le territoire québécois ?

Financement de base universel et financement équitable par projets.

Durant le Tour d'horizon, certaines démarches territoriales se sont demandées si le financement de base des démarches territoriales intersectorielles et concertées pouvait être suffisamment élevé pour en assurer le fonctionnement et que des financements additionnels, par projets, viendraient s'y ajouter afin de permettre aux communautés de répondre à des enjeux spécifiques qu'elles jugent prioritaires. Ceci permettrait de rompre avec une trop grande homogénéisation dans l'octroi du financement tout en contrant le sous-financement. Cela permettrait également de recourir à des critères précis pour déterminer des financements différenciés. Ces financements différenciés pourraient-ils être octroyés en fonction de critères sociodémographiques associés à une veille sur les territoires, plutôt qu'en fonction de reddition de comptes ?

Rôles et paliers - quelques extraits du document de l'OVSS [1]

L'OVSS explore les grandes transformations dans le paysage de l'action concertée en développement des communautés. Avec les changements importants survenus ces dernières années dans les structures de concertation, les programmes de financement et l'organisation des territoires, il est important de comprendre comment les territoires se construisent et se reconstruisent. [...]

Au cœur de ces transformations, il y a les acteurs collectifs qui peuvent jouer plusieurs rôles en fonction de leurs missions, modes de fonctionnement et objectifs. Nous nous intéressons à la façon dont ces rôles se déclinent selon les différents paliers de concertation dans un souci de se doter d'un langage commun pour parler de la diversité des configurations de l'action concertée en développement des communautés sur le territoire de la province.

Répartition des rôles et paliers territoriaux

Les rôles d'un acteur collectif

Communagir a produit un document Approfondissement des rôles possibles d'un acteur collectif [2]. On y retrouve les cinq grands rôles d'un acteur collectif:

- **Réseautage et communication;**
- **Cohérence et complémentarité;**
- **Réalisation des projets collectifs;**
- **Renforcement des compétences;**
- **Positionnement et influence.**

Il est essentiel de rappeler que ces rôles sont parfois attribués officiellement, alors que d'autres le sont plus organiquement en raison des besoins du moment et de l'acteur collectif. Les perceptions des rôles sont également déterminantes dans cette attribution. Ce qu'un acteur collectif perçoit des rôles qu'il occupe ou devrait occuper ou, encore, ce qu'une personne externe perçoit des rôles qu'un autre acteur collectif occupe ou devrait occuper a un impact certain sur la manière d'attribuer des rôles ou de vouloir que les rôles soient attribués au sein des acteurs collectifs dans un futur souhaitable et possible. [...].

Ces perceptions variables peuvent créer des tensions et des impressions défavorables au fonctionnement entre les différents paliers allant de la non-reconnaissance des rôles de chacun à l'ingérence des uns sur les autres. En revanche, ces perceptions, si favorables, peuvent aussi se compléter de manière à encourager le fonctionnement interpalier.

[1] Voir le document *Paliers et actions concertées* produit par l'OVSS et disponible en ligne à operationvss.ca.

[2] Communagir, 2020, *Approfondissement des rôles possibles d'un acteur collectif*, [En ligne], https://communagir.org/media/1567/roles_collectif_final.pdf

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

Nous nous permettons quand même de poser la question suivante: le palier territorial dans lequel s'ancre un acteur collectif influence-t-il les rôles qu'il adopte? Cette question a occupé une place dans plusieurs processus de construction de concertation, de programmes de financement et de planification territoriale, dans une optique de réflexion sur qui devrait faire quoi et à quelle échelle territoriale. **Sans grande surprise, il n'y a pas de répartition uniforme des rôles selon les paliers sur l'ensemble du territoire.** [...]

De manière similaire, l'articulation des rôles entre paliers varie grandement selon l'historique du territoire. Nous savons que des acteurs collectifs naissent pour plusieurs raisons : en réponse à des financements ou à des programmes particuliers; pour répondre à un enjeu particulier propre au territoire; sous l'impulsion d'un leadership fort d'une personne ou organisation, etc. Le portrait actuel des acteurs collectifs d'un territoire est donc le résultat de l'ensemble des événements qui ont modelé ce territoire. [...]

De plus, **la notion même de territoire est au cœur de la question des rôles** de chaque palier de concertation. Au-delà d'un territoire défini administrativement, nous savons que celui-ci est porteur de sens et d'identité pour ses habitants et habitantes. Le sentiment d'appartenance des citoyen.nes ou le territoire d'action de certains organismes ou certaines institutions ont parfois plus de poids dans la façon de délimiter le territoire que les limites officielles. Ce que sont le micro-local (quartier), le local (ville), le supra-local (quelques MRC ensemble) ou le régional (région administrative) et leur capacité à être porteur de sens varient dans l'ensemble de la province. De même, la réalité des territoires (leur population, leurs ressources, l'état de la mobilisation de différentes parties prenantes, etc.) varie elle-aussi. En fonction de cette réalité, les acteurs et actrices d'un territoire peuvent évaluer différemment la pertinence de certains rôles selon différents paliers. [...]

Finalement, nous l'oublions parfois quand on parle d'action collective, mais les individus eux-mêmes ont un impact sur la concertation. Selon le **leadership, l'expérience et la crédibilité de certains individus clés**, des organisations ou des acteurs collectifs peuvent chercher à obtenir ou se faire attribuer des rôles, que ce soit dans une logique corporative (pour son propre intérêt) ou une logique d'amélioration des conditions de vie de la population. Bien évidemment, encore une fois, ces individus changent d'un territoire à l'autre, ainsi que leurs compétences, leurs expériences, leurs ressources et leur crédibilité à mener des concertations intersectorielles territoriales, ce qui entraîne une réalité différente entre les territoires et les paliers.

Conséquemment, étant donné la variabilité de l'attribution et de l'articulation des rôles entre paliers, de l'histoire de chacun des territoires tous paliers confondus, de la notion variable même du territoire et des tensions entre le territoire officiel et le territoire porteur de sens, de l'impact des individus composant les acteurs collectifs en fonction de leur leadership, expériences et crédibilité, la question même **de la concertation entre les paliers (interpalier) et leurs rôles impartis** est éminemment multidimensionnelle. Comment se passent les relations entre le local et le régional? Entre le régional et le national? Comment ces paliers travaillent-ils ensemble, pourraient-ils ou devraient-ils travailler ensemble?

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

Chose certaine, la réponse n'est pas uniforme pour l'ensemble du Québec, ni dans l'attribution des rôles d'acteurs collectifs d'un palier à l'autre au sein d'un même territoire d'ancrage, ni entre les territoires, ni dans l'articulation/la progression s'il y a, du local au national et du national au local, avec son passage par le régional. En effet, tous les paliers ne s'articulent pas de la même manière d'un territoire d'ancrage à un autre et tous les paliers ne sont pas présents (ou absents) de la même manière d'un territoire d'ancrage à un autre, et d'une structure de concertation à une autre.

Faits saillants du Tour d'Horizon

Les dynamiques entre les différents paliers territoriaux

Les démarches territoriales participant au Tour d'Horizon ont surtout parlé de l'arrimage entre le local et le régional. Quoi qu'il en soit, l'arrimage entre les différents paliers agissant sur un même territoire implique plusieurs défis. Les démarches territoriales trouvent souvent complexes le découpage – souvent multiple – du territoire, la lourdeur des multiples procédures de reddition de comptes (pour les bailleurs de fonds, souvent nationaux), la déconnexion apparente entre les enjeux et préoccupations des paliers locaux et régionaux et le manque d'espace et de ressources pour réfléchir à cet arrimage lui-même. Ces complexités amènent des défis supplémentaires à l'interne et peuvent devenir en soi des obstacles au bon fonctionnement d'une démarche territoriale et à l'arrimage des différents paliers qui y sont impliqués de près ou de loin.

À cet effet, certains disent que l'arrimage entre les paliers local et régional peut être facilité lorsque les acteurs collectifs locaux voient la plus-value de la concertation régionale dans des dossiers donnés, lorsque du financement est disponible en même temps au local et au régional et lorsque le leadership, l'expertise et l'autonomie des acteurs locaux sont reconnus et pris en compte à l'échelle régionale. D'autres se questionnent à savoir si le régional n'est réellement que la somme de ses territoires locaux ou s'il n'a pas des rôles et fonctions qui visent davantage à soutenir une collaboration transversale ou intersectorielle des localités.

De plus, les territoires du Tour d'horizon ont souvent souhaité de la cohérence et de la complémentarité entre les paliers locaux et régionaux. Pour plusieurs démarches territoriales observées, la logique ascendante (bottom-up) est souhaitée entre les paliers. Dans cette logique, les plans d'action élaborés par les milieux locaux seraient plus proches des réalités vécues sur le territoire. À son tour, le palier régional pourrait être un ascenseur vers le palier national afin de relayer les demandes politiques des démarches territoriales locales et supra-locales ou de servir d'espace et de leviers pour travailler des enjeux transversaux à plusieurs démarches locales (ex. : transport collectif ou transition socioécologique). De plus, à cette échelle régionale, il pourrait y avoir des instances de partage et d'échange des bons coups et des apprentissages des démarches locales.

On peut également se questionner sur le rôle des paliers locaux et régionaux face aux enjeux globaux et transversaux qui touchent des territoires plus grands que notre niveau national, au Québec, comme la transition socioécologique.

Faits saillants du Tour d'Horizon

Le Tour d'Horizon a démontré une grande variété de composition d'acteurs dans les démarches territoriales participantes. Parfois, les élu.es locaux, les acteurs de la culture, ceux de l'économie ou encore de l'environnement, les acteurs communautaires et ceux de la recherche travaillent ensemble, mais c'est assez rare. On y retrouve plutôt une certaine homogénéité des partenaires autour de la table, souvent issus des milieux communautaires ou des instances publiques. Ceci dit, malgré l'absence régulière des acteurs culturels et environnementaux des démarches territoriales, les enjeux transversaux que sont la culture et l'environnement sont souvent présents dans les discussions des démarches collectives.

Comment alors faire pour rassembler les partenaires qui ont l'expertise des enjeux transversaux jugés prioritaires? Comment faire pour que les enjeux du développement des communautés touchent aussi à l'économie, l'écologie et la culture, par exemple, et que les démarches territoriales intersectorielles concertées s'y investissent? Et comment éviter que les secteurs d'activités mobilisés deviennent trop nombreux et dilués au point d'en démobiliser d'autres?

