Ancrages financiers et institutionnels:
tensions, questionnements et pistes d'actions

2026



Ce document a été rendu possible grâce à l’implication d’un comité de travail composé de différents acteurs et actrices en développement des communautés : Alain Meunier (Communagir), Gédéon Verreault (RQDS), Sonia Racine (CPDC) et Vincent Chapdelaine (Projet collectif). Un grand merci également aux membres du Chantier Ancrages financiers et institutionnels pour leurs contributions.

Rédaction : Tifaine Le Gal et Maria Anastasaki
Révision de contenu : Pierre-Élie Hupé et Gédéon Verreault

OVSS

TABLE DES MATIÈRES

Présentation : Des opportunités de financement (2018) à des noeuds liés aux ancrages financiers et institutionnels (2026) **3**

Notes d’usage : Ce qui est inclus dans cet outil et à qui il s’adresse 4

Outil 1 : Noeuds (11) liés aux ancrages financiers et institutionnels et pistes d’analyse **5**

Tableau de classification des noeuds 8

Outil 2 : Questionnements pour nourrir des discussions et réflexions collectives **24**

Outil 3 : Pistes d’action systémique possibles **30**

Pour aller plus loin dans la réflexion des ancrages financiers et institutionnels au Québec **33**

Annexe 1: Méthodologie d’analyse et apprentissages dans un contexte de recherche partenariale 34

Annexe 2: Questionnements soulevés lors du Rendez-vous national sur les transformations systémiques et leviers institutionnels 35

Annexe 3: Références et compléments 37

Des opportunités de financement (2018) à des noeuds liés aux ancrages financiers et institutionnels (2026)

Le présent document se veut un outil de réflexion sur les nœuds et les obstacles liés aux ancrages financiers et institutionnels de l’action concertée intersectorielle territoriale.

Ancrages financiers et institutionnels :

Dans ce document, ce terme réfère aux ancrages tant publics, philanthropiques que privés. Du côté des ancrages publics, il regroupe les mesures, les fonds, les programmes et les politiques publiques visant à appuyer l'action territoriale, en soutenant la coordination, la mission ou les projets spécifiques des démarches en développement des communautés, collectif, social ou territorial. Ça se fait soit par l'attribution de ressources, comme des financements, soit par la mise en place de plans d'action gouvernementaux (provinciaux, régionaux, locaux, etc.) tel que le Plan d'action gouvernemental en matière d'action communautaire 2022-2027 (PAGAC). Ces ancrages sont déployés par les différents paliers sur un territoire donné.

Ce terme regroupe aussi les ancrages financiers et structurels en provenance de bailleurs de fonds privés ou philanthropiques qui soutiennent actuellement des démarches de développement des communautés, de développement territorial ou d’action concertée intersectorielle territoriale, trois nomenclatures ici interchangeables. En ce sens, les ancrages représentent les moyens financiers et institutionnels dont disposent les démarches territoriales ou intersectorielles concertées en développement des communautés au Québec au niveau local ou régional.

Ces nœuds s’inscrivent dans un contexte de transformation profonde du paysage des ancrages financiers et institutionnels au cours des dix dernières années. Depuis 2015, l’État s’est retiré du financement global des structures territoriales de concertation intersectorielle, tant locales que régionales. Ce retrait a entraîné une reconfiguration et une diminution des ressources et des leviers de soutien publics dédiés au développement des communautés.

En parallèle, on observe une croissance des ressources et leviers en provenance des fondations privées et des organismes philanthropiques. Ces transformations soulèvent des questionnements importants quant à la structuration et à la pérennisation de l’action concertée intersectorielle territoriale au Québec.

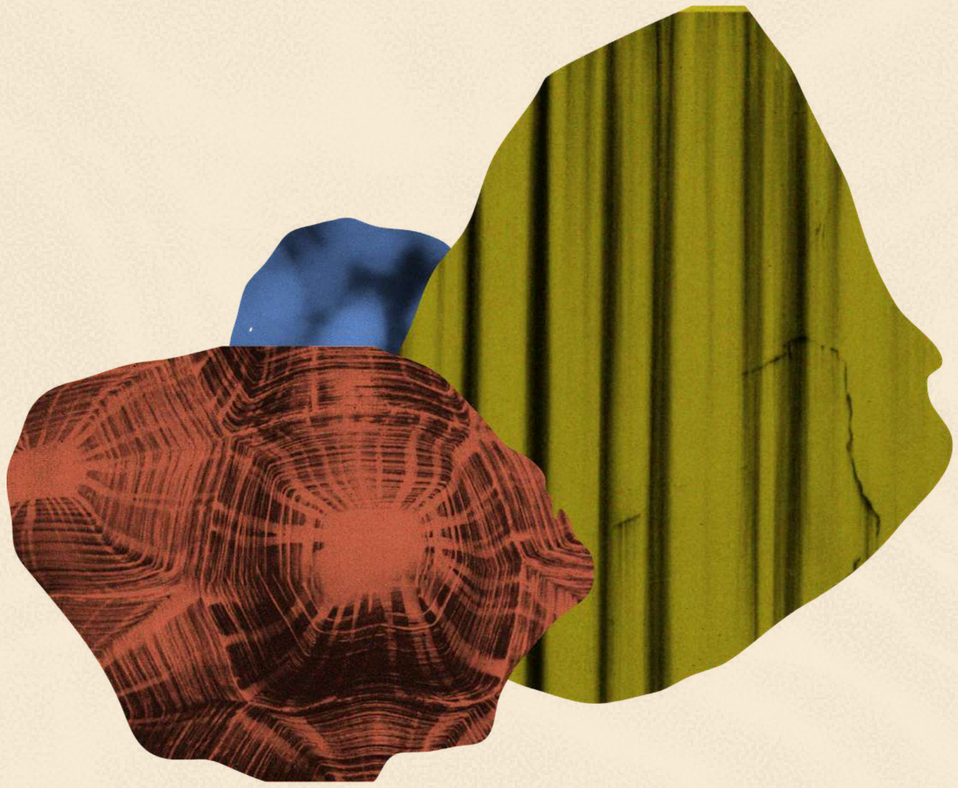
[1] Bases communes : toutes appellations confondues

Notes d’usage : Ce qui est inclus dans cet outil et à qui il s'adresse

Cet outil propose une lecture systémique des ancrages financiers et institutionnels en développement des communautés, ainsi que des pistes pour soutenir l’analyse et l’action collective. Il est composé de trois sections pouvant être utilisées ensemble ou comme trois outils autonomes :

1. **un tableau et une liste de nœuds** liés aux ancrages financiers et institutionnels, où chaque noeud propose l’analyse d’un enjeu spécifique;
2. **des questionnements** découlant de ces noeuds, regroupés par thématiques, afin de soutenir la réflexion collective;
3. **des pistes d’action systémique possibles** visant à ouvrir de nouveaux possibles à différentes échelles.

Ces outils s’adressent aux acteur·rice·s du développement des communautés (toutes appellations confondues), aux parties prenantes des démarches territoriales, ainsi qu’aux partenaires institutionnels, communautaires, citoyens, philanthropiques ou publics qui participent, de près ou de loin, à la structuration et au financement de ces démarches.



Ces outils sont conçus pour être amenés dans des espaces de concertation, de collaboration ou de coconstruction, dans une intention de cheminer vers des lectures partagées des défis et des obstacles en lien avec les ancrages financiers et institutionnels, tels que vécus ou observés dans vos milieux, vos démarches ou à vos échelles d’action. Les contenus proposés peuvent certainement être ajustés, critiqués ou complétés à la lumière de vos réalités, vos postures et vos manières d’aborder ces enjeux.

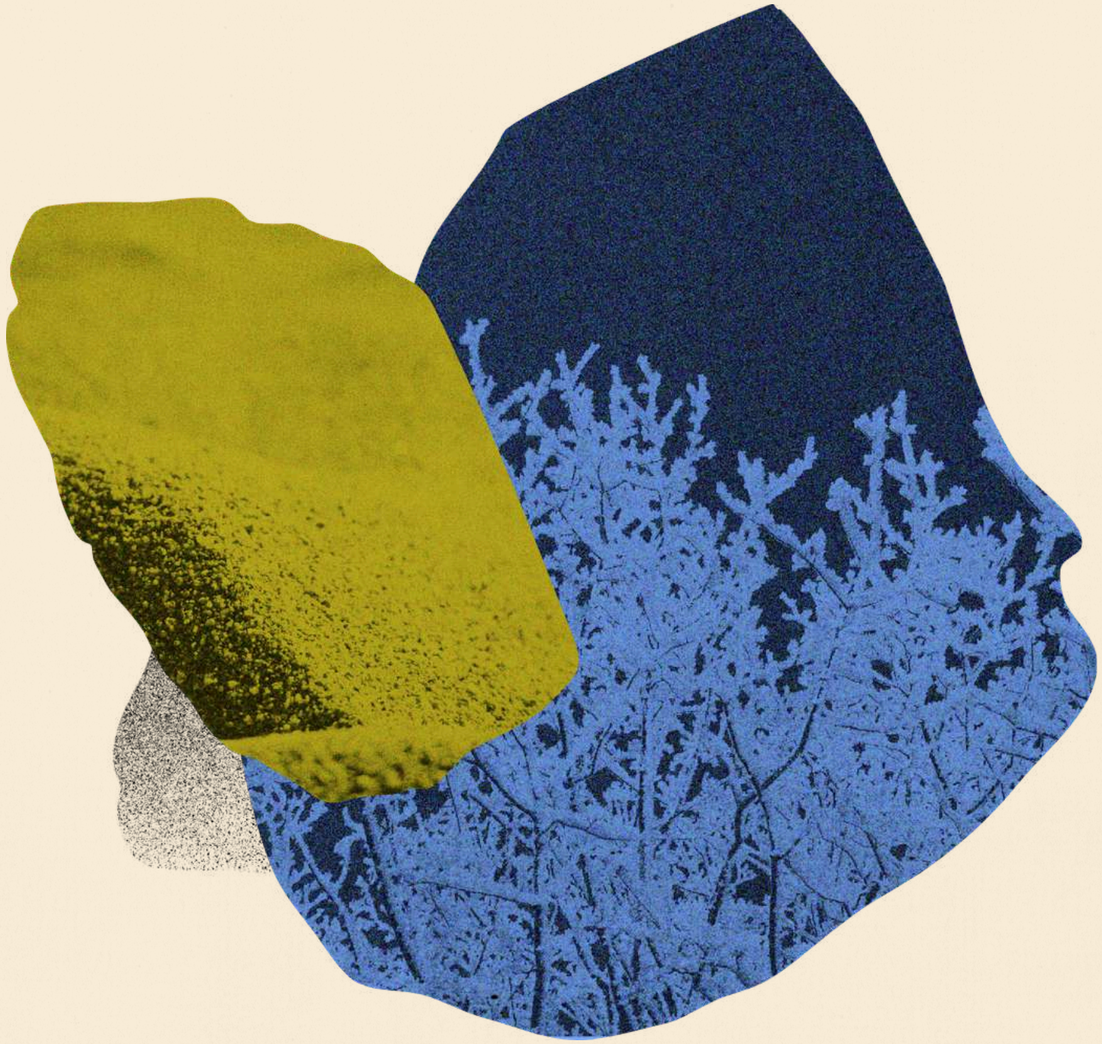
Il peut s’avérer utile et important de traduire ces outils dans vos langages et référents respectifs, afin d’en faciliter la compréhension et l’appropriation par les personnes qui prendront part à ces conversations.

Ces outils visent à soutenir des conversations et des réflexions collectives, intersectorielles et territoriales pas toujours faciles, sur ce qui est, et ce qui pourrait être, en matière d’ancrages financiers et institutionnels. Dans ces espaces, il peut être utile de porter une attention particulière aux personnes, réalités ou groupes absents ou peu représentés, ainsi qu’aux effets de ces absences sur les conversations en cours.

Éventuellement, il pourrait être enrichissant de mettre en dialogue ces conversations territoriales dans des espaces de concertation intersectorielle nationaux, internationaux ou interterritoriaux.

OUTIL 1
Noeuds liés aux ancrages financiers et institutionnels et pistes d'analyse

Par nœuds, il est question d'obstacles, de défis ou d'enjeux complexes qui nuisent à la capacité individuelle et collective de mener des démarches territoriales aux impacts structurants dans les communautés. Des défis ou enjeux qui ne peuvent être réglés à l'échelle d'une seule personne, initiative ou démarche, en raison de l'imbrication des causes, des effets, des relations ou des systèmes qui les composent et les structurent.



Intention de cet outil

La liste de nœuds qui suit ne fournit pas un diagnostic exhaustif de l'ensemble de ce qui est vécu à l'échelle du Québec. Il ne s'agit pas non plus d'un outil d'évaluation ou d'attribution de responsabilités. Il s'agit plutôt d'un outil de compréhension, qui porte sur le financement, la structuration et la pérennisation de l'action concertée intersectorielle territoriale au Québec.

