Historique du Collectif des partenaires en développement des communautés 2007-2017

Réalisé par
la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC)
et le Collectif des partenaires en développement des communautés

Gédéon Verreault
Denis Bourque

Cahier nº 17-10

ISBN 978-2-89251-606-7 (version imprimée)
ISBN 978-2-89251-607-4 (pdf)

Décembre 2017

La Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC) a débuté ses activités le 1er janvier 2008. Elle est située à l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et possède son propre site Internet : http://www.uqo.ca/crcoc/. Elle fut la première chaire en travail social reconnue par le programme des chaires de recherche du Canada http://www.chairs.gc.ca/. Ce dispositif de recherche se consacre à produire des connaissances visant le développement de l'organisation communautaire dans le service public, dans le milieu municipal et dans le milieu communautaire par la compréhension des conditions de succès et de renouvellement de cette pratique confrontée à la transformation des politiques et services publics, à celle des communautés ainsi que des mouvements sociaux. Renouvelée en 2013 pour une deuxième période de cinq ans, la chaire mène des travaux de recherche et de diffusion sur des interventions professionnelles qui rendent possibles les actions collectives contributives au développement des communautés territoriales tant urbaines que rurales.

La programmation vise à mieux comprendre les systèmes locaux d'action concertée qui se construisent à l'interface des politiques publiques et de la mobilisation des acteurs locaux, et cela avec le concours des professionnels de l'intervention collective. Les travaux se déploient autour de trois axes : les pratiques d'action collective concertée sur une base territoriale, les déterminants de l'action et de l'intervention collectives et la contribution des professions de l'intervention collective.

La présente recherche s'inscrit dans les travaux de la Chaire visant à mieux comprendre les déterminants de l'action et de l'intervention collectives et la contribution des professions de l'intervention collective.

La chaire favorise un renouvellement des pratiques basé sur les meilleurs processus favorisant le développement des communautés par l'accession des populations au rang d'acteurs sociaux. Elle souhaite associer les professionnels concernés, les organismes qui les emploient ainsi que les milieux où se pratique le développement de territoire à la définition, la réalisation et la diffusion des connaissances produites par la recherche. La CRCOC se consacre à la diffusion et à la valorisation des connaissances en publiant des cahiers, en rédigeant des articles et des ouvrages, en livrant des communications et des conférences, en organisant des séminaires, des activités de formation, de consultation et d'accompagnement.

Collectif des partenaires en développement des communautés

Le Collectif des partenaires en développement des communautés a été mis sur pied en 2007 et constitue un réseau d'organisations et de citoyens engagés en soutien au développement des communautés. Ceux-ci accompagnent et aident les communautés locales qui se prennent en main et travaillent à organiser leur développement tant économique, social, culturel qu'environnemental.

Espace de réflexion et de collaboration, le Collectif compte en 2017 vingt organisations membres provenant des milieux de la recherche et de la philanthropie, ainsi que des regroupements et des organismes de formation, d'animation et d'accompagnement (voir la liste des membres en annexe). Grâce à cette chimie entre plusieurs partenaires, et à partir de ces diverses postures d'observation et d'action, les membres de ce Collectif partage des regards croisés et des expertises sur l'évolution des pratiques et des professions, des politiques publiques et des modes organisationnels favorables ou non au développement des communautés et des territoires.

Une définition de développement des communautés

Dans l'expression « développement des communautés », le mot développement fait référence à un développement global et intégré. Chaque dimension se développe en tenant compte de toutes les autres dimensions (sociale, économique, culturelle, environnementale) et aucune n'est supérieure aux autres. Le mot développement est également synonyme d'une action collective concertée qui laisse place à l'innovation dans les manières de faire.

Quant à lui, le mot « Communauté » renvoie à un territoire précis, c'est-à-dire qu'il désigne le lieu où habitent des personnes et où se retrouvent des organisations. Mais c'est aussi quelque chose d'un peu plus intangible. C'est un sentiment d'appartenance en construction et une dynamique qui est propre à chaque territoire qui peut être un secteur, un quartier, un village, une MRC ou une ville. Une communauté est, bien entendu, constituée des gens qui habitent un territoire et qui, collectivement, veulent se donner un milieu de vie où il fait bon vivre pour tous, mais c'est aussi des organisations et des institutions privées et publiques. Ces gens et ces organisations ont à la fois des intérêts communs et des intérêts divergents. Tout cela forme ce qui est nommé parfois « la société civile ». Le défi c'est de réussir à se concerter autour d'intérêts communs pour améliorer notre milieu de vie et nos conditions de vie.

Notes biographiques des auteurs

Gédéon Verreault est conseiller en développement collectif à la Coopérative Niska et assistant de recherche à la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (UQO). Il est titulaire d'une maîtrise en études et interventions régionales de l'Université du Québec à Chicoutimi, d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en développement économique communautaire et d'un baccalauréat en économie de l'Université Concordia. Il travaille chez Niska depuis 2012, principalement comme chargé de projet pour le développement de politiques, de plans stratégiques et de plans d'action territoriaux concertés au niveau des MRC. Il a réalisé plusieurs publications avec Denis Bourque depuis 2016, la dernière étant un chapitre sur « L'État et la société civile, clé de voute d'un nouveau modèle de développement et d'intervention » dans l'ouvrage dirigé par Denis Bourque et Cyprien Avenel *Les nouvelles dynamiques du développement social* aux éditions Champ social (France).

Denis Bourque est professeur titulaire au Département de travail social de l'Université du Québec en Outaouais. Il est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. Il a été organisateur communautaire au CLSC Seigneurie-de-Beauharnois de 1975 à 1990 et coordonnateur des services à la communauté au CLSC Jean-Olivier-Chénier de 1990 à 2002. Ses travaux de recherches et publications concernent l'organisation communautaire, le développement des communautés et le partenariat entre organismes communautaires et établissements publics. En 2007, il a codirigé avec Comeau, Favreau et Fréchette un ouvrage intitulé *Organisation communautaire, fondements, approches et champs de* pratique. Il a publié en 2008 un second ouvrage aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés*. Il a cosigné avec René Lachapelle en 2010 un troisième ouvrage toujours aux Presses de l'Université du Québec dont le titre est : *Service public, participation et citoyenneté, L'organisation communautaire en CSSS.* Il a aussi dirigé avec Cyprien Avenel la publication de l'ouvrage collectif *Les nouvelles dynamiques du développement social* aux éditions Champ social (France).

Remerciements

Nous souhaitons remercier les participants aux entrevues individuelles - Jean-François Aubin, Rafik Boualam, Alain Coutu, Geneviève Giasson, Bill Ninacs, Pierre Prévost et Jean Tremblay - d'avoir pris le temps de partager leurs connaissances. Nous remercions aussi les participants au groupe de discussion - Yves Bellavance, Jacques Bordeleau, Ève-Isabelle Chevrier et Lise Roy - d'avoir contribué à un échange très riche.

Un merci spécial à Claude Champagne, formateur et animateur social du Centre St-Pierre qui agit comme animateur et agent de liaison du Collectif depuis avril 2017. Monsieur Champagne a facilité la collecte des documents produits par le Collectif. Il a permis d'accéder à des diagnostics et des documents de travail. Ses réflexions et commentaires ont été sollicités pour la bonne démarche du processus de recherche ainsi que pour la révision et la bonification de ce document sur l'historique du Collectif.

Nous remercions aussi Rafik Boualam et Geneviève Giasson qui ont contribué à la révision et la bonification du document.

Merci aussi à tous les membres du Collectif qui ont participé à un atelier sur la valeur ajoutée actuelle et potentielle du Collectif.

Sommaire

Le Collectif des partenaires en développement des communautés est né en 2007 de la rencontre d'individus engagés dans différentes démarches de soutien au développement global des communautés. Les années 2000 ont constitué une période d'effervescence de multiples initiatives allant dans le sens du développement global des communautés. Il apparaissait pertinent et nécessaire à ces individus d'échanger sur leurs projets respectifs et de réfléchir ensemble.

Entre 2008 et 2010, on observe l'émergence et l'élargissement de ce regroupement d'individus qui prend l'appellation de Groupe de réflexion. Rapidement, il souhaite partager ses analyses et questionnements avec les autres acteurs du développement des communautés. Il organise en février 2007 une rencontre nationale portant sur le développement des compétences au service de la mobilisation et du développement des communautés. On y présente pour la première fois un portrait global de ce champ d'activité. Les participants apprécient la journée et souhaitent se revoir. Une seconde rencontre nationale est donc organisée en novembre 2010. Elle regroupe encore plus d'acteurs et permet des échanges riches sur les enjeux de la mobilisation et du développement des communautés. La journée vise aussi à jeter les bases d'un espace de collaboration commune. Néanmoins, les discussions sur ce projet ne sont pas fructueuses.

De 2011 à 2013, le Groupe de réflexion abandonne l'organisation d'évènements et se recentre sur son rôle d'échanges et de réflexion entre les participants. On commence à inviter des intervenants à effectuer des présentations sur différentes thématiques en lien avec le développement des communautés. Ce rôle est apprécié, mais il semble qu'il ne soit pas suffisant pour soutenir la participation. À la fin de cette période, le Groupe connaît une certaine démobilisation.

Entre le début 2014 et la mi-2015, ce regroupement d'individus choisit de se repositionner comme un collectif d'acteurs ayant comme mission de faire la promotion de l'approche du développement des communautés. Le contexte de réorganisation gouvernementale qui suit l'élection d'un nouveau gouvernement libéral au printemps 2014 favorise la prise de position et l'action collectives du Groupe. Une lettre est produite et envoyée au premier ministre. Une seconde lettre est diffusée dans les réseaux des membres et les réseaux sociaux. Le Groupe de réflexion collabore aussi à la production d'un *Avis sur la place du développement social au Québec* (RQDS, 2015) pour le ministère de l'Emploi, du Travail et de la Solidarité sociale. Le repositionnement et l'action collective permettent de remobiliser les membres au cours de cette période. Le Groupe travaille aussi sur la rédaction d'un cadre de référence.

En juin 2015, le regroupement se dote d'un cadre de référence et décide de se renommer Collectif des partenaires en développement des communautés. Le cadre de référence présente, entre autres, le Collectif, sa définition du développement des communautés et son mandat. Ce dernier se décline ainsi :

- Faire valoir la promotion du développement des communautés;
- Influencer les pouvoirs publics et privés dans une optique de développement des communautés;
- Être un lieu de réflexion et d'échange de pratiques;
- Favoriser le partage des interventions et la collaboration entre les différents acteurs dans le domaine du développement des communautés.

Entre juin 2015 et décembre 2017, le Collectif se dote de plans d'action qui permettent plusieurs réalisations, par exemple la production d'une brochure d'information sur le développement des communautés pour les élus municipaux ou l'organisation d'une journée publique d'échanges sur la réorganisation de l'action collective dans les territoires suite aux transformations politiques. Le Collectif devient aussi le porteur du projet Opération veille et soutien stratégique (OVSS) qui vise à produire de l'information utile et stratégique pour les acteurs terrain en lien avec les transformations que connaissent ceux-ci. À la fin de cette période, le Collectif des partenaires regroupe une vingtaine de membres représentant des regroupements de démarches et d'acteurs, des ressources de soutien, d'animation et d'accompagnement, des centres de recherche, des fondations ainsi que des institutions publiques.

Certaines conditions de succès ont favorisé le maintien et l'évolution du Collectif dans le temps. La confiance qui s'est développée entre les individus à l'origine de la démarche a été le ciment de celle-ci. Ils ont su créer un espace sécurisant et agréable de partage. Leur engagement dans le temps a permis de conserver un noyau fort et d'accueillir de nouveaux participants. Aussi, la démarche est évolutive et s'est adaptée à la transformation du contexte et à l'évolution des organisations membres. Cet aspect évolutif n'a pas toujours été agréable à vivre, car la démarche demeure un peu floue et revient périodiquement sur un processus de redéfinition. Cependant, cette flexibilité a permis à la démarche d'assurer sa pertinence et sa continuité dans le temps. Une autre condition de réussite de la démarche a été le soutien qu'elle a reçu de plusieurs organisations. Au départ Vers l'IMPACT puis Communagir ont soutenu l'animation de la démarche. La Fondation Lucie et André Chagnon a aussi offert un soutien ponctuel, puis un soutien récurrent pour l'embauche d'une coordination. Le travail d'animation et de coordination a ainsi été structurant pour le Collectif. De plus, l'énergie et l'engagement des membres sont des facteurs de réussite de la démarche, car ils réalisent une grande partie du travail du Collectif.

Plusieurs dynamiques ont traversé l'évolution du Collectif[1]. Depuis sa création, le Collectif vit une tension entre devenir un espace plus structuré et être un espace animé par le sens que lui donne en continu les membres présents. Il a connu une formalisation progressive en se dotant d'un cadre de référence, d'un mandat, de plans d'action, d'une coordination et d'un comité de coordination. Néanmoins, il reste assez informel dans ses orientations et l'organisation de son action collective. Aussi, le Collectif se positionne jusqu'à maintenant comme un collectif d'acteurs plutôt que comme un acteur collectif. Une autre dynamique est l'évolution de la représentativité des participants. Le groupe s'est défini longtemps comme un groupe de praticiens venant échanger et réfléchir. Il se définit actuellement comme une coalition d'organisations, mais le degré d'adhésion formelle et d'engagement varie d'une organisation à l'autre. Une dynamique qui a traversé l'historique du Collectif est la définition de son rôle. On s'entend tout au long de la démarche sur le rôle d'échange et de réflexion du Collectif. Les questionnements touchent surtout le rôle de promotion et d'influence et la façon dont le Collectif devrait jouer ce rôle. Une autre dynamique importante est l'évolution de la composition du Collectif. Mis à part une période de questionnement au milieu de son histoire, le Collectif a toujours été en croissance. Cette croissance est un signe de vitalité du Collectif. Cependant, la diversité des membres amène une diversité de visions et d'intérêts. Cela peut limiter la capacité du Collectif à prendre des positions collectives et à devenir un acteur collectif.

Néanmoins, la composition du collectif en fait un espace unique d'échanges et d'arrimages avec une grande valeur ajoutée. Le Collectif constitue pour ses membres une communauté de pratique, une source d'information privilégiée et un espace de réflexion collective pour comprendre les différents enjeux. Les échanges ont d'ailleurs favorisé le développement d'une compréhension et d'un langage commun. Le travail de partage et de réflexion a aussi fait évoluer les membres dans leurs approches et leurs cadres. Une autre valeur ajoutée importante de la démarche est de constituer un espace de réseautage. Elle a permis aux membres de mieux se connaître comme individus et comme organisations et de développer leur confiance et la qualité de leurs relations. La démarche a aussi contribué de façon plus large à la réflexion sur le développement des communautés et à la promotion de cette approche au Québec. Ainsi, pour plusieurs membres, la capacité du Collectif de réaliser la promotion du développement des communautés et d'exercer de l'influence est une valeur ajoutée importante de celui-ci. Un tel regroupement est donc très pertinent aujourd'hui, en particulier dans le contexte actuel où l'État n'encourage pas une approche de développement des communautés et où les institutions publiques s'impliquent moins dans celui-ci alors que s'exprime fortement la demande sociale et citoyenne pour une prise sur le développement de leurs communautés.

[1] Nous utilisons ce terme ici pour faire référence à la démarche collective incluant les appellations de Groupe de réflexion et de Collectif des partenaires en développement des communautés par souci de simplification.