Cette fiche vise à approfondir les façons de travailler en intersectorialité et à pointer vers des pistes réflexion sur le travail intersectoriel au service des populations, l'intégration de nouveaux secteurs d'activité autour de la table, ainsi que la réduction de l'hyperconcertation et de la sursollicitation des partenaires investis au sein d'un territoire.

Différentes approches pour déterminer les priorités d'une démarche intersectorielle

Pendant le Tour d'horizon, on remarque **trois approches différentes pour déterminer les priorités des démarches territoriales**. Dans un premier temps, il y a des démarches territoriales qui dictent leurs priorités en fonction des financements disponibles, au projet ou à la mission, et donc, en fonction des priorités identifiées par les bailleurs de fonds. Ensuite, il y a des démarches où ce sont les partenaires autour de la table qui identifient les priorités d'action. La méthode la plus courante pour y parvenir semble être la mise en commun des missions organisationnelle et des plans d'action de chaque organisme pour donner une planification stratégique territoriale et collective. Enfin, d'autres démarches vont plutôt débiter en effectuant un portrait sociodémographique et économique de leur territoire, généralement en partenariat avec le milieu de la recherche ou des ministères clés. Ce portrait est alors présenté à un éventail d'acteurs de la communauté, le plus vaste possible, afin d'identifier et prioriser collectivement les enjeux communs les plus pertinents pour la population. Ceci se fait souvent en lien avec les orientations de la politique en développement social.

Dans les trois cas, il est question de démarches qui œuvrent et s'organisent autour d'enjeux transversaux communs, et qui se mobilisent autour d'eux de manière intersectorielle afin de réunir une plus grande diversité d'acteurs ainsi que la somme de leurs leviers, ressources, expertises et réseaux organisationnels. Ces trois manières de faire ont aussi en commun de contribuer à bâtir une identité et un avenir commun au sein d'un territoire. Par contre, ces trois manières de déterminer des priorités collectives ne sont pas équivalentes au niveau de l'augmentation de la capacité des communautés à déterminer elles-mêmes les priorités d'une démarche territoriale dans une visée d'amélioration des conditions de vie de leurs populations.

Pour un modèle agile, pertinent et efficace de la démarche territoriale intersectorielle

Durant le Tour d'horizon, plusieurs personnes ont exprimé de la frustration envers la formule traditionnelle de la planification stratégique intersectorielle et concertée et ses différentes étapes : plan d'action, action, reddition de comptes. Pour les acteurs dans l'urgence d'agir et dont la mission est l'amélioration des conditions de vie de leurs populations, les démarches territoriales intersectorielles et concertées peuvent sembler lourdes et lentes, surtout lorsque l'étape de la planification s'étale sur plusieurs

années, qu'il y a beaucoup d'énergie investie dans l'exercice d'une définition consensuelle et exhaustive des concepts ou des politiques ou que la reddition des comptes et les indicateurs de mesure utilisés sont désincarnés des objectifs réels de changements souhaités par leurs communautés.

En même temps, d'autres acteurs remarquent que **la réponse collective à la pandémie a été grandement facilitée dans les territoires où des démarches de concertation étaient déjà en place** et où les acteurs avaient déjà la capacité et l'habitude de travailler ensemble de manière territoriale, intersectorielle et concertée. L'agilité, la pertinence et l'efficacité d'agir d'une démarche territoriale sont tout de même plus visibles dans les instances de concertation où les partenaires ne s'enfargent pas trop dans la définition de concepts, dans la répartition des rôles ou dans les enjeux politiques entre les partenaires, mais tournent plutôt leur attention et leurs actions vers les besoins du milieu dans une visée plus collective. Et c'est souvent dans ces démarches territoriales qu'il est plus probable de voir l'arrivée d'acteurs issus de secteurs d'activités généralement absents du développement des communautés tel la culture ou l'environnement. En d'autres mots, les démarches territoriales gagnent à être davantage organiques qu'institutionnelles, davantage ancrées dans les réalités et les forces collectives de leurs territoires plutôt que dans celles des bailleurs de fonds ou des partenaires sectoriels.

Par ailleurs, certains pensent que les démarches traditionnelles de concertation ne sont pas assez agiles ni efficaces pour s'adapter aux crises ou saisir des opportunités qui se présentent au sein de leurs territoires. Selon eux, **être agile** signifie pouvoir être proactif face aux crises et aux changements en cours et à venir ; **être pertinent** signifie être réellement tourné vers les besoins et les aspirations de la population en tout temps ; **être efficace** signifie pouvoir agir en ce sens. Plusieurs acteurs de démarches territoriales s'interrogent sur la création de brèches et les manières d'en tirer avantage ou d'en faire une opportunité de résilience ou de développement collectif, dans une vision de bien-être collectif, toujours. Ou encore, s'il ne faudrait pas plutôt imaginer des démarches territoriales intersectorielles et concertées qui sont basées sur une planification dynamique ou à boucles courtes. Ou encore, comment combiner le besoin de durée d'une vision concertée et collective à long terme et le besoin de réactivité nécessaire pour offrir des réponses agiles, pertinentes et efficaces face à ce qui arrive dans un territoire ? Comment faire pour devenir à la fois structurant et pertinent pour l'avenir d'un territoire et à la fois réactif et proactif ?

Certains acteurs vont plus loin dans leurs réflexions en affirmant que les démarches territoriales intersectorielles et concertées parviennent à une agilité, une pertinence et une efficacité d'agir lorsqu'il y a une équipe de travail en place qui est bien ancrée sur le terrain et dans sa population et sait en prendre le pouls et la température. Cette équipe est supportée par les partenaires de la démarche de concertation qui viennent l'orienter, l'approuver, l'outiller, y injecter des leviers d'action et aussi prendre part aux actions prioritaires ensemble. Ces partenaires savent que l'équipe en place a la capacité de connaître les besoins des milieux et de mobiliser la population qu'eux ne possèdent pas en raison de leur perspective organisationnelle et de ce fait, ils respectent et leur accordent cette expertise. Il en résulte, par exemple, des modes de gouvernance qui réunissent une multiplicité d'acteurs qui donnent les orientations collectives et transversales à la démarche, avec des comités plus restreints qui réalisent le travail concret et une équipe centrale pour piloter le tout. De telles démarches possèdent aussi un certain potentiel de réduire l'hyperconcertation et la sursollicitation de ses membres en se concentrant sur la transversalité des enjeux et la complémentarité des partenaires.

Enjeux transversaux, sectoriels ou d'acteurs

Sur les territoires rencontrés lors du Tour d'horizon, les enjeux sont parfois traités par des acteurs qui travaillent de manière solo : « tu fais ça et moi je fais ça ». À d'autres moments, les partenaires s'allient et s'organisent par secteur d'activités comme pour la toxicomanie, la réussite scolaire, la prévention des ITSS, la santé mentale et la prévention du suicide, etc. Enfin, il arrive que les enjeux soient abordés de manière transversale qui dépasse l'action organisationnelle de chaque partenaire et leur secteur d'activités respectif. Dans ce cas-ci, les partenaires se mobilisent autour d'une problématique plus large, y injectent les leviers dont ils disposent, prennent en charge les dimensions en phase avec leurs propres missions, tout en ayant une vision d'ensemble sur que les autres font et une conception de ce qu'ils accomplissent ensemble. Cette troisième approche est plus difficile puisqu'elle exige de développer une vision d'ensemble pour avoir de l'emprise sur les leviers de changement. Cette approche exige aussi des partenaires de se connecter à la notion territoriale des enjeux transversaux sans se sentir menacés dans leur raison d'être d'organisme ou de secteur d'activités respectifs, et sans être en résistance face à la démarche collective. Il est dit que pour effectuer ce passage, il est nécessaire d'avoir la capacité de se remettre en question et de se mettre au service d'une vision commune du bien-être collectif.

Ainsi, en résumé, il est dit qu'une approche transversale permet plus de fluidité dans la réponse aux crises et aux urgences. Elle réduit aussi les tensions autour des inégalités de pouvoir, des conflits de loyauté ou des intérêts qui découlent du corporatisme. Cette approche transversale facilite aussi la participation des domaines économique, culturel et environnemental qui peuvent plus facilement se mobiliser autour de projets concrets et s'arrimer aux milieux communautaire, social et public. La question est alors : quels sont les enjeux et des finalités qui demandent la participation, l'implication, la mobilisation de tout le monde, de toute une communauté avec l'objectif d'aller le plus loin possible ensemble ? Comment traiter la lutte à la pauvreté, la transition socioécologique ou la culture non pas comme des secteurs, mais plutôt comme des questions transversales ? En tant qu'organisme, est-il possible de se présenter à la table d'une démarche territoriale sans attendre de résultats concrets pour soi ni de projet spécifique, mais seulement avec la motivation de rencontres régulières pour parler de la communauté et de ses enjeux ? Y a-t-il un moyen de structurer le financement afin de faciliter l'approche transversale au sein des démarches territoriales intersectorielles et concertées ?

Municipalisation du développement des communautés – la question des élu.es

L'abolition des CRÉ et la conversion des municipalités en "gouvernements de proximité" a octroyé beaucoup de pouvoir et de fonds à ces dernières pour œuvrer en développement social. Le Tour d'horizon démontre que lorsque les élu.es croient aux projets et démarches territoriales, ça fait une différence énorme. Les territoires rencontrés se demandent comment faire pour sensibiliser les élu.es au développement des communautés, les mobiliser et faire des liens structurants avec eux dans des efforts de bien-être collectif. Comment les convaincre que le développement des communautés n'est pas juste le développement économique ou la voirie ? Dans certains territoires, les élu.es interprètent la décentralisation des pouvoirs vers des gouvernements de proximité locaux comme une permission de tout décider en solo. Comment leur expliquer la perte de pouvoir collectif qui résulte d'une telle approche ? Est-ce qu'une présence citoyenne plus grande dans une démarche peut encourager les élu.es à y venir ou à la considérer dans leurs décisions ? Quel langage doit-on parler pour rejoindre les élu.es ? Une démarche territoriale a avancé que le portrait sociodémographique et économique avait aidé à la mobilisation des élu.es sur son territoire.