Cet outil vise à faciliter une lecture partagée des obstacles et défis rencontrés dans le quotidien des personnes qui œuvrent au développement des communautés, toutes appellations confondues. Il vise aussi à rendre visible les interactions, les contributions, les zones de frictions et de contradictions, les chevauchements, les enjeux de pouvoir, ainsi que les systèmes, les angles morts et les zones grises qui en façonnent les conditions. Le but n'est pas d'attribuer des fautes ou des responsabilités à des individus porteurs de ces fonds ou de ces systèmes, par exemple, mais d'ouvrir un espace et des outils de dialogue et de réflexion collectifs pour aborder ces questions ensemble afin de trouver comment s'adapter à ces réalités et les transformer en fonction de nos visées.

Pour chaque nœud, il y a l'énoncé de sa **dimension principale, une description du nœud, le niveau qui lui est associé, ainsi que sa source et la relation où il se joue.**

Description et dimension

Le nœud est décrit, avec une proposition de la **dimension** où il se joue. Le but est de faciliter le repérage du nœud pertinent à aborder dans une situation donnée.

Le niveau

Les nœuds sont associés à un **niveau**, soit l'échelle où ils sont principalement vécus. C'est le niveau à partir duquel l'enjeu est analysé. Par exemple, un nœud identifié au niveau de l'écosystème indique que le nœud est surtout réfléchi d'un point de vue écosystémique.

Voici les niveaux identifiés dans ce document :

1. LES PARTIES PRENANTES : les personnes (personnes salariées, bénévoles, élu·e·s, etc.) ou les organisations engagées dans les initiatives ou démarches territoriales. Dans certains milieux, on parle aussi de partenaires ou encore, d'acteurs collectifs,
2. LES DÉMARCHES : les démarches ou les initiatives territoriales (utilisées de manière interchangeable) de concertation intersectorielle,
3. LES PALIERS GOUVERNEMENTAUX : les cadres institutionnels et gouvernementaux,
4. LES BAILLEURS DE FONDS : les entités qui fournissent fonds et leviers, qu'elles soient publiques, privées ou philanthropiques,
5. L'ÉCOSYSTÈME : l'écosystème du développement des communautés qui regroupe et imbrique les parties prenantes, les démarches, les paliers gouvernementaux et les bailleurs de fonds.

Il est important de souligner que les démarches, les paliers gouvernementaux, les bailleurs de fonds, ou l'écosystème qu'ils forment peuvent être réfléchis à toutes les échelles territoriales où des parties prenantes jugent pertinent de le faire, du local au national, en passant par le régional.

Une petite définition : action collective et acteurs collectifs

Dans ce document, il sera question d'action concertée intersectorielle territoriale ou d'action collective. D'un point de vue territorial, l'action collective fait référence à de l'action stratégique portée par un ensemble de personnes et de parties prenantes dans l'intérêt du collectif qu'elles forment ensemble, que ce soit à l'échelle d'une communauté ou d'un territoire d'action.

Les démarches territoriales peuvent être comprises comme des acteurs collectifs composés de plusieurs organisations, institutions, parties prenantes et personnes qui œuvrent ensemble dans un but commun sur un territoire donné, en occupant des rôles variés (réseautage, cohérence, réalisation de projet collectif, renforcement des compétences, positionnement et influence).

La source du noeud : interne ou externe au niveau

Pour chaque **nœud**, une **source** sera identifiée, à savoir si elle est interne ou externe. Une source interne renvoie à des conditions ou à des tensions propres au niveau où le nœud est vécu, tandis qu'une source externe renvoie à un nœud causé par un niveau autre que celui où il est vécu.

Le fait d'identifier la source externe permet, entre autres, de reconnaître les contraintes structurelles auxquelles sont confrontées les personnes aux prises avec des enjeux d'ancrages financiers ou institutionnels. Cette mise en perspective permet de recontextualiser des difficultés structurelles ou systémiques afin qu'elles ne soient pas portées individuellement ou organisationnellement.

La relation où se joue le noeud

Chaque nœud sera situé dans **la relation** au sein de laquelle il se joue, afin de rendre visibles les dynamiques et les structures en cours. Il peut s'agir de relations qui limitent, contraignent, ou encore soutiennent ou favorisent la capacité d'agir collective. Certains nœuds se situent entre deux niveaux d'action. D'autres, à l'intersection de plusieurs niveaux, révèlent plutôt leur caractère transversal.

Les noeuds en question

Notes d’usage

Ce tableau est évolutif et interactif, il peut être enrichi et ajusté à la lumière de ce qui est vécu concrètement dans les milieux.

Ce tableau est proposé comme un support à la discussion et à la réflexion collective et partenariale, en lien avec les enjeux de financement, de structuration et de pérennisation des démarches territoriales.

Il peut également servir de point d’appui pour penser ensemble à des pistes de mutualisation ou de transformation des ressources et des leviers à l’action concertée intersectorielle territoriale, en cohérence avec les visées souhaitées.

Chaque nœud est autoportant. Il pourrait être intéressant d’en croiser plusieurs au cours d’une même réflexion ou discussion collective.

Bien évidemment, ces nœuds n’ont pas la même importance pour toutes les démarches territoriales ou tous les processus d’action concertée.

De même, il pourrait être intéressant d’en ajouter d’autres que ceux proposés, en cohérence avec les réalités et dynamiques propres aux contextes ou espaces de concertation dans lesquels ces conversations se déroulent.

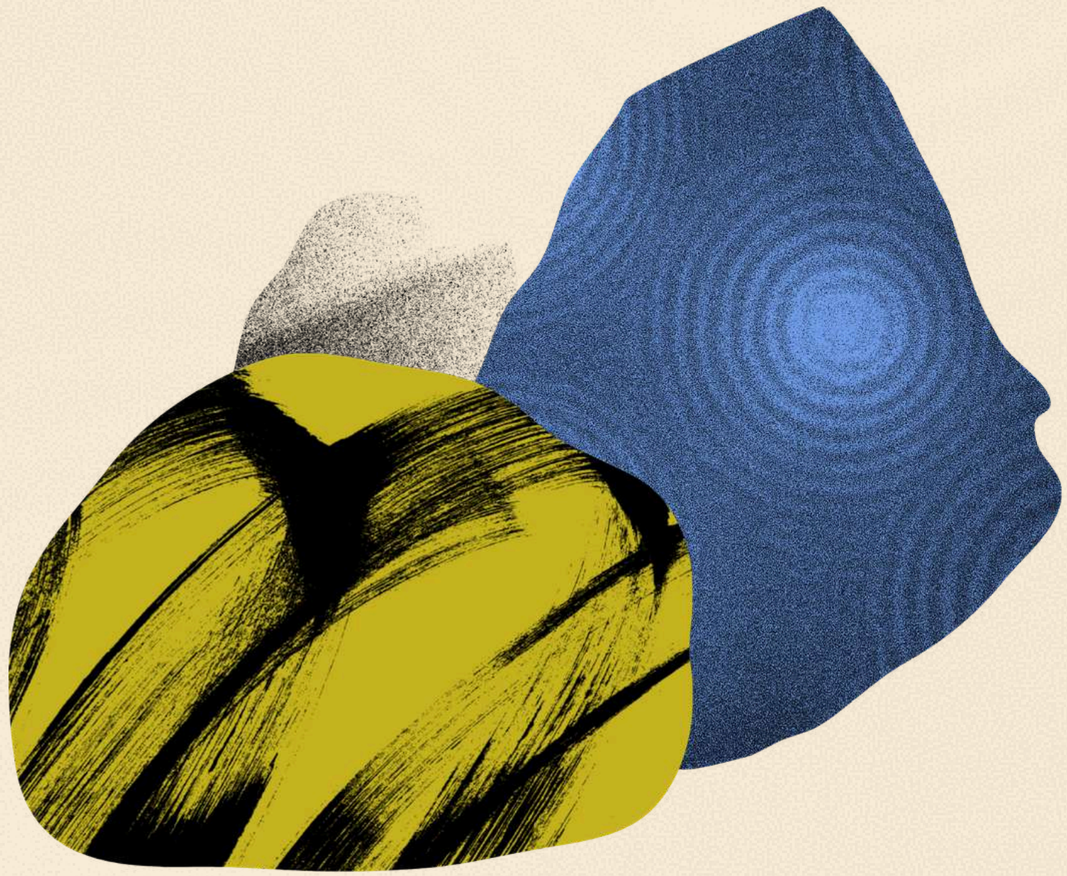
Outil 1

Tableau de classification des nœuds

Voici une première présentation des nœuds soulevés sous forme de tableau, à la fois comme résumé et vue d'ensemble. Plus bas, chaque nœud est présenté de manière autoportante afin de permettre d'aller là où c'est pertinent, en matière de réflexion et dialogue ensemble, dans le feu de l'action du développement des communautés.

#	Nœud	Dimension	Niveau en jeu	Source du noeud	Relation autour du noeud
1	Complexité des montages de dossiers de financement	Complexité structurelle	Démarches	Externe	Parties prenantes - Démarches - Bailleurs de fonds
2	Temporalité des programmes et enjeux de réactivité	Dimension temporelle	Parties prenantes	Externe	Parties prenantes - Démarches - Bailleurs de fonds
3	Enjeux liés à l'information sur les programmes (visibilité, accès, accessibilité)	Dimension relationnelle et informationnelle	Parties prenantes	Externe	Parties prenantes - Écosystème - Bailleurs de fonds
4	Enjeux de légitimité dans la gestion des enveloppes financières	Dimension politique et relationnelle	Démarches	Interne	Parties prenantes - Démarches - Écosystème
5	Discontinuité politique et renouvellement des décideurs	Dimension politique, institutionnelle et temporelle	Démarches	Externe	Démarches - Paliers
6	Approches prescriptives et programmatiques des sources de financement	Dimension politique, institutionnelle et structurelle	Démarches	Externe	Démarches - Bailleurs de fonds
7	Inadéquation entre le financement par projet et la nature même de l'action collective au coeur des démarches territoriales	Dimension systémique	Parties prenantes	Externe	Parties prenantes - Démarches - Bailleurs de fonds
8	Programmation de fonds inadaptée aux différentes réalités territoriales au Québec	Équité territoriale	Démarches	Externe	Démarches - Bailleurs de fonds
9	Incohérences des découpages territoriaux et administratifs	Organisation territoriale	Démarches	Externe	Démarches - Paliers - écosystème
10	Charges de travail, charge mentale et isolement des personnes responsables du financement	Dimension humaine, organisationnelle	Parties prenantes	Externe	Parties prenantes - Écosystème - Bailleurs de fonds
11	Inégalités des ressources et des capacités d'agir : rapports de pouvoir, compétition et hiérarchies	Dimension systémique	Écosystème	Interne / Externe	Le système et les personnes qui le composent

1 - Complexité de montages des dossiers de financement



Ce nœud renvoie principalement à la **complexité structurelle** des montages de financement, c'est-à-dire à la manière dont les différentes sources doivent être combinées pour soutenir une démarche dans la durée ou élargir sa portée. Ce décalage entre les orientations et les pratiques oblige souvent les démarches à composer avec une multiplicité de dispositifs financiers et institutionnels pour soutenir une seule initiative collective. Ce qui complexifie leur déploiement.

En effet, pour soutenir une démarche territoriale, il est souvent nécessaire de superposer et de juxtaposer différents dispositifs de financement, qu'ils soient par projet ou par mission. Il en résulte une structuration du financement en « mille-feuille », qui peut alourdir le travail des démarches et limiter l'efficacité ainsi que la portée de leurs actions et de leur structuration. Cette configuration peut engendrer une instabilité ou une complexité accrue dans la gestion financière, la reddition de comptes, l'administration, la gestion des ressources humaines et les relations partenariales, en particulier lorsque le portefeuille de financement repose principalement sur une superposition de fonds ponctuels et par projet.

Ce nœud est attribué **au niveau des démarches**, dans la mesure où celles-ci sont tributaires du financement dont elles disposent pour se déployer et mener leurs activités sur les territoires. Elles peuvent s'en trouver portées ou limitées. Ceci dépend si la vision commune d'une démarche se retrouve en cohérence ou en tension avec le montage complexe et fragmentaire de son financement.

Il relève principalement d'une **source externe**, puisqu'il résulte des logiques de structuration des financements portées par différents bailleurs de fonds, publics et privés, notamment lorsqu'ils privilégient des modalités sectorielles, ponctuelles et par projets, ou lorsque les financements de base sont insuffisants.

Ce nœud est ainsi situé dans **la relation entre les parties prenantes, les démarches territoriales et les bailleurs de fonds**, dans la mesure où il se joue à l'interface entre les modalités de financement définies à des niveaux écosystémiques et institutionnels et leurs effets concrets sur la capacité des démarches territoriales à se structurer et à agir dans la durée.

