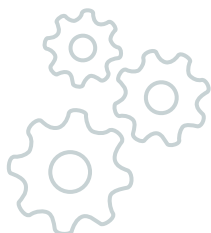


1. Comprendre la pauvreté et l'exclusion sociale dans leur complexité



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES.**

La **pauvreté** et l'**exclusion sociale** se définissent avant tout par la privation; de ressources matérielles, mais aussi de choix et de pouvoir. Il est important que ce problème social soit pris en compte dans sa **complexité** ou son **hétérogénéité** pour qu'une action territoriale soit structurante.

La complexité de la pauvreté et de l'exclusion sociale vient de leur **caractère multidimensionnel**. Leurs dimensions touchent de multiples aspects de la vie : santé, emploi, habitation, alimentation, transport, éducation, réseaux personnels et institutionnels. La pauvreté peut se manifester aussi bien par une mauvaise santé, que par des conditions de logement indécents, l'absence de confiance en soi, l'impossibilité de faire valoir ses droits ou encore l'instabilité d'emploi. Aussi, il serait réducteur de l'aborder sous un seul angle, comme celui du revenu.

Les **dynamiques d'entrée et de sortie** de la pauvreté et le processus pouvant mener à la mise à l'écart de la société rendent également ces phénomènes complexes à saisir. Certaines personnes sont prises dans un cercle vicieux de la pauvreté où les événements s'enchaînent et se renforcent les uns les autres dans une sorte de **spirale vers l'exclusion sociale**. Dans ces cas de figure, il devient parfois difficile de discerner les causes et les conséquences. Or, les interventions seront différentes selon qu'on est devant une situation de pauvreté persistante, chronique, épisodique ou passagère.

Enfin, les expériences vécues de la pauvreté et de l'exclusion sociale varient considérablement selon les individus, les groupes (femmes, Autochtones, personnes immigrantes, LGBTQ+, etc.) et les territoires. **L'analyse différenciée** selon les sexes plus (ADS+) permet de comprendre les effets différents de la pauvreté selon le sexe, l'âge, l'origine ethnique, etc.

Sans oublier que les trajectoires individuelles s'inscrivent dans des **évolutions sociales** de fond transformant l'emploi, la famille ou encore le lien social.

La pauvreté revêt de multiples visages au sein d'une société, mais change aussi de visage au fil du temps.

NOTRE SÉLECTION

VOICI QUELQUES
REPÈRES UTILES QUE NOUS
AVONS SPÉCIALEMENT
CHOISIS POUR ORIENTER
UNE COMPRÉHENSION
MULTIDIMENSIONNELLE ET
DIFFÉRENCIÉE DE LA PAUVRETÉ
ET DE L'EXCLUSION SOCIALE.



→ Des outils pratiques

LIVRET *En finir avec les idées fausses sur la pauvreté* en versions PDF et imprimée et CAPSULE VIDÉO *Idée fausse n° 1 : les pauvres n'ont qu'à aller travailler*, 1 min 30 s, par ATD Quart Monde, 2015.

Des arguments solides pour faire face aux raccourcis.

ONGLET *Lutte contre les préjugés* dans le site web du Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CCLPES).

Un précieux répertoire qui rassemble une foule de moyens pour contrer les préjugés.

GUIDE *L'analyse différenciée selon les sexes dans les pratiques gouvernementales et dans celles des instances locales et régionales* par le Secrétariat à la condition féminine, 2007.

LA référence pour apprivoiser l'ADS.

COURS EN LIGNE *L'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)* par Condition féminine Canada, mise à jour en mai 2017.

*Le PLUS qui fait la différence.
En passant, ACS+ (fédéral) =
ADS+ (provincial).*

→ Des illustrations concrètes

PROJET *Avignon, territoire accueillant et inclusif* par la MRC d'Avignon, 2015 : guide présentant des connaissances sur l'exclusion sociale et la démarche élaborée dans le cadre d'une approche territoriale intégrée.

Initiative originale qui s'interroge sur la façon de devenir une collectivité inclusive.

PROJET *Pour des choix gagnants, aiguïsons nos réflexes* par Relais-Femmes et Centre de femmes Entr'elles, 2015 : capsule vidéo de 5 min 45 s présentant le projet et feuillet *Prévention de l'appauvrissement des femmes*.

*Bravo pour la proposition :
une réflexion collective sur les
processus qui mènent des femmes
à s'appauvrir.*

→ Des références de base

DÉFINITION OFFICIELLE DE LA PAUVRETÉ à l'article 2 de la *Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, c. 61, a. 2, 2002.

PAUVRETÉ PERSISTANTE par le Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CCLPES), *Prévention de la pauvreté persistante. Revoir nos façons de faire : un choix judicieux et humain*, avis, 2009.

DÉFINITION, DIMENSIONS ET SPIRALE DE L'EXCLUSION SOCIALE pages 8-18 et 40 du rapport du Centre d'étude sur la pauvreté et l'exclusion (CEPE), *L'exclusion sociale : construire avec celles et ceux qui la vivent. Vers des pistes d'indicateurs d'exclusion sociale à partir de l'expérience de personnes en situation de pauvreté*, 2014.

LEÇONS DU PAGESIS 2010-2015 par le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), « Vision de la pauvreté », fiche 4, *Opération veille et soutien stratégiques*.

UNE SUGGESTION POUR ALLER PLUS LOIN



S'offrir une lecture stimulante pour prendre conscience des multiples formes de la pauvreté et des valeurs véhiculées par les visions de la pauvreté.

Par exemple : Sylvain LEFÈVRE, Gérard BOISMENU et Pascale DUFOUR, *La pauvreté. Quatre modèles sociaux en perspective*, PUM, 2011.

Avec la participation financière de :

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec



Communagir

@ 2019 Communagir - Tous droits réservés

2. Viser le changement et la transformation



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES.**

Les solutions à la **complexité de la pauvreté et de l'exclusion sociale** sont loin d'être uniques et uniformes. L'action territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale à **visée transformatrice** cible, quant à elle, le **changement durable** des conditions de vie des communautés. Une telle perspective se distingue de l'action qui soulage la pauvreté sans modifier explicitement les éléments qui la perpétuent.

La visée transformatrice apparaît particulièrement porteuse pour structurer **l'action territoriale** de lutte contre la pauvreté. Il y a plusieurs raisons à cela :

- Elle a des répercussions positives sur l'ensemble de la dynamique de **collaboration**.
- Elle est propice à la mise en place de **stratégies globales** dans les territoires.
- Elle produit un effet d'entraînement vers d'autres projets.
- Elle engendre des changements grâce aux effets combinés de plusieurs actions.

Agir à l'échelle territoriale sur les conditions de vie des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale implique une **réflexion collective** sur le changement visé.

- Quelles dimensions prendre en considération?
- Agit-on sur des causes individuelles, socioculturelles ou structurelles?
- Vise-t-on des changements sur le plan des capacités, des comportements, des milieux de vie?

La mise en place d'une démarche **d'évaluation** ou l'élaboration d'une théorie du changement peuvent aider à définir la visée de l'action : pour savoir ce que l'on fait et se donner les moyens d'y arriver.

La réflexion sur la visée transformatrice d'une action peut se révéler ardue, mais aussi source de renouvellement.

