

## COMMENT CONCILIER LES DIFFÉRENTES PROFESSIONS DU DÉVELOPPEMENT POUR AGIR COLLECTIVEMENT SUR NOS RÉGIONS ET TERRITOIRES?

À travers le Québec, les pratiques et les savoirs sont divers et fragmentés entre les nombreuses professions liées au développement. Comment agir ensemble dans nos régions et nos territoires pour en favoriser le développement, et ce malgré cette diversité de postures?

À l'animation : François Gaudreau, Communagir

### PRÉSENTATION DES PANELISTES

- ~ M. Alexandre Poupart, agent de développement à la CDC de Beauport
- ~ Mme Carole Mercier, conseillère en développement territorial de la MRC des Appalaches
- ~ Mme Marie-Emmanuelle Côté, coordonnatrice du Réseau de développement des communautés de la Capitale-Nationale
- ~ Mme Lynn O'Cain, directrice générale au Pôle d'économie sociale de la Mauricie
- ~ M. Denis Bourque, professeur au département de Travail social de l'Université du Québec en Outaouais et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire de 2007 à 2017

### Alexandre Poupart, CDC de Beauport

La CDC de Beauport est un regroupement d'environ 40 organismes d'action communautaire autonome, dont le tronc commun est la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le développement local est la priorité no. 1 dans sa planification stratégique.

**Table de développement local de Beauport.** La CDC a organisé un forum citoyen sur la qualité de vie qui a mis en lumière une crainte de la part des autres organisations qu'il y ait des doublages de services sur le territoire. Le Comité Beauport ville en santé a mandaté une étude auprès de Communagir pour regarder les différentes tables de concertation de Beauport, lesquelles sont portées par des professionnels du développement. **Constat :** Les tables de concertation ne se connaissaient pas ou peu. Il a été décidé de rassembler un représentant de chaque table, donc de rassembler les professionnels du développement, autour d'une même table. L'idée était de mieux se connaître mais rapidement les gens ont constaté qu'ils avaient le goût d'aller plus loin, de développer, de passer à l'action, de là est née la **Table de développement local de Beauport.**

La CDC est l'instigatrice et la promotrice de cette table. Elle est mandataire d'un financement de la Fondation André et Lucie Chagnon, qui est en période du dialogue, 1<sup>ère</sup> année.

**Membres de la Table :** Les professionnels majeurs du développement des communautés de l'arrondissement de Beauport s'y retrouvent : CIUSS, bureau de développement social de la Ville de Québec, Le Pivotal (centre communautaire), Beauport d'Attache (petite enfance), la CDC de Beauport, le Carrefour Jeunesse-emploi (jeunesse et persévérance scolaire), le président arrondissement, les représentants des différentes tables de concertation de Beauport et la coordonnatrice de la Table de développement local. Les professionnels travaillent aussi avec les citoyens, les organismes communautaires, etc.

**Processus :** La CDC a joué de prudence avec des petites actions. Vu que c'est un regroupement de 40 organismes communautaires, elle a essayé de garder les membres dans le coup. Ces petites actions pouvant être des déjeuners avec les élus du territoire pour apprendre à les connaître davantage, les informer de leurs planifications stratégiques, les inviter aussi à participer à la Table en DL. Ces actions ont permis de tisser des liens, travailler tout le monde ensemble tout en les respectant car chacun a ses limites, ses barèmes. Si les membres de la table rencontrent des freins, ils en discutent ensemble, et cela portent fruit, ils ont toujours réussi à dénouer les frictions.

**À définir :** Il faut arrimer les différentes postures et les thématiques, définir le rôle de chacun, Beaucoup de travail à faire pour trouver sa place et trouver une façon de travailler ensemble bien que chacun a le désir que la table fonctionne bien.

**Défi au plan des ressources humaines :** Le roulement de personnel dans les organisations partenaires : la restructuration de la Ville de Québec, le remplacement de personnes avec qui ils étaient habitués de travailler, par exemple une technicienne qui prend la place d'une professionnelle, le roulement des organisatrices communautaires. Même si on peut s'attendre que ces nouvelles personnes aient le même mandat, les membres de la table se sont aperçus que les individus donnent beaucoup de leur couleur au plan du rôle ou de la tâche. Le côté humain est très important et donne une couleur particulière à la participation de chaque personne.

**Défi au plan des visions et des missions :** La mise sur pied d'une telle structure demande de la prudence. Des visions peuvent s'entrechoquées, surtout au niveau de financement. Il faut faire attention de « ne pas se marcher sur les pieds », porter une attention sur son implication, sa contribution, jusqu'où et comment chacun des partenaires peut aller. Il est bon de s'appuyer sur les orientations de son organisation. La CDC semble bien reconnue et respectée des différents professionnels du développement sur le territoire et ils souhaitent de travailler avec la CDC.