Faits saillants du Tour d'Horizon

Nous prenons le temps ici d'explorer la gouvernance, le leadership et les leviers propres au fonctionnement interne des démarches territoriales. Le baptême du feu qu'a été la pandémie de la COVID-19 fut révélatrice de l'importance de l'action territoriale intersectorielle concertée. *“Les territoires qui comptaient sur des structures de concertation établies, des canaux de communication efficaces, une vision positive de l'action collective ou des réussites partagées ont pu réinvestir ces espaces pour construire une réponse concertée à la crise.”* [1] En ce sens, les territoires qui mesurent la “plus-value” de se mettre ensemble et qui avaient déjà vécu des réussites ensemble avant la pandémie ont alors eu le réflexe de se retourner vers l'espace collectif pour pouvoir passer au travers de la crise.

Leadership des démarches et partage du pouvoir

Le Tour d'horizon a démontré qu'une diversité d'acteurs peuvent prendre en main le développement des communautés. Une démarche collective peut être initiée par un groupe communautaire ou une SADC. Cependant, le plus souvent, c'est la MRC, la ville, la CDC ou le CIUSSS – via l'organisation communautaire (OC) la plupart du temps, qui en prend le leadership. Les démarches territoriales dénotent que, dans un monde idéal, ces acteurs font alliance et assument un leadership partagé. Une telle coordination partagée donne accès à plus de leviers, d'expertises et de ressources même si cela exige des dispositions et des compétences particulières pour que chaque partenaire se place au service de la démarche plutôt qu'au service de son intérêt personnel ou organisationnel.

Dans d'autres cas, la présence de différents agent.es de développement peut nourrir une compétition pour le leadership et pour la légitimité du développement des communautés, au détriment de l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action territorial au service des populations du territoire. Les sources de litige et de compétition sont variées. Par exemple, quand plusieurs acteurs et secteurs travaillent ensemble, à qui revient le crédit d'une action ou d'une transformation ? Comment alors partager la notoriété entre les partenaires, surtout lorsque vient le temps de la reddition des comptes auprès des bailleurs de fonds ou des organisations individuelles ?

Dans d'autres démarches territoriales, personne n'est en poste. Dans une démarche territoriale rencontrée pendant le Tour d'horizon, aucun acteur n'en assumait le leadership, ni la CDC, ni la MRC, ni le CIUSSS. Il en résultait plusieurs embûches et obstacles, par exemple, les délais de rencontre étaient sans cesse repoussés et les suivis entre les rencontres n'étaient pas assurés.

Dans le cas d'une alliance, quels **rôles et responsabilités** reviennent à la MRC, aux OC, à la CDC en ce qui concerne la mobilisation des acteurs du terrain et ceux de soutien à la démarche collective ? Qu'attend-on d'eux ? Que devraient-ils apporter autour de la table ? Comment réussir l'arrimage et la complémentarité entre ces acteurs afin qu'ils arrivent à outiller et soutenir les projets de la démarche territoriale ? Et donc, comment travailler ensemble dans le partage de l'écosystème au lieu de compétitionner pour le leadership d'une démarche ?

Comment en assumer le leadership collectif si les leaders clés d'un territoire local ne sont pas au rendez-vous ? Par exemple, lorsque les OC n'ont pas les pouvoirs pour prendre des décisions structurelles nécessaires en matière de santé publique ou transformations organisationnelles, ceci exige la présence des directions des CIUSSS qui ne sont pas toujours impliquées dans les démarches territoriales.

[1] OVSS, *Développement des communautés, action collective et Covid-19*, juin 2020, en ligne. https://operationvss.ca/media/1144/ovss_developpement-communautés-covid-19.pdf

Confiance et sentiment d'appartenance

Pour qu'un ensemble d'acteurs puissent travailler ensemble, et en avoir envie, des démarches territoriales impliquées dans le Tour d'horizon nous ont aussi répété que la confiance entre les acteurs est indispensable, tout comme le sentiment d'appartenance à la communauté. C'est sur ces bases que les gens se sentent concernés, qu'ils ont envie de prendre en charge le développement de leur communauté et, idéalement, de le réaliser de façon démocratique. Le sentiment d'appartenance et la confiance donnent à leur tour envie de résoudre collectivement les conflits qui finissent par survenir au sein même d'une démarche territoriale. Ces conditions finissent par installer un pouvoir d'agir collectif et développer la capacité d'une communauté à avoir de l'impact et négocier les termes de son développement collectif.

Engagement et mobilisation

Les personnes accompagnant le Tour d'horizon ont remarqué, pour leur part, des éléments qui témoignent d'un fort niveau d'engagement et de mobilisation des partenaires autour d'une instance de concertation en développement des communautés. En voici plusieurs :

- Accepter de ne pas savoir exactement où la démarche se dirige, mais y aller ensemble.
- Instiguer une démarche à partir d'une réelle volonté du milieu. Ce leadership positif assumé par un ou plusieurs acteurs clés du territoire – plutôt que par une institution publique seule – renforce la capacité d'action de la démarche, suscite davantage d'initiatives et fait avancer des dossiers de manière plus durable.
- Mettre sur pied une bonne ligne de communication et des orientations communes essentielles au développement des communautés.
- Rester assis ensemble à long terme, au-delà d'un financement par exemple, afin de développer mobilisation, engagement collectif et leadership partagé en y investissant, individuellement, l'énergie et le temps nécessaires.
- Et surtout, rester assis et mobilisés même quand des désaccords éclatent entre les partenaires, que c'est difficile et que ça fait mal. Résoudre ces tensions en se souvenant que les raisons pour lesquelles on se chicane sont moins importantes que celles pour lesquelles on reste ensemble. Mais comment faire ?

D'autres questions méritent d'être posées pour réfléchir au fonctionnement interne d'une démarche territoriale. Comment dépasser la culture du consensus ? Comment faire cohabiter une diversité de points de vue et laisser place à la dissidence ou au désaccord ? En fait, comment amener des humains à travailler ensemble dans toute leur complexité ?

Afin de produire des conditions de participation optimales et susciter l'engagement des partenaires, des démarches territoriales rencontrées durant le Tour d'horizon se disent favorables à un partage égalitaire du pouvoir entre les acteurs. Par exemple, ces démarches sont d'avis que l'ensemble des acteurs doit pouvoir participer aux décisions et aux orientations de la démarche et que les décisions doivent se prendre collectivement au sein d'espaces participatifs et inclusifs. D'autres démarches misent plutôt sur un mode de gouvernance variable et diversifiée avec des espaces pour l'entièreté des partenaires et des comités thématiques de travail par sous-groupes pour accomplir le travail nécessaire.

L'engagement et la mobilisation sont aussi facilités quand l'apport des différents types de partenaires autour de la table est connu, reconnu et respecté et que ces particularités sont investies dans la gouvernance et dans la mise en œuvre de la démarche. Cette attitude facilite la collaboration et un respect mutuel des rôles, des forces et des responsabilités de chacun, e, créant un climat propice à la mutualisation des forces, des leviers, des ressources et des expertises des partenaires. À titre d'exemple, le communautaire est souvent plus agile et flexible dans ses interventions, tandis que l'institutionnel a généralement plus de ressources. Concrètement, on peut voir cette mutualisation dans le cas d'une table de quartier qui

travaille étroitement avec un arrondissement. L'arrondissement incite la table de quartier à faire avancer des projets lorsque sa structure administrative limite sa capacité à agir. De son côté, la table de quartier n'a pas les ressources financières et humaines pour déployer de gros projets, et donc l'arrondissement la soutient dans le déploiement de ces projets. Les deux savent qui fait quoi au niveau du budget, du fonctionnement et des ressources mobilisées en fonction des besoins du moment. Ils s'aident mutuellement et reconnaissent l'expertise de chacun.

Couteau à deux tranchants : le respect des particularités de chacun

Cependant, ce respect des particularités et de l'autonomie de chacun peut nuire à la capacité à travailler ensemble de manière intersectorielle ou même à agir sur des problématiques complexes qui nécessitent un arrimage entre plusieurs secteurs et paliers d'intervention. Comment atteindre un équilibre entre le respect des particularités et de l'autonomie de chacun et le besoin d'arrimage entre les secteurs et paliers d'interventions ?

Leadership et professionnalisation de la pratique en développement des communautés

Les personnes accompagnant le tour d'horizon remarquent aussi que la pratique d'accompagnement du développement collectif se professionnalise. Elles observent une multiplication des accompagnements qui soutiennent les démarches territoriales de concertation intersectorielle : organisation communautaire, ville, région, philanthropie, organismes spécialisés externes, etc. En équilibre, ces accompagnements permettent une posture de recul, de médiation, de coconstruction d'une posture commune, d'aplanissement des tensions, de considération des rapports de pouvoir, tout ça, au service d'une action territoriale concertée ayant pour finalité le bien-être collectif.

Parfois, ces multiples accompagnements peuvent prendre trop de place dans la démarche et interférer avec le travail des acteurs terrain du territoire. Au contraire, quand ils sont absents, toute la démarche repose sur les épaules d'une seule personne, avec une exigence d'expertise et de compétence très grande, mais peu valorisée. Dans ces cas-là, c'est un peu comme si les acteurs du territoire considèrent que le développement des communautés ne se résumait qu'à organiser et animer des réunions entre les différents partenaires.

Le développement des communautés est indéniablement plus complexe que la capacité d'animer des réunions. Les compétences et le leadership personnels jouent un rôle important ici. Une personne habile avec l'animation et les méthodes de réflexion collaborative et de travail de groupe, et qui se met au service de l'assemblée, accroît de manière significative l'engagement des acteurs et l'agilité et la pertinence d'une démarche. La personne qui occupe le poste de coordination d'une démarche territoriale s'interroge souvent sur des questions de fond. Comment faire en sorte que toutes les personnes autour de la table sont écoutées et entendues ? Comment reconnaître les relations de pouvoir, s'en parler et les désamorcer ? Face aux crises, quelle structure peut être représentative, mais souple pour décider rapidement, mais sans centraliser le pouvoir ?