NOTRE SÉLECTION

VOICI QUELQUES
REPÈRES UTILES QUE NOUS
AVONS SPÉCIALEMENT
CHOISIS POUR ACCOMPAGNER
UNE RÉFLEXION SUR LE
CHANGEMENT VISÉ ET
PRÉCISER SA CONTRIBUTION À
LA LUTTE LOCALE CONTRE
LA PAUVRETÉ ET
L'EXCLUSION SOCIALE.



→ Des outils pratiques

CAHIER et AIDE-MÉMOIRE *Entre le local et le global, nos projets passent-ils le test?* par Vivian Labrie (Réseau québécois des villes et villages en santé), 2018.

9 idées de tests avant de passer à l'action.

GUIDE *L'engagement. Condition essentielle pour mener des changements collectifs* par Communagir, apprentissage 1 « Avoir une vision claire du changement visé », 2018 et VIDÉO ,13 min 48 s, 2017.

Une démarche simple et indispensable pour clarifier sa visée.

GUIDE *Guide pratique sur l'impact* par André Fortin, chapitre 1 « L'impact social », pages 8-29, 2018.

Des conseils pour s'atteler à la mesure des changements, positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, produits par l'action et un tour d'horizon des chemins pour y parvenir.

→ Une illustration concrète

PROJET *Projet impact collectif (PIC)* par Centraide du Grand Montréal, 2016-2022 : collaboration financière de neuf fondations affichant la volonté d'accélérer le changement pour le soutien du développement des communautés montréalaises à travers les tables de quartier.

La philanthropie s'unit pour soutenir le financement de la lutte locale contre la pauvreté à Montréal : le modèle du futur?

→ Des références de base

THÉORIE DU CHANGEMENT par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), *La théorie du changement*, fiche-synthèse, 2018.

IMPACT COLLECTIF par Innoweave, *Introduction à l'impact collectif*, webinaire, 35 min, suivi d'une période de questions.

ÉVALUATION par le Conseil du Trésor, « Introduction / En quoi consistent les approches d'évaluation axées sur la théorie », *Approches d'évaluation axées sur la théorie : concepts et pratiques*, gouvernement du Canada, 2012.

UNE SUGGESTION POUR ALLER PLUS LOIN



Lire ces quelques pages sur le texte fondateur de l'approche de l'impact collectif importée des États-Unis : ses conditions préalables, ses étapes et ses principes.

« **Canaliser le changement. Comment réussir l'impact collectif** », *Stanford Social Innovation Review*, 2012, à propos de John KANIA et Mark KRAMER, « **Collective Impact** », *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2011, adapté et traduit par Dynamo.

Avec la participation financière de :

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec 



Communagir

@ 2019 Communagir - Tous droits réservés

3. S'intégrer dans une stratégie plus globale



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES.**

Pour accroître l'impact de l'action territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, la collaboration et la concertation semblent désormais incontournables. On peut en effet penser que la **portée** d'une action isolée sera... isolée. C'est pourquoi l'intégration de l'action dans une **stratégie plus globale** paraît porteuse de changements.

Diversifier les cibles et combiner les types de solutions (renforcer les compétences, modifier les comportements, changer les structures, etc.) permettent d'étendre la portée de l'action. On peut notamment miser sur **l'intersectorialité** pour mettre en commun les expertises et les ressources. Des organisations s'ouvrent ainsi à d'autres secteurs pour dégager ensemble une vision partagée d'un problème complexe tout en continuant à poursuivre leurs missions respectives. L'intersectorialité peut mener à des approches territoriales intégrées (ATI) ou à des revitalisations urbaines intégrées (RUI).

À la différence de l'angle sectoriel qui permet une spécialisation de l'intervention, une approche globale tentera d'avoir une vue d'ensemble et d'aborder un enjeu dans ses multiples dimensions. Et dans la pratique? Elle implique la concertation de parties prenantes et le croisement de plusieurs échelles, champs et secteurs d'intervention.

- Parties prenantes : institutions, organismes communautaires, fondations philanthropiques, entreprises, citoyens et citoyennes, personnes élues, etc.
- Paliers : quartier, arrondissement, ville, village, MRC, région, gouvernements
- Secteurs : social, économique, environnemental, culturel
- Champs : santé, logement, sécurité, emploi, condition féminine, immigration, aménagement, etc.

Le Québec possède une histoire riche en approches globales dont les appellations varient selon les périodes ou les milieux. Par exemple : développement des communautés, développement collectif ou encore impact collectif.

*Exercice tantôt périlleux, tantôt
fabuleux, sortir des vases clos
repose sur l'ouverture et la
capacité d'apprentissage... mais
demande temps et énergie.*

NOTRE SÉLECTION

VOICI QUELQUES **REPÈRES UTILES** QUE NOUS AVONS SPÉCIALEMENT CHOISIS POUR SOULIGNER LA DIVERSITÉ DES STRATÉGIES GLOBALES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE DANS LES TERRITOIRES



→ Des outils pratiques

VIDÉO *Faire la connexion – Notre ville, notre société, notre santé : les déterminants sociaux de la santé* par Wellesley Institute et Nexus santé, 4 min 50 s, 2012.

De l'intérêt de sortir du cadre strict de la santé (visionner au-delà de la première minute!) pour prendre du recul, et faire des liens.

BROCHURE *Le développement des communautés : un soutien aux élus d'un quartier, d'une ville, d'un village, d'une MRC* par Collectif des partenaires en développement des communautés et Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), 2016.

Un soutien à tous les élus et élues pour mettre leur territoire sur la voie d'un développement inclusif et durable.

FICHE SYNTHÈSE *La collaboration intersectorielle : comment en faire un levier d'innovation sociale?* par InterActions et ARIMA, 2019.

Des idées pour mettre les atouts de son côté lors d'une concertation intersectorielle.

→ Des illustrations concrètes

RECHERCHE-ACTION *Aller au bord de l'exclusion* par Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé (COSMOSS), 2011-2015 : description de toutes les phases de la recherche-action explorant les stratégies pour joindre les personnes vulnérables et éloignées des services dans la région du Bas-Saint-Laurent.

Une réponse globale à un problème particulier, par le codéveloppement de solutions.

RUI et ATI *Regard croisé sur trois initiatives de revitalisation intégrée* par Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI), 2013 : portrait et analyse de la RUI du quartier Saint-Pierre à Montréal, de l'ATI Limoilou à Québec et de la Table d'action et de concertation Ascot en santé à Sherbrooke.

Trois exemples urbains de pratiques de revitalisation intégrée.

→ Des références de base

UNE APPROCHE MULTIPERSPECTIVES par Communagir, dans le mémoire *Agir ensemble dans la complexité*, encadré des pages 6-7, 2016.

DÉFINITION DE L'ACTION INTERSECTORIELLE par le Centre Léa-Roback, *Le point sur... l'action intersectorielle*, n° 4, février 2018.

UNE SUGGESTION POUR ALLER PLUS LOIN



Méditer la leçon 2 : adopter une perspective globale, c'est bien, à la condition de ne pas trop se disperser et d'actionner les bons leviers stratégiques.

Anne C. KUBISCH, « Huit leçons fondamentales pour améliorer la conception et la mise en œuvre d'initiatives de revitalisation de collectivités », chapitre 6, 20-48, traduction de *Voices From the Field III*, 2010.

Avec la participation financière de:

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec 



Communagir

@ 2019 Communagir - Tous droits réservés

4. S'inscrire en continuité avec les structures et les interventions sur le territoire



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES.**

Ancrée dans les territoires depuis plusieurs décennies, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale s'organise à travers une diversité de structures : regroupements, comités, tables de concertation sectorielle ou intersectorielle, associations, coopératives, approches globales comme le développement des communautés ou la revitalisation intégrée, etc. Une action structurante et innovante se construira sur cette richesse collective. Avant d'amorcer une initiative, il importe donc de composer avec **l'histoire** de la communauté et de connaître **la dynamique de concertation** sur le territoire.