---

### Carole Mercier, conseillère en développement territorial, MRC des Appalaches

**L'après 2015 :** Depuis 2015, beaucoup de changements ont été apportés avec les fermetures d'organisations et les réorganisations. Toute l'approche, les façons de travailler et de collaborer se sont recomposés. Le manque de ressources a favorisé une plus grande ouverture les uns aux autres pour établir une complémentarité qui allait mieux servir les communautés. La recomposition du rôle des organisations et du rôle des intervenants a bien servi dans plusieurs cas.

**Changements apportés :** Nouvelle cohabitation de proximité entre les intervenants; nouvelle collaboration avec des aménagistes avec lesquels ils ont découvert de nouvelles jonctions dans leur travail. Les schémas d'aménagement et développement incitent à travailler les deux aspects, ce qui n'était pas gagné dans leur pratique. Nouvelles approches qui incluent les aménagistes, agents de développement, organisatrices communautaires et agents des saines habitudes de vie. La cartographie des services est en train de se redessiner. Une des opportunités qui prêtent à s'ouvrir les uns aux autres, à travailler davantage ensemble au profit des communautés sont tous les nouveaux programmes de financement dont les critères amènent de plus en plus à une obligation de concertation, de travail de partenariat et une obligation de planification. Ces moyens, il y a 15 ans, étaient vus comme un fardeau, une lourdeur administrative, aujourd'hui sont des outils de développement, de dynamisation, un outil de rapprochement et offrant des opportunités d'avoir des projets à présenter dans les différents programmes. Donc, ce sont des prétextes, des occasions de regrouper les gens et de les amener progressivement à travailler ensemble.

**Processus :** Travaillent ensemble dans les communautés, vont dans les communautés en équipe de 3-4 personnes pour faire les politiques MADA par exemple. Travaillent à partir des cartes des aménagistes et regardent ensemble comment ils peuvent travailler le territoire, se donner une vision du territoire et ce avec des citoyens. Élaborent des planifications stratégiques territoriales, sous-territoriales, des plans d'action dans chacune des municipalités. De nouvelles façons se sont dessinées mais très intéressantes comme les formations de comités inter réseaux; ont organisé un colloque en Chaudières-Appalaches entre nos différents réseaux : CISSS- MRC- CLD, etc. Elle travaille aussi au plan sous-territorial dans des territoires dévitalisés. Ils ont assis ensemble les élus et toutes les organisations sur le territoire qui pouvait aider ces communautés à se redynamiser et à relever les défis qui s'imposaient.

**Défi du respect des différences territoriales :** Pour amener des collaborations entre les paliers locaux, régionaux et nationaux, entre les organisations, son souci est de réfléchir toujours à partir des citoyens et des communautés. Elle travaille au niveau local, dans une MRC à caractère très rural, où il y a des municipalités de 203 habitants à plus de 20 000 habitants pour la ville centre. Des municipalités avec des réalités différentes, il faut recomposer les choses différemment et cette adaptation est nécessaire. Il est difficile, dans une municipalité de 400 habitants, de cumuler des politiques familiales, aînés, jeunes, etc. Il faut essayer de coordonner tout ça pour faire en sorte que ce soit supportable par la communauté. C'est un défi d'amener les organisations à comprendre ces réalités et à s'assurer, une fois que les exercices de planifications sont faits, que le milieu est capable de les mettre en œuvre, de les porter. Il faut réfléchir à comment accompagner adéquatement les municipalités. Ce n'est pas juste de venir offrir des services d'accompagnement au moment de réaliser les plans d'action pour mais de savoir qui va rester avec eux pour les accompagner.

**Défi de la place des citoyens.** Ce qui permet, dans les différentes tables, de garder le focus sur les différentes réalités des municipalités, c'est toujours la place des citoyens. Il est important de réserver un espace citoyen dans nos différentes tables. Par exemple, à la Table sur le développement des communautés, trois sièges ont été ajoutés pour des personnes qui vivent des situations de précarités. Le réseau est très utile pour rejoindre des citoyens en situation de vulnérabilité car ce n'est pas facile pour ces personnes qui ne veulent pas être identifiées sous ce chapeau. Souvent, il faut passer par des organisations très locales où ces gens se sont impliqués ou sont allés chercher des services puis ont réussi à s'impliquer progressivement. Les organisations communautaires, des organisations dans les municipalités, les petits comptoirs familiaux, les banques alimentaires sont souvent des organisations où il est possible d'aller chercher des personnes. Ce n'est facile, mais quand on réussit à le faire, c'est vraiment enrichissant, ça vaut vraiment la peine de miser du temps et de l'effort sur cette partie du travail.