Le besoin de temps de réflexion

Les personnes qui ont accompagné le Tour d'horizon remarquent que les démarches qui ont consacré le plus d'énergie et de temps à ce processus ont pu davantage bénéficier de ce temps d'arrêt structuré pour se réfléchir et se projeter. De manière générale, une participation accrue au Tour d'horizon leur a permis de réfléchir à comment approfondir et améliorer la qualité de leurs relations, éclaircir leurs rôles, nommer leurs défis et leurs leviers, faire l'état de leur leadership actuel et partagé et réfléchir ce qui se passe dans leur communauté. Ces démarches territoriales en sont arrivées à pouvoir déterminer ensemble ce qu'elles ont envie de développer à long terme dans une perspective de développement des communautés.

Les élu.es, la société civile et le partage des pouvoirs

Avec l'abolition des CRÉ, les lieux de concertation régionale dans lesquels les citoyen.nes pouvaient participer ou qui avaient un mandat de transparence du contenu ont disparu. Le partage du pouvoir dépend désormais du bon vouloir des individus en place, de leurs relations et de leur compréhension du développement des communautés. Les élu.es ont donc un rôle particulier à jouer ici. Quand ils et elles reconnaissent la valeur, les compétences, l'expertise et la légitimité de la démarche en développement des communautés de leur territoire, l'amélioration de la qualité de vie des gens et de la résilience de la communauté en cas de crise peut aller plus loin. Dans les cas inverses, les territoires assistent à des dédoublements de service et à moins d'impact des enveloppes gérées par les élus.

Ce déséquilibre des pouvoirs crée la possibilité que la démarche se place en opposition avec les élu.es et tombe dans la revendication plutôt que dans une posture de développement des communautés. Par exemple, il est arrivé qu'une démarche territoriale portée par une CDC ait une vision d'action communautaire autonome et qu'elle adopte une posture d'opposition à l'égard des élu.es, des systèmes de santé et d'éducation au lieu de les voir comme des ressources et des partenariats potentiels. L'action demeurerait alors sectorielle, incapable de réunir un ensemble large d'acteurs autour de la table.

Faits saillants du Tour d'Horizon

Comment arrimer le palier national en appui aux instances locales de gouvernance territoriale intersectorielle et concertée ?

Tout au long du Tour d'horizon, il a été question des freins à la gouvernance locale qui interviennent aux différents paliers territoriaux, du local au national. En effet, le palier des politiques publiques du gouvernement national peut venir limiter l'action territoriale intersectorielle concertée qui cherche à se déployer à l'échelle locale. Cette fiche complète la précédente en se demandant comment les politiques publiques pourraient se transformer afin de mieux soutenir le développement des communautés et les acteurs qui y travaillent à l'échelle locale.

Financement sectoriel de l'action territoriale intersectorielle

En ce moment, l'action publique du gouvernement intervient de manière programmatique, c'est-à-dire qu'il produit un programme auquel est attaché du financement que des acteurs vont chercher pour la durée de sa disponibilité ou selon la limite de l'enveloppe budgétaire associée. La plupart du temps, un programme est créé en silo à l'intérieur d'un ministère, soit sans consultation ou sans coordination avec d'autres ministères. En plus de rendre des fonds disponibles, ce programme énonce les priorités, les indicateurs de mesure et les objectifs de développement territorial auxquels les demandeurs sont tenus afin d'avoir accès aux ressources financières. Il s'agit, en quelque sorte, d'une prescription des orientations à donner aux projets et démarches qui souhaitent bénéficier de ces fonds publics.

Par ailleurs, si une instance de gouvernance locale choisit de répondre à un enjeu de manière intersectorielle, il est possible qu'elle doive solliciter plusieurs ministères lorsqu'aucun d'entre eux n'aborde cet enjeu directement, durablement ou de manière transversale. Par exemple, pour un comité de rétention de la main-d'œuvre sur un territoire, une démarche territoriale a identifié jusqu'à six ministères différents à interpeller, puisqu'aucun d'eux ne répondait directement à leurs besoins. Même chose pour le logement ; cette finalité n'a d'attaches claires dans aucun ministère. Le financement en silo, ou par secteurs, du gouvernement national entre donc en contradiction avec l'intersectorialité des actions et des démarches locales propres au développement des communautés. Comment mettre de l'avant une approche intersectorielle territoriale concertée quand les enjeux sont traités de manière sectorielle à l'échelle ministérielle, donc au palier national ?

De plus, tout financement ministériel vient avec une exigence de plan d'action et de reddition de comptes. Ceci complexifie grandement le travail des acteurs qui pilotent des démarches de développement territorial intersectoriel. Après avoir réussi un montage financier qui implique différents ministères, ils doivent ensuite réaliser une reddition de comptes avec un calendrier et des indicateurs de mesure propres à chaque programme et pour chaque bailleur de fonds, en l'occurrence, chaque ministère impliqué. Ceci multiplie les embûches et les démarches administratives et de planification au début et à la fin des projets et des démarches financés.

Quels sont les changements nécessaires pour rapprocher l'action publique ministérielle des besoins en développement des communautés ? Comment planifier les programmes publics en partenariat avec les acteurs territoriaux afin qu'ils s'arriment au développement local ? Y a-t-il moyen pour les démarches territoriales de négocier leurs conditions de financement et de reddition de comptes avec les bailleurs de fonds ? Quelles conditions seraient alors à négocier ? Quels mécanismes seraient à mettre en place pour baliser et décentraliser la distribution des ressources dans le milieu ? Dans une autre mesure, est-ce que

les différents ministères pourraient harmoniser leurs sources de financement ou créer une interface unique avec les démarches territoriales locales ? Si oui, comment ? Sinon, serait-il possible et souhaitable d'uniformiser les critères des demandes de financement et ceux des redditions de compte ?

Financement récurrent au nom des préoccupations citoyennes

Certaines démarches territoriales rencontrées durant le Tour d'horizon soulignent le désir de recevoir du financement récurrent pour faire avancer leurs plans d'action territoriaux intersectoriels concertés. D'autres énoncent que le financement sectoriel actuel permet difficilement de partir des préoccupations citoyennes au lieu des prescriptions d'orientations et d'objectifs émises par les programmes publics de financement. Ils sont alors d'avis que le financement pourrait être géré en fonction des priorités territoriales afin de mieux répondre aux besoins de la population. Serait-il envisageable pour les différents bailleurs de fonds de financer la capacité d'agir collective des communautés sur du temps long afin de leur permettre de bâtir confiance, gouvernance et vision collective sans attente de résultats concrets à court terme ? Y aurait-il moyen d'assurer un financement dans une approche plus partenariale et collaborative, avec et au sein des communautés, où les bailleurs de fonds se placeraient plutôt dans une posture d'apprentissage ou de soutien ? Si oui, comment ?

Les causes et les changements systémiques : à quels paliers ça se joue ?

Le développement des communautés est une pratique qui vise également les changements systémiques. Comment est-ce que les démarches territoriales locales peuvent travailler sur des enjeux systémiques au sein de la structure gouvernementale nationale actuelle ? Cela étant dit, une démarche territoriale a tenu à rappeler que l'argent ne règle pas à lui seul les causes systémiques.

Par exemple, le financement des tables de quartier a peu d'impact sur les enjeux des armes à feu ou du logement. « *Les instances gouvernementales ont parfois tendance à se désresponsabiliser en octroyant des sommes au communautaire sans mettre en place les structures qui pourraient favoriser un réel changement (loi, revenu minimum, logements subventionnés...). Nous autres, on va mobiliser les forces, on va créer la discussion, on va créer la réflexion, puis je trouve qu'on n'est pas nécessairement utilisé à bon escient. Mais la responsabilité ultime revient parfois à l'arrondissement, la Santé publique, la police, le système scolaire.* » Dans de tels cas, quel est le rôle des démarches territoriales intersectorielles concertées ? Comment peuvent-elles avoir un impact systémique au niveau de leur palier, à partir de leur palier d'action ? Et si le palier national ne prend pas de mesures vers des changements systémiques jugés essentiels par les communautés, mais dont l'ampleur dépasse l'échelle de la communauté, de quels moyens dispose le palier local pour amener le palier national vers ces changements ?

Incohérence de certains découpages territoriaux sur un même territoire géographique

Un grand constat du Tour d'horizon est que les différentes institutions publiques ne reposent pas nécessairement sur un découpage équivalent du territoire régional et local : un ministère découpe le territoire régional et local d'une certaine manière, un autre ministère d'une autre manière, et ce, sur un même territoire géographique. Ceci fait en sorte qu'en bien des endroits, il arrive qu'une instance de gouvernance territoriale chevauche deux CIUSSS, deux centres de services scolaires, plusieurs villes d'une agglomération, etc. sans couvrir tout le territoire géographique ou administratif de tous ces réseaux mis ensemble. Cette incohérence du découpage territorial fait en sorte qu'il est plus difficile de réunir des représentants des différentes institutions publiques autour de la table puisqu'elles peuvent se retrouver interpellées par toutes les démarches des territoires qu'elles chevauchent. De plus, elles se retrouvent à monter un plan d'action et à réaliser des projets sur un territoire qu'elles ne couvrent que partiellement, en plus de devoir travailler en collaboration avec leurs vis-à-vis institutionnels sur

d'autres territoires restreints. On se retrouve avec un potentiel de surconcertation alimenté par la disparité du découpage administratif qui peut augmenter le dédoublement et la quantité d'instances publiques sur un même territoire géographique.

Ce problème devient évident lorsqu'on compare ces territoires aux découpages variables avec des territoires où les différentes frontières administratives se superposent parfaitement. Dans de tels cas, il est facile d'identifier les personnes des systèmes de santé ou de l'éducation, des ministères et des municipalités à rejoindre sur un territoire local donné, et il n'y a pas de dédoublement ni d'éparpillement. Serait-il possible de déplacer certaines frontières institutionnelles avec, en tête, le développement des communautés ? Les démarches territoriales ont-elles un levier pour y arriver ? Et, d'après les démarches rencontrées lors du Tour d'horizon, puisque les mégastructures du système de santé ont beaucoup éloigné la prise de décision au sujet de la santé publique des démarches territoriales, serait-il possible d'imaginer une échelle ou des mécanismes qui faciliteraient l'arrimage du système de santé avec les démarches territoriales locales ?

Un cadre politique au développement des communautés ?