La prise en compte du **contexte** apparaît comme une étape primordiale du développement d'initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Comment adapter les solutions aux territoires si on ignore les réalités spécifiques des milieux? Comment rallier des partenaires dont on méconnaît la contribution? Comment faire autrement ou mieux si on ne sait pas d'où l'on part? Une action qui utilise les ressources des communautés et les structures qu'elles se sont données collectivement serait gage de réussite.

Il y a de nombreux bénéfices à prendre en considération **les structures existantes et l'historique de l'action** sur un territoire donné. Parmi les plus importants, on observe :

- la connaissance et la reconnaissance des parties prenantes et de leurs contributions;
- la consolidation des acquis, des forces et des apprentissages;
- la complémentarité des actions;
- la cohérence entre partenaires et paliers d'intervention.

Autant de conditions favorables à réunir! Cela dit, le souci de la **continuité** ne signifie pas de poursuivre aveuglément ce qui a été fait : il s'agit plutôt de s'appuyer sur l'existant et de s'informer des intentions qui sous-tendent les interventions. Pour ce faire, l'instauration d'un dialogue est incontournable et la conservation des traces de l'action collective est un enjeu de taille.

Le développement social dans les territoires poursuit sa route, entre continuité et rupture, entre résilience et ouverture...

NOTRE SÉLECTION
VOICI QUELQUES **REPÈRES**
UTILES QUE NOUS AVONS
SPÉCIALEMENT CHOISIS
POUR AIDER À SE METTRE
SUR LES TRACES DU PASSÉ, À
ÉCLAIRER LE PRÉSENT ET À
MIEUX VOIR L'AVENIR



→ Des outils pratiques

OUTIL *Ligne du temps du quartier* par urbanismeparticipatif.ca.

Une procédure simple pour retracer en groupe les événements marquant l'histoire de sa localité.

OUTIL *La carte sociale* par Communagir, *Communagir pour emporter*, 2014.

Un guide d'animation utile pour repérer et représenter en un coup d'œil les parties prenantes concernées par une initiative.

GUIDE *L'engagement. Condition essentielle pour mener des changements collectifs* par Communagir, apprentissage 2 « Composer avec la diversité des acteurs impliqués », 2018.

Qui sont les parties prenantes actuelles et quelles peuvent être leurs contributions? Des réponses dans cette section.

GUIDE *L'engagement. Condition essentielle pour mener des changements collectifs* par Communagir, apprentissage 3 « Adopter des pratiques qui favorisent et construisent l'engagement », 2018.

Des questions à se poser pour prendre en compte les forces en présence et les particularités territoriales, dans les sous-sections correspondantes aux pages 26-29.

→ Des illustrations concrètes

CATALOGUE D'EXPOSITION *20 ans d'actions au cœur de nos quartiers* par Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ), 2016 : exposition mobile de panneaux sur les bons coups réalisés au cours des dernières années aux quatre coins de Montréal.

Une belle valorisation de 20 ans d'initiatives locales doublée d'un bilan des réalisations!

→ Des illustrations concrètes (suite)

ÉTUDE DE CAS *Continuité et innovation* par Opération veille et soutien stratégiques (OVSS), 2017 : évolutions récentes de la concertation intersectorielle et de la gouvernance territoriale à l'échelle de la MRC (Charlevoix et Charlevoix-Est), de la ville (Sherbrooke) et de la région (Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine).

Tranches d'histoire tantôt mouvementée tantôt lente de l'action collective.

DOCUMENTAIRE et VIDÉO *Produire la santé ensemble* par Marc BERT, 50 min 34 s et 7 min 17 s, 2014 : récit de la genèse d'un laboratoire rural citoyen dans un village de la MRC du Rocher-Percé.

Une façon de préserver la mémoire d'un projet.

→ Une référence de base

SYNTHÈSE DE TROIS DÉCENNIES DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC par Denis BOURQUE, *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, PUQ, 2008, chapitres 2 et 3, p. 31-68.

UNE SUGGESTION POUR ALLER PLUS LOIN



Comprendre la gouvernance de proximité pour bâtir l'avenir immédiat de l'action territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Réseau québécois de développement social (RQDS), *Le travail avec les élus*, fiche synthèse du webinaire du 7 mars 2019.

Avec la participation financière de:

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec 


Communagir

@ 2019 Communagir - Tous droits réservés

5. Avoir des espaces de concertation et de décision collective



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES.**

Comment faire pour que l'action s'inscrive non seulement dans une stratégie globale, mais aussi dans une certaine continuité par rapport à l'historique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale dans un territoire? Pour pouvoir agir ensemble, les diverses parties prenantes se doteront d'**espaces de dialogue et de prise de décision.**

Les espaces de concertation servent à organiser le dialogue et à **structurer les relations** entre l'ensemble des actrices et acteurs concernés. Ces parties prenantes sont invitées à y développer des moyens pour :

- partager l'information pertinente et l'analyser;
- définir des objectifs communs;
- dégager les stratégies pour les atteindre;
- choisir les activités appropriées;
- évaluer et suivre leur progression;
- s'ajuster en cours de route.

Si de tels processus ne sont pas toujours de longs fleuves tranquilles, ils permettent d'organiser l'action collective. Comment? En distinguant les rôles et les responsabilités, en définissant les modalités de prise de décision, en établissant des mécanismes de communication, etc. Ces lieux de concertation sont généralement soutenus par des leaders qui occupent une fonction de facilitation ou de coordination.

L'ensemble des espaces et des processus dont se dotent les parties prenantes sur un territoire donné désigne la **gouvernance collective**. Elle a une visée de **partage** principalement sur deux plans :

1. Le partage **des expériences, des savoirs et des pratiques** favorise la circulation de l'information et la participation de chacune et chacun.
2. Le partage du **leadership** mène à la coconstruction de l'action et à la prise de décision collective.

*Un accueil chaleureux, une
salle confortable, un ordre
du jour précis ou encore une
collation santé : des petits
à-côtés dont il ne faut pas
sous-estimer le grand pouvoir.*

NOTRE SÉLECTION
VOICI QUELQUES **REPÈRES**
UTILES QUE NOUS AVONS
SPÉCIALEMENT CHOISIS
POUR SUIVRE COMMENT
UNE CONCERTATION
PEUT S'ORGANISER OU SE
RÉORGANISER.



→ Des outils pratiques

GUIDE *L'engagement. Condition essentielle pour mener des changements collectifs* par Communagir, **apprentissage 3** « Adopter des pratiques qui favorisent et construisent l'engagement », 2018.

Comment s'organiser collectivement : quelques éléments à éviter et clés de réussite dans les sous-sections « La structure » (p. 24-25) et « Le leadership » (p. 32-33).

GUIDE *Outils pour les lieux de concertation* par Nathalie CÔTÉ et Vicky ST-PIERRE, dans *Mieux se concerter dans la MRC Les Moulins*, **fascicule 5**, 2013.

Les étapes et des outils pour faire fonctionner un lieu de concertation, issus d'un projet pour améliorer la concertation dans une MRC de la région de Lanaudière.

GUIDE *Des repères pour une participation profitable de votre municipalité ou de votre MRC à des démarches de concertation* par le Carrefour action municipale et famille (CAMF).