**Défi du langage :** Souvent, on a le réflexe de travailler entre intervenants, ça va bien, on a le même langage, le même discours, on oublie souvent de s'adapter. En faisant une place aux citoyens, le discours change, les mots qu'on utilise, le rapport qu'on établit avec les projets qu'on envisage, notre approche aussi. Il faut toujours bien adapter son vocabulaire, juste de faire cela est un bel exercice. Les intervenants ont réalisé qu'ils ont des adaptations à faire entre eux et auprès des citoyens.

**Défi du partage de leadership :** le grand principe de leadership partagé. La crise de 2015 a fait en sorte que les organismes ont un réflexe de survie, de trouver le financement, être reconnus dans leur mission, dans ce qu'ils peuvent faire. Ce qui, parfois, peut mener à une « guerre de leadership ». Dans ce contexte, c'est un défi qui doit être travailler ensemble pour ne pas limiter les actions communes dans les différents milieux,

**Défi de prendre le temps :** L'autre défi est d'imaginer de nouvelles approches, dans nos collaborations et le mot clé est de **prendre le temps** de se connaître, de connaître notre mission, de connaître aussi nos potentiels, nos outils et nos limites aussi. Il faut bien prendre le temps de regarder tout cela, et ce n'est pas gagné toujours, pour ne pas aller trop rapidement dans l'action. Travailler avec des citoyens nous oblige à ralentir pour les intégrer, prendre le temps de leur expliquer et les aider et c'est aussi bon pour nous. C'est une des clés pour être capable par la suite de poursuivre les efforts de collaboration.

**En résumé, l'écoute :** Pour conclure, je dirais que cela prend beaucoup d'écoute, écoute des communautés, écoute entre nous, de prendre le temps de se connaître mutuellement et d'établir cette nouvelle cartographie du travail ensemble.

---

### Marie-Emmanuelle Côté, coordonnatrice du Réseau de développement des communautés de la Capitale-Nationale (RDC-CN)

Le RDC-CN est un regroupement de treize démarches intersectorielles en développement des communautés dans la Capitale-Nationale. Il est membre du comité régional des Alliances pour la solidarité. Ces démarches se regroupent pour s'entraider, faire du codéveloppement, parler d'une même voix sur certains sujets et se représenter dans les instances régionales. Il y a présentement construction de démarches en développement des communautés partout sur le territoire et même si ces démarches ne sont pas officiellement membres du RDC-CN, il y a de l'accompagnement qui leur est offert, de la liaison, etc.

**Les rôles du palier régional :** Le régional est un palier sandwich entre le local et le national. On questionne souvent son rôle et sa plus-value. Ce sont des questions en filigrane du travail des acteurs du palier régional. Les mandats des acteurs varient, mais le plus souvent, les rôles de liaison, d'arrimage et de négociation des cadres de références sont centraux. « Négociation » du fait que c'est souvent au régional qu'atterrissent les différents programmes. Le palier régional doit, entre autres, faciliter le travail du local en négociant les pouvoirs qui arrivent du national pour que cela s'applique et serve le plus possible aux enjeux locaux. Il faut tenir compte de ça dans la négociation des différents rôles des agents de développement ou des professionnels du développement. La plus-value d'un réseau comme le RDC est de pouvoir parler aux autres acteurs régionaux et faire connaître les différentes démarches en DC et les enjeux locaux. Ces enjeux sont par ailleurs très différents d'un milieu à l'autre dans la Capitale-Nationale : il y a une grosse ville, des milieux périurbains et des milieux ruraux.

Malgré que les démarches au local soient très différentes, il y a des principes qui rassemblent tout le monde tels que la participation et l'implication citoyenne, être ancrés dans les enjeux locaux, favoriser le pouvoir d'agir, adopter des processus inclusifs, établir une vision commune, un leadership partagé, etc. C'est autour de ces principes du développement des communautés que le RDC-CN s'inscrit.

**Rôle de soutien au local :** La raison d'être première du régional devrait être de soutenir le local. C'est un palier où on doit continuellement faire des allers-retours pour s'assurer que la posture qu'on adopte soit collée et réponde aux enjeux vécus au local.