Quelques démarches territoriales ont mentionné qu'une politique publique pourrait venir encadrer le développement social, baliser l'action intersectorielle territoriale concertée et camper la volonté d'agir du gouvernement. Une telle politique éviterait que le développement des communautés ne repose uniquement sur la bonne volonté des individus. D'autres se sont demandé s'il y aurait plutôt moyen de donner concrètement du pouvoir d'agir aux communautés directement visées par les changements qu'elles souhaitent en suivant le principe de la subsidiarité, une « maxime politique selon laquelle la responsabilité d'une action publique, lorsqu'elle est nécessaire, revient à l'entité compétente la plus proche de ceux qui sont directement concernés par cette action » [1]. Y aurait-il d'autres moyens structurels pour accroître le pouvoir d'action du développement territorial intersectoriel concerté, et donc des communautés qui le mettent en œuvre ?

Rassemblement national de démarches territoriales

Quelques démarches territoriales ont mentionné désirer pouvoir participer à un regroupement national qui rassemblerait d'autres démarches territoriales intersectorielles concertées afin de voir ce qui se fait ailleurs pour pouvoir s'en inspirer. Comment cette instance pourrait-elle servir aux démarches individuelles ? Comment faudrait-il la mettre en place ?

Diversifier le financement de l'interne

Les personnes accompagnant des démarches dans le cadre du Tour d'horizon remarquent que le financement de l'action territoriale vient surtout de la philanthropie, surtout depuis l'abolition des CRÉ en 2015. Si ce financement est le bienvenu et est venu se substituer au financement public des CRÉ, serait-il possible et souhaitable que les acteurs régionaux ou territoriaux financent davantage le développement des communautés ? Si oui, comment ? Et que gagneraient les communautés de cette diversification plus interne des sources de financement ?

[1] https://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_subsidarit%C3%A9

Faits saillants du Tour d'Horizon

La transition socioécologique est désirée, mais largement absente du DC.

Peu de territoires rencontrés dans le Tour d'horizon mènent de l'action intersectorielle intégrée dans une perspective claire de transition socioécologique (TSÉ). Par exemple, les politiques de développement social ou en développement des communautés ont très rarement un plan d'action environnemental explicite et détaillé. Cela étant dit, l'ensemble des démarches territoriales ayant participé au Tour d'Horizon dit souhaiter mener des actions et des changements structurants en ce sens, ainsi que développer des liens avec les acteurs de la transition socioécologique. Mais on ne sait pas quoi faire ni comment y parvenir.

Les finalités autour de la transition socioécologique

Quand les territoires parlent de transition socioécologique, elles disent aborder des questions comme le transport actif, le transport collectif en milieu urbain ou rural, l'écoanxiété (surtout chez les jeunes), l'économie circulaire, la qualité de l'air ou des projets comme une forêt nourricière, des bacs de compostage ou des jardins communautaires. Les personnes accompagnant le Tour d'horizon ajoutent à cette liste l'agriculture et la sécurité alimentaire, le verdissement des villes, l'aménagement du territoire, la capacité de créer des brèches en bloquant un projet néfaste et en le remplaçant par un projet socioécologique ainsi que le fait d'orienter la lutte à la pauvreté dans un objectif de transition, par exemple. Dans les faits, ce sont les personnes et les populations les plus vulnérables qui subiront le plus durement les conséquences des crises climatiques et environnementales.

Il nous apparaît que ces dimensions sont loin de couvrir l'ensemble des enjeux de la transition socioécologique tels que la réduction des gaz à effet de serre (GES), la protection de la biodiversité et des ressources en eau, la pollution, la régénération des sols, les changements dans la manière de production des biens, etc. Dans ces cas, on peut dire que la transition est davantage envisagée comme un projet ou comme un secteur. On se demande si elle pourrait devenir un enjeu transversal qui toucherait l'ensemble des facettes du DC. Si oui, comment ? En effet, des démarches territoriales se demandent si la transition socioécologique ne devrait pas être une finalité en soi ou une grille de lecture à appliquer dans le cadre de leurs actions habituelles comme la rédaction d'une politique ou d'un plan d'action ou lors de mise en œuvre de projets sur leur territoire.

Arrimage entre les acteurs et les secteurs

Les acteurs du développement des communautés (DC) nous ont dit, pour la plupart, ne pas savoir comment agir en partenariat avec ceux de la transition socioécologique. Parallèlement, des acteurs des luttes citoyennes et environnementales disent ne pas savoir comment entrer en dialogue ou coconstruction avec les acteurs politiques et territoriaux du développement des communautés [1]. De plus, les personnes en accompagnement des démarches du Tour d'horizon ont noté que la transition socioécologique n'est plus la chasse gardée des groupes environnementaux ou écologistes : les groupes citoyens y sont davantage investis ; l'intention est aux lèvres de la plupart des organisations publiques, parapubliques, communautaires, territoriales, etc.. Ceci impliquerait, pour le mouvement écologiste, de devoir composer avec beaucoup plus d'acteurs, de points de vue hétérogènes et différents niveaux de mobilisation envers la transition socioécologique. Comment jumeler toutes ces forces ?

[1] Observations tirées dans le cadre d'autres projets partenariaux menés par l'OVSS.

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

L'alliance



La question de la mise en commun de ces forces est pertinente. En effet, les personnes accompagnant le Tour d'Horizon ont décrit des exemples où, par la coalition des acteurs territoriaux, citoyens et politiques autour de la transition, il devient possible de développer à la fois la capacité collective d'agir, la capacité de réagir à ce qui se passe dans son environnement ainsi que la capacité d'agir de manière rapide et structurante. Lorsqu'une démarche en développement des communautés appuie une mobilisation citoyenne autour d'un projet ou d'une initiative en lien avec la transition socioécologique, ceci lui donne davantage de leviers d'action et de légitimité. L'alliance de ces forces d'un territoire peut faciliter la négociation avec la Ville pour qu'elle puisse agir dans le sens de la transition socioécologique même si cela implique qu'elle le fasse en opposition à des intérêts industriels privés, en permettant, par exemple, l'implantation d'une forêt nourricière ou d'espaces verts collectifs plutôt que l'aménagement d'un stationnement ou d'un complexe industriel. Par ailleurs, on constate que des convergences entre les démarches en développement des communautés et les mobilisations citoyennes axées sur la transition socioécologique surviennent autour d'enjeux qui rejoignent le quotidien des populations tels que l'environnement et l'aménagement du territoire.

Les élu.es

Dans le contexte actuel où les municipalités deviennent des gouvernements de proximité, la question des élu.es municipaux est centrale ici aussi. L'implication des villes et des MRC dans la transition socioécologique accroît considérablement les possibilités d'action, de réaction et de décision des communautés en ce sens. Comment faire pour que ces acteurs politiques deviennent des acteurs clés de la transition socioécologique ? Comme dans les autres sphères du développement des communautés, la question du partage du pouvoir politique avec les autres acteurs de la société est cruciale afin d'arriver à réaliser une transition écologique porteuse de justice sociale.

Frictions culturelles entre les différents types d'acteurs et de secteurs

Il a été question des tensions d'ordre culturel qui peuvent se ressentir sur le terrain de l'action et de la concertation quand vient le temps de s'arrimer au nom de la transition. Il peut y avoir des frictions entre la culture plutôt partenariale et collaborative du développement des communautés et la culture plutôt représentative, revendicatrice et militante des groupes environnementaux et citoyens. Il peut également y avoir des frictions au niveau des rythmes d'action. Généralement, les démarches territoriales fonctionnent dans un temps plus lent et plus long qui est propre à l'élaboration et à la mise en œuvre de plans stratégiques et au développement de la capacité collective d'agir. Alors que les groupes environnementaux ou citoyens sont davantage dans le temps court et rapide de l'urgence d'agir et de l'action au quotidien. Par ailleurs, des personnes accompagnant les démarches du Tour d'horizon se demandent si l'absence des acteurs de la transition socioécologique dans les démarches territoriales ne témoignerait pas aussi de l'institutionnalisation du développement des communautés et du fait qu'il soit pris dans des processus de planification stratégique lourds au détriment de la participation citoyenne et de l'action intersectorielle concertée avec des secteurs dits nouveaux tels que l'environnement et la culture, pour ne nommer que ceux-là.

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

On note aussi des différences sur le plan des visées et des échelles d'impacts recherchés en lien avec la transition socioécologique. Par exemple, les acteurs en développement des communautés pourraient réfléchir à la transition en cherchant à comprendre comment implanter un système municipal de bacs de compostage, alors que des groupes citoyens pourraient plutôt avoir envie de réfléchir à comment systématiser une décroissance économique généralisée.

Échelle du problème



Ceci nous amène au constat que la transition socioécologique touche une multitude de niveaux différents, du geste individuel, à la politique nationale, aux sanctions internationales. Les personnes accompagnant des démarches territoriales du Tour d'horizon nous ont parlé de l'intérêt de l'échelle de la communauté ou du territoire local pour agir sur la transition, dans la mesure où elle se situe entre le mondial et l'individuel et qu'elle repose sur un territoire commun partagé par une communauté, sur un territoire habité et vécu.

Dans leurs discussions, il a aussi été question du local et du municipal comme l'échelle des milieux qui subissent concrètement les crises – inondation, érosions, etc. Ceci en fait l'échelle où existe un important besoin de développer la résilience des communautés et leurs capacités à faire face aux conséquences des crises environnementales et climatiques à venir. De plus, cette échelle territoriale, parce que vécue, semble générer un plus grand sentiment d'appartenance, de responsabilité et de capacité de passer à l'action et semble plus facilement interpeller les citoyen.nes à passer à l'action au nom de la transition.

Cela étant dit, certains enjeux demandent tout de même à être abordés sur des territoires plus grands comme au niveau de l'échelle régionale. On peut penser à des enjeux de sécurité alimentaire ou transport collectif, par exemple. Il est noté que ces enjeux se déclinent différemment selon qu'ils sont considérés dans un contexte urbain ou rural, central ou périphérique.

La question se pose. Est-ce que le régional pourrait prendre plus de leadership autour de la transition socioécologique ? Et le national ? Différentes démarches soulignent que le soutien du national est nécessaire pour appuyer les initiatives locales. Il possède en outre des leviers législatifs pour effectuer des changements structurels et systémiques plus larges. En retour, l'accumulation des actions territoriales locales va entraîner une transformation plus mondiale et répandue.