De précieuses pistes pour convaincre les actrices et acteurs du milieu municipal, paramunicipal et supralocal de participer à une concertation.

→ Des illustrations concrètes

STRUCTURE DE CONCERTATION *Les tables de quartier* par la Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ) : un mécanisme de concertation permanent et structuré mis en place dans les années 1980 à Montréal et déployé depuis 2006 pour soutenir le développement social local.

Une trentaine de tables de quartier avec leur propre couleur et fonctionnement. De quoi s'inspirer!

→ Des illustrations concrètes (suite)

STRUCTURE DE CONCERTATION *41 exemples des régions. Le développement social en action dans les régions du Québec* par le Réseau québécois de développement social (RQDS), « 1. L'organisation régionale et sa structure », pages 4-7, 2012, et une mise à jour sur la [page d'accueil du RQDS](#) à « Votre région » : exemples d'organisation de la concertation dans les régions.

*Des plus connus aux plus inusités,
plusieurs modèles de gouvernance
du développement social dans
les régions.*

→ Des références de base

GOVERNANCE ET DÉMARCHES COLLECTIVES : DÉFINITION, DÉFIS, MODÈLES ET ÉTAPES par Communagir, dans l'onglet *Comprendre et agir / Gouvernance de démarches collectives*.

GOVERNANCE ET LEÇONS DU PAGESIS 2010-2015 par le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), « Gouvernance », fiche 3, *Opération veille et soutien stratégiques*.

DISTINCTION ENTRE COLLABORATION, CONCERTATION ET PARTENARIAT par Denis BOURQUE, « De la concertation au partenariat », dans *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, **chapitre 1**, PUQ, 2008, pages 13-30

UNE SUGGESTION POUR ALLER PLUS LOIN



*Approfondir la notion de leadership partagé, qui
supposerait d'abord l'exercice d'un leadership
personnel.*

Édith LUC, *Le secret des grandes équipes. Huit compétences pour un leadership partagé*, PUM, 2019.

Avec la participation financière de:

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec

Communagir

@ 2019 Communagir - Tous droits réservés

6. Maintenir la collaboration et la concertation à toutes les étapes



UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES.

Tout au long d'une action territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, les freins au **maintien de la collaboration et de la concertation** ne manquent pas! Conjoncture défavorable, ressources insuffisantes, manque de temps, absence de leadership, roulement du personnel, information déficiente, données partielles, pour n'en citer que quelques-uns. Faute de la prévoir dans la durée, une démarche qui mobilise beaucoup au départ... peut rapidement s'essouffler.

On peut dégager plusieurs éléments qui influencent la **mobilisation aux différentes étapes** d'une action collective. Voici quelques fondamentaux :

- l'**information**, qui renseigne sur une démarche et la rend crédible, et les moyens pour la recueillir et la partager;
- la **communication**, et les stratégies déployées pour susciter et maintenir l'engagement;
- la **motivation** des acteurs et actrices et leur appropriation de l'action;
- les **ressources** disponibles, moyens financiers et personnes assurant un soutien, qui donneront aux milieux leur capacité d'action.

L'ensemble des acteurs et actrices impliqués ont-ils à rester fortement mobilisés à chaque étape du processus? Certains seront davantage sollicités à l'étape du **portrait** et du **diagnostic**, alors que d'autres le seront lors de la **planification de la gouvernance**, de la **mise en œuvre** et du **suivi des activités**. En revanche, une mobilisation plus large sera requise lors de l'**élaboration d'une vision commune**, de la **priorisation d'actions** ou encore de l'**évaluation**.

Ainsi, une action structurante se distingue par une **participation en continu** des parties prenantes, mais dont le degré d'engagement variera selon le domaine d'expertise et les étapes de travail.

*La confiance. Tel est peut-être
l'ingrédient indispensable
à l'instauration d'un climat
collaboratif durable.*

NOTRE SÉLECTION
VOICI QUELQUES **REPÈRES**
UTILES QUE NOUS AVONS
SPÉCIALEMENT CHOISIS
POUR SOUTENIR LE TRAVAIL
DE MOBILISATION.



→ Des outils pratiques

GUIDE *L'engagement. Condition essentielle pour mener des changements collectifs* par Communagir, **apprentissage 3** « Adopter des pratiques qui favorisent et construisent l'engagement », 2018.

Aux pages 35 à 44, des éléments qui influencent l'engagement des acteurs et actrices du changement collectif : les motivations, les communications, les éléments externes et le financement.

SHÉMA *Processus du développement collectif planifié* par Communagir, 2012.

Coup d'œil sur la mobilisation à chacune des étapes du développement collectif.

QUESTIONNAIRE *Outil diagnostique de l'action en partenariat* par Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS), 2014.

18 questions à choix de réponses pour diagnostiquer les forces et les faiblesses d'un partenariat... et l'améliorer!

→ Des illustrations concrètes

COLLABORATION EN MILIEU DE SANTÉ *Défis de la mobilisation des milieux dans une recherche rétrospective et participative* par Oscar Firbank et Manon Boily, vidéo 6 min 6 s, ARIMA, 2016 : témoignage du chercheur et de l'organisatrice communautaire sur les principales contraintes et stratégies gagnantes d'une expérience de mobilisation dans le réseau de la santé et des services sociaux du Nord-de-l'île-de-Montréal.

Des enseignements qui s'appliquent à bien des pratiques de collaboration.

PARTENARIAT MUNICIPALITÉ/ÉCONOMIE SOCIALE *Coopérative de solidarité de Baie-Johan-Beets Les choix de Marguerite* par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), 2014 : synthèse du développement, des défis et des apprentissages du partenariat entre la municipalité de Baie-Johan-Beets, sur la Côte-Nord, et l'entreprise d'économie sociale.

Un exemple de cohésion entre les parties prenantes pour revitaliser un village éloigné.

→ Des illustrations concrètes (suite)

ENTENTE MUNICIPAL/COMMUNAUTAIRE *La roue d'appréciation de l'action en partenariat* par Marie-Pier St-Louis et Angèle Bilodeau, Chaire Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS), 2019 : utilisation de la roue socratique pour visualiser et comparer les points de vue sur le partenariat entre l'arrondissement et la table de quartier de Montréal-Nord.

Une application concrète de l'outil diagnostique développé par la CACIS.

→ Des références de base

MOBILISATION : DÉFINITION ET COMPOSANTES par Communagir, dans l'onglet *Comprendre et agir / Mobilisation*.

IMPORTANCE DU LIEN DE CONFIANCE par Liz WEAVER du Tamarack Institute, *Rivalité, confiance, cocréation et impact collectif*, traduction par Avenir d'enfants de *Turf, Trust, Co-creation and Collective Impact*, 2017.

UNE SUGGESTION POUR ALLER PLUS LOIN



Approfondir la notion de leadership partagé, qui supposerait d'abord l'exercice d'un leadership personnel.

VIDÉO Thème 3 : capacité d'agir collective sur le site de Dynamo, 4 min 15 s, à propos du chapitre 2 de *Voices From the Field III*, d'Anne C. KUBISCH et al., 2010.