**Rôle d'arrimage:** À la base, le rôle du régional n'est pas très différent dans les fondements que ce qu'on peut vivre au local dans le sens que le premier objectif visé quand nous sommes réunis en tant qu'acteurs du développement, est d'avoir une vision commune à la fois de la situation, du contexte de la situation qui nous intéresse et du changement que l'on veut opérer. Il y a bien entendu des défis à l'établissement de cette vision commune, défis qu'on connaît de façon générale : espace-temps qui est souvent restreint, des cultures de travail qui sont très différentes, il peut y avoir des cultures qui sont plus dans la revendication, d'autres qui sont plus hiérarchiques, des cultures du milieu municipal qui sont plus dans la démocratie représentative alors que souvent les démarches locales en développement vont vouloir faire de la démocratie participative, il y a donc ces différentes cultures de travail à arrimer. Arrimage des acteurs régionaux du communautaire, de la santé, les élus, quelques représentants par tranche d'âge (ado, aînées, etc.), les représentant de démarches régionales thématique (persévérance scolaire, saines habitudes de vie, petite enfance, immigration, ...).

**Défi de négociation du pouvoir :** Un autre défi c'est la négociation des pouvoirs surtout au palier régional. Chaque acteur sectoriel a des mandats qui arrivent de leur ministère. Donc, chaque secteur fait des demandes et a des attentes dans la mise en commun pour arriver à développer cette vision commune, pour voir les complémentarités, pour voir comment on peut agir ensemble dans ce développement. Il est nécessaire de faire preuve de flexibilité dans les différents mandats. Et dépendamment des secteurs, il y a des acteurs qui peuvent avoir de la flexibilité et d'autres moins. C'est la négociation de ces pouvoirs qui est en jeu au niveau du palier régional.

**Défi de disparité des connaissances du travail collectif :** Un des autres défis majeurs au régional, et on a sûrement vécu un recul par rapport à ça depuis 2015, concerne les différences de connaissance des processus du développement collectif.

Il n'y a pas de cadre commun en développement collectif, pas de tronc commun de tous les acteurs sur la meilleure façon de faire, qui donne une base de travail. Il manque aussi la reconnaissance des professionnels du développement qui ont des bases dans ces processus de développement collectif. Souvent, on se retrouve à coconstruire ces processus avec des gens qui les maîtrisent plus et d'autres moins et devoir, ensemble, développer une vision commune tant du processus que des résultats et du changement souhaité. Cela demande de revenir continuellement autour de la table pour s'assurer que nous avons compris les mêmes choses, d'être sur la même longueur d'ondes, et de bien comprendre les rôles, les complémentarités de chacun. Cela demande aussi de faire preuve de flexibilité, de s'ajuster aux exigences du milieu, de s'ajuster aux opportunités pour le bénéfice de la démarche. Ces processus exigent du temps que nous n'avons généralement pas au régional.

**Défi d'équité sur le territoire :** C'est extrêmement difficile de faire des actions adaptées pour tous les milieux de la région de la Capitale-nationale en raison de leur diversité. Cette complexité amène souvent les acteurs à adopter des processus ayant le moins d'impacts spécifiques pour pouvoir tenir compte de tout plutôt que de voir quelles seraient les meilleures façons de redonner du pouvoir au local. Il faut être innovant pour trouver l'équilibre entre autonomie du local et équité sur le territoire.



## Lynn O’Cain, directrice générale au Pôle d’économie sociale de la Mauricie

Les pôles régionaux d’économie sociale régionaux existent depuis 1996 (anciennement Conseil régionaux d’économie sociale). On compte 22 pôles au Québec, dont 19 pôles régionaux et 3 pôles pour les communautés autochtones.

**Quatre rôles** : Les Pôle d’économie sociale sont entièrement dédié au développement de l’économie sociale sur leur territoire. Ils sont reconnus comme interlocuteur privilégié sur les questions de l’économie sociale régionale. Ils favorisent la concertation entre les différents acteurs de leur milieu et soutiennent la création des conditions favorables à ce modèle entrepreneurial de développement. Ce faisant, il participe à la vitalité et la diversification économique du territoire. Leur intervention s’articule autour de quatre rôles : a) valoriser l’économie sociale, ses principes et retombées b) soutenir l’émergence de l’économie sociale c) renforcer les entreprises d’économie sociale et d) de s’assurer d’avoir un écosystème d’accompagnement cohérent et fort.

**Dimensions bicéphales de l’économie sociale** : L’aspect bicéphale de l’économie sociale donne une posture particulière. D’une part, les pôles doivent rencontrer tous les acteurs du développement économique, qui d’emblée ne pensent pas à l’entrepreneuriat collectif dans les mesures qui sont mises en place ou dans leur discours qui est plus en lien avec les entreprises manufacturières et industrielles, les pme et les travailleurs autonomes. Il faut constamment s’assurer que les termes utilisés, les perspectives et la vision du modèle d’affaire de l’économie sociale soient tenus en compte.