Table des matières

Introduction 1

1. Origine de la démarche - 2007 2
   - 1.1. Une rencontre significative 2
   - 1.2. Le contexte 3
2. Émergence et élargissement du Groupe de réflexion - 2008-2010 5
   - 2.1. La rencontre nationale du 26 février 2009 6
   - 2.2. Les suites de la rencontre du 26 février 2009 7
   - 2.3. La rencontre d'analyse des cadres de références du 10 juin 2010 9
   - 2.4. La rencontre nationale au Centre St-Pierre du 17 novembre 2010 10
   - 2.5. Le résultat de la rencontre nationale du 17 novembre 2010 11
3. Groupe de réflexion - 2011-2013 12
4. Repositionnement du Groupe de réflexion et réaction aux transformations politiques - 2014-2015 15
   - 4.1. Le repositionnement du Groupe de réflexion 16
   - 4.2. Des actions en lien avec le contexte de réorganisation gouvernementale 18
   - 4.3. Le cadre de référence 20
5. Collectif des partenaires en développement des communautés - 2015 à 2017 21
   - 5.1. Le cadre de référence du Collectif des partenaires en développement des communautés 21
   - 5.2. Le plan d'action 2015-2016 22
   - 5.3. Le plan de communication 25
   - 5.4. Le plan d'action 2017 26
6. Analyse transversale de l'historique 30
   - 6.1. Les dynamiques qui ont traversé son évolution 30
   - 6.1.1. Une formalisation de la démarche 30
   - 6.1.2. D'un groupe d'individus à un regroupement d'organisations 31
   - 6.1.3. Le rôle du Collectif 31
   - 6.1.4. Un Collectif en croissance 32

6.2. Les conditions de succès 33
6.2.1. Un espace sécurisant et évolutif 33
6.2.2. Des ressources 35
6.3. Ses réalisations, valeurs ajoutées et potentiel de développement 36
6.3.1. Les réalisations et valeurs ajoutées 36
6.3.2. Développement potentiel 39
Conclusion 41
Bibliographie 43
Annexe 1 - Liste des membres 48
Annexe 2 - Liste des cadres de références analysés 49
Annexe 3 - Lettre sur le développement local et régional 50
Annexe 4 - Lettre au premier ministre 53
Annexe 5 - Cadre de référence 57

Liste des sigles et acronymes

ADGMRCQ	Association des directeurs généraux de MRC du Québec
ATI	Approche territoriale intégrée
CIUSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CMTQ	Coalition montréalaise des Tables de quartier
COSMOSS	Communauté Ouverte et Solidaire pour un Monde Outillé, Scolarisé et en Santé
CRCOC	Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats
CRSA	Centre de recherche sociale appliquée
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
Fondation Chagnon	Fondation Lucie et André Chagnon
FQM	Fédération québécoise des municipalités
IMPACT	Institut de la mobilisation et le pouvoir d'agir des communautés territoriales
INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MDC	Mobilisation et développement des communautés
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
MTESS	Ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OEDC	Observatoire estrien du développement des communautés

OVSS	Opération veille et soutien stratégique
QEF	Québec en forme
RADD-L	Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière
RDCCN	Réseau de développement des communautés de la Capitale-Nationale
RQDS	Réseau québécois de développement social
RQIIAC	Regroupement québécois des intervenants et des intervenantes en action communautaire
RQRI	Réseau québécois de revitalisation intégrée
RQVVS	Réseau québécois des Villes et Villages en santé
RUI	Revitalisation urbaine intégrée
SRQ	Solidarité rurale du Québec
TDSL	Table de développement social de Lanaudière
TIESS	Territoires innovants en économie sociale et solidaire
TNCDC	Table nationale des corporations de développement communautaire
UMQ	Union des municipalités du Québec

Introduction

Le Collectif des partenaires en développement des communautés regroupe un ensemble de partenaires actifs en soutien au développement des communautés : regroupements de démarches et d'acteurs, ressources de soutien, d'animation et d'accompagnement, centres de recherche, fondations, institutions publiques. Cette composition en fait une instance assez particulière, avec beaucoup de potentiel, mais aussi une diversité de besoins, d'intérêts et de types d'engagement.

Le Collectif a souhaité réaliser un historique de ses 10 premières années d'existence, afin de mieux se connaître et de mieux connaître les conditions de réussites d'un tel espace. Cet historique permettra de garder une mémoire collective de cette démarche et de favoriser l'appropriation de celle-ci par ses nouveaux membres. Mieux se connaître permettra aussi de mieux communiquer et se faire connaître.

Cet historique a été coproduit en collaboration avec la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC). Elle est basée sur des entrevues avec sept personnes ayant participé à la démarche depuis ses débuts, sur un groupe de discussion avec quatre membres plus récents du Collectif et sur une analyse de la documentation disponible. Une activité avec le Collectif a aussi permis d'approfondir la valeur ajoutée actuelle et potentielle de celui-ci. La proposition d'historique a été validée et bonifiée par les membres du Collectif.

L'historique proposé est séparé en cinq phases. L'origine de la démarche se situe en 2007. Viennent par la suite l'émergence et l'élargissement du Groupe de réflexion de 2008 à 2010. La période suivante, de 2011 à 2013, est essentiellement axée sur la réflexion. Puis, le Groupe de réflexion se repositionne vers un groupe plus actif en 2014 et 2015. Finalement, on voit l'apparition du Collectif des partenaires en développement des communautés de 2015 à 2017.

1. Origine de la démarche - 2007

1.1. Une rencontre significative

La démarche de regroupement de personnes actives dans le champ du développement des communautés a été initiée par un groupe d'individus en marge du premier Colloque national sur les pratiques de revitalisation intégrée. Ce colloque tenu à Trois-Rivières les 10, 11 et 12 octobre 2007 était organisé, entre autres, par Écof, la corporation de développement économique communautaire de Trois-Rivières, et portait sur « Une nouvelle façon de changer le monde ». Les individus à l'origine de la démarche sont Jean Tremblay, Denis Bourque, Geneviève Giasson, Claire Millette et Bill Ninacs. Il est possible que d'autres personnes aient participé aux discussions ayant mené au démarrage de la démarche, dont des gens de Centraide du Grand Montréal.

Jean Tremblay travaillait pour l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) comme responsable de la revue Développement social. Cette revue produite de 1999 à 2012, avant de se transformer en Kaléidoscope de 2013 à 2016, visait « d'une part, à rendre compte de ce qui se passe au niveau des communautés et des régions en matière de développement social […] et, d'autre part, à poursuivre la promotion du développement social ainsi que la sensibilisation auprès des différents acteurs locaux, régionaux et nationaux par la diffusion de textes présentant diverses réflexions sur des enjeux de développement social.[2] » Elle était aussi un lieu d'échange privilégié entre un nombre important d'acteurs impliqués en développement social.

Denis Bourque était professeur et chercheur à l'Université du Québec en Outaouais. Il était à mettre en place la Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire qui a débuté l'année suivante en 2008. Cette chaire portera son attention sur l'action collective dans les territoires et sur l'intervention collective des professionnels en soutien à cette action collective. Elle s'intéressera en particulier à la question des systèmes locaux d'actions et du développement territorial intégré.

Geneviève Giasson travaillait comme conseillère en développement communautaire pour la Ville de Montréal. Elle travaillait à la mise en place du Collectif Quartier qui a vu le jour en 2008. Ce carrefour regroupe une quinzaine de partenaires actifs sur le territoire de la ville de Montréal, dont des organismes de développement, des réseaux, des organismes de soutien, des fondations, des universités et des ministères. Sa mission est de : « soutenir les

[2] https://fondationchagnon.org/fr/medias-et-publications/publications-des-partenaires/2008/developpement-social.aspx

acteurs du développement local par la mise en place d'un carrefour d'animation et de diffusion mettant en valeur les expériences et les savoir-faire montréalais; favoriser la concertation et le développement d'une vision globale et partagée du développement local; appuyer la mise en œuvre d'une approche territoriale intégrée[3]. »

Claire Millette était pour sa part conseillère au développement social et développement des communautés à la Direction générale de santé publique du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).

Bill Ninacs travaillait comme consultant pour la Coopérative La Clé depuis 1990. Cette coopérative « offre des services de recherche, de formation et de services-conseils dans les champs de l'intervention sociale et de l'intervention communautaire ainsi que dans tous les domaines où l'on encourage l'harmonisation du développement économique et du développement social.[4] » La coopérative développait à l'époque un projet nommé Vers l'IMPACT (Institut de la mobilisation et du pouvoir d'agir des communautés territoriales) qui favorisera à terme la création de Communagir. Ce projet, soutenu par la Fondation Lucie et André Chagnon (Fondation Chagnon), visait à mettre en place un institut qui aurait pour mission de favoriser le développement des compétences des intervenants en développement des communautés. Il documentait à l'époque les pratiques et les besoins en développement des compétences dans ce domaine.

Ces individus se connaissaient et faisaient partie d'un réseau plus large d'acteurs impliqués en développement des communautés. Il semblait cohérent et important pour ces individus faisant la promotion de la concertation entre les partenaires au niveau local de se concerter entre eux, minimalement pour s'informer des actions des uns et des autres. Ils ont décidé de former un groupe de réflexion afin de mieux connaître ce que chacun faisait et de partager leurs analyses. Ils étaient interpellés par une approche plus cohérente, efficiente et intégrée du développement des communautés. Plusieurs d'entre eux participaient ou réfléchissaient à des mécanismes de soutien au développement collectif. Leur champ d'intérêt au départ de la démarche portait sur le développement des compétences en lien avec la mobilisation et le développement des communautés.

1.2. Le contexte

Au-delà des individus à l'origine de la démarche, il faut voir que ce regroupement prend forme dans un contexte plus large d'émergence d'un mouvement important en faveur d'approches de développement des communautés plus intégrées. En plus des approches d'intervention collective sectorielles, on voit émerger des approches plus territoriales ou intégrées. Au courant des années 2000, des approches comme les ATI (approches

[3] http://collectifquartier.org/a-propos/
[4] http://www.lacle.coop/enbref.html

territoriales intégrées) et les RUI [5] (revitalisation urbaine intégrée) sont apparues. L'approche du développement social aussi prend de plus en plus d'importance - suite au *Forum national sur le développement social* de 1998 et à l'émergence des démarches régionales en développement social - comme une approche intégrant les différents enjeux sociaux d'un même territoire. C'est un contexte où l'on voit apparaître ou se développer beaucoup d'initiatives allant dans ce sens au niveau local, régional ou national. Il y a une diversité d'initiatives en milieu rural et urbain de prise en charge collective dans une approche globale des enjeux du territoire, comme les tables de quartiers de Montréal ou comme les démarches de développement social dans les régions du Québec.

Les fondations étaient contributives à cette approche, par exemple avec l'appui financier de Centraide du Grand Montréal à l'*Initiative montréalaise de soutien au développement social local* [6] ou le programme des *Communautés dynamiques* (*Vibrant Communities*) de la Fondation McConnell. Le gouvernement du Québec y contribue aussi avec des politiques comme la *Politique nationale de la ruralité* ou les plans d'action gouvernementaux en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Le milieu de la santé joue un rôle déterminant par le développement d'un cadre de référence en développement des communautés et une politique de santé publique intégrant cette notion. Cette approche démontre une volonté de travailler en prévention sur les déterminants sociaux de la santé. Le milieu de la recherche contribue aussi à l'avancement de la connaissance dans ce domaine. Des réseaux se développent, comme le Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI). Des ressources d'accompagnement émergent ou se développent comme la Coopérative La Clé. De plus, des acteurs se réunissent dans une perspective de promotion et de soutien à cette approche, pensons à Solidarité rurale du Québec (SRQ) ou au Collectif Quartier[7].

Les années 2000 ont constitué une période d'effervescence de multiples initiatives allant dans le sens du développement des communautés. Quand on ajoute à cela les réformes gouvernementales des années 2003-2004 (ex. création des conférences régionales des élus [CRÉ] et des centres de santé et de services sociaux [CSSS]), cela en faisait une période de turbulence continue. Un répondant note qu'il y avait « de plus en plus de demandes pour la formation, car les acteurs locaux avaient de la difficulté à suivre et c'était assez difficile de comprendre ce qui se passait. »

---

[5] Inspirés par des expériences françaises, elles s'inscrivent et sont reconnues comme des stratégies pertinentes dans le Plan d'action pour la solidarité et l'inclusion sociale du gouvernement du Québec.

[6] En collaboration avec la Direction régionale de santé publique du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, les CIUSSS de la région de Montréal, la Ville et les arrondissements de Montréal et la Coalition montréalaise des tables de quartier.

[7] Plusieurs exemples sont tirés d'un rapport produit par William A. Ninacs pour la Fondation Lucie et André Chagnon que nous avons pu consulter : Faits saillants de l'évolution du domaine de la mobilisation des communautés locales au Québec depuis 1985, version du 31 octobre 2013, 21 p.

De plus, la multiplication des initiatives locales ou régionales, mais aussi gouvernementales ou philanthropiques générait un manque de cohérence dans les approches concertées et un phénomène d'hyperconcertation (Bourque, 2008). Aussi, au tournant des années 2000, l'Institut de formation en développement économique communautaire avait joué un certain rôle de carrefour entre différents acteurs du milieu, mais avec sa disparition, il y avait un vide. Le contexte était donc propice à l'émergence d'un regroupement d'individus liés à des organisations actives dans des approches de développement des communautés.

2. Émergence et élargissement du Groupe de réflexion - 2008-2010

Suite à la discussion de Trois-Rivières, un groupe d'individus va se rencontrer trois fois en 2008. Ce sont des rencontres informelles d'échanges sur les projets et les réalités de chaque participant. Il n'y a pas de comptes-rendus produits, sauf pour la première rencontre au début 2008 (les citations ci-dessous en sont tirées). En plus des personnes que nous avons identifiées plus haut, Mario Régis du Centre 1,2,3 GO! et Monique Duchesne de l'Agence de la santé publique du Canada participent à cette rencontre. Celle-ci a lieu dans les locaux de l'INSPQ à Montréal et vise « à susciter une mise en commun de préoccupations de différentes organisations qui soutiennent le développement des compétences relativement au développement des communautés. » On constate que « Les travaux des participants ont en commun qu'ils s'appuient sur l'analyse de besoins, l'identification de compétences essentielles, des activités de transfert, l'accompagnement, la diffusion, etc. Certains ont des activités plus spécifiques de production de connaissances. Ces activités se développent en partenariat. » On souligne que « Les participants veulent tous soutenir l'actualisation et le développement des compétences des acteurs locaux et répondre aux besoins des communautés. » On s'accorde sur « l'importance de développer une cohérence entre les différentes démarches de développement des compétences associées au développement des communautés. »

Lors de cette rencontre, les participants identifient leur intérêt à continuer la réflexion et la mise en commun. On réfléchit à élargir la démarche à des partenaires comme le ministère des Affaires municipales et régionales et de l'Occupation du territoire (MAMROT) pour les agents de développement rural, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale pour l'ATI, la Table nationale des corporations de développement communautaire (TNCDC), l'Observatoire estrien du développement des communautés (OEDC), le Regroupement québécois des intervenants et des intervenantes en action communautaire (RQIIAC) ou le Réseau québécois de développement social (RQDS). On souhaite aussi documenter le travail qui se fait en développement des compétences en développement des communautés. Bill Ninacs de Vers l'IMPACT qui travaille déjà sur le sujet, propose de réaliser un portrait de situation du développement des compétences. Il propose aussi de soutenir l'animation de la

démarche, car il reconnaît l'importance de cette démarche entre les acteurs. C'est donc Vers l'IMPACT qui fournira un premier soutien à l'animation du groupe de réflexion.

On voit déjà poindre dans cette rencontre certaines des tensions qui vont traverser l'histoire de la démarche : est-ce un regroupement d'individus ou d'organisations, ou une structure hybride? et est-ce un groupe d'échanges et de réflexion, un groupe favorisant la coordination des organisations et/ou un groupe d'action? Le groupe n'a pas encore d'appellation, mais il en viendra à se nommer le Groupe de réflexion.

2.1. La rencontre nationale du 26 février 2009

Vers la fin de 2008, le groupe commence à réfléchir à faire quelque chose de plus rassembleur, d'ouvrir la discussion avec d'autres personnes. On décide d'inviter les acteurs en soutien à la mobilisation et au développement des communautés (MDC) à une première rencontre nationale. Cette rencontre aura lieu le 26 février 2009 dans des locaux de la Ville de Montréal. « Cet évènement intitulé « Des compétences au service de la mobilisation et du développement des communautés » avait notamment pour objectifs d'échanger sur les concepts, les préoccupations et les pratiques de soutien en MDC; de valider un portrait des pratiques en ce sens et de favoriser une meilleure connaissance des actions menées au Québec à cet égard.[8] » Une trentaine d'individus représentant une vingtaine d'organisations sont présents lors de l'évènement.

Le comité organisateur était composé de Jean Tremblay de l'INSPQ, Bill Ninacs de La Clé, Claire Millette du MSSS, Denis Bourque de la CRCOC et Geneviève Giasson de la Ville de Montréal. On ne parle pas encore du Groupe de réflexion dans l'invitation, c'est plutôt Jean Tremblay qui signe le courriel d'invitation comme agent de recherche en développement des communautés, direction du développement des individus et des communautés, INSPQ, au nom du comité organisateur dont les noms et organisations sont aussi inscrits. C'est donc comme individus que Jean Tremblay et les autres signataires font cette invitation.