Pistes de solution

Une démarche territoriale intersectorielle concertée avait utilisé un fonds de lutte à la pauvreté pour financer un projet de transition socioécologique porteur de justice sociale. Cet exemple illustre à la fois l'imbrication des finalités, mais également un besoin pour du financement à l'action concertée et territoriale dédié à la transition socioécologique. Ceci permettrait de mettre en œuvre des actions de développement social soucieuses de l'environnement et inversement, des actions de transition écologique soucieuses de justice sociale.

Faits saillants du Tour d'Horizon

Aucun exemple n'est un modèle parfait, mais la célébration de quelques pistes porteuses est inspirante.

Pourquoi une participation citoyenne?

L'objectif d'une participation citoyenne accrue peut être d'égaliser les rapports de pouvoir. La société civile peut être vue comme un contrepouvoir et une source de légitimité. Mais pour que la société civile puisse jouer ces rôles autour de la table, non seulement elle doit y siéger, mais il faut également qu'il y ait une distribution égale ou équitable des capacités à mettre de l'avant des préoccupations et des enjeux, ainsi que des espaces où elle peut être partie prenante de l'ensemble du processus de l'action, pas juste à la toute fin comme élément de validation ultime.

Le sentiment d'appartenance est essentiel à l'action territoriale.

Comme pour la participation des organismes aux démarches collectives, ça prend un sentiment d'appartenance au territoire pour avoir envie de participer au développement de sa communauté ou de son territoire. Les acteurs des démarches territoriales ayant pris part au Tour d'horizon remarquent que la participation citoyenne se vit principalement par le biais des espaces vécus, peu importe leur échelle (une MRC, une ville, un quartier). Elle est plus difficile à l'échelle d'une région, mais non moins essentielle puisque l'action territoriale se fait difficilement sans attache au territoire, quel qu'il soit.

Ça prend du temps et de l'argent.

Les acteurs des démarches territoriales disent que pour soutenir la participation citoyenne, les bailleurs de fonds doivent reconnaître que ça prend du temps et de l'énergie (donc des ressources) pour y parvenir, surtout si un mouvement citoyen est souhaité au-delà de la participation de quelques individus ou de la simple validation. L'objectif n'est pas, non plus, de représenter ou de faire siéger toute la population, mais de miser sur des strates de la population ou des moments de construction ensemble pour favoriser une vision commune et une mobilisation large de la société. C'est un long processus. Les liens peuvent être fragiles, la communication et la confiance entre les différents types d'acteurs, difficiles. Cela demande de mettre en place différentes stratégies pour y arriver : forums citoyens, financement plus ciblé, critères d'attribution des fonds revus en fonction des exigences de temps et d'énergies liés à la participation citoyenne, brigade communautaire, etc.

Prioriser les lieux d'implication.

Il est important de choisir, avec les citoyen.nes, là où c'est le plus important d'avoir leur participation, là où elle contribue le plus, où elle génère aussi le plus leurs sentiments d'être utiles et considérés en tant qu'acteurs à part entière. Ça peut se jouer dans les processus (la manière de les impliquer, ex : par un budget participatif), la gouvernance (les endroits où on les invite) et la consultation (forums citoyens, assemblées, etc.). Une gouvernance et une participation adaptée et variable en fonction des acteurs offrent des options d'implication diversifiées à différentes parties prenantes (citoyens, organismes, etc.). On cherche à placer les bonnes personnes à la bonne place : pas besoin d'inviter tout le monde à chaque rencontre. Puis, des projets concrets génèrent l'engagement d'acteurs à première vue moins intéressés par la concertation ; la concertation devient alors un moyen vers une fin plus grande en réponse aux préoccupations citoyennes. Les enjeux de l'aménagement du territoire et de l'environnement semblent plus mobilisateurs.

Un exemple imparfait à célébrer pour un grand éventail d'idées.

Durant le Tour d'horizon, il a été question d'une démarche qui offre du soutien collectif aux tables de quartiers qui mettent les citoyens au cœur de leurs actions. Elle le fait par différents moyens. Elle s'est dotée d'une stratégie de soutien au bénévolat en collaboration avec le centre d'action bénévole local. Elle organise une fête de reconnaissance des bénévoles. Elle offre du soutien financier et professionnel aux organismes bénévoles et aux groupes citoyens. Elle organise des consultations citoyennes sur divers projets à la Ville : parcs, plan en immigration, plan en accessibilité universelle, forum jeunesse, etc. Des programmes s'adressant spécifiquement aux citoyen.nes sont organisés pour faciliter leur mobilisation à différentes échelles et de différentes façons : Conseil municipal jeunesse, programme de fêtes de voisinage, soutien aux jardins communautaires et collectifs, promenade de Jane, etc. Les instances de la Ville, telles que le conseil d'arrondissement et le conseil municipal, sont ouvertes aux citoyen.nes pour des questions et sont diffusées sur le web pour y faciliter l'accès.

Facilitateurs de la participation.

La question de la participation citoyenne est une question de partage des leviers politiques et financiers, mais il s'agit aussi d'une question de logistique. Plusieurs moyens pour faciliter la participation citoyenne ont été nommés lors du Tour d'horizon : prévoir des rencontres en ligne ou en soirée, offrir un service de garde et du transport pour les rencontres en personne, prévoir des interprètes, prévoir d'autres moyens que l'écrit, réserver des places pour les citoyen.nes, dynamiser les techniques d'animation, etc. De plus, il peut être facilitant de jumeler un.e intervenant.e aux citoyen.nes pour les aider à se préparer et à se rendre plus à l'aise de s'exprimer, surtout si l'enjeu discuter publiquement concerne un vécu difficile.

Freins à la participation citoyenne.

Il peut être intimidant pour un citoyen de se retrouver avec plusieurs types d'acteurs autour d'une table de concertation multipartite. Surtout dans ces cas-ci : quand les autres acteurs y siègent à partir d'une posture professionnelle ; quand il manque de mixité sociale, en soi ou en lien avec l'enjeu abordé ; que les processus de dialogue ou de prise de décision leur sont étrangers ou méconnus. Comme autres freins, il y a aussi le fait que plusieurs personnes sont analphabètes fonctionnelles, ce qui rend l'exercice d'une citoyenneté professionnalisée ardue. On note également que les gens ne connaissent pas nécessairement les lieux de consultation et les endroits où s'adresser aux élu.es, qu'il manque de lieux formels de rencontre citoyenne et que l'anxiété sociale du déconfinement touche encore beaucoup certaines personnes.

Inclusivité et effet de la participation citoyenne sur nos structures.

La participation citoyenne inclusive (peuples autochtones, diversité ethnoculturelle, diversité socioéconomique, etc.) ouvre des possibles puisqu'elle multiplie les perspectives et les parties prenantes, mais elle pose aussi le défi de ne pas pouvoir tout faire ni pouvoir inclure toutes les diversités. À cette diversité, il est important de considérer les différentes réalités des populations vivant dans des milieux urbains, ruraux, centraux, limitrophes, éloignés, etc., et donc leurs besoins différents afin de les mobiliser davantage. La participation citoyenne inclusive pose aussi le défi de devoir se remettre en question, individuellement et collectivement.

Les personnes accompagnant des démarches dans le cadre du Tour d'horizon remarquent que oui la participation citoyenne augmente la capacité collective d'agir, mais dans les faits, il s'agit d'un souhait à intensité variable de la part des acteurs sectoriels d'une instance de concertation, puisque ça vient brasser des dynamiques partenariales et des acteurs souvent bien assis, stables et organisés. La mobilisation citoyenne remet en question le statu quo, les manières de faire. Les acteurs du

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

développement des communautés sont-ils prêts à accueillir des postures et des rythmes différents autour de la table, par exemple, une volonté d'action citoyenne souvent plus rapide en contraste avec une pratique gestionnaire généralement plus lente et avec plus de considérations ? Les acteurs du développement des communautés peuvent-ils faire de la place à l'écologie et aux questions de la transition qui sont devenues pratiquement incontournables lorsque la participation citoyenne est de la partie ?

Un levier et une légitimité.

En raison de la nature du fonctionnement de notre système politique municipal et national, la participation citoyenne à une démarche de développement des communautés lui donne plus de poids auprès des élu.es qui sont attentifs aux demandes de la population.

L'alliance.

La participation citoyenne peut donner à une communauté la capacité de bloquer un projet qu'elle juge néfaste. En effet, les personnes accompagnant le Tour d'horizon ont décrit des exemples où, par la coalition des acteurs territoriaux, citoyen.nes et politiques autour d'un enjeu transversal commun, il devient possible de développer à la fois la capacité collective d'agir, la capacité de réagir à ce qui se passe dans son environnement ainsi que la capacité d'agir de manière rapide et structurante. Lorsqu'une démarche en DC appuie une mobilisation citoyenne autour d'un projet ou d'une initiative en lien avec la transition socioécologique par exemple, ceci lui donne davantage de leviers d'action et de légitimité. L'alliance de ces forces sur un territoire peut faciliter la négociation avec la Ville pour qu'elle puisse agir dans le sens de la transition même si cela implique qu'elle le fasse en opposition à des intérêts industriels privés, en permettant, par exemple, l'implantation d'une forêt nourricière ou d'espaces verts collectifs plutôt que l'aménagement d'un stationnement ou d'un complexe industriel. Par ailleurs, on constate que des convergences entre les démarches en développement des communautés et les mobilisations citoyennes axées sur la transition surviennent autour d'enjeux qui rejoignent le quotidien des populations tels que l'environnement et l'aménagement du territoire.

Une participation citoyenne est-elle garante de l'expression de l'intérêt commun et collectif?

La participation citoyenne au sein des démarches territoriales semble rarement dépasser la voix individuelle de quelques personnes. Il semble difficile d'aller vers une voix collective de la participation citoyenne : est-il possible d'avoir une participation citoyenne entièrement tournée vers le bien commun et la mobilisation collective ? À quoi ressemblerait-elle ? De quelle manière se manifesterait-elle ?

Autres considérations – sous forme de questions :

- La participation citoyenne, lorsque présente, est souvent homogène. Comment la diversifier ?
- L'institutionnalisation de la participation citoyenne est-elle une bonne voie ? Cette proposition va à l'encontre de sa spontanéité et de son autoformation et peut-être même de sa propension à se réunir autour d'enjeux spécifiques jugés essentiels et urgents. Est-ce qu'on confond la fin de la participation avec le moyen ? À quoi sert ultimement la participation citoyenne ?
- Ce n'est pas tout le monde qui veut participer à titre de citoyen.ne. Il y a aussi un grand sentiment d'impuissance collectif qui démobilise.
- La participation citoyenne est-elle toujours souhaitée ? Parfois, les municipalités ne consultent leurs populations que parce qu'elles y sont obligées.
- Que fait-on avec des citoyen.nes qui ne font que nuire aux processus collectifs ou qui ont comme seuls motifs de faire avancer des enjeux personnels ou corporatifs ? Donc, que faire de la participation citoyenne qui n'est pas au service de l'amélioration des conditions de vie de la collectivité ou du bien commun ?