2 - Temporalité des programmes et enjeux de réactivité



Ce nœud met en lumière une **contrainte temporelle forte**. Qu'il provienne de fonds publics, philanthropiques ou privés, le financement est un domaine complexe et en constante évolution. Par exemple, de nouveaux programmes apparaissent tandis que d'autres sont modifiés ou ne sont pas reconduits. Ce renouvellement fréquent exige une veille continue, à haut niveau d'expertises et de connections. Par ailleurs, les fenêtres d'opportunités souvent très courtes associées aux appels à projets peuvent nuire à l'élaboration de démarches territoriales ancrées dans le temps. Cette logique de financement par projets, combinée à l'obsolescence rapide des programmes, tient peu compte du besoin de temps long, de stabilité des ressources et de continuité relationnelle nécessaires au déploiement de démarches en développement des communautés. De telles conditions peuvent venir nuire à des objectifs de mobilisation collective, de participation citoyenne ou de gouvernance partagée, tous des visées plus larges que des projets ponctuels et déterminés dans le temps. Ainsi, la durée limitée des ancrages financiers et institutionnels — inscrite dans une temporalité de temps court ou de temps fini — ne correspond ni aux exigences d'une action concertée intersectorielle et collective pérenne ni aux besoins de structuration et de mobilisation des démarches territoriales, qui s'inscrivent dans une temporalité davantage de long terme.

Ce nœud est attribué principalement **au niveau des parties prenantes**, dans la mesure où ce sont les personnes qui portent concrètement la responsabilité de la veille des programmes, la réactivité aux ouvertures et aux fermetures de financements, ainsi que l'adaptation constante des démarches aux conditions changeantes des bailleurs de fonds. Ces dynamiques pèsent directement sur leurs capacités à soutenir la continuité des démarches de même que la stabilité de leurs emplois.

Ainsi, l'incertitude entourant le renouvellement des ententes entre les démarches territoriales et les bailleurs de fonds, de même que les périodes d'attente qui y sont associées constituent une forme de précarité et d'instabilité financière, potentiellement préjudiciable à la stabilité des démarches, aux personnes salariées et à la continuité des projets financés.

Ce nœud relève principalement **d'une source externe**, puisqu'il dépend des bailleurs de fonds pour créer, modifier, reconduire ou mettre fin à des programmes, ainsi que des modalités et temporalités associées à ces financements. Les cycles de financement, les appels à projets à durée limitée et les changements fréquents de priorités structurent fortement les conditions dans lesquelles les démarches territoriales doivent s'inscrire.

Ce nœud se situe dans la **relation entre les parties prenantes, les démarches territoriales et les bailleurs de fonds**, dans la mesure où il se joue à l'interface entre des modalités de financement définies à des niveaux institutionnels, et leurs effets concrets sur la capacité des personnes à structurer, coordonner et inscrire des démarches territoriales dans la durée.

3 - Enjeux liés à l'information sur les programmes (visibilité, accès, accessibilité)

Ce nœud renvoie à une **dimension informationnelle et relationnelle** des ancrages financiers et institutionnels. Pour qu'un financement puisse soutenir une démarche territoriale, encore faut-il que son existence, ses modalités et ses conditions d'accès soient visibles et compréhensibles. Or, les informations disponibles sur les dispositifs de soutien peuvent être fragmentées, difficiles d'accès ou peu explicites pour les personnes et les initiatives les moins initiées. Derrière l'annonce d'un programme se cache fréquemment une complexité de mécanismes — personnes à contacter, délais à respecter, critères implicites ou langage technique — qui rendent l'accès aux financements difficile à décoder sans connaissance préalable du système et des personnes qui y jouent des rôles clés. Il peut en découler une certaine opacité des ancrages financiers et institutionnels.

Cette situation contribue à une répartition inégale des opportunités de financement. Les démarches disposant de ressources, d'expérience ou de réseaux leur permettant de comprendre ces mécanismes bénéficient d'un avantage, tandis que celles qui sont moins connectées ou moins expérimentées rencontrent davantage d'obstacles pour accéder aux mêmes ressources. À cela s'ajoute le fait que les fonds reçoivent souvent un nombre de demandes supérieur aux enveloppes disponibles, ce qui accentue encore la compétition entre démarches.

Ce nœud est attribué principalement au niveau des **parties prenantes**, dans la mesure où ce sont les personnes responsables des démarches qui doivent repérer les programmes, en comprendre les modalités et mobiliser les connaissances et les contacts nécessaires pour déposer des demandes de financement.

L'accès aux financements dépend alors largement des compétences, des ressources et des réseaux dont disposent ces personnes, incluant la maîtrise du langage propre aux dispositifs de financement et l'existence de contacts privilégiés avec certains bailleurs de fonds ou avec d'autres personnes familières avec ces mécanismes. Lorsque l'information circule de manière inégale ou est difficilement accessible, des écarts peuvent se creuser entre les démarches territoriales. Cette charge peut devenir lourde sur les épaules des parties prenantes au travers de l'ensemble de leurs tâches et responsabilités.

La source de ce nœud est **externe**, puisqu'il relève des modalités de diffusion de l'information et de structuration des programmes définies par les bailleurs de fonds publics et privés. Les façons de communiquer les opportunités de financement, les mécanismes de dépôt et les critères d'attribution sont hors du contrôle des parties prenantes des démarches, qui doivent plutôt s'y conformer et apprendre à les décoder pour pouvoir y accéder.

Ce nœud se situe au niveau des relations **entre les parties prenantes, l'écosystème du développement des communautés et les bailleurs de fonds**. Il se joue à l'interface entre les modalités d'information et de communication définies à des niveaux institutionnels publics ou à l'échelle de bailleurs de fonds privés, et la capacité concrète des personnes engagées dans les démarches territoriales à accéder à ces ressources.

On intègre l'échelle de l'écosystème en raison du climat de compétition entre démarches et parties prenantes que ce nœud peut générer, mais aussi de la possibilité de mutualisation des ancrages financiers et institutionnels au service des communautés et des démarches qui pourraient en bénéficier. Ce noeud met en lumière la possibilité de mécanismes de mise en commun et de partage d'informations pertinentes en temps opportun sur les opportunités de financement — incluant les échéanciers et les modalités de dépôt des demandes — ainsi que de mise en place d'une veille structurée des programmes de financement, tous bailleurs confondus.

4 - Enjeux de légitimité dans la gestion des enveloppes des démarches territoriales



Ce nœud fait écho à une **dimension politique et relationnelle** des ancrages financiers et institutionnels, autour de la question de la légitimité. La légitimité perçue constitue un facteur déterminant pour les individus et les initiatives qui assument un rôle fiduciaire ou de coordination des enveloppes budgétaires reçues pour soutenir et déployer une démarche territoriale. Elle joue également un rôle dans la reconnaissance des parties prenantes appelées à participer aux discussions et aux arbitrages entourant la priorisation des ressources, notamment dans la détermination de qui peut légitimement prendre part à ces discussions et à ces prises de décision. Il ne s'agit pas ici d'enjeux de gouvernance au sens formel, mais bien de la légitimité relationnelle et politique associée à ces rôles, aux parties prenantes et à ces espaces de décision. Qu'elle soit officielle ou officieuse, la légitimité permet à une personne, une organisation ou un réseau d'exercer son rôle de fiduciaire, de coordination ou d'influence de manière reconnue et acceptée par les parties prenantes d'une démarche. La légitimité accordée à ces rôles repose également sur la reconnaissance entre pairs et peut être influencée par des rapports de pouvoir plus ou moins explicites, par la confiance mutuelle entre les partenaires ou encore, par la qualité du climat de concertation, qui peut osciller entre compétition, prudence ou collaboration, par exemple.

Ce nœud se situe principalement au niveau **des démarches**, puisqu'il se manifeste dans les moments où les partenaires doivent prioriser, répartir ou administrer les ressources disponibles afin de répondre aux objectifs collectifs d'une démarche territoriale.

Il s'agit principalement d'un nœud de **source interne**, dans la mesure où il relève de dynamiques relationnelles et politiques propres aux démarches. Il dépend notamment de la posture organisationnelle ou de réseau des parties prenantes, des compétences et expertises des personnes qui occupent ces rôles clés (fiduciaire, coordination, influence), ainsi que des dynamiques entre les personnes réunies.

La relation structurante se situe **entre les parties prenantes, les démarches et l'écosystème du développement des communautés**, puisqu'il est ici question de la légitimité attribuée à une personne, à une organisation ou à un réseau en raison de qui elle est, de ce qu'elle représente au sein d'une démarche ou collectivité donnée ou, à l'inverse, d'une absence de légitimité reconnue ou perçue.

Lorsque cette légitimité est fragile, contestée ou mal définie, notamment lorsqu'il s'agit de déterminer quelle partie prenante détient, ou devrait détenir, un rôle de gestion d'enveloppe, cela peut fragiliser la gouvernance des démarches, éroder la confiance entre partenaires et ralentir la mise en œuvre de l'action concertée intersectorielle[4]. Cette situation peut également limiter la capacité des parties prenantes à porter des démarches mobilisant un nombre croissant de parties prenantes diversifiées, qu'elles soient ancrées localement ou issues de l'écosystème plus large.

[4] Pour plus d'informations sur la question de la légitimité des acteurs collectifs, voir le document de l'OVSS : Paliers et actions concertées https://operationvss.ca/media/1171/ovss-paroles-et-action-concerte-e-5-1.pdf

5 - Discontinuité politique et renouvellement des personnes élues et des décideur·euse·s publics



Ce nœud renvoie à une **dimension politique, institutionnelle et temporelle** des ancrages financiers et institutionnels. Le renouvellement des personnes élues et des décideur·euse·s publics implique un travail constant d'éducation, de sensibilisation et de transmission des réalités locales, territoriales et des démarches en cours. Chaque nouveau mandat nécessite de reconstruire les liens et de réexpliquer les enjeux et les initiatives propres aux territoires afin de maintenir une certaine continuité dans l'action publique, toutes échelles politiques ou administratives confondues.

Cette discontinuité peut fragiliser les démarches intersectorielles concertées en ralentissant leur déploiement et en accentuant l'incertitude quant aux orientations et aux engagements à plus long terme en provenance des fonds publics. Elle peut également accroître la charge relationnelle portée par les parties prenantes du développement des communautés, notamment lorsque les changements politiques entraînent une remise en question d'ententes existantes ou une renégociation des ancrages financiers et institutionnels nécessaires à la continuité des démarches territoriales.

Ce nœud se situe principalement au niveau **des démarches**, qui doivent absorber ces changements constants — associés à une temporalité politique ou institutionnelle plus courte —, souvent en décalage avec leurs objectifs collectifs et leurs besoins de stabilité et de pérennité qui tendent à vouloir s'inscrire dans une temporalité territoriale plus longue.

Il s'agit principalement d'un nœud de **source externe**, puisqu'il provient des paliers institutionnels et politiques. Il est lié aux cycles électoraux, aux changements de décideur·euse·s et aux dynamiques propres aux institutions publiques. Il découle ainsi des logiques de fonctionnement du système politique et administratif, notamment des cycles électoraux, des changements de leadership, voire même des partis au pouvoir et des priorités politiques qui peuvent varier d'un mandat à l'autre, et ce à toutes les échelles de palier.

La relation structurante se situe entre les **paliers institutionnels et les démarches territoriales**. Les décisions, les orientations et les priorités définies à l'échelle politique influencent directement les conditions dans lesquelles les démarches de développement des communautés peuvent se déployer et se stabiliser dans le temps. Lorsque ces orientations changent ou sont réinterprétées à la suite d'un renouvellement politique, les démarches peuvent se retrouver dans une position d'adaptation constante, devant réexpliquer leurs objectifs, reconstruire leurs relations institutionnelles et renégocier les conditions de leurs ancrages financiers et institutionnels. Parfois, ces changements peuvent même entraîner l'arrêt de certains ancrages financiers et institutionnels essentiels aux démarches.

6 - Approches prescriptives et programmatiques des sources de financement

Ce nœud renvoie à une **dimension politique, institutionnelle et structurelle** des ancrages financiers et institutionnels. Les approches prescriptives ou programmatiques des sources de financement génèrent des enjeux d'adaptation et de pérennité pour les démarches, notamment lorsqu'elles doivent s'écarter de leur mission première afin d'assurer leur santé financière.

Par approche programmatique, il est question des programmes de financement à durée limitée, assortis d'enveloppes budgétaires contraintes aux cadres dans lesquels elles sont pensées, en fonction d'indicateurs et d'objectifs stratégiques prédéfinis par des bailleurs de fonds externes aux démarches. Pour bénéficier de ces financements, les initiatives doivent s'aligner sur les orientations et les balises définies par ces programmes, dans une logique prescriptive portée par les bailleurs de fonds.