L'évènement était pertinent dans le contexte de l'explosion du champ de l'action en mobilisation et développement des communautés. Il y avait un nombre important d'initiatives et elles n'étaient pas bien connues de tous. En préparation de l'activité, Vers l'IMPACT a réalisé un portrait de ce champ. On y présente les différents concepts et fondements de l'approche tels que la communauté locale, la mobilisation, le cycle de développement, l'empowerment, les compétences. Face à la multiplication des terminologies en lien avec les stratégies de changement, on y propose le vocable rassembleur de « mobilisation des communautés locales ». Au niveau des pratiques de mobilisation, on distingue les initiatives au cœur de la mobilisation et les acteurs en soutien à la mobilisation. Pour les premières, on recense sept initiatives issues des communautés,

[8] Groupe de réflexion (2010). Bref historique, 1 p.

comme des démarches Rues principales, quinze initiatives issues de programmes, telles Québec en forme (QEF) ou 1,2,3 GO!, et neuf types d'organismes de développement, dont les Carrefours jeunesse-emploi. Pour les seconds, on distingue treize regroupements, onze bailleurs de fonds publics ou philanthropiques, vingt centres de recherches et douze ressources de soutien, comme le Centre St-Pierre ou le Collectif Quartier. On profite aussi de cette occasion pour présenter le projet Vers l'IMPACT. L'évènement est d'ailleurs pensé comme un tremplin pour ce projet qui apparaît structurant aux participants du groupe de réflexion.

Pour les acteurs présents à cette rencontre, c'est une première prise de conscience de l'ensemble de ce qui se fait dans ce champ d'action. Cela leur permet de développer leur vision d'ensemble de cet univers et de valider aussi le constat du manque de connexion entre toutes ces initiatives. À la fin de la journée, les participants expriment le souhait de continuer à explorer cet univers. « Il a été convenu par les acteurs présents qu'une autre rencontre serait souhaitable et qu'il faudrait un organisme pour porter ce dossier. Le projet Vers l'IMPACT s'est engagé à assurer un suivi par le soutien du Groupe de réflexion, dans la mesure où son financement serait prolongé.[9] » À la fin de la journée, un appel est fait aussi aux participants qui souhaiteraient se joindre au Groupe de réflexion.

Cette rencontre aura un effet mobilisateur dans la démarche. Nous présenterons plus loin les groupes mobilisés. On n'y parle pas encore du Groupe de réflexion, du moins pas dans les documents d'invitation. De plus, différemment du vocable proposé par Vers l'IMPACT, on y parle de mobilisation et de développement des communautés pour désigner le champ de réflexion. On est aussi toujours axé en grande partie sur la question du développement des compétences.

2.2. Les suites de la rencontre du 26 février 2009

Suite à cette activité nationale, une rencontre a été organisée en mai 2009. On y « décide de continuer, tout en s'ouvrant à de nouveaux partenaires; le point de départ sera les besoins en développement de la MCL [mobilisation des communautés locales], notamment sur le développement des compétences, mais pas exclusivement; les participants mettront en commun des études sur les besoins pour contribuer aux échanges de la prochaine rencontre.[10] » Pour réaliser cette étude des besoins, on décide de comparer les différents documents et cadres de références produits par les acteurs en soutien au développement des communautés. On voit un élargissement du champ d'intérêt du groupe qui décide d'étudier le développement des communautés, plus largement que la seule question du développement des compétences.

[9] Groupe de réflexion (2010). Bref historique, 1 p.
[10] Compte-rendu de la rencontre du 29 octobre 2009 du Groupe de réflexion

L'activité nationale de février 2009 et l'élargissement du groupe à de nouveaux participants rendent plus concrète l'existence du Groupe de réflexion qui était au départ très informel. D'ailleurs dès la rencontre suivante en octobre 2009, on nomme pour la première fois par écrit le Groupe de réflexion - Développement des compétences en lien avec la mobilisation et le développement des communautés locales.

Lors de la rencontre d'octobre, on aborde de front l'ambiguïté entre être un groupe de personnes, permettant un espace informel et volontaire de recul, d'échange et de réflexion par rapport à la pratique, ou être un regroupement d'organisations qui pourrait avoir comme finalité l'harmonisation des pratiques et le développement de collaborations. Les participants choisissent la première option qui met aussi l'emphase sur le développement des compétences. Ce choix permet aussi de clarifier la distinction entre le Groupe de réflexion et le projet Vers l'IMPACT qui s'engage à animer le groupe jusqu'en juin 2010, mais qui est un projet distinct avec son propre comité aviseur. On clarifie aussi lors de cette rencontre le projet d'étude qui portera sur les cadres de références en développement des communautés. On souligne que le contexte est propice à cette analyse avec la production ou la révision récente de cadres de références, entre autres, par Québec en forme, Québec Enfant et la Santé publique. On souhaite que ce travail d'analyse débouche sur une seconde rencontre nationale avec les acteurs du champ étudié. La rencontre est aussi le moment d'un tour de table des activités des différents partenaires. On voit que la tension entre comité d'action et comité de réflexion n'est pas effacée par la décision du groupe d'être un espace de partage entre des individus, car sa première action est de développer une analyse qui pourrait favoriser l'harmonisation ou la complémentarité entre différentes organisations. Évidemment, cette analyse était utile aussi pour les participants du groupe dans leur réflexion.

Une dernière rencontre du Groupe de réflexion, pour la période 2008-2010, aura lieu le 14 janvier 2010. Les autres rencontres de l'année seront des rencontres de sous-comités, une rencontre d'analyse et une rencontre nationale. Elle débute par un tour de table sur les actualités des participants, puis porte sur la préparation de l'activité « cadres de référence ». On réfléchit à inviter des décideurs à l'activité. On opte pour faire une première analyse avec les participants du Groupe de réflexion en juin 2010, puis de présenter les résultats de cette réflexion à l'automne 2010 aux participants de l'activité nationale de 2009. Un comité organisateur est formé pour l'activité de juin.

Durant cette période, on assiste à un élargissement du Groupe de réflexion. Les fondateurs restent, sauf Claire Millette qui prendra sa retraite et Mario Régis qui sera remplacé par France Brochu au Centre 1,2,3 GO! (qui deviendra Dynamo en septembre 2011). De nouvelles personnes se joignent à l'aventure pour longtemps, comme Rafik Boualam de la Fondation Chagnon, Pierre Prévost de Québec Enfants, certains avec parfois des périodes d'absence, comme Alain Coutu du Réseau d'animation en développement durable de

Lanaudière (RADD-L), Christiane Lussier du RQDS ou Julie Lévesque du Réseau québécois des Villes et Villages en santé (RQVVS). Certains se joignent aussi pour une certaine période comme Nancy Frappier de Québec en Forme. D'autres démontrent un intérêt, mais ne participent pas ou d'une façon très ponctuelle. La liste des personnes participant au comité au début 2010 compte 17 noms. L'élargissement du groupe amène une évolution de la composition du groupe. On voit plusieurs réseaux et organismes de soutien plus impliqués sur le terrain se joindre au Groupe de réflexion. Les personnes présentes sont de moins en moins des personnes qui gravitent dans le développement des compétences et de plus en plus des personnes provenant d'organismes qui interviennent sur le terrain. Cela aura comme effet de stimuler la volonté d'action et l'intérêt pour le développement des communautés plus largement que la question du développement des compétences.

Le comité de préparation de l'activité d'analyse des cadres de référence, composé de Rafik Boualam, Geneviève Giasson, Julie Lévesque et Bill Ninacs, se réunit à plusieurs reprises et propose d'embaucher une ressource de la Coopérative La Clé pour produire une première analyse comparative. La Fondation Chagnon accepte de financer celle-ci. Un appel à tous est réalisé pour fournir des documents pertinents. Bill Ninacs et Dominique Barbès produiront une analyse qui servira de base à l'activité de réflexion en se basant sur 12 cadres de références (voir la liste des cadres en annexe).

2.3. La rencontre d'analyse des cadres de références du 10 juin 2010

Cette rencontre d'analyse se fait avec les participants du Groupe de réflexion en juin 2010 dans des bureaux de la Ville de Montréal. On y présente le travail d'analyse préparatoire qui distingue quatre différents types de cadres d'analyse. Certains sont plus généraux, d'autres s'adressent à des initiatives ou à des types d'intervention particuliers, et certains sont plutôt des cadres définissant des programmes, par exemple de financement. On compare les éléments que l'on retrouve ou non dans ces cadres, c.-à-d. vision, mission, principes. On en profite aussi pour réunir les différentes définitions des concepts clés du développement des communautés. On observe l'évolution de ces concepts dans le temps. On soulève un enjeu, soit la cohabitation entre l'approche globale intersectorielle et les approches sectorielles qui sont dominantes. Plusieurs partenaires sont mobilisés pour présenter les différents types de cadres de référence, soit Christiane Lussier du RQDS, Alain Coutu du RADD-L, Chantal Granchamp de QEF et Chantal Croze de l'Initiative montréalaise de soutien au développement social local. Suite à la présentation, un échange est organisé en lien avec les présentations, suivi d'une réflexion sur les suites à donner à l'activité.

Il semble que cette analyse ait permis aux participants de mieux connaître leurs approches et de constater qu'ils avaient les mêmes bases. Cette analyse était aussi une première réalisation du Groupe de réflexion suite à son élargissement. C'était une activité qui n'était pas trop risquée et qui permettait de développer la relation entre les participants. Notons

aussi que cette analyse ne porte pas directement sur le développement des compétences en MDC, mais plutôt sur les cadres utilisés pour favoriser ou encadrer les pratiques.

Lors de la rencontre, on convient d'organiser à l'automne une rencontre élargie des acteurs de soutien à la mobilisation et au développement des communautés. Un comité est formé pour organiser cette rencontre nationale qui se tiendra le 17 novembre 2010 au Centre St-Pierre. Ce comité est formé de Sonia Racine du projet IMPACT, Rafik Boualam de la Fondation Chagnon, Pierre Prévost d'Avenir d'Enfants, Jean Tremblay de l'INSPQ et Alain Coutu du RADD-L et du RQRI.

2.4. La rencontre nationale au Centre St-Pierre du 17 novembre 2010

Cette seconde rencontre nationale se tient sous le thème « Partager nos constats et jeter les bases d'un espace de collaboration commun ». La participation est encore plus significative que lors de la première rencontre avec plus de 35 organisations représentées par environ 55 personnes. Comme le thème de l'évènement le souligne, on souhaite en faire un espace de réflexion et de partage en se basant sur l'analyse des cadres de référence. On vise aussi à aller plus loin en se questionnant sur la pertinence de se doter d'un espace de collaboration commun. Les objectifs de la rencontre sont présentés ainsi : « Identifier les éléments de convergence et de spécificité sur une série de thèmes issus de l'analyse des cadres de référence; Dégager des constats communs sur lesquels s'appuyer; Analyser plus spécifiquement les enjeux et défis qui se posent aux acteurs soutenant la mobilisation et le développement des communautés au Québec; Déterminer les paramètres de la suite (prochaines rencontres).[11] »

La volonté du Groupe de réflexion de proposer un espace de réflexion et de collaboration s'appuie sur un ensemble de problématiques identifiées : « multiplication des initiatives locales misant sur la mobilisation (hyperconcertation); multiplication des activités de soutien offertes et possible dédoublement; essoufflement des acteurs locaux; manque de cohérence d'ensemble à tous les paliers. Il est aussi apparu qu'une meilleure connaissance mutuelle était nécessaire avant d'aller plus loin et qu'il y avait importance de s'entendre davantage sur le sens des termes employés (développer un langage assez commun pour pouvoir éventuellement agir de concert).[12] »

Un document préparatoire est préparé par Sonia Racine du projet IMPACT et le comité organisateur. Ce document présente les six thèmes qui serviront de base aux discussions : « Communautés et acteurs concernés; Raisons du choix de la stratégie/approche; Sens à

[11] Sonia Racine (2010) Partager nos constats et jeter les bases d'un espace de collaboration commun, cahier préparatoire, p.3

[12] Sonia Racine (2010) Partager nos constats et jeter les bases d'un espace de collaboration commun, cahier préparatoire, p.3

donner au développement; Description du processus local; Obstacles/défis locaux et conditions de réalisation; Le soutien au processus.[13] » Les 5 premiers thèmes sont issus de l'analyse des cadres de référence, le sixième propose une réflexion sur le soutien au développement des communautés. Un ensemble de constats sont identifiés pour chacun des thèmes qui serviront de base à la discussion des acteurs.

On peut constater que la rencontre ne porte pas particulièrement sur le développement des compétences. Elle traite plutôt de mobilisation et développement des communautés. On conserve cette appellation pour nommer le champ étudié. L'activité propose aux acteurs de réfléchir à la mise en place d'un espace de collaboration. On voit qu'il y a une volonté du Groupe de réflexion d'aller vers un comité plus actif en termes de collaboration et de coordination. La meilleure connaissance des acteurs et du champ reste quand même un objectif très important dans cette activité.

L'invitation est faite au nom des participants du Groupe de réflexion. C'est la première apparition publique de ce nom. L'invitation est faite au nom des individus, 14 participants du groupe, même si l'on nomme aussi leur organisation. Dans les participants, on retrouve Éric Darveau de Réunir Réussir et Denis McKinnon de la TNCDC en plus de ceux présentés précédemment. Le premier participera de façon ponctuelle au comité en 2011 et 2012. Le second y participera plutôt en 2012 et 2013.

2.5. Le résultat de la rencontre nationale du 17 novembre 2010

La rencontre du 17 novembre 2010 a permis de riches échanges entre les participants sur les enjeux de la mobilisation et du développement des communautés. Dans un rapport de l'activité[14], on souligne plusieurs enjeux ou défis soulevés lors de l'activité : les tensions entre les différents paliers d'intervention, le rapport au politique, la tension entre soutien et autonomie des démarches locales, l'évaluation apprenante, etc. L'activité a aussi permis un réseautage entre les acteurs.

De même les échanges autour de la pertinence de se doter d'un espace de collaboration commun sont riches, mais elles ne permettent pas de mener à un consensus. La discussion semble soulever autant d'intérêts que de préoccupations face à un tel espace. On souligne par exemple la volonté de mieux se connaître entre acteurs, avant d'aller plus loin vers « des étapes de reconnaissance, d'interinfluence, de cohérence et de complémentarité. » On considère importants la réflexion, la construction de connaissances et le partage de bonnes pratiques ou le partage d'outils. On propose de se créer un cadre de référence supra-

[13] Idem. p.4

[14] Francine Gareau et Sonia Racine, Projet IMPACT (2011). Rapport synthèse des échanges, rencontre des principaux acteurs engagés dans la mobilisation et le développement des communautés au Québec le 17 novembre 2010. 18p.

organisationnel et de produire un plaidoyer pour favoriser les convergences. On échange sur la pertinence d'amorcer un travail d'influence auprès des élus et l'on se demande si une telle structure est la plus appropriée pour faire ce travail. On soulève aussi des risques d'institutionnalisation et d'instrumentalisation d'une telle structure. Il semble qu'au final le fruit n'ait pas été mûr pour la mise en place d'un tel espace de collaboration formel entre tous les partenaires de la mobilisation et du développement des communautés.

Il semble que ce constat marque la fin de la première époque de la démarche. On peut parler d'un échec relatif de l'effort de mobilisation des acteurs autour d'un espace plus structuré de collaboration. Cette première époque est marquée par la création du Groupe de réflexion, par sa formalisation progressive avec un agrandissement de son membership, d'un passage d'un groupe intéressé principalement par la question du développement des compétences à un groupe s'intéressant plus largement à la mobilisation et au développement des communautés. Cette période est aussi marquée par l'organisation de deux rencontres nationales et d'une activité de réflexion autour des cadres de références en développement des communautés.

En 2008, 2009 et 2010, le groupe se rencontre de 2 à 3 fois par an, en plus des évènements nationaux. Il s'organise aussi autour de comités de travail pour faire avancer les projets du groupe. L'animation et le soutien sont offerts par Vers l'IMPACT qui devient le projet IMPACT. Il reçoit aussi un soutien financier de la Fondation Chagnon pour certains projets. C'est une période assez active qui se termine de façon un peu démobilisante.

3. Groupe de réflexion - 2011-2013

Suite à l'activité de novembre 2010, le Groupe se recentre vers des activités de réflexion et de partage. C'est aussi ce rôle qui ressortait de façon plus consensuelle lors de cette activité nationale. De 2011 à 2013, les rencontres du groupe porteront essentiellement sur des tours de tables entre les participants et on commencera à présenter différentes analyses par des participants du Groupe de réflexion ou par des invités. Le Groupe de réflexion se questionnera aussi de façon périodique sur sa composition et son mandat. La volonté de poser des actions n'est pas évacuée par ce recentrage, mais aboutie peu à des actions concrètes.

Durant cette période la participation aux rencontres du groupe est relativement stable entre huit et treize personnes. La participation tombera à un creux historique à la fin de cette période en janvier 2014 avec seulement cinq participants. On compte au moins quatre rencontres en 2011 et 2012, et deux rencontres en 2013. Plusieurs personnes présentent une participation relativement constante durant cette période : Denis Bourque, Jean Tremblay, Geneviève Giasson (qui passe au projet Impact à la fin de 2010 et à Communagir par la suite), Rafik Boualam, Pierre Prévost et différents représentants de Québec en Forme.