D’autre part, lorsque les intervenants des pôles sont en rencontre avec des concertations de nature plus de développement social ou communautaire, on leur reproche d’être trop économique. Il faut donc constamment adapter le langage, la vision des choses. Même si tous regardent la même problématique, une des dimensions de l’économie sociale apporte certaines nuances ou voit des opportunités de nature économique. Et ce n’est pas toujours bien vu de voir une activité économique par rapport à certains enjeux de développement notamment avec des acteurs du secteur communautaire.

Une autre particularité des pôles concerne leur gouvernance. Dans la mesure du possible, on retrouve dans les conseils d’administration et les comités de travail, à la fois les acteurs de développement économique tels que les MRC ou les commissaires de développement économique des villes, des représentants du crédit communautaire, des sociétés d’aide au développement des collectivités économiques, des coopérative de développement régional et, en même temps, des acteurs des tables de concertation en développement social ou communautaire comme du mouvement des femmes, les acteurs du milieu de l’environnement ou du milieu de la culture. Cependant, il doit y avoir une représentation majoritaire des entreprises d’économie sociale au sein du conseil d’administration. Cette situation amène la rencontre de plusieurs cultures organisationnelles, de valeurs et objectifs que l’on doit concilier.

Tous les pôles régionaux d’économie sociale ont effectué un important travail, depuis les deux dernières années, pour travailler davantage en arrimage et en mutualisation. Ils se sont dotés de leurs propres structures pour arrimer un peu plus leur travail.

**Défi de langage** : Avec cet ancrage dans les deux dimensions sociales et économiques, c’est un travail constant de parler un langage compréhensible par tous. Parfois, il faut faire de la traduction, de l’interprétation pour arriver à se comprendre et à être cohérent dans la vision que l’on veut avoir de notre développement. On y arrive quand on se ramène sur la notion du territoire, quand on fait fi de chacun nos expertises spécifiques et qu’on ramène cela à l’optique du territoire des citoyens, là on arrive à cheminer, à voir une cohérence dans nos actions et avoir l’impression de vraiment travailler ensemble.

**Défi du transfert des savoirs** : Une des grandes préoccupations des pôles d’économie sociale est le transfert des connaissances, le transfert des savoirs. Parce qu’une des particularités de ce métier est qu’il s’apprend sur le terrain. Peu importe les formations reçues et, même si des programmes de formation dédiés à ça étaient développés, c’est sur le terrain que l’expertise s’acquiert, que se développe les habiletés et une compréhension de cet univers. L’organisme de transfert rattaché à l’économie sociale, Territoires innovants en économie sociale et solidaire (**TISS**), agit en ce sens, il permet le transfert de connaissances reliées à ce secteur d’activités, lequel se fait dans la pratique.

**Présence de l’économie sociale au local** : Sur les tables de concertation locales, il y a régulièrement des entreprises d’économie sociale parce qu’elles sont souvent de première ligne comme pour le transport collectif, l’aide à domicile, l’hébergement, CPE, commerces de proximité, microbrasserie, la culture, le loisir, etc. Dans certaines multiplicités l’économie sociale est au cœur de la dynamique territoriale car on y retrouve des entreprises dans presque tous les secteurs économiques. Il y a aussi tout un pan de l’action communautaire qui développe des activités marchandes qu’on ne nomme pas entreprises d’économie sociales mais qui sont hyper essentielles pour le développement des communautés.

**Denis Bourque, professeur au département de Travail social de l'Université du Québec en Outaouais et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (2007 – 2017)**

**L'action sectorielle concertée, revalorisée et nécessaire :** La question, telle qu'elle est posée (multiplication, cohésion et arrimage des divers acteurs...), démontre que nous avons un beau problème. C'est une situation positive qui montre que nous ne sommes plus en 2015 où on a assisté à une dévalorisation, à partir de l'action publique et de l'État, de l'action collective et de la concertation. La multiplication des professionnels du développement démontre une situation inverse, soit actuellement une revalorisation de l'action intersectorielle et de la concertation et une volonté d'agir collectivement sur des enjeux et même d'agir en amont avec une perspective de prévention.