Ces approches prescrivent ainsi, à différents degrés d'orientation stratégique, des cadres d'action collective ou stratégique sur le terrain des démarches territoriales. Elles peuvent venir à influencer la manière dont celles-ci définissent, priorisent et mettent en œuvre leurs actions, ainsi que leur capacité à déterminer elles-mêmes leurs orientations en fonction des réalités et des besoins des territoires ou de leurs échelles d'action.

En ce qui nous concerne, ce nœud se situe principalement au niveau des **démarches**, dans la mesure où ce sont elles qui doivent composer avec ces cadres de financement et adapter leurs pratiques, leurs orientations et parfois leur mission afin de répondre aux exigences associées aux différents programmes.

Il s'agit d'un nœud de **source externe**, puisqu'il relève des modalités de financement et des visions portées par les bailleurs de fonds — publics, privés ou philanthropiques — quant à la manière de distribuer les ressources, d'entrer en relation avec les démarches et d'évaluer la pertinence et l'impact des actions financées.

Au Québec, on observe une diversité de relations entre démarches collectives et bailleurs de fonds qui se situent sur un continuum allant de logique de prestations de services ou de développement de projet à des approches partenariales de développement des communautés. On y retrouve, par exemple, des approches très prescriptives, centrées sur des projets précis et des critères stricts, dans une logique de cases à cocher pour être admissible, de la demande de financement à la reddition de comptes. On y retrouve aussi des approches qui suivent une logique plus appréciative, où des critères stratégiques permettent d'évaluer la pertinence d'une démarche et ses besoins en financement et soutien, tout en accordant une place centrale au dialogue et à l'adaptabilité des fonds attribués. Enfin, des approches plus partenariales proposent un financement à la mission ou un financement global sur une durée définie, où les parties prenantes des démarches et les bailleurs de fonds s'engagent dans des espaces d'apprentissage commun autour de l'évolution des actions mises en oeuvre et de leurs impacts sur les structures de gouvernance, les communautés ou les territoires desservis.

La relation structurante se situe **entre les démarches et les bailleurs de fonds**, à l'interface entre les cadres de financement et la capacité des démarches à agir et se structurer sur leur territoire.

La qualité et la nature de cette relation influencent directement la latitude des parties prenantes à déterminer les besoins des communautés auxquelles elles souhaitent répondre, à orienter leurs actions stratégiques ou collectives en fonction des réalités changeantes de leur terrain d'action, ainsi qu'à structurer la pérennité de leurs efforts et de leur gouvernance collective.

7 - Inadéquation entre le financement par projet et la nature de l’action collective au coeur des démarches territoriales

Ce nœud renvoie à une **dimension systémique** des ancrages financiers et institutionnels. Il s’inscrit dans la continuité du nœud portant sur les approches programmatiques et prescriptives, en identifiant l’accès à du financement à la mission ou à du financement global comme levier structurant pour les démarches territoriales. Ces acteurs collectifs nécessitent du temps, des ressources et des espaces de concertation ou de dialogue pour se constituer, se maintenir, passer à l’action et évoluer[5]. Par ailleurs, ces démarches s’inscrivent dans des contextes de gouvernance et d’enjeux de société de plus en plus complexes qui exigent des temps longs d’action, de coconstruction et de réflexion, ainsi qu’une capacité d’ajustement continu aux réalités du milieu et aux apprentissages tirés des actions menées.

Le financement par projets répond principalement à des attentes de durée prédéterminée et de résultats sectoriels ou thématiques définis en amont par une source externe, alors que les démarches territoriales s’inscrivent plutôt dans une volonté d'autodétermination et de coconstruction par le biais de l’action collective. Bien qu’il permette l’accès à des ressources essentielles, le financement par projet soutient difficilement la pérennisation, la structuration et la capacité de mobilisation et d’action collective des démarches territoriales, notamment en raison des exigences qu’il impose et de l’absence de soutien pour le travail de fond, souvent invisible ou intangible, nécessaire à leur cohésion, leur pertinence et leur capacité réflexive.

[5] Pour plus d’informations sur les rôles et les paliers d’action des acteurs collectifs, voir le document de l’OVSS sur la question : https://operationvss.ca/media/1171/ovss-paroles-et-action-concerte-e-5-1.pdf

Ce nœud se situe principalement **au niveau des parties prenantes** engagées dans les démarches territoriales, dans la mesure où elles doivent composer concrètement avec les conséquences de ces modalités de financement sur leur travail au quotidien, que ce soit en coordination, en soutien ou en participation aux démarches. Il porte une attention particulière aux effets de cette inadéquation sur les conditions d’exercice du développement des communautés (ou toute autre forme de développement collectif territorial), telles qu’elles sont vécues par les personnes et les organisations engagées dans ces démarches.

Il s’agit d’un nœud de **source externe**, puisqu’il découle des modalités de financement privilégiées par les bailleurs de fonds.

La relation structurante se situe entre **les parties prenantes, les démarches et les bailleurs de fonds**, à l’interface entre les exigences associées aux financements disponibles et les besoins réels des personnes, des organisations, des démarches territoriales, des communautés et des territoires pour mener à bien leurs actions collectives.

Les individus et les organisations impliqués dans ces démarches se retrouvent ainsi au cœur de tensions entre plusieurs dimensions : les fonds disponibles, les attentes externes des bailleurs de fonds, les besoins d’action collective dans la durée, les besoins évolutifs des communautés et les dynamiques territoriales entre les parties prenantes, présentes ou à mobiliser dans une perspective de justice sociale. Ces tensions sont souvent amplifiées par des portefeuilles de financement fragmentés.

Ces inadéquations entre attentes multiples, voire divergentes, et capacités réelles d’agir collectivement peuvent engendrer une perte de sens, un sentiment d’impuissance ou d’épuisement, des dynamiques de compétition pour des ressources limitées ou du désengagement.

Enfin, le financement par projet ne permet généralement pas d’assurer le fonctionnement global des démarches, le tissage de liens durables — ou leur ajustement à la suite de tensions — entre les parties prenantes, ni des conditions de travail stables et soutenantes pour les personnes qui en assurent la coordination et le soutien, ou qui en assument la réalisation par la mise en oeuvre des plans d’action.

8 - Programmation de fonds inadaptée aux différentes réalités territoriales au Québec

Ce nœud renvoie à la question de l'**équité territoriale** des ancrages financiers et institutionnels, notamment lorsque des fonds sont peu adaptés à la diversité des territoires, des communautés ou des milieux qu'ils desservent. Ceci peut survenir lorsque les fonds sont standardisés ou programmés sans analyse différenciée des réalités et des iniquités territoriales propres à la population ciblée. Par exemple, l'accès au transport collectif ou à des soins en santé mentale ne se vit ni ne se réfléchit de la même façon dans un quartier dense du centre-ville de Montréal, un quartier périphérique de l'île de Montréal ou dans une petite municipalité rurale du Bas-Saint-Laurent. Une seule lecture d'un enjeu ne peut donc pas couvrir l'ensemble des réalités territoriales ni l'ensemble des solutions possibles et pertinentes pour soutenir des réponses adaptées aux milieux.

Une prise en compte insuffisante des différences territoriales peut conduire à la mise en place de cadres de financement standardisés qui répondent plus facilement aux réalités urbaines ou des villes-centre dans lesquels ils sont généralement conçus[6], qu'à la diversité des réalités territoriales des milieux qui composent le Québec, notamment périphériques, rurales ou éloignées. Cette situation peut limiter la capacité des fonds à répondre de manière différenciée et équitable aux besoins spécifiques des territoires.

Lorsque présent, ce nœud se vit principalement au niveau des **démarches territoriales**, dans la mesure où ce sont elles qui doivent composer avec des fonds qui tiennent compte, de manière plus ou moins adéquate, des réalités territoriales dans leur programmation et leur redistribution.

Il s'agit d'un nœud de **source externe**, puisqu'il découle des modes de programmation des fonds ainsi que des choix institutionnels et stratégiques des bailleurs de fonds, notamment en ce qui concerne la prise en compte de l'équité territoriale dans le portrait de la situation, l'analyse des besoins ou encore les critères utilisés pour déterminer l'admissibilité des demandes de financement. Cette programmation peut également tenir compte, dans un souci d'équité territoriale, des situations où certains territoires, disposant de moins de leviers ou de capacités d'action, rencontrent davantage d'obstacles pour accéder aux financements ou pour mobiliser des ressources en cohérence avec leurs besoins.

La relation structurante se situe **entre les bailleurs de fonds et les démarches territoriales**, à l'interface entre les logiques de programmation des ressources et des leviers et les réalités spécifiques des territoires.

Lorsque les cadres de financement ne tiennent pas suffisamment compte de ces réalités, ils peuvent accentuer les écarts entre les communautés, notamment en concentrant davantage de ressources dans certains milieux déjà mieux positionnés pour y accéder. Ce décalage peut également entrer en tension avec les démarches territoriales, qui s'appuient précisément sur leur territoire comme point d'ancrage pour la collaboration, la concertation et la définition d'enjeux communs ou d'une planification stratégique collective.

Dans ces contextes, l'arrimage entre les besoins des communautés et les critères d'accès aux financements peut devenir difficile, voire incompatible. Certaines démarches peuvent alors être amenées à reformuler leurs priorités ou à adapter leurs demandes de financement afin de correspondre aux critères des enveloppes disponibles, parfois au détriment d'enjeux jugés prioritaires par les acteurs du milieu. Ce phénomène n'est pas propre à l'équité territoriale. Il peut également être observé dans des contextes marqués par la complexité des montages financiers (nœud 1) ou par la prédominance du financement par projet (nœud 7).

[6] Les programmes de financement sont souvent conçus au sein de ministères, de secteurs d'intervention ou de sièges décisionnels situés dans les grands centres urbains.

9 - Incohérences des découpages territoriaux et administratifs

Ce nœud renvoie à l'**organisation territoriale** des ancrages financiers et institutionnels. Il met en lumière les effets de découpages territoriaux et administratifs qui ne concordent pas entre eux ou qui ne correspondent pas avec les territoires d'action collective des démarches de développement des communautés.

Lorsqu'elles sont présentes, ces incohérences complexifient la gouvernance territoriale intersectorielle en multipliant les interlocuteurs à mobiliser ou en fragilisant la capacité des démarches à agir de manière concertée et cohérente sur un même territoire, qu'il soit défini par la communauté ou structuré par les cadres institutionnels.

Ces décalages peuvent engendrer des chevauchements de responsabilités et créer des zones grises en matière de compétences. Certains enjeux ou besoins peuvent ne pas trouver de porteur institutionnel clairement identifié ou peiner à s'arrimer aux politiques publiques existantes, notamment lorsqu'ils se situent à l'intersection de plusieurs territoires administratifs. On peut penser, par exemple, à la Côte-du-Sud, région naturelle, historique et touristique ainsi que circonscription provinciale, qui se trouve à cheval entre la région de Chaudière-Appalaches et celle du Bas-Saint-Laurent.

Ce nœud se distingue de celui portant sur la programmation des financements dans une perspective d'équité territoriale (noeud 8), en ce qu'il ne concerne pas la manière dont les ressources sont distribuées, mais plutôt la manière dont les territoires d'action sont organisés et articulés entre eux. Il renvoie aussi à la cohérence, ou l'absence de cohérence, entre l'organisation institutionnelle du territoire et le territoire tel qu'il est vécu et habité, en fonction des modes de vie des communautés, des dynamiques de déplacements, des appartenances historiques ou culturelles et des caractéristiques géographiques. À titre d'exemple, les bassins versants d'une rivière peuvent traverser plusieurs municipalités ou régions administratives, tout en constituant un territoire d'action pertinent pour les communautés soucieuses des enjeux liés à leur rivière.

Ce nœud se manifeste principalement au niveau des **démarches territoriales**, dans la mesure où ce sont elles qui doivent composer concrètement avec ces incohérences dans la mise en œuvre de leurs actions collectives et stratégiques. Il touche également les parties prenantes engagées dans ces démarches qui doivent naviguer entre différents cadres territoriaux et administratifs pour mobiliser des ressources, établir des partenariats et faire avancer des initiatives collectives cohérentes avec les réalités de leur territoire.

Il s'agit d'un nœud de **source externe**, puisqu'il découle des politiques publiques et des choix institutionnels liés à l'organisation des territoires d'action publique, notamment à travers les découpages en MRC ou régions administratives. Ces découpages ne correspondent pas toujours aux communautés telles qu'elles sont vécues et structurées en elles-mêmes, que ce soit en raison de réalités historiques, géographiques, identitaires ou culturelles, ni aux dynamiques territoriales qui en découlent.

La relation structurante se situe **entre les paliers institutionnels, l'écosystème et les démarches territoriales**, à l'interface entre les cadres administratifs de l'action publique et les territoires d'action des démarches.

Lorsque les découpages ne concordent pas, les démarches peuvent se retrouver à composer avec une multiplicité d'interlocuteur·trice·s , de règles et de cadres d'intervention pour un même territoire ou un même enjeu. Cette situation peut nuire à la cohérence des actions, ralentir les processus de concertation ou d'action collective et limiter la capacité d'agir collectivement. Elle peut également rendre plus difficile l'alignement entre les initiatives locales et les politiques publiques, contribuant ainsi à des zones de non-arrimage où certains enjeux territoriaux demeurent difficilement pris en charge.