D'autres vont connaître des périodes d'absence comme Christiane Lussier ou France Brochu. D'autres encore vont réellement arrêter leur participation au cours de cette période avant de reprendre dans la période suivante, tels Bill Ninacs, Julie Lévesque et Alain Coutu. Peu de partenaires vont se joindre au groupe durant cette période, notons cependant l'arrivée du RQIIAC avec un roulement au niveau de sa représentation et la présence de Denis McKinnon de la TNCDC à partir de la mi-2012.

L'animation durant cette période est assurée par Sonia Racine dans un premier temps pour le projet IMPACT, puis pour Communagir suite à sa création en août 2011. À partir de la mi-2012, l'animation est transférée à François Gaudreault de Communagir. Notons que durant cette période plusieurs des partenaires présents au Groupe de réflexion vont s'impliquer dans le développement de Communagir. Cet organisme se développe comme un espace de collaboration entre les acteurs (organisations et intervenants) du champ de l'action collective. Sa composition et sa mission sont très proches de l'idée d'un espace de collaboration en développement des communautés. Communagir développe plusieurs projets partenariaux entre les acteurs du domaine, tels les chantiers partenariaux ou le blogue Nous.blogue. Il est probable que ce projet ait canalisé une partie de la volonté de collaboration de certains des acteurs du milieu. Le soutien au Groupe de réflexion est important pour Communagir afin d'assurer un espace de rencontre et de réflexion entre les partenaires dans un cadre qui n'est pas organisationnel, c'est pourquoi l'organisme supporte l'animation de celui-ci. Entre juin 2010, avec la fin du financement de Vers l'IMPACT et l'automne 2011, avec l'arrivée de Communagir, il y a eu une période en attente où ni Vers l'IMPACT, ni Communagir n'avait de fonds pour fonctionner. Il y a eu durant cette période appui financier de la Fondation Chagnon pour soutenir l'animation du Groupe de réflexion.

Lors de la première rencontre de 2011, on réalise un tour de table, puis on se questionne sur ce que l'on souhaite être. Des questionnements et des tensions sont soulevés entre être un espace organisé et être un espace souple, entre être un lieu de réflexion et un lieu d'action, entre être composé de personnes ou d'organisations. On décide de se doter de balises minimales de fonctionnement, de se donner des bases communes axées sur la réflexion et la promotion de la MDC (une sorte de déclaration de principes), et de laisser tomber l'organisation d'évènement. Lors de la seconde rencontre de 2011, on se concentre sur un tour de table. C'est à la troisième rencontre de 2011 que l'on revient sur des propositions de balises qui ont été développées par Geneviève Giasson et Alain Coutu. On y note que le Groupe de réflexion est un lieu d'échange, pas un lieu pour exercer de l'influence, que la participation se fait sur une base individuelle et non organisationnelle et qu'on souhaite se doter de pistes d'actions à soumettre aux acteurs concernés ou à porter en propre. Ces propositions sont adoptées par le groupe. Cette rencontre donne lieu aussi à une première présentation de contenu de la part d'un participant du groupe. Denis Bourque présente les résultats de recherches de la CRCOC portant sur une initiative locale dans la

MRC Les Moulins et une initiative régionale dans la région du Bas-Saint-Laurent, COSMOSS. La présentation est suivie d'échanges entre les participants. Cette formule est très appréciée de ces derniers. La dernière rencontre de 2011 consiste en un tour de table et une présentation par Jean Tremblay de la recherche qu'il a réalisée avec David Letellier sur le développement social au Québec depuis 1998.

La première rencontre de 2012 donne lieu à un échange spontané sur la valeur ajoutée du groupe en l'absence de plusieurs acteurs. On confirme les orientations actuelles et l'on décide d'inviter plus de partenaires, en particulier Denis McKinnon de la TNCDC, Jean-François Aubin du RQRI et Lise Roy de SRQ. Un document de présentation du Groupe de réflexion est réalisé en mars 2012, afin de faciliter ce recrutement. Il reprend essentiellement les termes des balises adoptées en 2011. Lors de la rencontre, un tour de table est réalisé, puis Bill Ninacs présente la *Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2011-2016*. Cette première analyse d'une politique publique dans le champ du MDC amène les participants vers des actions d'influence. On décide de partager cette réflexion avec des acteurs qui se présenteront en commission parlementaire sur le projet. Sonia Racine développera un courriel à faire circuler dans les réseaux afin d'informer les acteurs sur les implications de cette politique. On décide aussi d'inviter un représentant du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire pour un échange sur le sujet. La rencontre suivante donnera donc lieu à un tour de table et à une présentation suivie d'un échange avec Suzanne Héneault du MAMROT. Suite à cet échange, on décide d'en diffuser les résultats et voir comment ces informations peuvent servir de levier pour les communautés.

La dernière rencontre de 2012 consiste en un tour de table et une activité de révision du mandat du Groupe de réflexion. Suite à ces échanges, on convient de conserver la formule axée sur le partage et l'analyse. On note qu'une action pourrait émerger, mais on ne se donne pas d'objectif à ce niveau. On souligne aussi deux angles d'approche, soit le développement des communautés territoriales et les rapports entre les élus et la société civile. C'est la première fois que cette question ressort aussi clairement dans les travaux du Groupe de réflexion, mais c'est une question qui prendra de plus en plus d'espace.

Lors de la première rencontre de 2013, on présente une mise en forme de la révision du mandat. La vision du Groupe y est présentée comme l'appropriation du pouvoir d'agir des communautés. On souhaite organiser les rencontres autour de tours de table et d'analyses d'expériences terrain. On souhaite ancrer la réflexion dans les pratiques. On présente six thèmes sur lesquels portera la réflexion : le travail des agents de développement, les politiques publiques, la demande sociale de participation, les rapports élus-société civile, l'intégration des processus et la lecture partagée d'une communauté. Lors de la rencontre, Christiane Lussier du RQDS présente les résultats de la rencontre entre les représentants de démarches régionales en développement social et des responsables régionaux des Fonds

issus du partenariat entre le Gouvernement du Québec et de la Fondation Chagnon. Cette présentation est suivie d'échanges. La seconde et dernière rencontre de 2013, et dernière de cette période, est tenue en juin. Il y a un tour de table et une présentation d'Ève-Isabelle Chevrier sur Vivre St-Michel en Santé, suivis d'un échange entre les participants.

Notons qu'il se passe six mois entre la troisième et la quatrième rencontre de l'année 2011. Il y aura aussi cinq mois entre la dernière rencontre de 2012 et la première rencontre de 2013 et sept mois entre la dernière de 2013 et la première de 2014. Cette distance entre les rencontres démontre une certaine difficulté à mobiliser les partenaires autour de rencontres et peut aussi avoir un effet démobilisant par manque de rythme dans l'action collective.

Durant cette période, les tours de tables étaient appréciés, car ils permettaient aux partenaires de se tenir à jour des actions des autres et de ce qui se passait sur le terrain. La nouvelle formule avec présentation de contenus est très appréciée et donne lieu à des échanges très riches entre les participants. Cependant, pour plusieurs participants, il y a un sentiment de tourner en rond. On le voit aussi avec le besoin périodique de revenir sur le mandat du Groupe. Néanmoins, ce mandat évolue très peu durant cette période.

4. Repositionnement du Groupe de réflexion et réaction aux transformations politiques - 2014-2015

La donne va changer à partir de janvier 2014 avec l'arrivée de différents nouveaux contextes. Le Groupe de réflexion vit une démobilisation et il choisira d'aller plus vers l'action afin de se redynamiser. La période est aussi celle des grands changements politiques et réglementaires ayant suivi l'entrée au pouvoir du gouvernement du Parti libéral du Québec au printemps 2014. Ce contexte amène les partenaires à souhaiter influencer de façon plus proactive les nouvelles politiques et à prendre des positions collectives sur la place publique. La volonté d'action rencontre donc un contexte propice à l'action. Le Groupe de réflexion connaît aussi un changement d'animateur avec l'arrivée de Jean-François Aubin qui amène aussi le groupe vers l'action collective.

Durant cette période le Groupe de réflexion se rencontrera quatre fois en 2014 et trois fois dans la première moitié de 2015. La participation au groupe sera plus importante avec de dix à seize personnes par rencontre. On ne mobilise pas réellement de nouveaux joueurs, sauf Monique Côté du RQRI. Jacques Savard de la Ville de Montréal se joindra aussi à quelques rencontres lors de cette période. Ève-Isabelle Chevrier remplace Denis McKinnon pour la TNCDC et Karine Leduc représente le RQIIAC. On observe principalement la continuité ou le retour progressif des différents participants. Seul Jean-Tremblay se

distancie de la démarche avant d'y revenir en 2017. Le contexte de diminution importante de la latitude des employés du secteur public explique en grande partie ce retrait.

4.1. Le repositionnement du Groupe de réflexion

Lors de la première rencontre de 2014, il y a un tour de table et Bill Ninacs présente une analyse qu'il a faite pour le compte de la Fondation Chagnon et qui porte sur l'évolution du domaine de la mobilisation et du développement des communautés locales au Québec depuis 1983. On discute aussi de la situation du Groupe de réflexion. Les participants, même s'ils apprécient la formule, sentent le besoin d'aller plus loin, plus vers l'action, et de donner une visibilité et d'augmenter le poids politique de l'approche. Aussi, Communagir souhaite se retirer de l'animation du groupe, car l'organisme est en mode priorisation dans le cadre du développement de ses activités. On note que la Fondation Chagnon est intéressée à appuyer la promotion de l'approche de développement des communautés. On décide de mobiliser les participants actuels et de nouveaux participants dans une activité d'orientation. On souhaite que Jean-François Aubin anime cette activité.

Il y a eu par la suite une rencontre du Groupe en juin 2014 dont nous n'avons pas le compte-rendu. Jean-François Aubin accepte pour sa part d'animer une activité d'orientation, et il suggère de réaliser des entrevues individuelles avec chacun des participants du groupe au courant de l'été 2014. Le mandat qu'on lui confie implique des entrevues avec seize personnes, dont deux ressources qui avaient animé les rencontres du Groupe antérieurement. On souhaite principalement savoir si les participants désirent que le Groupe de réflexion mette en œuvre des moyens de faire la promotion et de positionner les pratiques du développement collectif sur la place publique au Québec et de préciser les aspects du développement collectif dont on veut faire la promotion. Le mandat est supporté financièrement par la Fondation Chagnon.

Lors d'une rencontre du Groupe de réflexion en septembre 2014, Jean-François présente les résultats de sa collecte d'information à travers un document intitulé *À la croisée des chemins*. Il y fait un certain bilan de la démarche, présente certains enjeux, soulève la question de l'identité du groupe et propose un mandat et un plan d'action. En termes de bilan, les participants sont satisfaits de la réflexion et de l'échange dans un contexte informel, mais perçoivent aussi que ce n'est pas suffisant et que cela mène à un effritement de la participation. Comme synthèse du bilan, Jean-François souligne que le groupe ne peut poursuivre sans clarifier ses objectifs, sa nature et son fonctionnement.

Jean-François Aubin propose que le groupe devienne une coalition formée de réseaux, d'organisations et peut-être de citoyens engagés. Il propose aussi un plan d'action en trois phases. Premièrement, se doter d'un cadre de référence permettant de développer un langage commun. Deuxièmement, il suggère de se doter d'un mandat clair et d'une structure appropriée pour le réaliser (ex. avec des comités). Il propose un mandat basé sur

la réflexion, l'échange, la veille, la promotion du développement des communautés, l'influence auprès des pouvoirs publics et d'agir comme groupe-conseil. Finalement, il propose de se doter d'un plan d'action précis et évaluable. Il présente plusieurs moyens nommés dans les consultations (production d'outils, lobby, etc.) et souligne l'intérêt à organiser un évènement sur le développement des communautés. Il présente ensuite des conditions de réussite ressortant des consultations : avoir une coordination, être mandaté par nos organisations, recruter de nouveaux participants, un mode de fonctionnement favorisant un engagement soutenu, etc.

Lors des échanges suite à cette présentation, les participants soulignent qu'il serait cohérent de travailler en collaboration entre les organisations appuyant la collaboration au niveau local. On note aussi que la Fondation Chagnon serait prête à soutenir une coalition. Les participants soulignent aussi le contexte menaçant qui risque de favoriser un repli sur soi, mais qui peut aussi justifier plus de solidarité entre les organisations. On décide d'aller de l'avant avec un cadre de référence, mais aussi avec des actions communes en lien avec le contexte. On se dote des mandats suivants :

Mandat général :

- Promouvoir et positionner le développement des communautés auprès des pouvoirs publics et autres (économique, la société).

Mandat secondaire :

- Creuser les grands enjeux, les analyser, se positionner, formater un argumentaire ou un discours;
- Se partager de l'information entre organisations, réseaux, etc.;
- Agir à titre de groupe-conseil, à la demande des membres (interne) ou de l'externe;
- Réfléchir le développement des communautés en développant une intelligence et une expertise collective;
- Intéresser les acteurs significatifs à la démarche, recruter.

On souhaite aussi organiser un évènement conjoint pour donner le coup d'envoi de la coalition. En termes de fonctionnement, on décide de se doter d'une coordination. On identifie Jean-François Aubin comme coordonnateur et on forme un noyau de base de trois personnes pour appuyer son travail (Rafik Boualam, France Brochu et Alain Coutu). On souhaite une adhésion formelle des membres et on propose de relancer certains participants (RQVVS, INSPQ, RQRI). On décide que l'ajout de nouveaux membres

(organisations et citoyens) continuera de se faire par cooptation, donc qu'ils seront choisis par les membres en place.

Cette rencontre constitue un point tournant de la démarche. On passe d'un groupe d'individus à une coalition d'organisations. On passe d'un groupe d'échange et de réflexion, à un groupe souhaitant aussi porter des positions et des actions collectives. On se donne clairement un mandat d'influence auprès des pouvoirs publics et des autres acteurs. On se dote d'une coordination, ce qui va plus loin que la seule animation présente jusqu'à maintenant.

- De gauche à droite : Jean-François Daigle, Ève-Isabelle Chevrier, François Gaudreault, Geneviève Giasson, France Brochu, Jacques Savard, Christiane Lussier, Alain Coutu, Karine Leduc, Jean-François Aubin, Denis Bourque, Pierre Prévost et Rafik Boualam. (24 septembre 2014)

4.2. Des actions en lien avec le contexte de réorganisation gouvernementale

Lors de la rencontre suivante, en décembre 2014, le tour de table porte spécifiquement sur les difficultés que pose la réorganisation gouvernementale et sur le soutien souhaité des autres organisations présentes. Jean-François soumet un plan d'action en lien avec le contexte en sept propositions. Celles-ci portent sur de l'influence au niveau du

gouvernement et des élus municipaux. On propose par exemple la rédaction d'un texte collectif questionnant les orientations gouvernementales et une rencontre avec un fonctionnaire du ministère du Conseil exécutif. On suggère aussi de produire un outil à l'intention des élus municipaux sur le développement des communautés, de mettre sur pied un réseau des élus municipaux pour le développement des communautés et de rencontrer les présidents et directeurs des deux unions municipales.

Suite aux échanges sur ces propositions, on décide de concentrer en premier lieu l'influence au niveau du gouvernement. On choisit de rédiger un texte apolitique qui met l'emphase sur les avantages du développement des communautés pour le gouvernement. On note aussi l'importance pour le gouvernement de ne pas larguer le développement social. On se questionne à savoir qui signe, les organisations, les individus ou les deux. On échange aussi sur la façon de faire de l'influence. Est-ce que la prise de position de la coalition implique que les organisations ne prennent pas position? On favorise une prise de position multiple et, surtout, coordonnée.

Lors de cette rencontre, on clarifie qu'il y a un moratoire sur l'intégration de nouveaux membres et attendant d'avoir un cadre de référence. On suggère d'inviter des organisations à appuyer le texte proposé sans pour autant devenir membres du groupe. On nomme pour la première fois l'idée d'un historique pour se présenter à d'autres organisations.

Lors de la rencontre suivante en février 2015, on présente deux versions d'un document de prise de position collective. Le premier constituant une lettre au premier ministre du Québec (en annexe) lui sera envoyée, ainsi qu'aux différents chefs de parti de l'Assemblée nationale, avec une demande de rencontrer le premier ministre. On souhaite publier le second texte, *Développement local et régional : Et maintenant?* (en annexe), qui est une version modifiée du premier, dans les médias, ce qui n'aura pas lieu faute de fonds. Cette lettre circulera plutôt dans les réseaux et sur les médias sociaux. Les deux textes questionnent les impacts des transformations et invite le gouvernement à ouvrir un dialogue social, en particulier par la tenue d'un Forum. Ces textes qui se présentent au nom d'un « collectif d'organisations » seront signés par des citoyens et des organisations, plus de la moitié n'étant pas membres du Groupe de réflexion. La rencontre de février permettra de commenter le texte, de peaufiner la stratégie d'influence et de s'informer sur les organisations prêtes à signer.