Avec la participation financière de :

Travail, Emploi
et Solidarité sociale
Québec

Communagir

@ 2019 Communagir - Tous droits réservés

7. Reconnaître les identités et les réalités différentes des acteurs impliqués



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES.**

Une fois que les parties prenantes sont mobilisées pour une initiative, il faut les amener à la faire progresser ensemble. Au moment de collaborer concrètement, bien des obstacles peuvent venir tempérer l'enthousiasme des débuts. Différence de valeurs, anciens conflits, cultures organisationnelles, ressources inégales, visées en apparence incompatibles, etc. sont susceptibles de mettre en péril une collaboration à une étape ou à une autre. C'est pourquoi une des clés pour une action structurante réside dans la **reconnaissance des identités plurielles et des réalités diverses** des acteurs et actrices impliqués.

À bien y penser, il n'est pas si surprenant de constater des divergences d'intérêts autour d'une table rassemblant des partenaires aux visées variées. Par exemple : la défense de droits, la santé populationnelle, la protection du bien public, la sécurité des personnes, le soutien à la personne ou encore la représentation de membres. Sans chercher à s'entendre sur tout, il s'agit plutôt de travailler sur des terrains communs ou des cibles rassembleuses par delà les rôles et les responsabilités spécifiques de chacun et chacune.

Il est également éclairant de prendre conscience de la **complémentarité de savoirs différents**. Le croisement de ces savoirs est propice notamment à l'appropriation des enjeux et à l'émergence de l'innovation.

- Les savoirs experts, ou les connaissances scientifiques, les données probantes.
- Les savoirs professionnels, ou issus d'une pratique professionnelle.
- Les savoirs expérientiels, c'est-à-dire issus des expériences de vie, ou l'expertise du vécu.

La collaboration expose chaque partie prenante à une lecture élargie du problème pris en considération. **Au fil du temps**, les acteurs et actrices pourront s'influencer mutuellement, sous réserve de l'ouverture de leurs organisations respectives.

La coconstruction, quelle noble pratique mais ô combien exigeante! Mieux vaut en connaître les implications dès le départ que d'en bâcler le processus.

NOTRE SÉLECTION
VOICI QUELQUES **REPÈRES**
UTILES QUE NOUS AVONS
SPÉCIALEMENT CHOISIS
POUR OUVRIR LES HORIZONS.



→ Des outils pratiques

GUIDE D'ANIMATION *Cartographie des acteurs* par urbanismeparticipatif.ca.

Une visualisation intéressante pour situer toutes les parties prenantes concernées et suivre l'évolution de leur position.

GUIDE D'ANIMATION *L'entrevue des parties prenantes* par Communagir, Communagir pour emporter.

S'écouter et bien se comprendre en utilisant la méthode de l'entrevue.

OUTIL *Rôles potentiels d'un acteur collectif* par Communagir, Communagir pour emporter.

Une aide précieuse pour clarifier les rôles de chacun et chacune.

AFFICHE *Croisement des savoirs : définition panneau 2; les résultats panneau 1; les résultats panneau 2* par ATD Quart monde.

Trois affiches qui sensibilisent au croisement des savoirs.

→ Des illustrations concrètes

COLLABORATION *La collaboration entre élus municipaux et professionnels* par Opération veille et soutien stratégiques (OVVS), vidéo, 4 min 43 s, 2019 : un maire et une agente de développement racontent comment leur collaboration a pris forme depuis 10 ans à la MRC Pierre-De Saurel, en Montérégie.

Un témoignage croisé sur la reconnaissance de l'autre et de sa légitimité.

→ Des illustrations concrètes (suite)

ACTION INTERSECTORIELLE *Projet Ensemble et bien logé!* par Consortium en développement social de la Mauricie : plusieurs activités pour prendre conscience des différentes logiques d'action des partenaires concernés par le problème de l'insalubrité dans les habitations, dans la région de la Mauricie.

Remplir une mission spécifique empêche-t-il de collaborer? La preuve que non dans ce projet et qu'on peut trouver des moyens d'agir en concertation (voir la section Outils).

→ Des références de base

PARTENARIAT, RAPPORT DE POUVOIR, RÔLE, CONTROVERSE : ANALYSES ET EXEMPLES par Angèle BILODEAU, Solange LAPIERRE et Yolande MARCHAND, *Le partenariat, comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*, 2003.

TYPES DE COLLABORATION, TENSIONS ET AVENUES par André FORTIN et Floriane LEMOINE, *La collaboration dans le milieu communautaire*, 2018.

DEUX SUGGESTIONS POUR ALLER PLUS LOIN



Saisir les différentes logiques à l'œuvre dans une action collective : des leçons sur la collaboration que l'on peut encore tirer du 2^e plan de lutte contre la pauvreté (2010-2015) dans six régions du Québec.

Frédéric LESEMANN et Lise ST-GERMAIN, *Le rôle de la concertation intersectorielle, de la participation citoyenne et de l'action collective pour soutenir le développement des communautés et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, rapport de recherche, annexe 5a, partie 2 « Dynamique des processus », 2014, p. 146-176.

Considérer les avancées de la collaboration sous l'angle du conflit.

Stéphanie BOSSÉ, « Les vertus du conflit », *Percolab*, billet de blogue, 13 janvier 2019.

Avec la participation financière de :

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec

Communagir

@ 2019 Communagir - Tous droits réservés

8. Inclure les personnes en situation de pauvreté et la population locale à toutes les étapes



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES**

L'action territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale se conçoit mal aujourd'hui sans la participation des populations directement concernées. Au lieu de faire POUR, il est de plus en plus admis de faire AVEC les personnes en situation de pauvreté. Non seulement cette tendance à l'inclusion fait consensus, mais elle serait une clé de l'action structurante.

Pourquoi est-il si important que les personnes elles-mêmes concernées soient parties prenantes des stratégies d'inclusion et de recul de la pauvreté? En voici quelques raisons principales.

- Comprendre : donner accès aux **savoirs expérientiels**, soit aux expériences vécues, afin d'en saisir la complexité et la diversité et de mieux répondre aux besoins.
- Inclure : briser l'isolement et améliorer l'estime de soi, et tisser des **liens sociaux**.
- Agir : avoir plus de maîtrise sur ses conditions de vie et développer son **pouvoir d'agir**.
- Innover : offrir des occasions de **créativité sociale** grâce au croisement des savoirs et à l'ouverture que cela suppose.
- Durer : structurer un **engagement à long terme** pour les individus comme pour les collectivités.

S'il faut prévoir que le processus sera plus long, le temps n'est pas le seul ingrédient indispensable. La participation des personnes en situation de pauvreté demande une attention soutenue et repose sur la mise en place de **conditions de base** telles que la clarté du langage et un accueil convivial.

Plus largement, l'ensemble de la population locale constitue une force pouvant contribuer activement à la lutte territoriale contre la pauvreté. La mobilisation de cette force est susceptible d'en faire une **responsabilité partagée**.

Les pratiques participatives à toutes les étapes d'une démarche de développement collectif, du diagnostic à l'évaluation en passant par la planification, sont encore marginales. Pour les généraliser, on pourra recourir, par exemple, aux **diverses formes et échelles de la participation**, selon les besoins.

Travailler à inclure les personnes en situation de pauvreté à chaque étape d'une action profite à la participation de tous les citoyens et citoyennes.

NOTRE SÉLECTION
VOICI QUELQUES **REPÈRES**
UTILES QUE NOUS AVONS
SPÉCIALEMENT CHOISIS POUR
BALISER L'APPORT CITOYEN
À LA LUTTE TERRITORIALE
CONTRE LA PAUVRETÉ ET
L'EXCLUSION SOCIALE.

*BIENTÔT COMPLÉTÉS PAR
DES ÉTUDES DE CAS EN
COLLABORATION AVEC L'OVSS.