**Les professionnels du développement :** Comme professionnels du développement, on parle des organisatrices communautaires dans les CISSS et les CIUSSS, les agents de développement des MRC et des municipalités, des conseillers en développement social, les directeurs ou coordonnateurs d'organismes communautaires et de démarches de concertation, etc. La recherche a démontré que tous ces professionnels sont rattachés, au point de départ, à un employeur qui porte une mission organisationnelle spécifique, que ce soit aux plans institutionnel, municipal ou communautaire. On a constaté que pour réussir leur mission, que ce soit une municipalité qui veut agir sur la qualité de vie des citoyens, un CIUSSS qui veut améliorer l'état de santé de la population, une CDC qui veut agir sur la pauvreté, pour réussir ces missions organisationnelles, cela passe par l'action collective concertée. Seule, une organisation elle est trop limitée pour poursuivre de manière isolée sa propre mission et il est nécessaire d'additionner les missions et les ressources plusieurs acteurs pour créer un acteur collectif afin d'obtenir des changements et des résultats à la hauteur des enjeux.

Pour l'ensemble des professionnels, il y a un espèce de défi permanent partagé : il faut être capable de composer avec la logique et la mission sectorielle de son employeur, voire même avec des commandes qu'on reçoit de l'employeur (que ce soit institutionnel ou communautaire), donc composer avec cela et le fait qu'on est conscient que ça prend absolument un processus d'engagement volontaire et de mobilisation d'acteurs qui sont autonomes pour construire cet acteur collectif. Cet engagement des différents acteurs dans un processus commun est presque toujours sur une base volontaire.

**Les rôles des professionnels :** La recherche démontre que, indépendamment des types d'emploi de ces professionnels, indépendamment de leur formation académique extrêmement variée au Québec, il y a un tronc commun identifié au travers de ces métiers ou professions du développement, qui renvoie au soutien au processus d'action collective planifiée, que ce soit par thématique (problématique ou population-cible) ou par territoire.

Un autre constat est qu'il y a une volonté et des pratiques effectives, des pratiques en cours, qui concernent la coordination, les alliances et la complicité entre ces professionnels dans les territoires. Ça existe à plusieurs endroits ces arrimages organisés entre les professionnels du développement de ces divers types d'emploi et de différents secteurs. Et quand ce n'est pas existant, il y a une volonté de le faire, c'est documenté. On a surtout identifié que cette complicité organisée entre les professionnels du développement a des effets très concrets sur les démarches de concertation et sur le développement collectif. Des effets stratégiques, pas seulement techniques, des effets stratégiques y compris pour influencer les décideurs de haut niveau et les élus. Donc, c'est extrêmement important ce travail d'arrimage, de coordination et de complicité entre les professionnels du développement un peu partout au Québec.

**Défi de gestion :** On voit parfois un problème avec des gestionnaires dans les organisations qui pensent qu'on peut reproduire dans l'action collective et la concertation ce qui se passe dans les organisations, c'est-à-dire des rapports d'autorité, de directivité. Les professionnels du développement sont parfaitement conscients que d'agir de cette manière (top down, directive) c'est la voie royale vers l'échec. Si on veut des résultats, ça passe par l'appropriation, la mobilisation des acteurs autour d'un enjeu partagé, d'une vision commune, ce qui signifie qu'on arrime nos différentes visions et qu'on se donne une perspective de priorités convenues, de transformations qu'on vise ensemble, avec des contributions qui sont variables mais toujours sur une base d'engagement volontaire et non pas autoritaire, de gestion ou de directivité. Il faut composer entre ces expertises des conditions de succès de l'action collective et le fait que des organisations ont des attentes qu'elles vont quelques fois transposer en commande.

## Enjeux et défis communs :

**Travailler pour le territoire :** Être capable de travailler à terme à une « concertation des concertations » sur la base d'un territoire. Le territoire est un moteur de l'action collective et de l'engagement et permet de dépasser les intérêts strictement professionnels ou organisationnels des acteurs.

**Défi d'intégration des dimensions du développement dans les processus :** Il faut prendre acte qu'il y a une faible intégration sur le terrain des différentes dimensions du développement. On est fort dans le développement social mais y rattacher l'économique est un défi; rattacher l'environnement aux démarches collectives, c'est un défi plus grand alors qu'il y a une demande sociale extrêmement forte, une demande citoyenne, pour agir sur la transition socioécologique.

**La participation des personnes concernées,** particulièrement les personnes et les groupes marginalisés.

**La question éthique de la cohabitation des professionnels et des acteurs du développement** soit entre le fait que les professionnels du développement ont une posture d'accompagnateur et non pas celle d'acteurs du développement. Les acteurs sont ceux qui portent le développement c'est-à-dire les citoyens, les élus, les organisations. Les professionnels soutiennent les acteurs du développement et quelquefois, ce soutien veut dire de prendre des initiatives, d'agir parce que ça bouge davantage mais sans se substituer aux acteurs du développement. Et il y a tout un jeu constant d'ajustement qui renvoie à une question d'éthique entre les deux postures.