On présente aussi lors de cette rencontre les démarches d'Alain Coutu auprès d'un fonctionnaire important du Conseil exécutif du gouvernement et celles du RQDS et de la TNCDC auprès du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). Le RQDS s'étant vu demander de produire un avis sur la place du développement social au Québec, un comité *ad hoc* est formé pour l'appuyer dans cette tâche. Ce comité regroupe le RQDS, la CRCOC, la TNCDC, Jacques Savard de la Ville de Montréal, le RQIIAC et le RQRI. Un

Avis sur la place du développement social au Québec sera soumis le 9 avril 2015 à la sous-ministre adjointe aux politiques, analyse stratégique et action communautaire du MTESS.

Geneviève Giasson propose aussi de réaliser un travail d'analyse des relations entre les réseaux et les organisations en développement social afin d'alimenter la réflexion du groupe et l'avis sur le développement social. Un comité *ad hoc* est formé du RQRI, de la CRCOC, de Rafik Boualam de la Fondation Chagnon, de Communagir et de Jean Tremblay de l'INSPQ pour y travailler. Ce comité produira en mars 2015, avec le soutien de Sophie Michaud de Communagir, un document intitulé *Les rôles, les contributions et les liens unissant les principaux acteurs du développement des communautés du Québec*. Ce document sera soumis au MTESS en annexe de l'*Avis sur la place du développement social au Québec*. Suite à tous ces échanges, on profite encore de la rencontre pour présenter les orientations stratégiques du RQVVS et pour faire un tour de table.

La dernière rencontre de cette période, en mai 2015, débute par une présentation par Sophie Michaud de son analyse sur les rôles, les contributions et les liens unissant les principaux acteurs du développement des communautés. Puis, Rafik Boualam présente le soutien de la Fondation Chagnon aux démarches régionales en développement social. Jean-François Aubin ramène par la suite la préoccupation d'influencer les élus locaux. On décide de former un comité de travail ayant pour mandat de produire un argumentaire pour mieux sensibiliser les élus. Ce comité est composé de Rafik Boualam, Julie Lévesque, Geneviève Giasson, Christiane Lussier et Jean-François Aubin. On discute du cadre de référence et on termine la rencontre par un tour de table.

4.3. Le cadre de référence

Lors de la rencontre de décembre 2014, on discute de l'élaboration du cadre de référence partagé. On note que le comité formé lors de la rencontre de septembre, avec Alain Coutu, France Brochu et Rafik Boualam, appuiera Jean-François dans le développement du contenu. Entre décembre 2014 et février 2015, l'énergie est plutôt mise sur la rédaction de textes collectifs. Lors de la rencontre de février, Jean-François relance les membres avec deux questions sur la finalité et les approches à privilégier en développement des communautés. Lors de la rencontre de mai 2015, Jean-François présente une première version du cadre de référence et prend les commentaires du groupe.

Cette période de la démarche est riche en changements. On se donne un mandat beaucoup plus actif, un mandat d'influence. Le contexte de transformations politiques est propice à la mise en œuvre de ce mandat. On statue que le groupe est composé d'organisations plutôt que d'individus. Le Groupe de réflexion réalise ses premières prises de position collectives. Plusieurs comités sont formés pour réaliser des mandats spécifiques. De plus, on observe que le vocabulaire évolue vers le seul développement des communautés, on ne parle plus de mobilisation. Durant cette période, l'emphase est mise sur l'organisation et la production de

documents conjoints, très peu sur des présentations. Cette période se termine à la mi-2015 avec l'adoption d'un cadre de référence et l'adoption d'un nouveau nom pour la démarche, soit le Collectif des partenaires en développement des communautés.

5. Collectif des partenaires en développement des communautés - 2015 à 2017

Lors de la première rencontre de cette période en juin 2015, Jean-François Aubin présente un document intitulé : *Si on s'organisait...* Dans ce document il propose de changer le nom du groupe pour Collectif des partenaires en développement des communautés. Il propose aussi une nouvelle version du mandat, qui une fois bonifiée prendra la forme suivante et la conservera tout au long de la période :

- Faire valoir la promotion du développement des communautés
- Influencer les pouvoirs publics et privés dans une optique de développement des communautés
- Être un lieu de réflexion et d'échange de pratiques
- Favoriser le partage des interventions et la collaboration entre les différents acteurs dans le domaine du développement des communautés

Il propose aussi certaines modalités de fonctionnement et un exemple de plan d'action. Il fait le constat que la première action du Collectif est réalisée, soit la production d'un cadre de référence (en annexe). Les prochaines étapes devraient être l'adhésion des organisations au Collectif sur la base de ce cadre, le choix d'une ressource pour l'animation et la coordination, et le développement d'un plan d'action annuel.

Cette rencontre inclut aussi un tour de table et une présentation du projet de texte pour les élus municipaux. On ouvre aussi la porte à partir de cette rencontre à mobiliser d'autres partenaires pour qu'ils joignent le Collectif.

5.1. Le cadre de référence du Collectif des partenaires en développement des communautés

Lors de cette première rencontre, on fait aussi un dernier exercice de validation du texte du cadre de référence. Celui-ci prendra sa forme finale le 20 juin 2015. Il présente le Collectif, sa définition du développement des communautés, ses valeurs communes, sa vision partagée et sa finalité, sa mission, ses principes et son mandat. Il présente aussi le rôle qu'il voit pour le gouvernement en développement des communautés. Ce cadre de référence favorisera, entre autres, l'intégration de nouveaux membres au Collectif en mettant par

écrit les différents aspects de celui-ci. En date du 2 octobre 2015, le RQDS, le RQQIAC, la TNCDC et le RQRI adhéraient au cadre de référence. Le RQVVS n'y adhère pas pour des raisons liées à son financement. Les organisations membres du Collectif reconnaissent le cadre de référence, mais ce ne sont pas toutes les organisations qui y ont adhéré formellement.

5.2. Le plan d'action 2015-2016

Lors de la rencontre d'octobre 2015, Jean-François Aubin propose un plan d'action aux membres du Collectif avec huit actions en lien avec les différents éléments du mandat du Collectif.

- Action 1 : Organiser une table ronde avec une journaliste de l'Actualité (novembre)
- Action 2 : Réaliser un feuillet ou un outil vidéo qui illustre le développement des communautés et le diffuser notamment aux municipalités et aux DG des MRC et municipalités (janvier 2016)
- Action 3 : Rédiger une lettre aux municipalités en lien avec le Fonds de développement du territoire (décembre)
- Action 4 : Organiser un séminaire pour les membres du Collectif (élargie) sur les réponses des communautés aux changements provoqués par le gouvernement (janvier 2016)
- Action 5 : Organiser une journée sur le développement des communautés visant des fondations et des ministères et autres acteurs (mai 2016)
- Action 6 : Avoir de rencontres régulières du Collectif
- Action 7 : Continuer à clarifier la contribution et les spécificités de chaque organisation dans le développement des communautés
- Action 8 : Produire un courriel électronique chaque mois pour informer sur les initiatives diverses en développement des communautés (à compter de décembre 2015)

Les membres du Collectif adoptent ce plan d'action et se séparent le travail pour voir à la réalisation de ces actions. Rafik Boualam est volontaire pour coordonner la réalisation de celui-ci. Cette rencontre se termine par un tour de table et Jean-François Aubin est reconduit dans son mandat de coordination. On réfléchit aussi aux organisations que l'on souhaite approcher, tels la Coalition montréalaise des Tables de quartier (CMTQ), la Fondation Béati, le Centre St-Pierre, le Forum de développement social de l'Île de Montréal, Centraide et Solidarité rurale du Québec.

Lors de la rencontre de janvier 2016, plusieurs nouveaux partenaires se joignent à la démarche, soit Yves Bellavance de la Coalition montréalaise des Tables de quartier, Lise Roy du Centre St-Pierre, Jacques Bordeleau de la Fondation Béati, Mario Régis de Centraide et Danielle Forest du Centre de recherche sociale appliquée (CRSA). Plusieurs de ces nouveaux joueurs resteront avec le Collectif jusqu'à aujourd'hui, certains seront remplacés, et d'autres ne maintiendront pas leur participation. D'autres partenaires se joindront aussi au groupe durant cette période, soit la Table de développement social de Lanaudière (TDSL), le Réseau de développement des communautés de la Capitale-Nationale (RDCCN) et la Coopérative Niska. La participation des anciens membres est aussi relativement soutenue durant cette période. Bill Ninacs arrête sa participation en 2017 pour des raisons de santé. Le RQDS est absent durant la majorité de la période aussi pour des raisons de santé. Le RQVVS voit sa participation devenir plus régulière avec le temps. D'autres organisations comme Dynamo et la TNCDC ont une participation aléatoire. Notons qu'au courant de cette période la Fondation Chagnon est représentée par deux personnes. La participation durant cette période varie entre onze et vingt-deux participants, ce qui est significativement plus élevé que dans les périodes précédentes.

En janvier 2016, on fait le suivi du plan d'action. Le Collectif produit un mémoire qui sera déposé au MTESS en janvier 2016 dans le cadre de la consultation publique sur le renouvellement du plan d'action gouvernemental Solidarité et inclusion sociale. On note aussi qu'on organisera une journée le 8 avril en lien avec l'action 4 (un séminaire sur les réponses des territoires aux changements). Sinon, la rencontre est essentiellement axée sur des présentations. Maryse Drolet de la Fédération québécoise des municipalités (FQM) réalise une présentation sur la façon d'appuyer les municipalités dans le contexte de transformation. Il y a aussi une présentation du RQVVS sur la façon dont ils travaillent avec les élus. Une présentation, par Claude Pelletier, porte sur le projet « Prendre soin de notre monde » qui s'adresse aussi aux municipalités. Une autre présentation est faite par Juan-Luis Klein, directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) et coprésident de l'organisme de liaison et de transfert Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) sur un projet de recherche intitulé « L'innovation sociale dans la revitalisation des collectivités en transformation ». Lors de cette rencontre on présente aussi le projet Opération veille et soutien stratégique (OVSS) qui est porté par certains partenaires, dont Communagir, la CRCOC et le RQDS, et qui vise à produire des analyses utiles sur la façon dont les acteurs s'adaptent aux transformations en cours.

En mars 2016, on fait le suivi des actions, en particulier de l'activité organisée le 8 avril et de la brochure que l'on souhaite produire pour les élus municipaux. On échange aussi sur l'organisation d'un forum à l'automne en lien avec l'action 5. On décide d'abandonner ce projet qu'on considère trop gros et arrivant trop rapidement. Le reste de la rencontre consiste en un tour de table et des présentations d'Yves Bellavance sur la Coalition

montréalaise des Tables de quartier et de Vincent Van Schendel sur l'organisme Territoires innovants en économie sociale et solidaire.

Le 8 avril 2016, le Collectif organise au Centre St-Pierre une journée de partage et de réflexion sur la façon dont certains territoires se réorganisent en lien avec les transformations vécues. Des représentants de six territoires étaient présents : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Charlevoix, Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine, Lanaudière et Vallée-du-Haut-Saint-Laurent. Une quarantaine de partenaires participeront à cette journée qui sera animée par Dynamo. Les interactions y ont été très riches et les participants ont beaucoup apprécié l'activité.

Activité du 8 avril 2016

Lors de la rencontre de juin 2016, une présentation est réalisée par Michel Angers, maire de Shawinigan et membre du comité exécutif de l'Union des municipalités du Québec (UMQ), sur le rôle que peuvent jouer les villes en développement des communautés. Cette présentation est suivie d'échanges. Le reste de la rencontre est constitué d'un tour de table, d'une proposition de plan de communication (sur lequel nous reviendrons dans la prochaine section) et d'une présentation de Kaléidoscope, la nouvelle forme de la revue Développement social. On présente aussi de nouveau le document pour les élus municipaux. On demande à chaque membre de fournir l'offre de service en développement des communautés de leur organisation, qu'on prévoit mettre sur un potentiel site Internet, afin d'informer les élus des services disponibles. On décide aussi de réaliser une production écrite à partir du matériel colligé lors de la journée du 8 avril. Cette décision aboutira, en février 2017, à la coproduction avec la CRCOC d'un cahier intitulé *Six exemples de*

restructuration de la gouvernance régionale du développement social et territorial au Québec. Cette coproduction rendra disponible de l'information utile sur la façon dont la société civile se réorganise face aux changements vécus et en particulier comment sa relation avec les élus municipaux évolue en lien avec la gouvernance du développement territorial.

On peut voir que cette première expérimentation avec un plan d'action donne des résultats mitigés. Sur sept actions, deux actions sont abandonnées, trois semblent ne pas se réaliser, une est réalisée beaucoup plus tard, alors que trois sont réalisées (dont celles d'avoir des rencontres régulières). La seule action significative du Collectif pendant la période est l'organisation de l'activité du 8 avril, qui est une réussite. Le Collectif réalise aussi une action spontanée, soit le dépôt du mémoire au MTESS. Le premier plan d'action semblait comporter beaucoup d'actions et un échéancier peu réaliste.

5.3. Le plan de communication

En mars 2016, Karine Daigle - étudiante à la maîtrise en Pratiques de recherche et action publique du centre Urbanisation, Culture, Société de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS) - se joint au Collectif afin de réaliser un stage. Pendant la rencontre, on réfléchit sur la façon d'influencer. Karine Daigle propose de réaliser un plan de communication et de transfert de connaissances. Ce plan sera travaillé en collaboration avec Jean-François Aubin. En juin 2016, on présente une proposition de plan qui est commentée et bonifiée par les membres présents. On parle d'orientations stratégiques, d'orientations de communications et de publics cibles. On décide aussi de créer un comité de travail afin de développer le plan de communication. Lise Roy et Claude Champagne du Centre St-Pierre et David Marshall du RQRI se joignent à ce comité. En septembre 2016, on présente une version plus avancée d'un plan de communication sur trois ans. On y présente la vision et le but recherché, les publics cibles, les objectifs du plan. Les publics cibles sont dans l'ordre :

- Les MRC et les municipalités;
- Les acteurs privés;
- Le gouvernement du Québec;
- Les autres acteurs (santé, éducation, communautaire).

Les objectifs sont les suivants :

- Améliorer la connaissance de la définition du développement des communautés;
- Développer les compétences/capacités en développement des communautés;
- Assurer un financement adéquat pour les acteurs en développement des communautés;

- Augmenter la reconnaissance des organisations en développement des collectivités;
- Favoriser et stimuler une concertation intégrant toutes les parties prenantes d'un milieu.

La discussion qui suit ramène à plusieurs enjeux de définition du Collectif. Est-ce qu'on est un espace de réflexion ou d'action? Est-ce que le Collectif est un facilitateur ou un acteur? Est-ce que notre public cible est les municipalités ou le gouvernement? Le plan de communication semble positionner clairement le Collectif comme un acteur collectif, quand jusqu'à ce moment il était surtout un collectif d'acteurs.

Lors de la rencontre suivante en novembre 2016, on revient avec une activité sur les actions de communication potentielles du Collectif. Nous n'avons pas accès au compte-rendu de cette rencontre, mais il semble que ce soit à ce moment que le projet de se doter d'un plan de communication achoppe. Il est probable que l'ambition du plan ait été trop importante (voir objectifs ci-dessus) en rapport aux ressources du Collectif. Certains membres commençaient à être essoufflés par l'augmentation du rythme du Collectif, ajouter le plan de communication faisait beaucoup. Il est possible que cet achoppement ait été causé par l'utilisation d'outils ou de cadres essentiellement organisationnels qui seraient moins appropriés pour un collectif d'acteurs. Il est possible aussi que le plan soit venu questionner le niveau d'engagement de chacun dans le Collectif comme un acteur collectif plutôt que comme un collectif d'acteurs. Dans tous les cas, cet exercice est venu questionner l'identité du Collectif, sans pour autant apporter plus de réponses.

5.4. Le plan d'action 2017

Lors de la rencontre de septembre 2016, on débute une réflexion pour renouveler le plan d'action. On souhaite rester ouverts aux actions spontanées. On réfléchit à des actions permettant de s'informer, de communiquer et de sensibiliser. On identifie et priorise aussi certains sujets que l'on souhaite aborder dans l'année, dont les élus municipaux et MAMOT, la lutte à la pauvreté, le développement durable (et les liens avec les groupes environnementaux), la santé et les services sociaux et les fondations. En février 2017, on revient sur le plan d'action. On sent une tension entre ceux qui souhaiteraient un plan mieux défini et ceux qui privilégieraient une approche moins planifiée. On note que le plan d'action se situe au niveau de l'intention, ce n'est pas un plan engageant comme celui d'une organisation.