10 - Charges de travail, charge mentale et isolement des personnes responsables du financement

Ce nœud renvoie à une **dimension humaine et organisationnelle** des ancrages financiers et institutionnels. Il met en lumière les effets concrets sur les personnes, des modalités de financement et de structuration des démarches territoriales.

La responsabilité de la recherche de financements et d'ancrages financiers ou institutionnels repose souvent sur les personnes à la coordination ou à la direction des démarches territoriales. Cette responsabilité implique un investissement important en temps et en ressources pour la préparation des demandes, leur suivi et la reddition de comptes, au détriment du temps consacré à la mission et à l'action collective.

La recherche de financements requiert également une veille constante. L'évolution rapide des programmes et la nécessité de multiplier les demandes, en simultané ou de manière cyclique, mobilisent des ressources importantes pour repérer les opportunités de financement, adapter les demandes de financement et les démarches aux critères existants et naviguer entre les différentes exigences, souvent sectorielles ou ponctuelles. En matière de reddition de comptes, les approches varient, allant de modèles standardisés axés sur des indicateurs à remplir à des démarches plus narratives et réflexives. Cette tâche peut être chronophage et désincarnée ou, dans d'autres cas, constituer un espace pertinent de bilan et d'apprentissage collectif.

Ainsi, la fonction liée à la pérennisation et à la stabilité financière des démarches peut devenir continue et exigeante.

Elle s'ajoute à une multiplicité de fonctions et de rôles clés assumés par les mêmes personnes qui se retrouvent, aussi, au carrefour d'attentes diverses — et parfois contradictoires — provenant des différentes parties prenantes impliquées dans la démarche territoriale.

Ces conditions contribuent à une charge de travail et une charge mentale importantes, jusqu'à la surcharge, ainsi qu'à un sentiment d'isolement. Les responsabilités liées aux ancrages financiers et institutionnels reposent fréquemment sur une seule personne, qui vient à assumer en grande partie les risques, les incertitudes et le stress associés à la pérennité des démarches et de leurs projets.

Ce nœud se situe au niveau des **parties prenantes**, dans la mesure où ces responsabilités se concentrent souvent entre les mains d'une seule personne, généralement en coordination ou en direction de la démarche.

Il s'agit d'un nœud de **source externe**, puisqu'il découle de l'absence ou de l'insuffisance de dispositifs structurants garantissant la pérennité, la stabilité et les ressources nécessaires au déploiement des démarches territoriales. Dans ce contexte, les personnes responsables du financement doivent composer avec des contraintes systémiques — telles que la fragmentation des sources de financement, les exigences des bailleurs de fonds et l'instabilité des programmes — et assumer la responsabilité de maintenir des démarches fonctionnelles et pérennes.

La relation structurante ici se situe entre **les parties prenantes, l'écosystème et les bailleurs de fonds**, à l'interface entre les exigences de financement et les conditions concrètes de mise en œuvre des démarches territoriales. Les personnes responsables du financement se trouvent ainsi au croisement de logiques multiples — institutionnelles, organisationnelles et territoriales — qu'elles doivent articuler au quotidien. Dans un contexte marqué par la transformation ou l'affaiblissement de certains dispositifs publics, notamment depuis les réorganisations des années 2015 au Québec, cette responsabilité tend à se concentrer sur un nombre restreint de personnes et parties prenantes. Cette configuration peut contribuer à une surcharge de travail, à une individualisation des responsabilités liées à la pérennité des démarches et à un isolement des personnes qui en assurent la continuité.

11 - Inégalités des ressources et des capacités d'agir : rapports de pouvoir, compétition et hiérarchies

Ce nœud renvoie à la **dimension systémique** des rapports de pouvoir et des capacités d'agir des ancrages financiers et institutionnels. Il met en lumière les inégalités de ressources, de pouvoir et de capacité collective d'agir qui peuvent être produites ou reproduites au sein des systèmes de financement, lorsqu'elles ne sont pas rendues visibles ni prises en compte dans les mécanismes de décision et de distribution des ressources et des leviers. Ces inégalités s'inscrivent dans des rapports sociaux historiquement construits — notamment liés à la classe, au genre, à des situations de handicap ou de capacité, à des processus de racialisation ou à des dynamiques de colonialité — qui influencent de manière différenciée l'accès aux ressources, à la reconnaissance et aux leviers d'action.

À l'instar de l'approche de l'**analyse différenciée selon les sexes dans une perspective intersectionnelle (ADS+)**, ce nœud invite à porter une attention particulière aux effets différenciés des dispositifs, des décisions et des pratiques de financement sur les différents groupes, territoires ou parties prenantes, en fonction de leurs réalités et de leurs positions différenciées dans les rapports sociaux.

Ces inégalités peuvent se traduire par des rapports de pouvoir asymétriques, des dynamiques de compétition ou encore une hiérarchisation inéquitable des besoins, des enjeux et des voix qui les portent. Elles peuvent se manifester entre différentes communautés ou territoires, ainsi qu'au sein même des démarches territoriales, lorsque certaines réalités ou certains groupes sont absents, marginalisés ou peu reconnus dans les espaces de concertation, malgré leur présence sur le territoire.

L'analyse différenciée selon les sexes dans une perspective intersectionnelle est une approche qui permet de prévenir ou réduire les inégalités – qu'on crée ou qu'on reproduit par habitude – en prenant en compte les réalités et les besoins spécifiques de chaque personne.

Pour lutter contre les inégalités sociales, au cœur de l'ADS+, on retrouve le genre ainsi qu'une réflexion intersectionnelle, c'est-à-dire un outil qui nous permet de réaliser que la discrimination s'appuie souvent sur la combinaison de plusieurs facteurs identitaires.

L'ADS+ est un outil de transformation sociale qui distingue les effets que peut avoir un projet, une loi, un règlement, une politique, une stratégie, un plan d'action, un programme, une mesure, un service ou toute décision sur différents groupes de personnes.

Référence : Table de concertation des groupes de femmes de la Montérégie https://www.adsplus.tcgfm.qc.ca/decouvrir/

Dans un contexte marqué par la rareté relative des ressources et des structures de soutien financier et institutionnel, ces inégalités peuvent alimenter des dynamiques de compétition ou d'invisibilisation et contribuer à l'émergence de hiérarchies formelles ou informelles entre territoires, démarches, parties prenantes ou groupes populationnels. Ces inégalités peuvent limiter les possibilités de coopération, de mutualisation et de renforcement des capacités collectives d'agir à l'échelle des communautés ou des territoires, avec des effets encore plus marqués pour les populations ou parties prenantes en position de marginalité.

11 - Inégalités des ressources et des capacités d'agir : rapports de pouvoir, compétition et hiérarchies (suite)

Ce nœud se déploie dans l'**ensemble de l'écosystème du développement des communautés**, tout en se manifestant concrètement à l'échelle des personnes. Ce nœud met en lumière une tension importante : la responsabilité de rendre visibles certaines réalités ou certaines populations repose souvent sur des personnes ou des acteurs collectifs qui ne disposent pas des leviers institutionnels ou financiers nécessaires pour agir sur ces inégalités. Par leviers, il peut s'agir de faire partie de l'espace de concertation et d'avoir la légitimité d'en influencer le cours, au même titre que les autres. Ceci peut limiter la capacité des démarches à mener des transformations sociales ou systémiques et contribuer, malgré les efforts déployés, au maintien ou à l'accentuation de rapports d'invisibilisation ou d'iniquité.

Il s'agit d'un nœud **de source systémique, à la fois interne et externe**, puisqu'il découle de rapports sociaux, de structures institutionnelles et de logiques de distribution des ressources qui traversent l'ensemble des niveaux du système. Ces inégalités prennent forme à travers les pratiques, les décisions et les interactions entre les personnes impliquées à différents niveaux du système, et elle se perpétuent, ou pas, de manière différenciée selon les ressources, les leviers et les positions dont elles disposent.

La relation structurante de ce nœud traverse l'**ensemble des niveaux du système** et se situe au cœur des rapports de pouvoir qui façonnent l'accès aux ressources, la reconnaissance des enjeux et la capacité d'agir collectivement ou de prendre part à l'action collective. Ces rapports de pouvoir peuvent contribuer à reproduire, voire accentuer, des inégalités existantes au niveau des territoires ou des communautés, selon la manière dont les décisions sont prises, les ressources sont distribuées et les voix sont reconnues ou non dans les espaces de concertation ou d'action collective.



Constats et analyse des noeuds liés aux ancrages financiers et institutionnels

Et la pérennisation des démarches territoriales?

L’analyse des nœuds liés aux ancrages financiers et institutionnels met en lumière des dynamiques qui influencent les conditions de déploiement des démarches territoriales et leur potentiel d'impact ou de transformation sociale. Elle permet de dégager des mécanismes, des effets et des tensions à l’échelle de l’écosystème en développement des communautés, et d’identifier plusieurs défis liés aux ancrages financiers et institutionnels.

Cet outil propose une perspective située et évolutive, et se veut avant tout un déclencheur de discussions et de réflexions collectives. Il peut être enrichi, par l'ajout de nœuds perçus et vécus à des niveaux plus micro ou auprès de groupes peu représentés.
À partir des nœuds, des questionnements et des pistes d’action proposés, plusieurs constats émergent.



Un premier constat met en évidence une tension structurante entre la complexité des mécanismes de financement et la capacité des démarches à se pérenniser.

En effet, la multiplicité, l’hétérogénéité et l’incompatibilité des sources de financement — publiques, philanthropiques ou privées — peuvent venir entraver une utilisation optimale des enveloppes de financement et pas réussir à répondre au besoin de stabilité des démarches territoriales. Cette complexité génère des difficultés de compréhension globale des mécanismes de financement et une lourdeur administrative qui limite l'efficacité et la portée de l'action concertée intersectorielle et territoriale. À défaut de pouvoir agir sur les conditions du financement, les personnes responsables démarches doivent voir à la diversification des sources de financement à l’intérieur des limites de ce qui est offert. Ceci complexifie également la gestion des portefeuilles, des parties prenantes et des projets imbriqués dans une même démarche territoriale, sans nécessairement répondre aux enjeux de stabilité ou pérennité des démarches.

En d’autres mots, la logique de financement par projets, la dépendance à des bailleurs de fonds multiples, externes et imprévisibles, ainsi que l’incompatibilité entre les temporalités de financement et d’action représentent des enjeux majeurs de pérennisation des démarches territoriales. Comment alors soutenir leur stabilité et leur capacité d’agir dans la durée, malgré des cadres fragmentés et changeants?

Un deuxième constat souligne que la quasi-totalité des nœuds identifiés trouvent leur origine dans des dynamiques externes aux démarches et parties prenantes, même s'ils sont vécus principalement à l'interne.

En effet, les enjeux soulevés par les nœuds relèvent de dynamiques provenant de cadres institutionnels, de politiques publiques et de logiques de financement plus larges et viennent influencer directement les conditions de participation et les capacités d'agir des parties prenantes impliquées dans les démarches territoriales.

Très concrètement, ces enjeux amènent leur lot de défis importants dans la réalisation des mandats et missions des démarches, et d'attentes face aux personnes qui y oeuvrent, notamment en matière de charge de travail, de légitimité de gestion de portefeuille, d'accès à l'information pertinente et de capacité à pérenniser une démarche. Ainsi, les difficultés rencontrées en développement des communautés ne peuvent être comprises uniquement à l'échelle locale ou organisationnelle puisqu'elles s'inscrivent dans des rapports de dépendance, d'interaction et de tension avec des structures qui les dépassent.

Cette lecture invite à dépasser une approche centrée sur la seule adaptation des parties prenantes ou des démarches aux réalités des ancrages financiers et institutionnels, ou sur la seule recherche de solutions strictement techniques ou informationnelles, pour ouvrir une réflexion sur les conditions politiques et institutionnelles qui structurent les ancrages financiers et institutionnels.

De ces constats en découle un troisième, à savoir que les principaux leviers d'amélioration des conditions de financement se trouvent également à l'extérieur des démarches, soit à l'échelle des bailleurs de fonds, qu'ils soient publics, privés ou philanthropiques.

Il est question ici de fonds publics et de leur redistribution à travers les territoires et les communautés. Il est également question des bailleurs de fonds privés ou philanthropiques qui financent actuellement de grands pans de l'action collective et territoriale au Québec. Dans tous les cas, les choix liés à la conception des programmes, à leur durée et à leurs modalités de redistribution et de mise en œuvre sont réalisés à l'extérieur des démarches territoriales, avec tout ce que cela comporte comme pouvoir de définition de la portée et de l'existence même de ces démarches.