**Transformations globales ou systémiques visées :** Il ne faut pas se contenter d'actions ou de résultats des processus de développement qui ne touchent que les habitudes de vie ou la gestion des conséquences des problématiques collectives, mais il faut viser des transformations des milieux de vie, des conditions de vie et même des politiques publiques. Il y a un défi de faire lever les pratiques de développement collectif vers une influence politique sur les politiques publiques car on ne peut rester qu'à un niveau local dans ces enjeux.

**L'implication des organisations représentées par les professionnels du développement :** Il y a une participation très inégale des organisations dans les processus de développement. Il y a des représentants des organisations certes, mais en quoi les organisations elles-mêmes, que ce soit des villes, des CIUSS, CISSS, et même des organismes communautaires, en quoi ces organisations sont vraiment parties prenantes de ces processus. En quoi ces processus de développement amènent-ils des changements dans l'organisation, dans l'offre de services des organisations participantes, dans les pratiques professionnelles. Il y a un énorme défi pour avoir un effet à l'interne de ces organisations. Peut-être que ça passe à court terme par se rapprocher d'autres professionnels dans les organisations qui sont proches des enjeux collectifs pour essayer dans les organisations et ainsi avoir un effet interne plus large.

**Conclusion :** Les professionnels du développement collectif et des territoires sont l'élément clé et en même temps, l'élément le plus sous-estimé, pour mieux agir collectivement sur nos régions et nos territoires et une activité comme aujourd'hui va renforcer la capacité de reconnaissance et d'impact de leur travail.

---

## Question pour tous : Comment les différents professionnels peuvent-ils sensibiliser les décideurs pour qu'ils aient l'espace, la reconnaissance et l'appui de leur organisation ?

- ~ Souvent, l'influence se fait entre des décideurs de même niveau hiérarchique. Il est stratégique de se faire des alliés avec un ou des élus, de trouver des alliés et de les mettre à profit.
- ~ Ça prend une reconnaissance des acteurs en développement collectif et une valorisation de la pratique et de ce qu'elle peut apporter dans le milieu. Il est bon de se faire un réseau d'ambassadeurs de divers milieux.
- ~ Il faut parfois commencer dans l'ombre sur des besoins criants et faire valoir les impacts des actions des professionnels du développement auprès des élus.
- ~ Favoriser l'implication des élus et des citoyens dans tous les comités. Les élus sont souvent fiers d'être sollicités, d'être parties prenantes des exercices collectifs.
- ~ Les élus sont proches du monde des affaires, ils ont besoin de voir rapidement des résultats concrets.
- ~ La notion de territoire ou de communauté vécue doit faire sens autant pour les élus que les acteurs.
- ~ Une bonne analyse/compréhension du public cible est une condition de succès de toute démarche d'influence.

## Question pour tous : Comment développer un tronc commun entre les praticiens liés au développement des communautés?

- ~ Dans une première étape ce qu'on pourrait et devrait chercher à faire, c'est de consolider davantage des liens entre grands réseaux, de faire des choses conjointement comme ce webinaire, développer des outils, etc.
- ~ Par la mise sur pied d'un comité avec les agents professionnels en développement qui se penchent sur les questions de reconnaissance, de formation, de réseautage.
- ~ Les organisations nationales devraient appuyer des expériences à l'échelle locale ou régionale.
- ~ Cette ouverture des grands réseaux, il faut la constituer à partir du local et du régional avant de penser à faire quelque chose de très établi, de très formel à l'échelle nationale. Quoique les webinaires sont un beau véhicule pour arriver à cela progressivement. Il y aura toujours besoin qu'on se parle entre nous, dans nos secteurs avec nos spécificités et les dimensions qui nous sont propres et les défis de nos organisations.
- ~ À l'échelle territoriale, dans Charlevoix par exemple, les organisateurs communautaires et les agents de développement des MRC, de façon stratégique, sont allés chercher des mandats de leurs institutions, tout en démontrant la nécessité de leurs concertations, pour vraiment arrimer de façon officielle les démarches de concertation. Peu à peu, cela a donné naissance à une démarche de développement territorial intégré où ils font équipe sur le territoire. Les professionnels du développement étaient convaincus qu'il fallait travailler de façon rapprochée et cohérente dans une logique de complicité organisée. Les institutions devaient les soutenir et avoir la conviction de la nécessité de cette approche. Peu à peu, les intervenantes ont démontré les résultats de cette façon de travailler sur le territoire.
- ~ Il est possible de développer un tronc commun entre les différents acteurs en comprenant bien les rôles de chacun, c'est vraiment un élément facilitant. Les rôles doivent être très clairs, quelles sont les limites, quels sont les rôles et quelles sont les stratégies gagnantes pour favoriser le travail de collaboration.
- ~ Il faut faire attention de ne pas former les intervenants dans une culture qui peut favoriser les silos. Lorsqu'arrive de nouveaux intervenants, il y a toute une logique de collaboration et de complicité à reconstruire sur le territoire. Ce n'est pas un acquis. Il faut se questionner sur comment on peut favoriser une logique plus horizontale entre les intervenants collectifs pour qu'on ne soit pas toujours pris avec des clivages et des dynamiques de travail en silo sur lesquels on doit travailler quand il y a de nouveaux venus. À l'échelle locale, ça arrive avec cette culture de silos. Il faut favoriser le travail collaboratif sur le territoire.
- ~ Les différents acteurs au régional doivent se comprendre, se respecter et développer une complicité afin d'aider le travail local car c'est là qu'est la population.
- ~ Pour les professionnels du développement, il y a le piège de la micro-gestion et de la procédure en perdant de vue le sens même des démarches de développement collectif soit de transformer des problèmes, des difficultés et trouver des réponses qui changent des réalités et les enjeux collectifs en misant sur la participation des personnes concernées, la participation des communautés et l'intégration des différentes dimensions du développement dans un territoire. Les professionnels du développement doivent être concentrés sur le sens des démarches intégrées et être convaincus que comme professionnels des organisations et des institutions, ils sont les plus importants professionnels parce que stratégiquement, ils sont porteurs d'effets multiplicateurs par la mobilisation des communautés et par des effets systémiques. Ils apportent une valeur ajoutée à la mission et aux mandats de leur organisation qui provient de leur expertise de l'action collective concertée, une expertise qu'il faut mettre en lumière. Cette visibilité, personne ne va la leur donner et les professionnels du développement doivent s'en préoccuper pour contribuer à construire une crédibilité très importante pour le développement collectif.