La rencontre de février 2017 permet plusieurs présentations. Celle de Gédéon Verreault et Denis Bourque de la CRCOC porte sur la co-publication réalisée suite à l'activité du 8 avril 2016. Celle de Sophie Michaud de Communagir porte sur les principaux projets de loi concernant la relation entre Québec et les municipalités et le Fonds d'aide au rayonnement des régions. On informe de la fin de Kaléidoscope et de la démarche de Votepour.ca pour explorer la faisabilité d'un nouveau média en ligne sur le développement collectif. Rafik

Boualam présente les nouvelles orientations de la Fondation Chagnon. Geneviève Giasson, pour sa part, présente l'avancement des travaux de l'OVSS. Elle questionne l'intérêt du Collectif de porter le projet de l'OVSS. Le Collectif décide de devenir le porteur de l'OVSS, qui conserve un comité de pilotage propre. Communagir en demeure le fiduciaire et en assure la coordination.

On note aussi que le document *Le développement des communautés, un soutien aux élus d'un quartier, d'une ville, d'un village, d'une MRC* est achevé, près de deux ans après la décision de créer un tel outil. C'est le Centre de recherche sociale appliquée (CRSA) qui en a assuré la production. Ce document présente l'approche de développement des communautés comme une façon pour un conseil municipal ou de MRC d'amener un développement cohérent de son milieu, malgré la diversité des dossiers traités. Le développement des communautés est le fruit d'un travail collectif et permet de bâtir une vision partagée et de faire émerger des actions. Il s'appuie sur un ensemble de valeurs et sur la nécessité d'établir un échange constructif avec les citoyens, ainsi qu'une collaboration avec les partenaires socioéconomiques. Le fascicule de quatre pages présente plusieurs exemples inspirants des bienfaits de la participation citoyenne et de travaux réalisés en concertation. Il avise aussi que les membres du Collectif peuvent offrir du soutien aux élus avec cette approche. Le document n'a pas été acheminé à ce moment aux municipalités, car le Collectif n'a pas encore de site Internet. On invite donc les membres du Collectif à l'utiliser en ajoutant leur adresse de site Internet.

Aussi, lors de cette rencontre, on forme un comité pour recruter un nouvel animateur en remplacement de Jean-François Aubin qui se présente à la mairie de Trois-Rivières. Le comité recherchera aussi un organisme fiduciaire, car la Fondation Chagnon ne souhaite plus payer directement les factures. Lors de la rencontre suivante en mars 2017, on choisira Claude Champagne du Centre St-Pierre comme nouveau coordonnateur pour le Collectif, suite à la proposition d'un comité de sélection. Le Centre St-Pierre sera aussi identifié comme fiduciaire. On propose aussi la création d'un comité de coordination, qui sera formé de Geneviève Giasson, Rafik Boualam et Alain Coutu, pour appuyer Claude dans son travail de préparation du contenu et du processus. Lors de cette rencontre, on précise aussi le rapport entre le Collectif et l'OVSS. Ce projet possède son propre comité de pilotage formé de certains membres du Collectif.

En mars 2017, Jean-François Aubin présente un nouveau plan d'action pour 2017 avec un axe externe et un axe interne, 13 objectifs et 15 actions. Voici certaines de ces actions (les autres étant déjà réalisées ou portant sur des présentations souhaitées) :

- Amorcer des collaborations avec le projet « Passerelles » du TIESS : Denis Bourque représentera le Collectif au comité de pilotage du projet.

- S'associer au Colloque « Pratiques et professions du développement des communautés territoriales » porté par la CRCOC
- Organisation d'une rencontre d'échange sur l'innovation sociale avec le Collectif des fondations
- Produire un dépliant expliquant ce qu'est le Collectif
- Compléter le site web du Collectif
- Se donner une rencontre de réflexions pour aller plus en profondeur sur notre conception du développement des communautés et sur nos pratiques à partir de notre cadre de référence

Cette rencontre permet aussi un tour de table et une présentation par Jean-François Aubin sur le projet de loi 122 intitulé *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*.

Lors de la rencontre suivante, en avril 2017, on accueille Claude Champagne comme nouvel animateur. Il entrevoit sa fonction d'animation et de coordination davantage comme un rôle d'agent de liaison travaillant en complicité avec un comité de coordination. Cette posture se distingue de celle de Jean-François Aubin qui considérait et présentait le rôle d'animation et de coordination avec une composante importante de leadership. Le contexte évolue aussi, le Collectif passe d'une phase de structuration à une phase de consolidation. Lors de cette rencontre, on traite aussi de la question financière. Un financement de la Fondation Chagnon est présenté pour l'année 2017, qui couvre les frais de coordination et permet de financer certaines dépenses du Collectif.

La rencontre de juin 2017 consiste essentiellement en une présentation de la nouvelle *Politique gouvernementale de prévention en santé*, par Jean Tremblay de l'INSPQ, un rapide tour de table et une analyse collective animée par l'OVSS. Sophie Michaud et Myriam Thériault animent ce premier exercice d'analyse collective réalisé au Collectif. Les thèmes soumis sont en lien avec deux axes de travail de l'OVSS, soit la gouvernance territoriale et le maillage des expertises en intervention collective. Les membres du Collectif sont invités à y réfléchir en sous-groupes. À la fin de la rencontre, les membres notent qu'ils ont apprécié cette rencontre moins chargée où l'on a pu aller en profondeur dans les dossiers.

On débute la rencontre de septembre 2017 en annonçant l'envoi par infolettre du document de sensibilisation aux élus municipaux aux 1100 municipalités du Québec, malgré l'absence de site Internet. On avise que le Comité de coordination entend se pencher sur la question des communications du Collectif, en réfléchissant en particulier sur ce que cela signifie de communiquer comme un Collectif plutôt que comme une organisation. Claude Champagne propose d'ailleurs de former un comité avec des professionnels des communications des

organisations membres pour avancer la question des communications. Il a produit un diagnostic sur la question des communications du Collectif qu'il entend utiliser pour animer le comité, mais aussi pour questionner le Collectif sur les orientations à prendre.

La rencontre de septembre 2017 consiste en un rapide tour de table et en plusieurs présentations. Myriam Thériault et Sophie Michaud présentent trois démarches inspirantes produites par l'OVSS qui ont été analysées au courant de l'été. L'analyse collective produite lors de la rencontre précédente du Collectif, a été mise à profit dans la production de cette analyse. Mélanie Pelletier du TIESS vient présenter l'avancement du projet Passerelles.

La dernière rencontre de la période est basée principalement sur la présentation de Jean-Marc Chouinard, vice-président de la Fondation Lucie et André Chagnon, sur les nouvelles orientations stratégiques de cette dernière, suivie d'une période d'échanges. Finalement, après un rapide tour de table, Claude présente un bilan 2017 du Collectif qu'il entend déposer à la Fondation Chagnon. Il note, entre autres, que le comité de coordination s'est rencontré quatre fois depuis avril. Une réflexion collective est prévue en lien avec le bilan lors de la première rencontre de 2018.

Le plan d'action 2017 semble beaucoup plus réaliste que le plan précédent. La majorité des actions y sont d'ailleurs déjà réalisées. Une action importante réalisée par la suite est l'association au colloque international organisé par la CRCOC en décembre 2017 qui est un succès en termes de participation. Une action spontanée qui émerge est la rédaction de cet historique en collaboration avec la CRCOC. La collaboration avec l'OVSS peut permettre au Collectif de partager aussi ses réalisations, comme la production de *Continuité et innovation, Une étude de cas : trois démarches territoriales concertées*, ainsi que de capsules vidéo sur les individus-clés de ces démarches. L'organisation d'une rencontre avec le collectif des cinq fondations semble toujours être une intention du Collectif. Celui de se doter d'un site Internet et d'une stratégie de communication aussi. Notons, que durant cette période le Collectif ne se positionne pas sur l'importance d'avoir un média en développement des communautés, même si on y présente régulièrement les avancés du projet de Votepour.ca qui prend le relais de la revue Kaléidoscope.

Durant cette période, le Collectif semble revenir principalement à son rôle d'échange et de réflexion. Les rencontres portent principalement sur des présentations et des échanges. On passe très peu de temps à se définir ou se redéfinir, même si on sent un certain besoin de clarifier l'identité et le rôle du Collectif. Celui-ci continue néanmoins son travail de structuration avec la création d'un comité de coordination et un travail sur les communications. On réalise aussi quelques actions. On prend, en particulier, une certaine forme de responsabilité pour le projet OVSS, qui pourrait devenir un outil structurant pour le Collectif.

6. Analyse transversale de l'historique

Force est de constater que le Collectif[15] a constitué et constitue encore un espace unique d'arrimage entre des représentants de certains regroupements de démarches et d'acteurs, fondations, centres de recherche, institutions publiques et ressources de soutien, d'animation et d'accompagnement impliqués en développement des communautés. On présente ici les dynamiques qui ont traversé l'évolution de la démarche, ses facteurs de succès, ainsi que les réalisations et la valeur ajoutée de celle-ci.

6.1. Les dynamiques qui ont traversé son évolution

6.1.1. Une formalisation de la démarche

L'historique du Collectif présente un espace qui a évolué et qui est toujours en évolution. Le Collectif s'est formalisé et organisé avec le temps. Il s'est doté d'un cadre de référence, d'un mandat, de plans d'action, d'une coordination et d'un comité de coordination. Néanmoins, il reste toujours assez informel dans ses orientations et l'organisation de son action collective. L'identité du Collectif s'est développée, mais elle reste ouverte. Le Collectif vit une tension entre devenir un espace plus formalisé, structuré et actif et être un espace animé par le sens que lui donnent les membres présents et engagés in situ. Que le Collectif se structure ou ne se structure pas, cela crée une tension. Néanmoins, il semble que le Collectif ait évolué dans cette zone de tension.

Le Collectif se positionne assez clairement jusqu'à maintenant comme un collectif d'acteurs plutôt que comme un acteur collectif. Les prises de position et les apparitions publiques du Collectif comme entité sont très restreintes. Le développement des communications vient en particulier questionner cette situation. Se doter d'un logo, d'un site Internet présentant le Collectif, communiquer d'une même voix, cela implique qu'on s'entende sur les bases d'un acteur collectif. Le cadre de référence constitue une base solide, mais il faut voir l'espace que les membres souhaitent donner au Collectif en tant qu'acteur.

La cohabitation entre collectif d'acteurs et acteur collectif semble être là pour rester. Le Collectif permet le développement de lectures et positionnements communs en lien avec certains enjeux. Il permet aussi des prises de positions communes de certains de ses membres. Il peut aussi parfois choisir de porter une action comme un acteur collectif sur un enjeu. Évidemment, la capacité pour le Collectif d'avoir un impact direct passe par le développement d'un acteur collectif fort. Néanmoins, il peut choisir d'avoir un impact indirect en passant par l'action de ses membres. Cela pose cependant la question de la

[15] Nous utiliserons ce terme ici pour faire référence à la démarche collective incluant les appellations de Groupe de réflexion et de Collectif des partenaires en développement des communautés par souci de simplification.

capacité d'action des membres, qui sont tous déjà très accaparés. Il est important que le Collectif se structure en fonction de la stratégie qu'il privilégie.

6.1.2. D'un groupe d'individus à un regroupement d'organisations

Une autre dynamique toujours présente au sein du Collectif est de savoir si les individus participent au Collectif en leur nom personnel ou comme représentant de leur organisation. Le groupe s'est défini longtemps comme un groupe de praticiens venant échanger et réfléchir. Néanmoins, on revenait périodiquement avec un questionnement sur ce positionnement et on a proposé, entre autres, une réflexion nationale (en novembre 2010) sur la création d'un groupe formé des organisations nationales. Depuis 2014, lors du mandat de Jean-François Aubin, le groupe se définit clairement comme un regroupement d'organisations. Certaines d'entre elles ont adhéré formellement au cadre de référence du Collectif et d'autres non. Tous les membres ne semblent pas avoir le même niveau de délégation de la part de leur organisation. Ainsi, au-delà de cette décision, il semble exister encore une zone d'incertitude. Chacun vient à la fois comme individu praticien et comme membre de son organisation. Comme le rôle principal joué par le Collectif récemment est principalement de l'ordre de l'échange et de la réflexion, il est possible que la demande de représentativité ne soit pas très élevée. Au final, l'engagement des organisations au Collectif est variable et est le reflet de la diversité des organisations présentes. On retrouve ces enjeux d'engagement, de représentativité, et en particulier la façon dont les représentants rapportent l'information vers leur organisation, dans les différentes instances de concertations au Québec (Côté *et al.,* 2010).

6.1.3. Le rôle du Collectif

Une des principales dynamiques qui a traversé l'historique du Collectif est la définition de son rôle. On s'entend tout au long de la démarche sur le rôle d'échange et de réflexion du Collectif. La façon de réaliser l'échange avec un tour de table se maintient dans le temps. La façon de porter la réflexion varie grandement. Elle peut aller d'échanges entre les participants, de présentations de membres ou d'invités externes (chercheurs ou acteurs), jusqu'à la production d'analyses (ex. coproductions avec la CRCOC) ou la production d'analyses communes (ex. cadre de référence, document pour les élus). La tension au niveau du rôle se situe plutôt au niveau de la finalité de la réflexion et de l'action du Collectif. On souhaite s'informer, mais on souhaite aussi dès le départ avoir une influence positive pour le développement des communautés au Québec. On organise des rencontres nationales et des analyses dans le but d'améliorer la collaboration entre les acteurs, notamment ceux en soutien au développement des communautés. Pendant la vague de transformation gouvernementale, le groupe dirige son influence plutôt vers les élus gouvernementaux et municipaux. Pendant cette période, certains membres du Collectif se retirent, car ils sont moins à l'aise avec les prises de position du Collectif face au

gouvernement. Certains craignent que le Collectif devienne un groupe de pression. Aussi, toutes les organisations n'ont pas le même niveau d'autonomie face au gouvernement.

Ce rôle d'influence envers les acteurs publics et privés, bien qu'il constitue un des quatre mandats du Collectif, soulève encore des questionnements. L'influence peut prendre différentes formes : influence par expertise et analyse des enjeux, par information, sensibilisation à l'approche, mobilisation, lobby, etc. Ce rôle peut être exercé de différentes façons : directement par la coordination du Collectif ou par une prise de position publique particulière de plusieurs membres avec une option de retrait pour ceux qui ne sont pas à l'aise. Dans ce cas, on ne mentionnera que les organisations concernées et non le Collectif en tant que tel. L'influence peut passer aussi par la coordination de l'action entre plusieurs de ses membres.

La volonté d'influencer le développement des communautés touche aussi la volonté de « Favoriser le partage des interventions et la collaboration entre les différents acteurs dans le domaine du développement des communautés » qui est un des mandats du Collectif. Cela passe en particulier par la volonté d'amener une plus grande collaboration entre les membres du Collectif dans leur travail de soutien au développement des communautés. Au-delà de la confiance qui s'est tissée entre ces acteurs et des réalisations produites par le Collectif, il n'est pas clair que ce dernier ait obtenu des résultats en ce sens. Est-ce réellement un rôle porté par le Collectif? La question se pose.

Néanmoins, la démarche a permis la réalisation d'actions collectives. On a souhaité que celles-ci soient respectueuses des limites de chacun. Dans ce contexte, l'action collective a permis de développer la collaboration et la confiance entre les membres du groupe. L'action collective reste cependant un défi, afin qu'elle soit pertinente pour tout le monde, que tout le monde y trouve son compte.

6.1.4. Un Collectif en croissance

À part pour une période de questionnements au milieu de son histoire, le Collectif a toujours été en croissance. Cette croissance est un signe de vitalité du Collectif. Cependant, la composition particulière du Collectif - regroupements de démarches et d'acteurs, ressources de soutien, d'animation et d'accompagnement, centres de recherche, fondations, institutions publiques - génère des dynamiques particulières. Les membres présents ne partagent pas tous la même vision et n'ont pas tous les mêmes intérêts. Cela peut venir limiter la capacité du Collectif à devenir un acteur collectif et à prendre des positions collectives. Il existe aussi une certaine compétition entre des membres partageant le même rôle, en particulier ceux offrant des services, ce qui a pu être une source de tension occasionnelle au sein du groupe. On peut observer aussi une certaine forme de compétition entre les membres et le Collectif lui-même. Ceux-ci jouent sur la même patinoire nationale et des membres peuvent avoir de la réticence à ce que le Collectif y prenne plus de place.

Actuellement, plusieurs membres ont plus de visibilité et de capacité d'influence que le Collectif lui-même.