Ce constat soulève une question centrale sur la responsabilité éthique des bailleurs de fonds en regard des impacts de la distribution de leurs fonds sur le développement des territoires et des conditions de vie des gens qui y vivent.

Par ailleurs, quelles sont leurs responsabilités face aux démarches territoriales financées (et donc face aux populations et communautés impactées) en soi ou une fois que l'enveloppe est liquidée? Et de quels leviers les communautés ou les démarches territoriales disposent-elles, ou pourraient-elles disposer, pour venir influencer les conditions de leur financement à la lumière de leurs besoins et de leurs aspirations collectives?

Ces constats convergent vers un quatrième : la nécessité d’une réflexion collective, intersectorielle, interterritoriale et interréseaux sur la pérennisation des démarches territoriales dans une visée de capacité d’agir et d’autodétermination des communautés.

Ceci peut passer à la fois par des approches plus participatives et intersectorielles dans la conception des programmes de financement, tous types de bailleurs de fonds confondus, à un renforcement de l’autonomie des territoires dans la mise en oeuvre de leur planification stratégique et de leurs actions collectives, adaptées à leurs spécificités locales et leurs besoins de pérennité.



Enfin, comme dernier constat, la question des inégalités semble primordiale, dans la mesure où elles viennent accentuer les iniquités territoriales si elles ne sont pas abordées de front selon une analyse différenciée, critique et intersectionnelle.

L’appel à une réflexion collective sur la pérennisation des démarches territoriales, dans une visée de renforcement des capacités d’agir des communautés, rend cruciale la question des inégalités.

À défaut d’être abordées explicitement, les inégalités sociales tendent à se reproduire, se creuser ou se déplacer à travers les modalités de financement et de structuration des démarches territoriales. En effet, des inégalités d’accès aux ressources financières, informationnelles et institutionnelles influencent directement la capacité d’une communauté à se structurer, à se mobiliser et à répondre aux besoins collectifs de tous les groupes qui la composent. De la même manière, des inégalités en matière de capacités collectives d’agir limitent la capacité des communautés à mobiliser des ressources pour répondre à leurs besoins collectifs, expérimenter des solutions et s’adapter aux transformations sociales, économiques, écologiques et culturelles, et ce, même si des fonds sont disponibles à cette fin. Ces inégalités impactent aussi les capacités collectives d'expérimenter des solutions ou des transformations sociales et de s'adapter aux crises et changements sociaux en cours, et ce, même si des fonds seraient disponibles à cet effet. Il en résulte des inégalités en matière des capacités collectivités d'agir des communautés et des territoires au Québec.

Ce constat invite ainsi à intégrer explicitement les perspectives de l’équité territoriale et de l’analyse intersectionnelle dans les travaux sur les ancrages financiers et institutionnels, considérant leur poids déterminant dans les questions concrètes d’accès aux ressources, de reconnaissance, de gouvernance et de capacité collective d’agir.

OUTIL 2
Questionnements pour nourrir des discussions et réflexions collectives

À partir des nœuds, nous avons formulé des questionnements, par thématiques, qui pourraient soutenir votre réflexion personnelle, organisationnelle, territoriale, collective ou écosystémique sur les défis et les obstacles en lien avec les ancrages financiers et institutionnels de l'action concertée intersectorielle territoriale.

Notes d'usage

Nous vous suggérons de cibler des questions en phase avec vos intentions, réalités et zones d'influence, autrement dit, des questions sur lesquelles vous avez une certaine forme de contrôle ou de pouvoir.

Nous vous invitons également à vous demander avec qui il serait pertinent de vous poser les questions que vous avez ciblées. Est-ce qu'il manque des personnes ou des acteurs clés?



Financement

Ces questions renvoient directement aux nœuds liés à la pérennisation, au financement par projets, à la complexité des montages et aux ressources humaines.

- Quels mécanismes permettraient une meilleure flexibilité/stabilité/prévisibilité de notre cadre de financement?

- Quelles alternatives au financement par projets permettraient plus de flexibilité, de stabilité ou de prévisibilité pour notre démarche intersectorielle concertée?

- Quels modèles de financement favoriseraient la pérennité des ressources humaines impliquées dans nos démarches, ainsi que l'ancrage durable des expertises qu'elles développent au sein des communautés et des territoires?

- Comment développer des approches de financement différenciées selon les contextes territoriaux?



Gouvernance

Ces questions font le lien avec les nœuds sur la légitimité, la discontinuité politique, les rapports de pouvoir, la centralisation et les capacités d'influence.

- Quels mécanismes permettraient davantage le partage des réalités et des expertises des parties prenantes afin de réduire les incohérences des efforts, mobiliser et mutualiser les capacités d'agir des personnes sur le terrain et élargir la concertation intersectorielle territoriale à de plus en plus de groupes issus de la communauté ?

- Quelles stratégies permettraient de former en continu les décideur·euse·s aux réalités locales et territoriales?

- Quels mécanismes garantiraient une équité dans la prise en compte des différentes voix issues de notre territoire dans les processus décisionnels et la répartition des ressources ?

- Comment les rapports de pouvoir, les hiérarchies et les inégalités de ressources influencent-ils la capacité des communautés et des territoires à participer pleinement aux décisions qui les concernent?

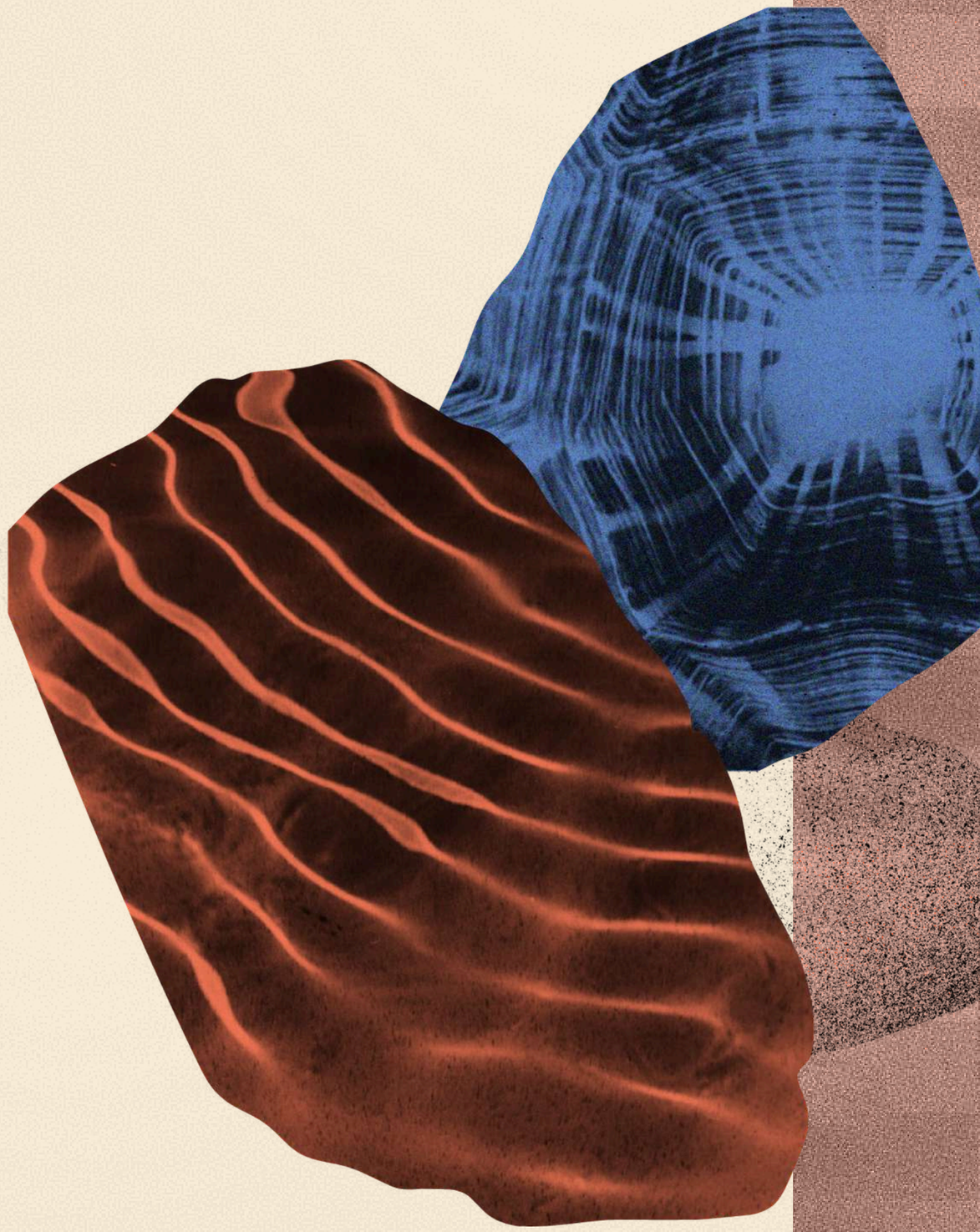


Information

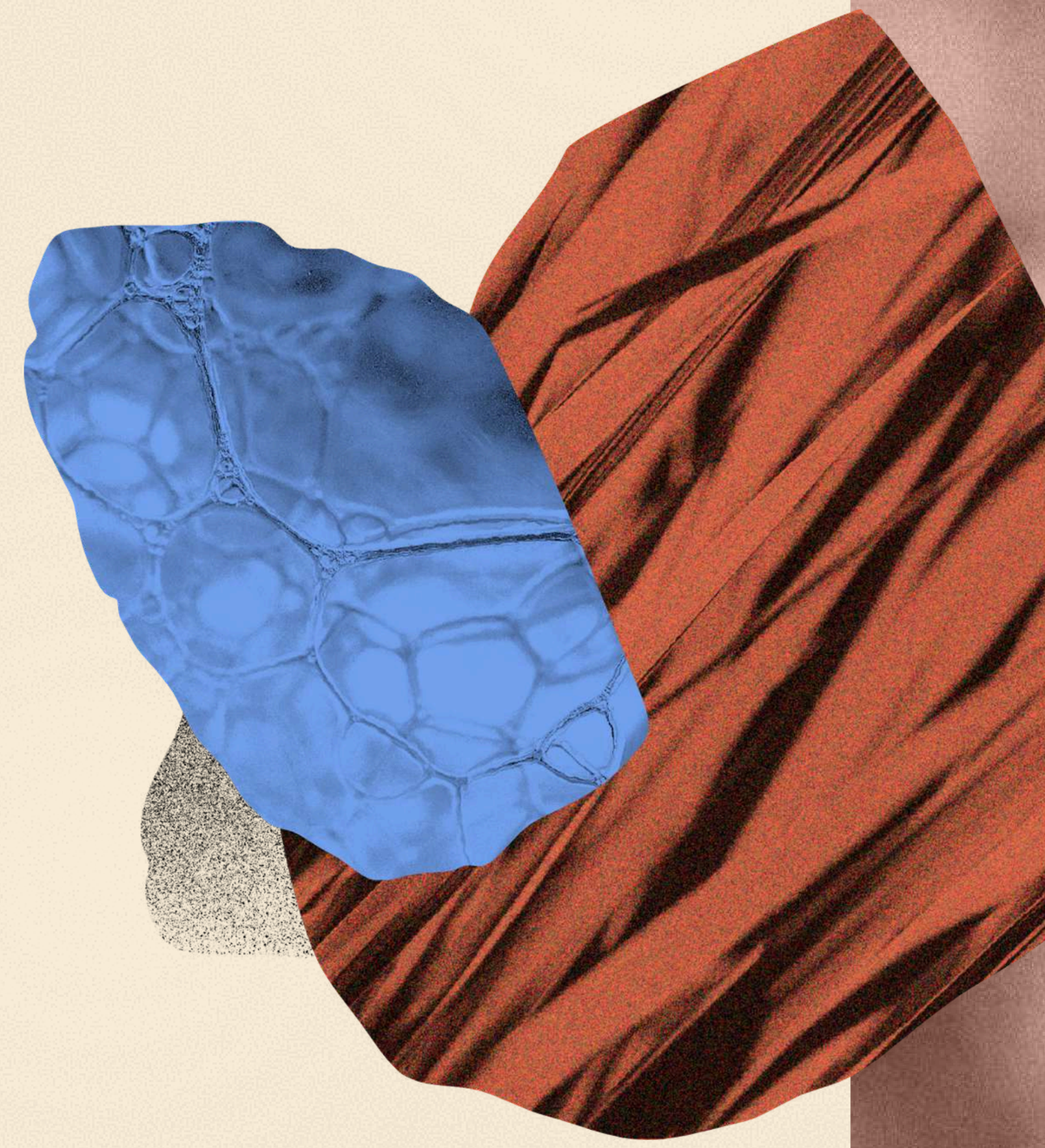
Ces questions sont directement liées aux nœuds sur l’accès à l’information, les biais, la visibilité des programmes et les inégalités d’accès.