**Références partagées durant le webinaire :**

Lachapelle, R., Bourque, D. (2020). *Intervenir en développement des territoires*, Collection Initiatives, PUQ, 160 pages.

Comeau, Y., Bourque, D., Lachapelle, R. (2018). *L'intervention collective : convergences, transformations et enjeux*, Collection Problèmes sociaux et interventions sociales, PUQ, 172 pages.

<https://rqvvs.qc.ca/outils-et-publications/outil/la-trousse-d-outils-municipalites-rurales-et-pauvrete-le-defi-d-en-parler>

<http://www.pauvrete.qc.ca/document/lavec-pour-faire-ensemble/>

<https://tpdsl.org/wp-content/uploads/2019/02/Guide-de-Mentorat-social.pdf>

<https://www.pourrallier.com/>

<https://www.puq.ca/catalogue/livres/intervention-collective-3457.html>

<https://www.puq.ca/catalogue/livres/intervenir-developpement-des-territoires-3862.html>

[https://img1.wsimg.com/blobby/go/236b0549-d17a-4335-903b-dfd2b10a5e9e/downloads/E%CC%81milie%20Dufour%2C%20intervenante%20collective%20engage.pdf?ver=1561399881941&fbclid=IwAR0qn-ycQuGPynJRzoqs2OVSLy3W3IkRAXc1-VZt3012Ayk92\\_499l\\_67NQ](https://img1.wsimg.com/blobby/go/236b0549-d17a-4335-903b-dfd2b10a5e9e/downloads/E%CC%81milie%20Dufour%2C%20intervenante%20collective%20engage.pdf?ver=1561399881941&fbclid=IwAR0qn-ycQuGPynJRzoqs2OVSLy3W3IkRAXc1-VZt3012Ayk92_499l_67NQ)

<http://w4.uqo.ca/crcoc/Publications.htm>

<https://crcoc.co/>

[https://rqds-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/admin\\_rqds\\_onmicrosoft\\_com/ERfqQmgNdIRKuHcseqF2qj4B1geMadTfs3hi3s\\_8h2xovQ?e=w2WYPE](https://rqds-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/admin_rqds_onmicrosoft_com/ERfqQmgNdIRKuHcseqF2qj4B1geMadTfs3hi3s_8h2xovQ?e=w2WYPE)

<https://passerelles.quebec/publication/2019/aec-mobilisation-developpement-des-communautes-locales>

<https://charlevoixsocial.ca/dsi/le-dsi-en-bref/#cnt>

<http://agirtot.org/thematiques/valorisation-et-utilisation-des-connaissances/aide-memoire-etapes-et-questions-prealables/>

**Site web du RQDS :**

[www.rqds.org](http://www.rqds.org)

<https://rqds.org/outils-rqds/page/2/>

Pour (re)voir le webinaire, [communiquez avec nous](#).