En termes de composition, la réflexion a porté sur certains enjeux. On s'est questionné à savoir si l'on souhaitait s'adjoindre des membres régionaux. On a accepté des membres de Lanaudière, de Montréal et de la Capitale-Nationale, mais on souhaite limiter l'ajout de membres régionaux. Cet enjeu est lié à celui de la taille du Collectif. Celui-ci est ouvert à accepter de nouveaux membres, mais, avec la croissance continue du membership, on se préoccupe de la taille maximale pour qu'un tel groupe demeure fonctionnel. Le Collectif a voulu s'adjoindre plus de fondations. Il pourrait réfléchir aussi à s'adjoindre plus de groupes de recherche. Il en existe plus d'une vingtaine ayant des liens avec le développement des communautés et seulement trois y sont représentés.

D'autres réflexions existent en lien avec la composition, par exemple la réflexion sur la présence au Collectif des acteurs du développement des communautés. Le Collectif pourrait s'adjoindre le milieu de la santé, de l'éducation, le milieu privé, les organismes de développement. Évidemment, on touche encore ici l'enjeu de la taille du groupe. Dans un même ordre d'idées, le développement social est bien représenté au Collectif, ce qui n'est pas le cas du développement économique ou environnemental qui sont d'autres aspects du développement des communautés. Aussi, des membres pensent qu'il serait pertinent d'avoir des acteurs liés aux pouvoirs publics autour de la table, tels les ministères, l'UMQ, la FQM ou l'ADGMRCQ. Ceux-ci pourraient peut-être se joindre à titre d'observateurs.

La croissance actuelle du membership du Collectif est vécue positivement. On sent qu'elle apporte un dynamisme. Évidemment, cela soulève la question de l'intégration de ces nouvelles personnes et la capacité du Collectif de maintenir sa cohésion et de se présenter à ces nouveaux membres. Ceux-ci arrivent avec de nouvelles attentes et font évoluer le Collectif. Un enjeu est de maintenir un espace avec des relations de qualité malgré l'augmentation du nombre de participants.

Évidemment, il y a un lien à faire entre la composition et le rôle du Collectif. Si celui-ci est principalement un espace d'échange et de réflexion, il ne recrutera pas le même type de partenaires que s'il est davantage un espace d'action concertée et d'influence.

6.2. Les conditions de succès

6.2.1. Un espace sécurisant et évolutif

La démarche s'est construite d'abord comme un regroupement d'individus. Ces individus ont joué un rôle important dans l'évolution et le maintien de cette démarche. La confiance qui s'est développée entre ces individus a été le ciment de la démarche. Ils ont su créer un espace sécurisant et agréable de partage. La présence d'un espace sécurisant a favorisé la qualité des échanges. L'engagement dans le temps de ces individus dans la démarche a

permis de conserver ce noyau et d'accueillir de nouveaux participants. Maintenir un espace agréable et sécurisant et améliorer la confiance entre les participants reste toujours un enjeu dans cette démarche où de nouvelles personnes se joignent périodiquement. Même si le Collectif est devenu un regroupement d'organisations, c'est avant tout un groupe d'individus qui se rencontrent et cela permet de limiter les intérêts corporatistes et organisationnels qui pourraient exister et prévaloir entre certains membres.

Ce noyau d'individus a aussi porté un leadership partagé. Ce leadership collectif a favorisé une évolution de la démarche ancrée dans les différents intérêts et visions autour de la table. La création du comité de coordination a aussi structuré un certain leadership autour de l'animation du comité. Jean-François Aubin a aussi joué un rôle de leader qui a permis de structurer la démarche. Certains ont cependant vécu plus difficilement son approche de consultation, plutôt que de coconstruction (ex. plan d'action proposé plutôt que coconstruit). Communagir, la CRCOC et la Fondation Chagnon sont aussi identifiés comme des organisations qui portent le projet du Collectif.

De gauche à droite autour de la table : Rotem Ayalon, Sonia Racine, Émilie Proteau-Dupont, Éric Darveau, Denis Bourque, Suzanne Hénault, Bill Ninacs, Christiane Lussier, Rafik Boualam, Geneviève Giasson, François Gaudreault, Pierre Prévost et Sophie Clerc, avril 2012.

Aussi, la démarche est évolutive depuis le début. Elle s'est adaptée à l'évolution du contexte et à l'évolution des organisations membres. Les participants l'on fait évoluer vers quelque chose de plus formel. Évidemment, cet aspect évolutif n'a pas toujours été agréable à vivre, car la démarche est toujours un peu floue et revient périodiquement dans un processus de

redéfinition. Mais, cette flexibilité a permis à la démarche d'assurer sa pertinence et sa continuité dans le temps. Ainsi, le Collectif a eu une approche rassembleuse et respectueuse du rythme et des limites de chacun. Néanmoins, cela peut avoir limité le développement d'un projet collectif plus ambitieux.

6.2.2. Des ressources

Une autre condition de réussite de la démarche a été le soutien qu'elle a reçu de plusieurs organisations. Au départ, Vers l'IMPACT a soutenu l'animation de la démarche, même si cela ne faisait pas partie de sa mission. Par la suite, Communagir a mis une ressource d'animation à la disposition du groupe. Avoir une personne responsable d'organiser les rencontres et d'en assurer le suivi est un atout majeur pour ce type de démarche.

La démarche a aussi bénéficié de financements ponctuels de la Fondation Chagnon pour réaliser certaines analyses et appuyer l'organisation de certaines rencontres. Celle-ci a financé le mandat de Jean-François Aubin visant à clarifier le positionnement de la démarche. Par la suite, elle a accepté de financer un poste de coordination à temps partiel et certaines activités du comité (communications, analyses, etc.). Cet appui et ce financement sont des facteurs structurants pour la démarche. Aussi, la flexibilité du financement de la Fondation Chagnon est appréciée, car elle ne vient pas imposer d'exigences particulières au Collectif. Il faut noter cependant que de dépendre d'une seule source de financement pourrait fragiliser le Collectif. On reste aussi avec un financement de base qui ne permet pas de réaliser de grandes actions. Cependant, il permet de soutenir l'engagement des membres du Collectif dans la réalisation d'actions.

Ainsi, l'énergie et l'engagement des membres est un facteur de réussite de la démarche. Depuis le début de la démarche, ils réalisent une grande partie du travail. Les nombreux comités ont permis plusieurs réalisations concrètes. L'engagement des membres est volontaire, presque militant. La création d'un comité de coordination vient aussi soutenir le travail du coordonnateur. Évidemment, cet engagement est variable d'un membre à l'autre.

Notons aussi le travail de coordination de Jean-François Aubin qui a permis au Collectif de se structurer. Il proposait clairement de se doter d'un Collectif plus structuré et plus actif. Au-delà de leur travail d'animation du Collectif, les coordonnateurs réalisent aussi un rôle d'organisation et d'agent de liaison entre les rencontres.

Résumé des conditions de succès et des conditions limitatives du Collectif

Conditions de succès	Conditions limitatives
Un groupe de porteurs avec des relations de qualité qui dure dans le temps (leadership partagé)	

Une volonté de collaboration	
Un espace sécurisant et le développement de la confiance	De la méfiance entre certaines organisations
L'engagement de la majorité des membres	L'engagement variable des membres
	L'énergie limitée des membres pour s'engager
	L'engagement limité des organisations
Le soutien financier de la Fondation Chagnon	Des ressources limitées
Des ressources d'animation et de coordination	
Une démarche évolutive	Un flou sur ce qu'est le groupe et son rôle
Le respect du rythme de chacun	Une frilosité à s'engager dans un projet collectif
La diversité des expertises	La diversité des intérêts et des besoins
Un espace à haute valeur ajoutée pour les participants en termes d'échanges et de réflexion	
La production de réalisations collectives	

6.3. Ses réalisations, valeurs ajoutées et potentiel de développement

6.3.1. Les réalisations et valeurs ajoutées

Une première réalisation et valeur ajoutée de cette démarche est d'avoir permis l'émergence d'un espace rassemblant une diversité d'acteurs ayant un lien avec le développement des communautés. L'existence même de cet espace est audacieuse et innovante. C'est essentiellement la diversité des acteurs présents et le nombre de ceux-ci qui en font un espace significatif. Le caractère dynamique du Collectif, lui confère aujourd'hui une capacité d'attraction et de mobilisation des acteurs du développement des communautés.

Une autre réalisation et valeur ajoutée du Collectif est de constituer une communauté de pratique pour ses membres, une source d'information privilégiée et un espace de réflexion collective pour comprendre les différents enjeux et se repérer dans le contexte de

transformation. La pratique des tours de tables permet aux partenaires de se maintenir à jour sur l'évolution de ce qui se fait dans le domaine. Cela est particulièrement pertinent dans un contexte où les choses bougent rapidement comme on l'a vu dans les dernières années. La pratique des présentations et des échanges entourant celles-ci permet d'approfondir différentes questions liées au développement des communautés. Ces partages et ces échanges amènent le développement d'une compréhension plus globale de ce champ. Ils permettent aussi de réaliser une certaine veille de ce qui s'en vient. Les individus qui participent aux échanges considèrent qu'ils sont d'une grande richesse pour leur compréhension et leur pratique. Comme le note bien une répondante, la participation au Collectif est nourrissante pour les membres : « Pour moi c'est vraiment un lieu d'apprentissage, un temps de recul, un moment de réseautage, un moment d'analyse nationale, chose que l'on ne fait pas tant au quotidien. Un lieu d'inspiration, de réflexion et d'échange et un terreau fertile pour nouer des liens. »

La démarche et les différents échanges ont favorisé le développement d'une compréhension commune et d'un langage commun parmi les membres du Collectif. L'exemple le plus évident est le développement du cadre de référence du Collectif. Les membres ont aussi fait le choix d'une terminologie rassembleuse pour parler d'un développement global des territoires, celui de développement des communautés. La multiplication des approches tend à complexifier la compréhension et la communication sur celles-ci. L'utilisation du concept de développement des communautés et la définition de celle-ci dans son cadre de référence permettent de promouvoir cette appellation rassembleuse.

Le travail de partage et de réflexion a aussi fait évoluer les membres dans leurs approches et leurs cadres. Des organisations comme la Fondation Chagnon et Communagir ont été influencées par ces réflexions. D'un autre côté, l'espace a permis à des acteurs comme la Fondation Chagnon ou Communagir de prendre leur place de façon plus naturelle dans l'écosystème du développement des communautés.

Une autre valeur ajoutée importante de la démarche est de constituer un espace de réseautage entre les différents partenaires du développement des communautés. Elle a permis aux membres de mieux se connaître comme individus et comme organisations. Elle a permis de développer aussi la confiance et la qualité des relations entre les membres. Ainsi, la ligne de communication est ouverte entre tous les membres. Cela facilite les contacts et les collaborations potentielles. Le Collectif permet du réseautage entre membres de différents secteurs du développement des communautés, par exemple entre les regroupements et la recherche, ou avec la philanthropie.

En termes de collaboration et de partenariat, il n'est pas si clair que la démarche ait permis l'émergence de beaucoup de collaborations entre les membres à l'extérieur du Collectif. Cependant, il est possible que la démarche ait facilité certaines collaborations, comme la

création de l'OVSS et des projets de recherche partenariale. Le Collectif met en place des conditions favorables (connaissance, confiance, compréhension commune, langage commun, etc.) à des collaborations dont plusieurs restent à concrétiser.

Au-delà des échanges à l'interne, la démarche a contribué à la réflexion sur le développement des communautés et à la promotion de cette approche. Elle l'a fait en organisant des rencontres nationales en 2009 et 2010. Elle l'a fait aussi par les analyses qu'elle a présentées lors de ces rencontres : analyse de l'univers de la mobilisation et du développement des communautés, analyse des cadres de références. Elle a aussi produit de la connaissance en organisant en avril 2016 une rencontre présentant la façon dont différentes initiatives territoriales se réorganisaient face au changement de contexte et en réalisant une coproduction sur le sujet par la suite (Verreault et Bourque, 2017). À certains moments, les membres ont aussi fait circuler de l'information dans leurs réseaux, par exemple sur la *Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2011-2016.* En décembre 2017, le Collectif a collaboré à la Conférence internationale sur les pratiques et professions du développement des communautés et des territoires de la CRCOC.

Le contexte de réorganisation gouvernementale a permis de voir le potentiel d'influence d'un tel regroupement de partenaires. L'existence de ce regroupement a permis une prise de parole commune qui n'aurait peut-être pas eu lieu autrement. Il a permis un mouvement de solidarité entre les membres et avec les acteurs touchés par les transformations. Pendant cette période, le groupe a joué un rôle d'influence de différentes manières. Il y a eu la production de deux lettres, une pour le premier ministre et une pour les médias. Il y a eu une rencontre avec le cabinet du premier ministre. Le groupe a participé à la rédaction d'un avis sur la place du développement social. Il y a aussi eu la production d'un document pour sensibiliser les élus. Le contexte a donc favorisé des prises de positions communes. Cela ne s'est pas fait sans tension, puisque certains membres se sont retirés, car ils étaient moins à l'aise avec ces prises de position. Néanmoins, pour plusieurs membres, la capacité du Collectif de réaliser la promotion du développement des communautés et d'exercer de l'influence est une valeur ajoutée importante de celui-ci.

Suite à cette période effervescente, le Collectif a réalisé quelques actions (ex. dépôt d'un mémoire au MTESS), mais s'est recentré sur son rôle d'échanges et de réflexions. En lien avec ce rôle, le Collectif a accepté de devenir porteur de l'Opération veille et soutien stratégique (OVSS) qui vise à produire de la connaissance sur les transformations dans les pratiques utile aux acteurs du développement des communautés. L'OVSS devient un outil du Collectif pour produire des connaissances sur le développement des communautés. Le Collectif a aussi collaboré à la conférence internationale de la CRCOC et contribué à faire de l'évènement un succès en y participant (comme participants et présentateurs) et en mobilisant leur réseau. La valeur ajoutée du Collectif peut ainsi passer par des collaborations et des productions concrètes.

Résumé de la valeur ajoutée :

- Création d'un espace regroupant les principaux acteurs en soutien au développement des communautés
- Espace d'échange et de réflexion
- Développement d'une compréhension et d'un langage communs
- Contribution à l'évolution des membres dans leurs cadres et leurs approches
- Développement de la confiance et réseautage, entre autres intersectoriel
- Développement de la réflexion sur le développement des communautés et promotion de l'approche
- Production de textes d'influence et rencontres avec des fonctionnaires de l'État
- Porteur de l'OVSS

6.3.2. Développement potentiel

Au-delà des réalisations concrètes, différentes visions sont présentes par rapport à la valeur ajoutée, voire à la mission que pourrait avoir le Collectif. On s'entend largement sur la valeur ajoutée d'être un espace de partage et de réflexion. On souhaite maintenir les présentations et peut-être organiser une journée annuelle de réflexion.

On se questionne à savoir si le Collectif devrait offrir du conseil en développement des communautés et mettre en valeur les services offerts par ses membres, comme il a été proposé dans le cadre de la production du document de sensibilisation des élus municipaux. Ainsi, le Collectif pourrait jouer un rôle promotion et de courtage des services de ses membres. Il pourrait aussi développer des analyses, des cadres et des outils qu'il pourrait mettre à disposition des acteurs. Cela impliquerait d'être une entité plus formelle, afin d'être interpellé et de mettre son expertise au service du terrain.

Le Collectif pourrait favoriser l'accentuation des collaborations entre ses membres et plus largement entre les acteurs du développement des communautés. Une vision importante est de mettre en œuvre dans l'écosystème du soutien au développement des communautés la collaboration et les synergies dont on fait la promotion au palier local ou régional. La façon de favoriser ces collaborations reste à définir.

Le Collectif pourrait faire la promotion du développement des communautés auprès des différents acteurs. La promotion peut se réaliser de différentes façons : par la production et la diffusion d'analyses, par l'organisation d'activités de formation et de réflexion, etc. Ce travail de promotion est aussi lié au travail de communication du Collectif : quelles cibles et quels messages pour quelles finalités. La promotion du développement des communautés peut aussi passer par un travail d'influence auprès des décideurs publics (élus municipaux et provinciaux, administration publique). Ce travail d'influence peut prendre plusieurs formes : rencontres de lobby, participation de décideurs à des activités de réflexion,

collaborations avec des réseaux d'élus, etc. Il serait important de clarifier la façon dont le Collectif entend jouer ces rôles de promotion et d'influence dans le futur. Il peut le faire en jouant directement ces rôles et/ou en favorisant une cohérence et une coordination entre l'action de promotion et d'influence de ces membres.

Certains membres souhaitent aussi que le Collectif devienne un acteur collectif. On voit le potentiel d'influence du Collectif s'il développe sa visibilité. Un regroupement d'une telle ampleur pourrait avoir un impact important sur la promotion du développement des communautés. Il pourrait permettre de gagner du terrain en termes de pratiques, de reconnaissance, de conditions favorables, etc. Cela pourrait aller jusqu'à être reconnu comme un interlocuteur des pouvoirs publics en matière de développement des communautés.