→ Des outils pratiques

TABLEAU-SYNTHESE *Quelles formes de participation citoyenne pour le développement des communautés et des territoires?* par Opération veille et soutien stratégiques (OVSS) en collaboration avec COco et Communagir, 2019.

Différences entre quatre grands types de participation citoyenne dans le domaine du développement des communautés.

GUIDE D'ANIMATION *Atelier L'AVEC au Collectif pour un Québec sans pauvreté* par Collectif pour un Québec sans pauvreté, 2016.

En amont d'une démarche participative, pour réfléchir à la contribution des personnes en situation de pauvreté aux stratégies de lutte et aux conditions de leur participation.

SYNTHESE *Les échelles de la participation publique* par Institut du Nouveau Monde (INM).

Cinq degrés d'engagement de la population, de la seule information à une pleine collaboration.

ÉCHELLE « *Annexe 4 : échelle de participation citoyenne* », p. 141 par Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, *Comprendre et agir autrement pour viser l'équité en santé dans la région de la Capitale-Nationale, Rapport du directeur régional de santé publique sur les inégalités sociales de santé*, 2012.

Une gradation détaillée de l'implication de la population illustrée par une échelle.

CARTOGRAPHIE *Guide d'animation : cartographie des ressources* par urbanismeparticipatif.ca.

Une activité accessible qui peut favoriser la participation notamment des jeunes.

→ Des outils pratiques (suite)

GUIDE *Que se passe-t-il après une consultation publique? Le guide montréalais sur les suivis* par Office de consultation publique de Montréal, 2016.

Les rouages de l'administration municipale : au-delà de l'information et de la consultation, l'apport citoyen aux décisions.

→ Des illustrations concrètes

REVITALISATION URBAINE INTÉGRÉE *Quelques facteurs de succès de la participation citoyenne : leçons apprises d'un projet de RUI en Outaouais* par Dominic FOISY et Sébastien SAVARD, InterActions et ARIMA, fiche synthèse, 2019 : recherche-action examinant entre autres les occasions et les limites de la participation citoyenne lors d'une démarche de RUI dans le Vieux-Gatineau, en Outaouais.

À retenir : des facteurs clés qui influencent la participation en milieu défavorisé.

RECHERCHE-ACTION PARTICIPATIVE *Collectivités amies des jeunes (le projet)* par Collectif CDAJ (collectivités amies des jeunes), vidéo, 16 min 21 s, 2016 : la participation citoyenne au cœur de l'analyse des perceptions, des préoccupations et des besoins de jeunes de 12 à 17 ans vivant dans Charlevoix.

Un compte rendu vidéo bien senti des moments forts de la démarche, à visionner jusqu'au bout.

CONSULTATION PUBLIQUE *Participation sans exclusion : rétrospective des 15 ans de l'OCPM* par Office de consultation publique de Montréal, 2017 : présentation d'un échantillon de 15 réalisations menées par l'organisme à Montréal pour favoriser la participation de populations éloignées des processus démocratiques.

Une mine de pratiques et de stratégies participatives, faisant appel aux arts, au jeu, au codesign ou au numérique.

→ Des références de base

DÉFINITIONS, EFFETS, OBSTACLES ET CONDITIONS GAGNANTES DE LA PARTICIPATION CITOYENNE par Comité consultatif de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CCLPES), *Au-delà de l'emploi, reconnaître la participation citoyenne et le droit à la dignité*, avis, 2015.

PARTICIPATION CITOYENNE ET LEÇONS DU PAGESIS 2010-2015 par Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), « Participation citoyenne », fiche 2, *Opération veille et soutien stratégiques*.

APPROCHE AVEC, EXPERTISE DU VÉCU ET PARTICIPATION par Collectif VAATAVEC, *L'AVEC, pour faire ensemble : un guide de pratiques, de réflexions et d'outils*, **chapitre 3** « L'approche AVEC en pratique », 2014, p. 13-25.

BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS par ATD Quart monde, *En finir avec la pauvreté, on a tout à gagner!*, **chapitre 2** « Penser et agir AVEC les personnes en situation de pauvreté », mémoire, 2016, p. 9-14.

DES SUGGESTIONS POUR ALLER PLUS LOIN



Associer les citoyens et citoyennes dans toute leur diversité à la prise de décision.

Isabel HECK, « Les citoyens comme partenaires », *Options politiques*, dossier « L'évolution des modes de travail », 6 mars 2017.

CENTRE D'ÉCOLOGIE URBAINE DE MONTRÉAL, *Réel argent, pouvoir réel : le budget participatif*, vidéo, 3 min 26 s, traduit de l'anglais.

Avec la participation financière de :

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec

Communagir

@ 2020 Communagir - Tous droits réservés

9. Avoir des objectifs clairs et des cibles



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES**

Une fois qu'est définie la vision ou l'aspiration commune qui guidera l'action territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, comment amener le changement visé? Une action aura plus de chance de mobiliser les populations concernées et de rallier des partenaires d'horizons variés autour **d'objectifs clairs** et de **cibles rassembleuses**.

Clarifier les objectifs (états souhaités après l'action) implique aussi de s'interroger sur les cibles (manifestations concrètes à atteindre). Cet effort de clarification permet de **lever les ambiguïtés et les sous-entendus**, deux ennemis de la participation! Il porte également sur les moyens à prendre, les indicateurs de suivi et les ressources disponibles ou potentielles. Autrement dit, un objectif dont on ne peut pas suivre la progression ni mesurer l'atteinte n'est peut-être pas si clair...

Objectifs et cibles précis, explicites et réalistes peuvent s'inscrire aussi bien dans une planification stratégique, une théorie du changement que dans un plan d'action ou une simple feuille de route. À quoi sert de partager un langage commun autour d'objectifs clairs? On peut dégager quelques raisons essentielles :

- Favoriser la **participation** de tous les acteurs, y compris les citoyens et citoyennes, parce qu'ils seraient davantage en mesure de cerner ce qui est à faire et comment y contribuer.
- Se doter d'un moyen de **communication efficace** de l'intervention.
- Se donner une **base transparente de collaboration et de prise de décision**, permettant de surveiller le déroulement des activités et de faire les ajustements nécessaires en cours de route.

Il est en effet souhaitable de suivre l'avancement d'un projet ou d'une initiative vers l'atteinte de ces cibles. La précision et le réalisme des objectifs, entre autres, faciliteront la réalisation de ce suivi ou monitoring.

Plus largement, la clarté des objectifs ainsi que des principes ou des valeurs et des processus est au cœur de **l'appropriation** d'une action, et donc d'une démarche réussie.

*Qu'est-ce qui montre la direction, anticipe les résultats, balise le chemin, mobilise les ressources et s'adapte en cours de route?
La planification!*

NOTRE SÉLECTION
VOICI QUELQUES **REPÈRES**
UTILES QUE NOUS AVONS
SPÉCIALEMENT CHOISIS
POUR ORGANISER LA
MISE EN ŒUVRE D'UNE
INTERVENTION.



→ Des outils pratiques

GUIDE « **Le plan d'action** » par Centre Saint-Pierre dans *Pour mettre vos actions en valeur : la boîte à outils qui vous guide jusqu'au rapport d'activités*, pages 34-44, 2012.

Des conseils pour déterminer un objectif, avec une liste de verbes d'action à l'appui.

FICHE *objectifs SMART* et *analyse FFPM* par Office québécois de la langue française, 2002.

Des définitions claires!