- Comment adapter la communication aux langages et vocabulaires propres des différentes parties prenantes afin de rendre les programmes accessibles et sensibles à une plus grande diversité d’acteurs?

- Quels mécanismes pourraient favoriser un meilleur partage de l’information sur les programmes, les échéanciers et les conditions d’accès aux financements?



Apprentissages et conditions de succès



Ces questions font le pont entre l'analyse et le renforcement des capacités collectives d'agir, à l'échelle des territoires et de l'écosystème.

- Comment identifier, documenter et diffuser les facteurs de succès des initiatives et des démarches intersectorielles concertées qui ont réussi ?

- Quelles conditions financières, institutionnelles et relationnelles sont nécessaires pour soutenir durablement les capacités collectives d'agir à l'échelle des communautés et des territoires?

- Quels enseignements peut-on tirer des expériences internationales en développement social ?

Défis et changements systémiques

Cette thématique permet de prendre du recul et de relier l'ensemble des nœuds à des transformations plus larges, sans entrer dans la prescription.

- Quels sont les principaux défis systémiques que posent les cadres actuels d'ancrages financiers et institutionnels pour le développement des communautés comme écosystème, mais aussi comme visée de transformation sociale dans une perspective de justice?

- Comment les crises et les transformations sociales, économiques, politiques et territoriales en cours (par exemple les crises climatiques, la lutte à la pauvreté et la transition sociale et écologique) reconfigurent-elles les besoins et les conditions de l'action concertée intersectorielle?

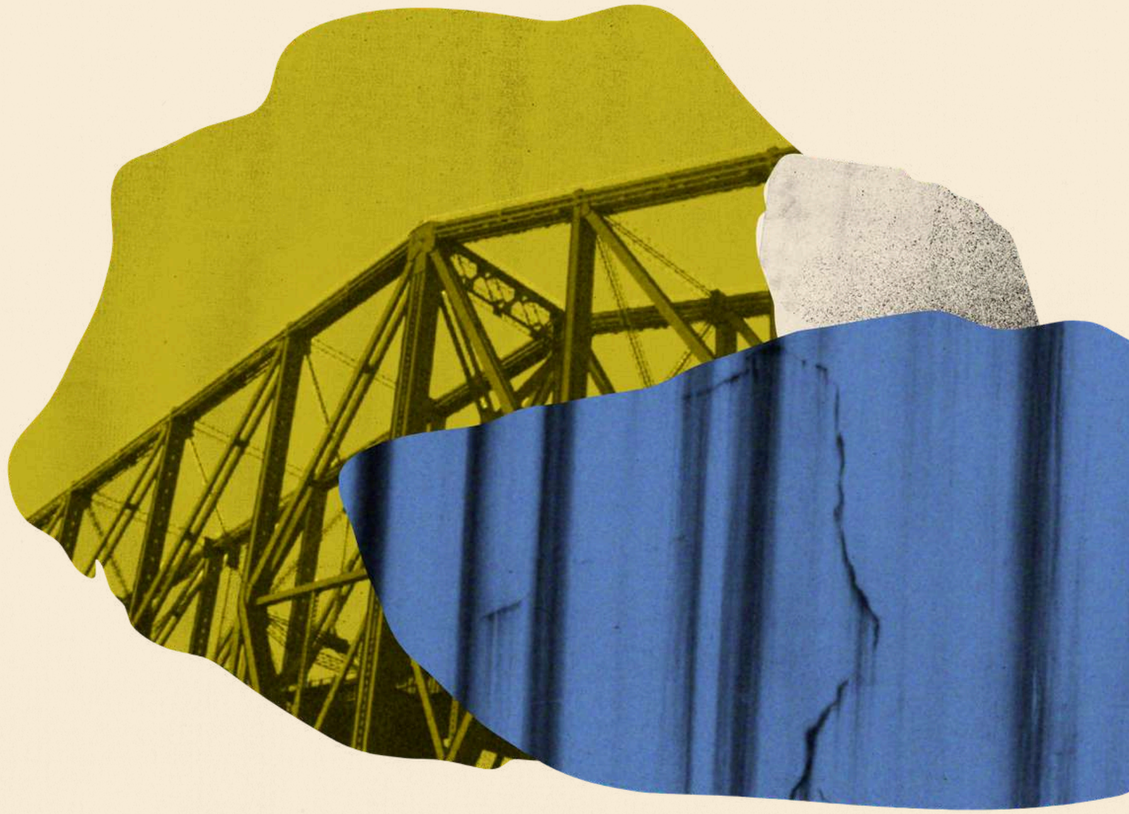


OUTIL 3
Pistes d’action systémique possibles

Des pistes d’action systémique émergent des nœuds (outil 1), des questionnements (outil 2) et des échanges et des réflexions collectives menées depuis les États généraux en développement des communautés jusqu’aux travaux de l’OVSS et du Chantier national du CPDC sur les ancrages financiers et institutionnels.

Ces propositions de pistes d’action visent à identifier des transformations qui pourraient avoir des impacts significatifs sur notre capacité collective d’agir dans une perspective de développement des communautés et autres appellations. Ce recensement est non exhaustif. Il est issu de réflexions portant sur des effets leviers potentiels à l’échelle de l’écosystème du développement des communautés dans sa posture particulière et située.

Ces pistes constituent des points d’appui pour une réflexion critique et éthique sur les conditions de l’action concertée intersectorielle territoriale, en matière de : 1) pérennisation des démarches et de l’écosystème, 2) renforcement des capacités collectives d’agir et 3) transformation des différents rapports sociaux qui existent entre individus, parties prenantes, communautés et territoires.



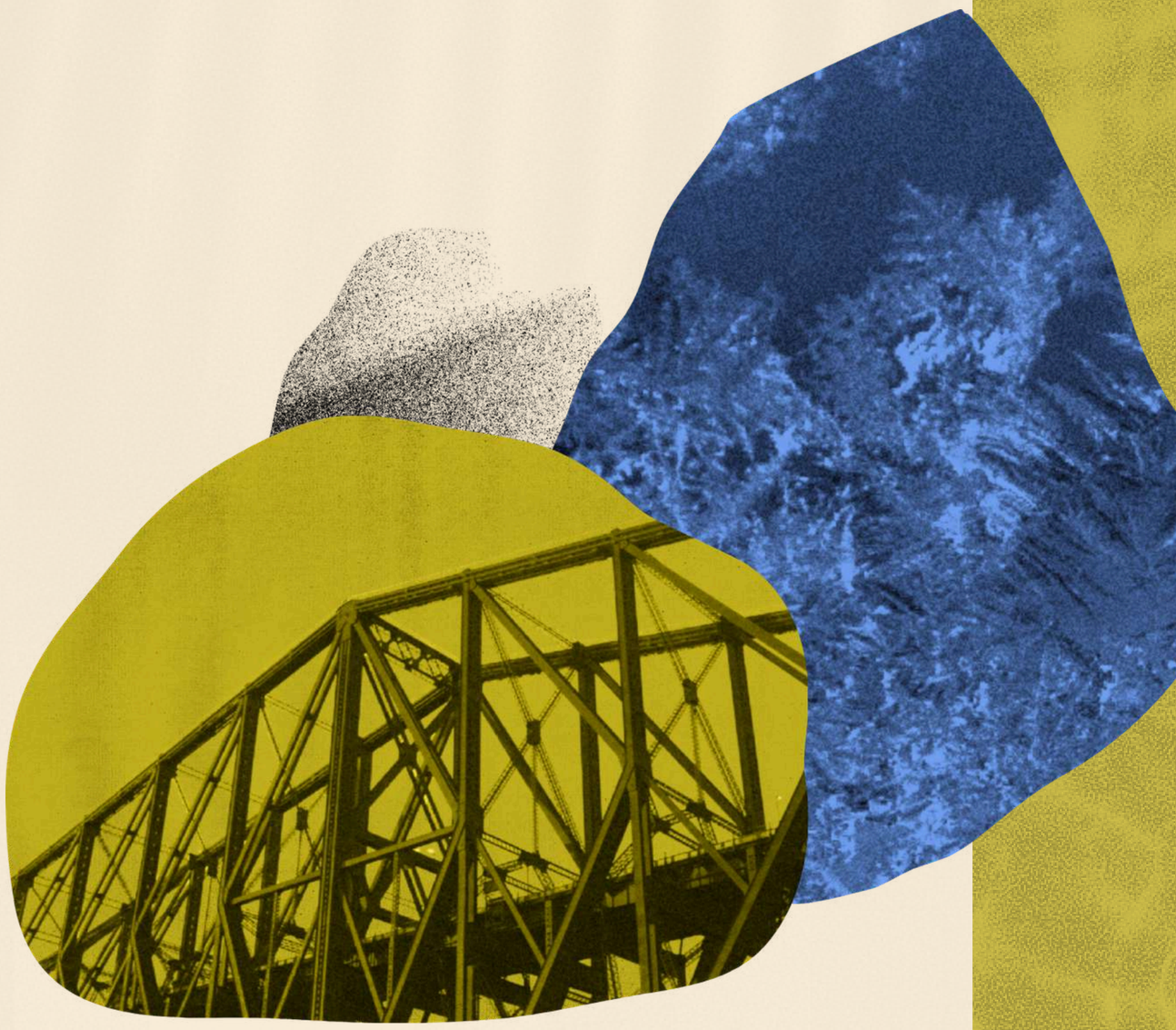
Agir à l’échelle de l’écosystème du DC

- **La réalisation d'un portrait global et critique du financement intersectoriel** fournirait une vue d'ensemble des grandes tendances, tout en offrant un cadre d'évaluation de la situation actuelle pour appuyer une planification stratégique, toutes échelles territoriales confondues, du local au national, en passant par le régional.

- **Une analyse approfondie des programmes existants** s'avère nécessaire pour aller au-delà de leur façade visible. Comprendre les mécanismes sous-jacents de leur fonctionnement interne permettrait d'identifier des leviers d'action et de surmonter les complexités qui peuvent limiter l'accès et l'efficacité des sources de financement, surtout pour des parties prenantes pas encore reconnues comme telles.

- L'intelligence collective pourrait être mobilisée à travers **la création d'une communauté de pratique dédiée au financement intersectoriel**. Cette initiative pourrait offrir un espace de collaboration entre les parties prenantes concernées, et favoriser le croisement de leurs savoirs, expertises, aspirations et besoins. Une telle communauté pourrait non seulement contribuer à la mise à jour continue des données et des informations, mais aussi enrichir les analyses critiques des tendances et des pratiques, facilitant ainsi des solutions collectives et innovantes aux problématiques ciblées comme étant prioritaires.

- **Analyse approfondie des rôles et des pratiques des acteurs philanthropiques dans l’écosystème.** Une réflexion collective à l’échelle de l’écosystème pourrait porter sur la diversité des acteurs philanthropiques et privés. Elle pourrait porter sur leurs rôles, leurs contributions et pratiques, et la manière dont ils s’articulent avec les autres ancrages financiers et institutionnels disponibles sur l'ensemble du territoire. Nous suggérons une perspective intersectorielle et territoriale, dans un souci de pérennisation des démarches et d'augmentation des capacités collectives d’agir.



Agir à l'échelle des paliers gouvernementaux et des politiques publiques

- Une **démarche de coconstruction impliquant les acteurs locaux** en DC (approche participative) dans la conception des politiques et des programmes assurerait une meilleure adéquation entre les financements publics et les besoins des démarches, des populations et des territoires.

- **Un espace de dialogue et de réflexion intersectoriels et interministériels** permettrait aux ministères de discuter de la redistribution des fonds et de réfléchir collectivement aux moyens de les mettre en place pour dépasser les logiques en silo et programmatiques, et ainsi intervenir de manière interministérielle et concertée en phase avec la logique d'intersectorielle et territoriale des démarches locales.

- **Une politique publique en ce sens** permettrait de baliser l'action intersectorielle territoriale concertée et de poser un cadre propre au DC, octroyant ainsi des ressources dédiées et durables.

- **Une augmentation du pouvoir d'agir des communautés** en transférant les responsabilités et les ressources aux acteurs locaux compétents, leur permettant ainsi d'intervenir de manière plus autonome et efficace dans les enjeux qui les concernent (principe de subsidiarité).

- **Une uniformisation des critères et des processus de demandes de financement et de redditions de compte, dans une logique partenariale et dialogique** des bailleurs de fonds simplifierait les démarches administratives pour accéder aux fonds.