Faits saillants du Tour d'Horizon

Se réinventer individuellement et collectivement face aux crises malgré l'urgence d'agir.

Certaines démarches intégrées au Tour d'horizon voient que leur territoire est en transition et ne savent pas ce qui s'en vient pour la suite : pandémie, changement climatique, crise du logement, tramway, densification, gentrification, etc. Elles cherchent à voir comment s'inscrire à travers les différentes dynamiques qui traversent le territoire. Elles cherchent leurs rôles possibles et potentiels en tant qu'acteur collectif. Elles se demandent comment faire pour ne pas simplement réparer les pots cassés. Comment faire plus de promotion et de prévention. Comment dépasser l'offre de services ou la création de projets en fonction des fonds qui arrivent dans les territoires et réussir plutôt à effectuer des changements systémiques. Ces questions éveillent l'imagination de nouveaux possibles au sein des acteurs collectifs en développement des communautés.

La capacité collective d'imaginer un autre monde et d'agir autrement.

Appuyées par un mouvement citoyen, il arrive qu'une démarche territoriale ait la capacité à bloquer un projet jugée néfaste par et pour la communauté [1]. Ces convergences entre les démarches en développement des communautés et les mobilisations citoyennes arrivent surtout autour des enjeux qui rejoignent davantage la population comme l'environnement et l'aménagement du territoire. Ainsi, l'imaginaire de nouveaux possibles suppose une conversation entre différents types d'acteurs et de partenaires sur les enjeux et les envies d'une communauté, d'une population sur un territoire donné, ainsi que la volonté ou la capacité commune d'y investir ressources et énergies.

Pourquoi l'action territoriale intersectorielle concertée?

Les démarches disent apprécier cette forme d'organisation de l'action territoriale parce qu'elle permet de décupler les forces de tous et chacun et d'aller beaucoup plus loin qu'une organisation sectorielle à la fois. Plus précisément, elles apprécient travailler en équipe et en collaboration sur des enjeux communs afin de mener des actions intégrées et cohérentes qui partent d'une connaissance fine du terrain et des regards croisés des personnes compétentes et remplies de ressources autour de la table. Il arrive qu'un lien avec la recherche universitaire soit forgé. Ce lien peut favoriser le transfert de connaissances et faciliter l'identification des vides de services sur le territoire, par exemple.

Le Tour d'horizon est rempli de démarches qui expliquent comment le fait de se réunir, de se concerter et de se mobiliser rassemble les individus et les organisations d'un territoire. Ceci leur permet de créer des liens entre eux et de donner forme à la communauté dont il désire faire partie. Aussi, le fait d'être ensemble crée du momentum, canalise les énergies et les ressources organisationnelles, crée des espaces de pouvoir locaux tout en permettant à une communauté de saisir les opportunités et les défis émergents et d'assurer une veille et une vigie stratégiques sur son territoire. Cette forme d'action territoriale collective semble ainsi donner plus de poids, d'influence et de crédibilité aux participant.es à la table qui partagent le pouvoir et le leadership entre eux, dans le respect des objectifs et particularités de chaque organisation et des besoins du territoire (approche ascendante), et ce, dans un idéal de démocratie participative et dynamique. Ces démarches peuvent également servir d'interlocuteur privilégié et informé en matière de développement social auprès des différentes instances gouvernementales.

On dénote d'autres avantages de l'action territoriale intersectorielle et concertée. Parfois vus comme des communautés de pratiques, ces espaces soutiennent et outillent leurs membres en tant que partenaires d'une démarche territoriale, ce qui renforce les capacités d'agir des organismes comme tel. Ce travail est souvent accompagné par des ressources externes qui

[1] Voir les fiches sur la participation citoyenne ou la transition socioécologique à cet effet.

viennent en support à la démarche territoriale. Le fait de travailler ensemble permet aussi d'augmenter l'impact et le rayonnement des actions en développement social en communiquant ce qui est réalisé et en valorisant les réussites des différentes démarches. Il arrive également que les différentes instances locales de concertation ou les différents membres d'une instance de concertation partagent des ressources humaines et matérielles pour annualiser des tâches ou veiller au financement des initiatives prioritaires. Enfin, la pandémie a prouvé la résilience des communautés concertées, à travers la rapidité avec laquelle elles ont pu s'organiser pour faire face à la crise et à travers leur capacité de coordonner et de déployer d'importants efforts collectifs intersectoriels pour y répondre.

La concertation, oui, mais pas n'importe laquelle : un moyen vers une finalité plus grande.

Selon les personnes accompagnantes du Tour d'horizon, les démarches territoriales plus âgées voient que le modèle de concertation intersectorielle locale et régionale des dernières années arrive à échéance. Ces acteurs clés du développement des communautés observent qu'il va falloir changer notre mode de concertation pour arriver à produire des communautés réellement plus résilientes, surtout en lien avec les enjeux de la transition socioécologique. Ils se questionnent sur comment une communauté peut demeurer fluide et agile face aux urgences et nouvelles réalités qui arrivent tout d'un coup dans leur environnement. Ils se questionnent sur comment créer des brèches et en tirer avantage ou en faire une opportunité de résilience ou de développement collectif. Selon eux, un signe d'agilité est de pouvoir être proactif face à toutes ces crises et ces changements en cours et à venir, et d'être en mesure d'en teinter le parcours en fonction des aspirations, des envies et des besoins de la communauté.

Elles dénotent que certaines démarches territoriales y parviennent avec une équipe de travail avec des mains sur le terrain, bien ancrée dans sa population et qui sait en prendre le pouls et la température. De plus, cette équipe est bien supportée par les partenaires de l'instance de concertation qui viennent l'orienter, l'outiller, l'approuver et aussi prendre part aux actions prioritaires ensemble. Ces partenaires savent que l'équipe en place a une capacité de connaître et de mobiliser la population qu'eux ne possèdent pas de leur propre perspective organisationnelle et de ce fait, ils respectent et leur accordent cette expertise. Il est dit que pour effectuer ce passage, ça demande la capacité de se remettre en question et de ne rien tenir pour acquis. Par exemple, des démarches territoriales explorent des modes de gouvernance qui réunissent une multiplicité d'acteurs pour donner des orientations collectives, avec des comités de travail plus restreints afin d'abattre le travail à réaliser.

Ils ajoutent également qu'il faut arriver à **oser** déplaire pour assumer ses valeurs et ses positions et faire avancer ses enjeux d'acteur collectif tout en restant ensemble. Il faut parfois aussi oser le risque et le flou: *"on ne sait pas où on s'en va exactement, mais on va y aller ensemble"*. Ceci dénote, avant tout, un désir commun de vouloir travailler entre différents secteurs d'activités, de faire des projets où tout le monde voudra embarquer avant même de savoir comment. Une telle démarche territoriale peut en venir à vouloir créer des espaces de participation citoyenne au sein même des espaces de concertation, de même que des espaces de concertation de plus en plus multipartite et, simultanément, tournée vers les besoins de leur population. Ces initiatives peuvent venir à nourrir la mobilisation et vaincre le sentiment d'impuissance citoyen et généralisé, puis à accorder une grande importance aux enjeux populationnels et à la vision du bien-être collectif au-delà de la posture organisationnelle de chaque membre.

De plus, il est possible de complexifier ou élargir l'éventail des rôles possibles que prend un acteur collectif (voir le schéma [2] des acteurs collectifs de Communagir ou la fiche thématique sur l'imaginaire des possibles). Les personnes accompagnant des démarches du Tour d'horizon ont décrit comment certaines démarches d'action territoriale intersectorielle concertée se sont tellement ancrées dans leur communauté qu'elles ont évolué de manière à se retrouver à mi-chemin entre être des organismes

[2] Communagir, 2020, *Approfondissement des rôles possibles d'un acteur collectif*, [en ligne], https://communagir.org/media/1567/roles_collectif_final.pdf

LES IMAGINAIRES DES POSSIBLES

Ateliers : mardi 15h, jeudi 14h30 et 16h et en continu sur la plateforme virtuelle

communautaires et des démarches territoriales qui font du développement intégré. Elles prennent en charge des projets, elles offrent parfois des services et elles orientent l'ensemble de leurs actions de manière collective, avec un fort pourcentage de participation citoyenne.

Durer dans le temps et traverser les tempêtes.

Des démarches disent que pour voir plus loin que la fin d'un financement et arriver à se projeter sur un temps long, il est nécessaire de développer un sentiment collectif d'appartenance et de responsabilité partagée à l'égard de la mise en place et l'évolution de la démarche. *« Et tranquillement, il y a peut-être un sentiment de sécurité et de confiance qui va s'installer, puis là, il va y avoir des chicanes, mais on va réussir à les résoudre parce qu'on a la volonté, parce que la raison pour laquelle on est ensemble est plus grande que la raison pour laquelle on se dispute. »*

Ces sentiments collectifs nourrissent la capacité des démarches territoriales à passer par-dessus leurs différents internes, à composer avec une pluralité d'opinions et perspectives, à vivre avec certains désaccords sans chercher à tout prix le consensus. Tout ceci en se souvenant des objectifs communs qui réunissent les partenaires autour de la table au point qu'ils aient envie d'y mobiliser leurs ressources humaines, matérielles et financières. Un espace de confiance et de sécurité va tranquillement se construire et faire en sorte de voir s'installer un pouvoir d'agir collectif.

Ainsi, des questions se posent. Comment créer des espaces sécuritaires au sein de la démarche et de la communauté pour gagner en confiance, puis en pouvoir d'agir collectif ? Comment cette confiance peut-elle décentraliser les prises de décisions et favoriser un partage plus grand des visions, des ressources et du financement afin que les communautés deviennent plus résilientes en cas de crises ou d'impulsions de transformation sociale ? Comment le fait de partir des enjeux du territoire, en intersectorialité, peut-il contribuer à bâtir une identité et un avenir commun ? Tout cela en gardant en tête qu'une réussite motive à réessayer puis génère un sentiment de capacité, de puissance. C'est donc idéal de commencer par de petits projets autant que par les sentiments d'appartenance et de responsabilité partagée.