SYNTHÈSE *Planification stratégique : de l'abstrait au concret* par Nexus santé, 2016.

Savoir quel processus suivre (p. 7) et comment formuler des buts et des objectifs (p. 12).

GUIDE « **L'impact et la clarté stratégique** » par Lara Evoy, André Fortin et Stéphanie Garrow, **chapitre 6** du *Guide pratique sur l'impact*, pages 120-144, 2018.

Quatre modèles différents pour clarifier ses stratégies en fonction des changements visés (théorie du changement) et cinq pièges à éviter.

→ Des références de base

LEÇON PREMIÈRE DE 20 ANS D'INITIATIVES DE REVITALISATION : CLARTÉ DES BUTS par Anne C. KUBISCH, **leçon 1**, pages 89-91, « Huit leçons fondamentales pour améliorer la conception et la mise en œuvre d'initiatives de revitalisation de collectivités », *20 ans d'initiatives de revitalisation au sein de 48 collectivités*, chapitre 6, traduction de Voices From the Field III, 2010.

CLARTÉ, TRANSPARENCE, OBJECTIVITÉ, PRISE DE DÉCISION par ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, « Mettre les principes en pratique », pages 99-102, *Des citoyens partenaires : manuel de l'OCDE sur l'information, la consultation et la participation à la formulation des politiques publiques*, OCDE publishing, 2012.

VISION STRATÉGIQUE : DÉFINITION, UTILITÉ ET QUESTIONS GUIDES par MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET HABITATION, « Vision stratégique », dans l'onglet Guide *La prise de décision en urbanisme / Aménagement du territoire*.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE par COMMUNAGIR, « Planification stratégique », dans l'onglet *Comprendre et agir*.

UNE SUGGESTION POUR ALLER PLUS LOIN



Amener plus loin vos objectifs en s'intéressant à la communication d'influence.

PourRallier, *Communication d'influence*, plateforme interactive.

Avec la participation financière de :

Travail, Emploi
et Solidarité sociale
Québec 


Communagir

@ 2020 Communagir - Tous droits réservés

10. Outiller les acteurs impliqués dans l'action



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES**

L'élaboration d'outils en **soutien aux acteurs et actrices** sur le terrain constitue un apport durable et structurant pour la collectivité. Pourquoi? Parce que ces outils permettent de renforcer les compétences individuelles et collectives en même temps que de laisser des traces de l'intervention.

Au fil des transformations des politiques publiques, toute une pratique professionnelle du développement collectif a émergé au Québec. Elle mobilise des **compétences diversifiées** notamment liées à la coordination, à l'intervention, à l'accompagnement, à la communication ou encore à la gestion de projet.

De plus, la mise en œuvre d'actions territoriales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale génère une multitude de connaissances. Par exemple sur un enjeu, une population, un territoire, un contexte, des organisations spécifiques, des réseaux de concertation. **L'appropriation** de ces savoirs passe par des stratégies de diffusion, de partage et de valorisation.

Aussi, une variété d'outils peuvent guider les acteurs et actrices impliqués dans les démarches collectives à diverses étapes et dans différents domaines.

- Le diagnostic : état de situation, rapport de recherche, synthèse, etc.
- La mobilisation : plan de communication, stratégie, guide d'animation, etc.
- La gestion et le suivi : plan d'action, tableau de bord, etc.
- L'évaluation : théorie du changement, cadre logique, plan d'évaluation, etc.
- Le transfert de connaissances ou d'expertises : communauté de pratique, compte rendu de projets pilotes, revue de littérature, etc.
- La formation : formation, perfectionnement, atelier, webinaire, etc.

En fin de compte, cet outillage contribue au développement des **capacités d'agir** individuelles et collectives.

Il se dégage une précieuse expertise collective de tous les efforts faits dans les territoires de la province pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

NOTRE SÉLECTION
VOICI QUELQUES **REPÈRES**
UTILES QUE NOUS AVONS
SPÉCIALEMENT CHOISIS
POUR OUTILLER LES
ACTEURS ET ACTRICES
SUR LE TERRAIN.



→ Des outils pratiques

FICHE *La communauté de pratique un outil pertinent : résumé des connaissances adaptées au contexte de la santé publique* par Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), 2018.

Un moyen adaptable à plusieurs contextes pour partager des pratiques, profiter d'expertises diverses et apprendre les uns des autres.

OUTIL INTERACTIF *Outil d'appréciation des effets de l'action intersectorielle locale* par Chaire de recherche du Canada Approches communautaires et inégalités de santé (CACIS) en collaboration avec Coalition montréalaise des tables de quartier (CMTQ) et Communagir, 2019.

Tirer profit de votre récit de l'action intersectorielle et de ses événements marquants dans votre territoire, c'est maintenant possible!

TABLEAU-SYNTHÈSE et GUIDE D'ANIMATION *Les compétences essentielles pour « agir ensemble »* par Chantier sur le développement des compétences et Communagir, 2016.

Liste de compétences pour construire l'action collective et une activité pour faire le point sur la capacité d'agir collective.

FICHE *Le nouveau contexte municipal* par Opération veille et soutien stratégiques (OVSS).

Compétences des professionnels et professionnelles du développement des communautés au service des municipalités.

→ Des illustrations concrètes

PLATEFORME *Plateforme interactive d'outils en développement social des membres du RQDS* par Réseau québécois de développement social (RQDS) : partage d'outils (guide, recherche, jeu, webinaire, etc.) sur des sujets touchant au développement social à travers la province.

Un répertoire à consulter et à alimenter, sur lequel on peut appliquer des filtres par région ou palier d'intervention entre autres.

PARTAGE ET MOBILISATION D'INFORMATION *L'observatoire* par Observatoire du développement de l'Outaouais (ODO) : observatoire créé en partenariat et entré en fonction en 2017 qui assure essentiellement la veille et l'analyse d'informations sur des enjeux liés au développement de l'Outaouais.

Une façon de favoriser l'appropriation des connaissances produites dans la région.

ATLAS *Ma communauté, clé en main : les composantes* par Consortium en développement social de la Mauricie, vidéo 4 min 58 s, 2016 : présentation par Réal Boisvert de l'atlas interactif des inégalités de santé et de bien-être par communautés locales en Mauricie et au Centre-du-Québec, mis en place dans les années 2000.

Un dispositif de connaissance des territoires basé sur des statistiques et l'appréciation qualitative de leur potentiel de développement.

TABLEAU DE BORD *Tableau de bord des communautés* par Observatoire estrien du développement des communautés (OEDC) : ensemble d'indicateurs permettant de suivre l'évolution des communautés de la région de l'Estrie.

Un autre exemple de partage de données à une échelle fine.

PARTAGE D'APPRENTISSAGES *Des projets collectifs : pour des milieux de vie sains, accessibles, inclusifs et vivants!* par Laboratoire innovant, libre et ouvert sur les territoires (L'ILLOT) : guide qui rend compte des apprentissages réalisés au cours de plusieurs années d'expériences menées par L'ILLOT dans les Laurentides.

Un partage généreux d'expériences qui met l'accent sur les postures qui favorisent la réussite d'un projet collectif.

→ Des illustrations concrètes (suite)

RÉCIT DE PRATIQUE *Émilie Dufour : intervenante collective engagée dans le développement solidaire des communautés territoriales* par Émilie DUFOUR, Denis BOURQUE et Clément MERCIER, cahier 19-03 du Centre de recherche et de consultation en organisation communautaire (CRCOC), 2019 : récit de parcours personnels et professionnels, en l'occurrence celui d'Émilie Dufour, selon une approche biographique.