Les sons hybrides - balado

E04 - Ancrages financiers et institutionnels : arrimer le financement à l'action intersectorielle - quelques propositions issues du Tour d'Horizon de 2022

- Approche participative dans la création et la construction des programmes.
- Reconnaissance par les paliers gouvernementaux de l'autonomie, des connaissances et de l'expertise des territoires dans leur capacité à répondre à leurs défis et aspirations collectives.
- Sortir de la logique de financement par projet au profit d'un financement de base des démarches.
- Financement à la mission pour les organismes communautaires.
- Retour d'une instance intermédiaire étatique et démocratique au niveau régional pour faire le lien entre les MRC et le national.
- Coconstruction entre les parties prenantes du territoire pour une meilleure adéquation entre les budgets, les attentes et les besoins.
- Un horizon à long-terme pour permettre aux parties prenantes de développer une confiance mutuelle et des pratiques partagées vers une action plus efficace et durable.
- Un Secrétariat au développement des communautés comme espace de dialogue entre les ministères pour des interventions interministérielles et concertées, et comme comptoir unique des demandes qui rassemble tous les ministères concernés par l'action intersectorielle concertée et territoriale.
- Un cadre de référence pour le travail collectif territorial et intersectoriel.

Pour aller plus loin dans la réflexion des ancrages financiers et institutionnels au Québec

Certains angles ont été moins abordés dans le présent document, bien qu'ils apparaissent en filigrane à travers plusieurs nœuds. En voici cinq qui mériteraient une attention particulière dans de futurs travaux.

La question du pouvoir décisionnel sur les ressources financières

Au-delà des modalités d'accès aux fonds se pose la question de qui définit les priorités, les critères d'attribution et les orientations des financements, ainsi que la place réelle, et souhaitable, accordée aux communautés dans ces processus, selon les différentes visions du développement des communautés et des capacités collectives à agir, à se déterminer et à mener des transformations sociales.

Les pratiques d'évaluation et de reddition de comptes

Ces pratiques soulèvent des enjeux importants, notamment en ce qui concerne la définition de l'impact, des résultats attendus, de ce qui est considéré comme significatif ou légitime dans l'action collective. Elles posent également la question de qui détient, et pourrait détenir, le pouvoir et l'expertise pour définir ces indicateurs et processus, aux différentes échelles d'action.

Le rôle des structures intermédiaires et des organisations de soutien

Situés entre les bailleurs de fonds, les paliers institutionnels et les démarches territoriales, ces acteurs constituent un élément structurant de l'écosystème, quoique peu documenté ici. Ils peuvent jouer un rôle de traduction, de médiation, de redistribution ou d'accompagnement, influençant ainsi les dynamiques territoriales, l'accès aux ressources et les modes de structuration ou de gouvernance des démarches.

Les capacités collectives de négociation et d'influence des acteurs du développement des communautés et des groupes issus des communautés

Les capacités de négocier et de faire partie des espaces de négociation constituent des composantes déterminantes de la capacité collective d'agir. Les capacités de négocier ou d'influencer déterminent qui participe aux espaces de collaboration, de mutualisation et de transformation des pratiques, et à quelle intensité et avec quelle légitimité. Par exemple, ces capacités de négociation et d'influence se manifestent par exemple dans les relations avec les bailleurs de fonds, au sein de dynamiques de confiance ou de méfiance, de présence ou d'absence entre les différentes parties prenantes, au sein d'un même territoire ou communauté, ou entre elles.

Une lecture politique des nœuds liés aux ancrages financiers et institutionnels

Une lecture politique pourrait être approfondie par palier gouvernemental et par échelle territoriale. Elle pourrait aussi s'intéresser aux rôles des bailleurs de fonds privés ou philanthropiques, à leurs modalités d'intervention, à leur impact dans les communautés et à leur articulation avec les fonds publics, du local au national. Une telle lecture viendrait enrichir la compréhension des dynamiques à l'œuvre dans la structuration des ancrages financiers et institutionnels au Québec, toutes sources de financement confondues.

Ces cinq éléments ne constituent pas des absences, mais des zones à approfondir. Ils ouvrent des pistes concrètes de réflexion et d'analyse pour enrichir la compréhension des ancrages financiers et institutionnels, et peut-être même soutenir le développement de leviers d'action collectifs en matière de financement pérenne de l'action concertée intersectorielle et territoriale.

ANNEXE 1
Méthodologie d'analyse et apprentissages premiers dans un contexte de recherche partenariale

---

L'outil ici présenté s'inscrit en continuité des travaux menés par l'Opération veille et soutien stratégiques (OVSS) depuis 2018, marqués par le dépôt d'une première cartographie intitulée Tour d'horizon des opportunités en matière de développement des territoires et des collectivités (OVSS, 2018). Dans le cadre des États généraux en développement des communautés menés par le Collectif des partenaires en développement des communautés (CPDC) en 2022, l'OVSS s'est vu confier le mandat de renouveler cette cartographie afin d'outiller les acteurs collectifs et les parties prenantes de l'écosystème. Or, le renouvellement de cette cartographie ne s'est pas déroulé tel que prévu.

La transformation rapide et continue des programmes de financement; l'opacité de certaines opportunités de financement, tant en matière de contacts que d'échéanciers; la difficulté de tenir un bottin exhaustif à jour et utile pour les acteurs sur le terrain et le roulement des personnes disposant d'une vue d'ensemble sur ces ancrages se sont avérés des obstacles à notre propre récolte de données pour la mise à jour de la cartographie.

S'est également posée la question de l'utilité prioritaire d'une telle cartographie pour l'écosystème. Était-ce de soutenir la recherche de subventions? Offrir une lecture globale des ancrages au Québec? Alimenter une réflexion et une mobilisation collective en vue de changements structurels? Favoriser la mutualisation des ressources financières et institutionnelles à l'échelle de l'écosystème, au-delà des silos et des chambres d'écho?

Puis, dans une perspective de veille et analyse partenariales et collaboratives, nous avons constaté que multiples organisations partenaires mènent des exercices similaires avec une grande expertise, tels la Table nationale des corporations en développement communautaire (TNCDC) et le Réseau québécois du développement social (RQDS). Se pose alors la question de la plateforme ou de la mise en forme technique d'une telle cartographie, afin qu'elle soit interactive, évolutive et collaborative. Par exemple, Projet Collectif se penche actuellement sur le développement d'une nouvelle plateforme, Babillard[2], où l'on pourra déposer annonces et actualités, dont les sources de financement. Et si on mutualisait nos ressources et expertises afin d'outiller l'écosystème au-delà des capacités d'agir de chacune de nos équipes?

À la lumière de tous ces apprentissages, dans une posture d'humilité sur la contribution juste de l'OVSS, nous avons opté pour la réalisation d'un outil à visée compréhensive, analytique et stratégique, sous forme d'une liste de nœuds aux ancrages financiers et institutionnels. Cette liste regroupe les nœuds que nous avons nous-mêmes rencontrés ou constatés en tant qu'acteur de veille et de soutien stratégiques lors de notre première tentative de mise à jour des ancrages financiers et institutionnels. Ainsi, la liste proposée n'est pas exhaustive. Un prochain pas pourrait être de la compléter à partir des autres postures et fonctions dans l'écosystème : coordination de démarches territoriales, bailleurs de fonds, directions publiques, groupes citoyens, etc.

---

[2] https://babillard.encommun.io/

ANNEXE 2
Questionnements soulevés lors du Rendez-vous national sur les transformations systémiques et les leviers institutionnels

- Comment les politiques publiques pourraient mieux soutenir le développement des communautés et les partenaires locaux qui y travaillent?
- Comment mettre de l'avant une approche intersectorielle territoriale concertée lorsque les enjeux sont traités de manière sectorielle à l'échelle ministérielle, donc au palier national ?
- Quels changements sont 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 et que ces redditions soient aussi au service de la démarche et de leurs visées stratégiques ? Avec quelles conditions?
- Quels mécanismes seraient à mettre en place pour baliser et décentraliser la distribution des ressources dans un milieu ? Serait-ce souhaitable ?
- Est-ce que les différents ministères pourraient harmoniser leurs sources de financement ou créer une interface unique avec les démarches territoriales locales ?
- Serait-il possible et souhaitable d'uniformiser les critères des demandes de financement et de redditions de compte ?
- Comment réfléchir au financement d'enjeux systémiques qui vont au-delà des territoires locaux, qui nécessitent des ressources à long terme qui soient dédiées à des missions ?
- Serait-il envisageable pour les différents bailleurs de fonds de financer la capacité d'agir collective des communautés sur un laps de temps plus long, sur trois à cinq ans par exemple, afin de leur permettre de bâtir une confiance mutuelle, une gouvernance structurante, une capacité de résolution des tensions puis la mise en place d'une vision collective, tout cela, sans se voir imposer d'attentes de résultats concrets à court terme ?

ANNEXE 2
Questionnements soulevés lors du Rendez-vous national sur les transformations systémiques et les leviers institutionnels

---

- 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 ?

- Que dire aussi du fait de financer des démarches territoriales plutôt que des organisations ? Que dire de l'arrimage de ces deux types de financement au sein d'une même communauté ?

- Serait-il envisageable pour les territoires que le financement soit associé au cadre de référence pour le travail collectif intersectoriel avec un seuil minimal de travail concerté? Si c'est le cas, certains acteurs du développement des communautés soutiendront-ils que c'est se lier les mains que de baliser de la sorte le développement des communautés ?

- 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 ?

- Serait-il possible et souhaitable que les acteurs régionaux ou locaux financent davantage le développement des communautés ?

- Que gagneraient les communautés d'une diversification interne des sources de financement ?

- Faudrait-il envisager une diversification des possibilités de revenus des municipalités afin qu'elles puissent bénéficier de plus de ressources pour agir sur le développement de leurs communautés en tant que gouvernement local?

ANNEXE 3 : Références et compléments

Bourque, D. (2017). Le développement des communautés territoriales : sens, acteurs et devenir. https://shs.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2017-2-page-4?lang=fr

Bourque, D., Racine, S., Parent, A-A., Morin, L. et Le Dorze-Cloutier, G. (2025). Développement des communautés et transition socioécologique. Nouvelles pratiques au service d'une société en transformation https://www.puq.ca/catalogue/livres/developpement-des-communautes-territoriales-transition-socioecologique-5192.html

Collectif des partenaires en développement des communautés (CPDC). Le développement des communautés. https://www.collectifpdc.org/le-developpement-des-communautes

Gagnon, F., Racine, S., Dunoyer, A., Bourque, D., Parent, A.-A., et Morin, L. (2023). Démarches de développement territorial et fondations philanthropiques subventionnaires. Quels enjeux de proximité relationnelle?. https://www.erudit.org/fr/revues/nps/2022-v33-n1-nps07652/1095936ar/

Maillage. Collaboration intersectorielle. https://maillage.org/outils/collaboration-intersectorielle/

Meunier, A. (2019). L'engagement: condition essentielle pour mener des changements collectifs. Atelier : Approfondissement sur l'engagement des acteurs Réseau québécois de développement social. https://praxis.encommun.io/media/notes/note_20008/presentation-atelier-engagement_rqds_mai-20193321.pdf

Opération veille et soutien stratégiques (OVSS). Etats Généraux en DC. https://operationvss.ca/etats-generaux-en-dc/

OVSS (2023). Équité territoriale. https://operationvss.ca/media/1174/03-fiche20-equite-territoriale-version_oct2023.pdf

OVSS (2023). Gouvernance Leadership et Leviers - 2, Arrimage local et national. https://operationvss.ca/media/1175/07-fiche20-gouvernance_2-ancrages-financiers-et-institutionnels-version_oct2023.pdf

ANNEXE 3 : Références et compléments

OVSS. Sons hybrides s.e.n.c. (2023). Ancrages financiers et institutionnels: arrimer le financement à l'action intersectorielle - En action pour le développement des communautés du Québec, E04. https://soundcloud.com/user-291727904/developpement-e04

OVSS (2022). Architectures territoriales : paliers et actions concertée. https://operationvss.ca/media/1171/ovss-paroles-et-action-concerte-e-5-1.pdf

OVSS (2018). Tour d'horizon des opportunités en matière de développement des territoires et des collectivités. https://operationvss.ca/media/1100/tour_horizon.pdf

Réseau québécois en développement social (RQDS) (2022). Programmes publics et financement des concertations. Enjeux et pistes de solutions. https://praxis.encommun.io/media/notes/note_16918/221207-ppt-webinaire-financement2893.pdf

Regroupement intersectoriel des groupes communautaires de Montréal (RIOCM) (2025). Financements du gouvernement du Québec pour les groupes d'action communautaire autonome en santé et services sociaux de Montréal : Irritants structuraux des financements https://riocm.org/wp-content/uploads/2026/02/RIOCM_Irritants-structuraux-des-financements.pdf



Document réalisé en juin 2026

Rédaction : Tifaine Le Gal et Maria Anastasaki

Révision de contenu : Pierre-Élie Hupé et Gédéon Verreault

Mise en page : Véronique Bilodeau

Ce document a été rendu possible grâce à l'implication d'un comité de travail composé de différents acteurs et actrices en développement des communautés : Alain Meunier (Communagir), Gédéon Verreault (RQDS), Sonia Racine (CPDC) et Vincent Chapdelaine (Projet collectif). Un grand merci également aux membres du Chantier Ancrages financiers et institutionnels pour leurs contributions.

Opération veille et soutien stratégiques