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une mini-recherche OVSS sur le roulement de personnel en développement des communautés

Avantages d'avoir une personne dédiée

Les démarches territoriales nous ont dit qu'avoir une personne dédiée à la coordination d'une démarche de développement d'une communauté est crucial pour son succès. Cette personne dédiée facilite la communication entre les parties prenantes et effectue le suivi des dossiers. Elle possède différents liens et informations qui accroissent grandement les capacités d'une démarche collective. En outre, elle peut 1) coordonner les projets de l'acteur collectif, 2) permettre aux partenaires de dépasser leurs chapeaux organisationnels et se rejoindre au sein d'une vision commune et d'un effort de concertation et de mutualisation des leviers et des expertises au service d'enjeux transversaux clés pour leur communauté, 3) prendre le temps de mobiliser les autres acteurs du territoire qui ne sont pas partie prenante de la démarche, 4) participer à l'évaluation continue de la démarche.

Conséquences du roulement de personnel

Tout le monde remarque que le roulement de personnel est criant en ce moment et qu'il y a des conséquences réelles sur le développement des communautés. Diverses causes peuvent expliquer ce roulement: un.e supérieur.e qui retire la personne de la démarche ou recrute une autre personne à sa place, un.e élu.e qui n'est pas réélu.e, le départ de la personne en poste à la suite d'une promotion ou pour changer d'emploi, une friction entre deux personnes autour de la table, un congé de maternité, un surmenage, une surcharge ou une perte d'intérêt, etc.

Les territoires sont sensibles aux conséquences de ce roulement. Il en découle une perte d'expérience et de mémoire de la démarche tout en devant intégrer de nouvelles personnes. Ceci réduit le nombre de personnes qui interagissent ensemble depuis longtemps et nuit au processus long nécessaire pour créer une dynamique collective basée sur une histoire commune, des réflexes partagés et des orientations collectives adoptées par chaque partenaire ou membre de l'équipe. Et cela demande du temps afin que les nouvelles personnes recrutées s'approprient de tous ces éléments à leur arrivée dans une démarche territoriale de concertation intersectorielle, ce qui est d'autant plus important si elles arrivent au poste de coordination.

Si ce roulement soulève déjà un enjeu de pérennisation, il est encore plus aigu quand c'est la coordination d'une démarche qui quitte. Les liens personnels (confiance, leadership) tissés entre une coordination et les acteurs d'une démarche sont à refaire avec la nouvelle recrue. La mémoire se perd, peut-être aussi la 'protection' de la vision commune de la démarche. Ceci ralentit souvent la concertation intersectorielle lorsqu'il faut trouver une personne remplaçante à la coordination et que la passation des dossiers ne se fait pas en commun entre la personne qui part et celle qui arrive. Les réunions sont moins efficaces pendant un moment; ça peut ralentir le groupe et être démotivant. Le roulement – et le fait d'apprendre sur le tas à chaque fois – fait aussi en sorte que, le temps que la nouvelle coordination se forme, il y a beaucoup de possibilités de ratés, d'occasions manquées et de décisions

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

improvisées qui ne sont pas toujours à point. Et ces ratés peuvent s'ajouter aux coupures de ressources, s'il y a, au point que certaines démarches se voient stoppées avant même de pouvoir en récolter les fruits. À l'analyse, ces constats soulèvent deux questions de fond: comment faire pour allonger la durée des personnes en poste de coordination de démarches (pérennisation)? Comment faire pour outiller les nouvelles personnes qui arrivent à la coordination d'une démarche collective?

Conditions de travail

Sur les différents territoires, il est demandé aux coordinations de démarches d'offrir des animations de qualité, démocratiques, 'neutres', au service de l'assemblée et de la vision commune. Ceci demande d'avoir des réflexes de collaboration, de travail de groupe, des méthodes innovantes et dans l'art de la discussion éthique et inclusive. Ça demande parfois une posture de médiation pour venir aplanir et passer au travers des tensions entre les partenaires, d'autres fois, une posture de combativité pour effectuer des revendications au nom de la démarche. Au final, ces personnes sont tiraillées entre quatre loyautés : envers leur organisation fiduciaire, envers la démarche collective, envers l'ensemble de la communauté et envers leur identité professionnelle. Le tout pour un emploi méconnu et souvent peu valorisé et aux conditions de travail peu avantageuses. Si l'idéal serait d'avoir une personne d'expérience pour répondre aux besoins d'une démarche territoriale intersectorielle et concertée, les postes sont souvent comblés par des gens en début de carrière, ce qui exacerbe le besoin en renforcement des compétences.

Prendre collectivement le développement des communautés au sérieux semble demander la reconnaissance du travail accompli avec un salaire et des conditions conséquentes pour le faire. Par exemple, dans les tables de quartiers de Montréal, le financement tombe comme de la pluie, mais les coordinations se font dire qu'il ne faut pas trop augmenter le salaire des ressources pour que l'argent aille aux projets. Mais est-ce que les démarches collectives gagnent dans ce pari de prioriser les projets ? Est-ce que le contexte de départ récurrent des coordinations de démarches qui recherchent un salaire décent pour mieux subvenir à leurs besoins, souvent en se redirigeant vers la fonction publique nourrit l'atteinte des objectifs du développement des communautés? Et ce, sans oublier les difficultés de recrutement et de recommencement auxquels font alors face les démarches. Dans ce contexte, quelle place peut-on et veut-on accorder aux conditions de travail des coordinations en développement des communautés afin de retenir les personnes compétentes et bien intégrées dans leurs territoires et leurs démarches intersectorielles concertées?

Formation / Compétence

À la suite du Tour d'horizon, nous remarquons que beaucoup de gens arrivent en début de carrière dans le développement des communautés et apprennent sur le tas. Est-ce que l'arrivée de ces personnes nécessite qu'elles soient davantage formées sur les bases du développement des communautés? Serait-il pertinent d'assurer aussi une formation continue qui permette de se maintenir à l'affût des transformations sociales ou des manières de faire du développement des communautés en phase avec les nouvelles réalités et avancées de la pratique, mais aussi les crises et les besoins du moment? Serait-il possible que des formations mettent en place des mécanismes pour soutenir les personnes qui coordonnent des démarches dans leurs compétences et leur engagement? Sur quels sujets pourraient porter les formations: l'influence et la représentation? Les notions, les concepts et les pratiques du développement des communautés? Les conditions d'émergence de démarches fructueuses avec des exemples à l'appui? Les temps courts et longs de la planification? L'évaluation des impacts collectifs au service de l'action collective? La capacité d'agir, de réagir et de s'ajuster? Des savoirs et des compétences intangibles comme la communication (se comprendre, s'écouter, se dire les vraies affaires)? Des compétences de rétroaction, d'évaluation, ainsi que l'aptitude de se situer soi-même dans le tout? La capacité de favoriser l'accueil, l'évolution et la posture généralisée d'apprenant.e dans la démarche?

Faits saillants du Tour d'Horizon et d'une production de l'OVSS.

Que penser du coaching qui permet de développer des aptitudes personnelles et interpersonnelles qui permettraient d'accroître le potentiel de la coordination d'une démarche? Qu'elle puisse développer une posture de confiance, personnelle et collective, de sécurité intérieure pour répondre aux besoins de la démarche (et non une posture de faiblesse, de besoin de plaire, de soumission) face aux bailleurs de fonds et autres acteurs externes ou aux partenaires? Que penser du mentorat par une personne d'expérience dans le domaine du développement des communautés?

Renforcement / formation des acteurs d'une démarche collective

Y a-t-il d'autres sujets de formation à explorer: outils de médiation et de résolution de conflits; démocratie partagée (délibération, inclusion et diversité, intelligence collective et relationnelle); renforcement des compétences : souplesse, adaptabilité et accessibilité; rôles et objectifs des comités, des tables et partenaires impliqués dans une démarche; décision stratégique: gestion agile, pertinente et efficace; évaluation évolutive et rétroactive; communautés de pratique; sensibilisation aux réalités culturelles et autochtones; reconnaissance des organismes communautaires; intervention sociale; intégration du développement des communautés dans les leviers des ministères et des secteurs d'activités du milieu publique et communautaire, etc.

Les personnes accompagnant le Tour d'horizon aimeraient que le Rendez-vous national des États généraux crée une communauté de pratique ponctuelle, un lieu de retrouvailles, de ressourcement, de réconfort, de liens entre gens qui pratiquent la même profession. Un moment collectif qui pourrait venir combler, de manière ponctuelle, leur besoin de reliance et de ne pas se sentir seule et qui pourrait être inclusif et rassembleur des différentes appellations, réseaux et regroupements d'acteurs qui font du développement territorial, social, collectif, etc. Plusieurs se rappellent encore de l'espace interterritorial créé il y a quelques années pour permettre aux acteurs territoriaux de se rassembler à l'échelle nationale.

Serait-il intéressant de créer de tels espaces ou réseaux de communautés de pratiques (ou de formation continue) pour se former et s'outiller en continu, et se sentir comme faisant partie d'une pratique professionnelle à travers les différentes échelles territoriales? Est-ce que les communautés de pratiques pourraient se situer à l'échelle régionale afin de tenir compte des dynamiques territoriales, mais se rencontrer ponctuellement à l'échelle nationale? Est-ce que ça pourrait même inclure des partenaires et membres des démarches collectives autres que les acteurs territoriaux du DC, dans un souci de transferts de connaissances et de formation continue des milieux, surtout dans un contexte d'un grand roulement de personnel? Qui pourrait porter cette initiative?

Effet de groupe

Quand des gens ont fait les mêmes formations et sont autour d'une même table, on se ramasse avec des leaders rassembleurs qui partagent les mêmes approches, les mêmes compréhensions, les mêmes outils et qui peuvent collaborer à l'échelle de leur quartier ou de leur communauté. Ça peut renforcer les capacités du milieu et donner des résultats intéressants. Qu'est-ce que ça inspire?

Et puisqu'il y aura toujours du roulement, même si ça roule plus lentement : comment former la relève, transférer les connaissances spécifiques à un territoire?