L'accompagnement des communautés locales mis en valeur à travers un parcours professionnel.

→ Une référence de base

ACCOMPAGNEMENT : RÔLES ET APPRENTISSAGES par CENTRE DE RECHERCHE SOCIALE APPLIQUÉE (CRSA), « Accompagnement », fiche 5, *Opération veille et soutien stratégiques*.

DEUX SUGGESTIONS POUR ALLER PLUS LOIN



Faire le point sur l'évolution des pratiques professionnelles dans les divers champs du développement collectif.

Martin ROBITAILLE, *Les métiers du développement territorial au Québec : être un agent de développement aujourd'hui*, PUQ, 2016.

Yvan COMEAU, Denis BOURQUE et René LACHAPELLE, *L'intervention collective : convergences, transformations et enjeux*, PUQ, 2018.

Avec la participation financière de:

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec

Communagir

@ 2020 Communagir - Tous droits réservés

11. Prévoir la pérennité de son action



**UN ÉLÉMENT CLÉ
POUR DES ACTIONS
STRUCTURANTES DANS
VOS TERRITOIRES.**

Visée transformatrice, stratégie globale, objectifs clairs, omniprésence du dialogue et de l'engagement, participation citoyenne, mise en œuvre et suivi d'activités caractérisent pour l'essentiel une action territoriale structurante contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Une action structurante en est également une qui dure. Ces éléments clés inscrivent la lutte locale contre la pauvreté dans la perspective d'un **développement durable** des territoires.

Cette continuité se prépare dès la formulation de la vision commune, puis à différentes étapes du déploiement de l'action. Mais encore faut-il s'entendre sur **ce que l'on souhaite maintenir** à plus ou moins long terme. L'action en tant que telle? Certaines retombées sur la collectivité comme les liens tissés entre les parties prenantes, un changement de pratiques, une activité en particulier? Certains fonctionnements tels que la prise en charge par une structure de soutien, une règle de financement?

Déterminer ce qui mérite ou pas d'être maintenu implique de connaître les effets de l'action réalisée, de tirer des leçons de l'expérience... et de réinvestir ces **apprentissages** en adaptant au besoin les stratégies et les pratiques. C'est pourquoi un suivi et une rétroaction se révèlent indispensables, quelle que soit la forme qu'ils prennent : débrefage, bilan, évaluation ciblée, démarche évaluative complète, etc.

Ainsi, l'instauration de **mécanismes de suivi ou d'évaluation** contribue fortement à la pérennisation des démarches en développement collectif et au renforcement de la capacité d'agir collective.

La pérennité de l'action territoriale contre la pauvreté et l'exclusion sociale dépend également, bien sûr, du **financement** qui la rend possible. Programme à court ou moyen terme, investissement non récurrent, combinaison des sources de financement représentent des opportunités, mais aussi des défis pour continuer la lutte et voir perdurer les acquis dans les communautés.

L'accès aux ressources financières n'est pas le seul enjeu attaché à la pérennité. D'autres aspects jouent un rôle dans la poursuite de l'action. Par exemple : la **réappropriation par la communauté** d'une initiative, la **prise en charge par d'autres organisations** de certaines activités mises en place, l'**adoption de nouvelles pratiques**, la **dynamique des relations** entre membres de la collectivité ou encore l'**influence** exercée sur les programmes et politiques.

*Un développement durable ne peut se faire
sans viser l'élimination de la pauvreté et
l'inclusion sociale.*

NOTRE SÉLECTION
VOICI QUELQUES **REPÈRES**
UTILES QUE NOUS
AVONS SPÉCIALEMENT
CHOISIS POUR PENSER
PÉRENNITÉ.



→ Des outils pratiques

PLATEFORME *Financement : opportunités et outils* par Passerelles, Réseau québécois de développement social (RQDS) et Opération veille et soutien stratégiques (OVSS).

À consulter ou à alimenter, une veille dédiée au financement d'initiatives de lutte contre la pauvreté ou l'exclusion sociale.

GUIDE *Une évaluation utile et mobilisatrice, est-ce possible?* par Groupe de travail sur l'évaluation et Communagir, 2018.

L'évaluation démystifiée pour le développement collectif, avec une sélection d'outils à télécharger.

GUIDE *Guide pour soutenir la mise en place d'une démarche évaluative* par Avenir d'enfants, 2017.

Un tour d'horizon de la démarche évaluative, avec des schémas éclairants et des gabarits à télécharger, qui ne s'applique pas qu'à la petite enfance.

QUESTIONNAIRE *Développer des organisations apprenantes : cahier thématique sur les facteurs de réussite pour mieux rejoindre les familles isolées n° 2* par Marie-Pier Saint-Louis, Horizon 0-5 / Avenir d'enfants, 2016.

Aux pages 12 à 17, des outils adaptables à plusieurs contextes pour déterminer si sa pratique ou son organisation favorise les apprentissages.

FICHE *Outil d'aide à la décision pour le transfert des connaissances* par Institut national de santé publique (INSPQ).

Coup d'œil sur diverses stratégies de transfert des connaissances en fonction des objectifs poursuivis.

→ Des illustrations concrètes

LIGNE DU TEMPS *La ligne de la pérennisation* par Regroupement Tandem 0-6 ans : questions clés orientant à chaque étape l'action d'une table de concertation en petite enfance de la MRC de Deux-Montagnes dans les Laurentides.

Un exemple de réflexion sur la visée et la portée de son action.

PARTAGE D'APPRENTISSAGES *12 leçons partagées* par Fondation McConnell, 2018 : synthèse de leçons apprises en 2016, 2017 et 2018 par des acteurs et actrices du changement social du réseau de la fondation canadienne.

Une source d'inspiration autant pour les leçons tirées que pour la démarche suivie.

PARTAGE DE DISCUSSIONS *Mobiliser les connaissances, pérenniser et léguer* par Geneviève GRENIER, Centre de recherche et de partage des savoirs InterActions et CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal, 2019 : discussion sur les perspectives du partenariat ARIMA au moyen de la formule du *world café* lors du colloque « perspectives d'avenir ».

Comment pérenniser les acquis d'un partenariat : quelques pistes.

→ Des références de base

RÉFLEXION ET CONSEILS SUR LA PÉRENNITÉ par Tom WOLFF, « S'outiller pour la pérennité », traduit et adapté par agirtot.org de « Tools for Sustainability », *Global Journal of Psychology Practice*, 1(1), 40-57, 2010.

PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE : DÉFINITIONS par MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS, *Loi sur le développement durable, chapitre II, article 6 : les principes.*

LIEN ENTRE DÉVELOPPEMENT DURABLE, PAUVRETÉ ET ACTION LOCALE par COMITÉ CONSULTATIF DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE (CCLPES), « Développement durable, participation citoyenne, lutte contre la pauvreté et exclusion sociale : des concepts intrinsèquement liés », *Bulletin*, 29, 2019.

UNE SUGGESTION POUR ALLER PLUS LOIN



Prendre conscience du potentiel du développement collectif (ou des communautés) pour être partie prenante d'un développement durable.

Myriam THÉRIAULT, *Transition écologique et développement des communautés : un bref tour d'horizon*, Opération veille et soutien stratégiques (OVSS), 2019.

Avec la participation financière de :

**Travail, Emploi
et Solidarité sociale**
Québec 


Communagir

@ 2020 Communagir - Tous droits réservés