Notons qu'avec la confirmation récente de son financement, l'OVSS peut s'inscrire dans différentes stratégies du Collectif. Elle peut favoriser des collaborations entre les membres dans des projets de recherche. Elle peut permettre de faire la promotion du développement des communautés auprès de certains groupes en produisant des analyses pour ceux-ci. Elle peut aussi permettre de donner plus de visibilité au Collectif.

Finalement, pour jouer ces différents rôles, le Collectif peut se doter d'un plan d'action. Certains membres souhaiteraient avoir un plan plus précis avec un suivi des résultats, et d'autres préféreraient avancer en saisissant les opportunités plutôt que de se doter d'un plan d'action qui peut devenir démobilisateur quand plusieurs actions ne sont pas réalisées. Un entre-deux pourrait être possible.

Conclusion

Les dix premières années du Collectif des partenaires en développement des communautés ont été riches en rebondissements. Il y a eu la création d'un groupe de réflexion en mobilisation et développement des communautés et l'organisation de rencontres nationales sur le sujet. La seconde rencontre du groupe s'est soldée par un échec de la volonté de mettre en place un espace de collaboration des acteurs et le groupe s'est recentré sur son rôle d'échanges et de réflexion. Cela a généré une certaine démobilisation des participants et le groupe s'est repositionné comme un collectif d'acteurs avec un mandat d'influence. Ce repositionnement a coïncidé avec une période de transformation des politiques publiques peu favorable à l'approche du développement des communautés et a permis plusieurs productions collectives faisant la promotion de cette approche. Finalement, le Collectif a adopté dans les dernières années un certain rythme de croisière avec des échanges, de la réflexion et quelques actions collectives.

L'origine de la démarche comme un groupe d'individus se connaissant et souhaitant échanger sur les projets en cours dans le domaine a marqué l'évolution de celle-ci. Ce rôle d'échanges et de réflexion collective a été au cœur de la démarche tout au long de son historique. De plus, la démarche est basée sur un groupe d'individus ayant des affinités et une volonté commune de collaboration. Le maintien dans le temps de ce groupe a permis de créer un espace convivial d'échanges et d'actions collectives.

Plusieurs questionnements ont traversé l'évolution du Collectif essentiellement au niveau de sa structuration, de sa composition, de ses rôles et de ses communications. Le Collectif a connu une formalisation et une structuration progressive, mais reste encore une coalition très horizontale et peu structurée par rapport à son action collective. Sa composition a évolué et est aujourd'hui assez claire. Le Collectif est composé d'organisations œuvrant d'une façon ou d'une autre en soutien au développement des communautés. Certains enjeux liés à la représentativité ou à la composition peuvent demeurer, mais ne sont pas majeurs actuellement. La question des rôles du Collectif a aussi pris beaucoup d'espace dans son évolution et l'on voit un besoin de clarification à ce niveau aujourd'hui.

Un enjeu lié à la structuration et à la façon dont le Collectif souhaite jouer ses rôles est de choisir jusqu'à quel point il veut devenir un acteur collectif. Il est en premier lieu un collectif d'acteurs qui se regroupent pour échanger et porter des actions communes. Il pourrait choisir de devenir un acteur collectif qui développe une identité, un discours et une visibilité propres. Néanmoins, cela implique un investissement collectif dans le développement de ces éléments. C'est au Collectif de voir la valeur ajoutée d'aller en ce sens. Les communications étant liées aux rôles que souhaite jouer le Collectif et à la façon

dont il souhaite les jouer, il est important de clarifier les points ci-dessus afin de pouvoir communiquer efficacement.

Les questionnements ont permis au Collectif de se définir et d'évoluer pour devenir ce qu'il est aujourd'hui. Ils vont continuer de dynamiser cet espace dans une sorte de tension permanente et créatrice. Au-delà de ces questionnements récurrents, ce regroupement des principaux acteurs du développement des communautés a permis plusieurs réalisations au courant de son historique. Il a favorisé la connaissance et la confiance entre ces acteurs. Il a contribué à la réflexion de ses membres et des acteurs du domaine en général. Il a aussi réalisé des actions de promotion de l'approche. Un tel regroupement reste très pertinent aujourd'hui, en particulier dans le contexte actuel où l'État n'encourage pas une approche de développement des communautés et où les institutions publiques s'impliquent moins dans celui-ci alors que s'exprime fortement la demande sociale et citoyenne pour une prise sur le développement collectif. Les acteurs du système de soutien au développement des communautés doivent collaborer pour faire la promotion de cette approche et le Collectif constitue un espace clé pour favoriser cette collaboration.

Bibliographie

Publications

Bourque, Denis (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège du développement des communautés,* Québec, collection Initiatives, Presses de l'Université du Québec, 142 p.

Bourque Denis et Cyprien Avenel (sous la dir.) (2017). *Les nouvelles dynamiques du développement social*, Nîmes (France), Éditions Champ social, Collection Questions de société, 280 pages.

Conseil de la santé et du bien-être (1998). *Forum sur le développement social, allocutions et échanges*, 130 p.

Communagir (2017). *Principaux projets de loi concernant la relation entre Québec et les municipalités et Fonds d'aide au rayonnement des régions*, fiche d'information, 7 p.

Communagir (2014). *Les compétences pour agir-ensemble* (document), Chantier partenarial sur le développement des compétences, 14 p.

Côté, N., St-Louis, M.-P., Bourque, D. (2010). *Pratiques de concertation sur le territoire de la MRC Les Moulins: rapport de la démarche de recherche participative*, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, Gatineau, Université du Québec en Outaouais, Cahier no 1003, 78 pages.

CRCOC (2017). Quel avenir pour les communautés et l'action collective ?, cahier du participant, Conférence internationale sur les pratiques et professions du développement des communautés et des territoires, 14 et 15 décembre 2017, Montréal, 28 p.

Dominique Damant, Camil Bouchard, Luce Bordeleau, Nathalie Bastien et Geneviève Lessard (1999). « 1,2,3 GO! : Modèle théorique et activités d'une initiative communautaire pour les enfants et parents de six voisinages de la grande région de Montréal », *Nouvelles pratiques sociales,* 122, p. 133–150.

Fondation Lucie et André Chagnon (2017). Rencontre sur les orientations philanthropiques de la Fondation Chagnon, présentation PPT de Jean-Marc Chouinard faite à la rencontre du Collectif du 24 novembre 2017

Fondation Lucie et André Chagnon (2016), Politique de financement, www.fondationchagnon.org/fr/politique-de-financement.aspx

Initiative montréalaise de soutien au développement social local (IMSDSL, 2006). *Orientations et paramètres de gestion et d'évaluation*, 16 p.

Letellier, David et Jean Tremblay (2011). *Le développement social au Québec depuis 1998, survol des politiques, programmes, pratiques et dispositifs de recherche*, cahier de l'Alliance de recherche université-communauté en Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC), Université du Québec en Outaouais (UQO), série Recherches, numéro 45, 118 p.

Lévesque, Julie (coordination), Leroux, Richard et William A. Ninacs (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés. Conceptions, actions, enjeux, défis et préoccupations : points de vue d'acteurs de directions de santé publique*, revue de littérature, Institut national de santé publique du Québec,

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (2014). *Pacte fiscal transitoire concernant les transferts financiers aux municipalités pour 2015 et une nouvelle gouvernance régionale*, 4 p.

Ninacs, William A. (2008). *Empowerment et intervention/Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec : Presses de l'Université Laval (PUL), 140 p.

Québec (2016). *Projet de loi n˚122*, *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs.* Assemblée nationale : Éditeur officiel du Québec, 77 p.

Québec (2015), *Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 4 juin 2014 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2015-2016*, Projet de loi n˚ 28, chapitre 8, adopté le 20 avril, Assemblée nationale, première session, quarante et unième législature, 124 p.

Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (2010). *Pratiques d'organisation communautaire en CSSS/Cadre de référence du RQIIAC*. Québec : Presses de l'Université du Québec (PUQ), Collection Initiatives, 158 p.

Regroupement québécois en revitalisation intégrée. *Cadre de référence sur les démarches de revitalisation intégrée*, 28 p.

Regroupement québécois en revitalisation intégrée. *Cadre de référence sur les revitalisations urbaines intégrées.*

Réseau québécois en développement social (2015). *Avis sur la place du développement social au Québec*, 9 avril 2015, 38 p.

Revue Développement social, vol. 1, no. 1, octobre 1999, 16 p.

Revue Développement social, vol. 5, no. 2, mars 2005, 44 p.

Vaillancourt, Yves (2016). *Marges de manœuvre des acteurs locaux de développement social en contexte d'austérité*, Copublication CRCOC -CRISES-ARIMA, Cahier 17-01, 97 p.

Verreault, Gédéon et Denis Bourque (2017). *Six exemples de restructuration de la gouvernance régionale du développement social et territorial au Québec*, un état de situation partiel réalisé par la CRCOC et le Collectif des partenaires en développement des communautés, Cahier no 17-06, 91 p.

Ville de Montréal (2007). *Étude de besoins, projet de renforcement de l'expertise en développement local*, Direction de la diversité sociale du Service du développement culturel, de la qualité du milieu de vie et de la diversité ethnoculturelle, 116 p.

Documents produits au courant de la démarche

Lettre d'invitation, rencontre nationale Développement des compétences en matière de mobilisation et développement des communautés, 26 février 2009

Coopérative La Clé, Projet « Vers l'IMPACT », présentation PPT, Vue d'ensemble au 26 février 2009, 84 acétates

Groupe de réflexion sur les différentes facettes du développement et de la mobilisation des communautés locales, liste des participants et des participantes, 22 octobre 2009, 2 p.

Projet Vers l'IMPACT, Description des travaux en cours, 27 octobre 2009, 1 p.

Analyse des besoins en mobilisation et développement des communautés locales : documents reçus, 29 octobre 2009, 3 p.

Groupe de réflexion sur les différentes facettes du développement et de la mobilisation des communautés locales, liste des participants et des participantes, 14 janvier 2010, 2 p.

Ninacs, William A. et Dominique Barbès, Coopérative La Clé, Analyse de cadres de référence d'organismes soutenant la mobilisation et le développement des communautés locales : synthèse, version du 6 juin 2010, 18 p.

Groupe de réflexion, Synthèse de l'analyse des cadres de référence d'organismes soutenant la mobilisation et le développement des communautés locales, présentation PPT, 10 juin 2010, 9 acétates

Partager nos constats et jeter les bases d'un espace de collaboration commun, cahier préparatoire, 10 novembre 2010, 29 p.

Partager nos constats et jeter les bases d'un espace de collaboration commun, invitation, 13 octobre 2010, 2 p.

Partager nos constats et jeter les bases d'un espace de collaboration commun, déroulement, 17 novembre 2010, 2 p.

Partager nos constats et jeter les bases d'un espace de collaboration commun, plan d'animation, 17 novembre 2010, 4 p.

Projet IMPACT, Francine Gareau et Sonia Racine, Partager nos constats et jeter les bases d'un espace de collaboration commun, rapport synthèse des échanges, janvier 2011, 18 p.

Proposition de balises générales pour le groupe de réflexion sur la mobilisation et le développement des communautés, 20 mai 2011, 1 p.

Groupe de réflexion sur la mobilisation et le développement des communautés, présentation, mars 2012, 1 p.

Groupe de réflexion sur la mobilisation et le développement des communautés, Révision du mandat, 10 octobre 2012, présentation PPT, 14 acétates

Groupe de réflexion sur le développement et la mobilisation des communautés, présentation du mandat, janvier 2013, 3 p.

Informations pour le mandat de Jean-François Aubin, 2014, 2 p.

À la croisée des chemins, présentation PPT, 24 septembre 2014, 20 acétates

Pour le développement de nos communautés, un appel au gouvernement de M. Couillard, 5 février 2015, 4 p.

Lettre au premier ministre, M. Philippe Couillard, Demande de rencontre et proposition, 3 mars 2015, 4 p.

Développement local et régional : Et maintenant ?, texte collectif, 13 mars 2015, 3 p.

Groupe de réflexion sur le développement des communautés, *Les rôles, les contributions et les liens unissant les principaux acteurs du développement des communautés du Québec,* Document présenté à Mme Chantal Maltais, sous-ministre adjointe, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dans le cadre de l'avis sur la place du développement social au Québec, mars 2015, 28 p.

Si on s'organisait…, PPT préparé par Jean-François Aubin, 8 juin 2015, 13 acétates

Collectif des partenaires en développement des communautés, *Cadre de référence*, 20 juin 2015, 6 p.

Plan d'action 2015-2016, présentation PPT, 20 novembre 2015, 8 acétates

Collectif des partenaires en développement des communautés, mémoire déposé au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dans le cadre de la consultation publique Solidarité et inclusion sociale, « Vers un troisième plan d'action gouvernemental. », janvier 2016, 17 p.

Collectif des partenaires en développement des communautés, plan de communication préliminaire, août 2016, 12 p.

Collectif des partenaires en développement des communautés. (2016). Le développement des communautés : un soutien aux élus d'un quartier, une ville, un village, une MRC. [Brochure]. Outil d'information rédigé par Danielle Forest avec la collaboration de Martine Fordin, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA), août 2016, 4 p.

Collectif des partenaires en développement des communautés, plan d'action 2017, 3 p.

Comptes rendus des rencontres

Comptes rendus de 2008, mai 2009 (manquant), 29 octobre 2009, 14 janvier 2010, de l'activité du 10 juin 2010, 23 juin 2010 (comité), 3 février 2011, 5 avril 2011, 1er juin 2011, 1er décembre 2011, 9 février 2012, 18 avril 2012, 20 juin 2012 (manquant), 26 septembre 2012, 20 février 2013, 19 juin 2013, 30 janvier 2014, 14 mai 2014 (manquant), 24 septembre 2014, 2 décembre 2014, 10 février 2015, 5 mai 2015, 8 juin 2015, 2 octobre 2015, 22 novembre 2015 (manquant), 22 janvier 2016, 24 mars 2016, 10 juin 2016, 23 septembre 2016, 15 novembre 2016 (manquant), 3 février 2017, 17 mars 2017, 28 avril 2017, 9 juin 2017, 22 septembre 2017, 24 novembre 2017

Annexe 1 - Liste des membres

Liste des membres du Collectif des partenaires en développement des communautés

Membres	Type d'organisme
Centre de recherche sociale appliquée - CRSA	Centre de recherche
Chaire de recherche du Canada en Organisation Communautaire - CRCOC	Centre de recherche
Centraide du Québec	Fondation
Fondation Béati	Fondation
Fondation Lucie et André Chagnon	Fondation
Avenir d'enfants	Institution quasi-publique
Institut national de santé publique du Québec - INSPQ	Institution publique
Service de la diversité sociale et des sports, Ville de Montréal	Institution publique
Table nationale des Corporations de développement communautaire - TNCDC	Regroupement d'acteurs
Coalition montréalaise des tables de quartier - CMTQ	Regroupement de démarches
Réseau de développement des communautés de la Capitale-Nationale	Regroupement de démarches
Réseau québécois en développement social - RQDS	Regroupement de démarches
Réseau québécois de revitalisation intégré - RQRI	Regroupement de démarches
Réseau québécois de Villes et villages en santé - RQVVS	Regroupement de démarches
Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire - RQIIAC	Regroupement d'intervenants
Centre St-Pierre	Ressource de soutien, d'animation et d'accompagnement
Communagir	Ressource de soutien, d'animation et d'accompagnement
Coopérative Niska	Ressource de soutien, d'animation et d'accompagnement
Dynamo	Ressource de soutien, d'animation et d'accompagnement
Territoires innovants en économie sociale et solidaire - TIESS	Ressource de soutien, d'animation et d'accompagnement

Annexe 2 - Liste des cadres de références analysés

- Direction de la santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal : *Cadre de référence pour soutenir l'intégration du développement des communautés*
- Fédération québécoise des centres communautaires de loisir : Cadre de référence des centres communautaires fédérés : perspectives et engagement
- Initiative montréalaise de soutien au développement social local : *Orientations et paramètres de gestion et d'évaluation*
- Québec en forme : Mobilisation des communautés locales : cadre de référence
- Regroupement des CDEC du Québec : Les CDEC du Québec : Développer autrement
- Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière : *Cadre de référence*
- Réseau québécois de développement social : Développement social : la vision de ceux et celles qui y travaillent
- Réseau québécois de revitalisation intégrée : Cadre de référence des démarches de revitalisation intégrée
- Réseau québécois des Villes et Villages en santé : *Le nouveau modèle*
- Société de gestion du Fonds pour le développement des jeunes enfants : *Cadre de référence en accompagnement*
- Table nationale des corporations de développement communautaire : *Cadre de référence des corporations de développement communautaire*
- Ville de Montréal : Programme de renouveau urbain : Guide à l'attention des arrondissements admissibles

Annexe 3 - Lettre sur le développement local et régional

Développement local et régional : Et maintenant?

Nous sommes un collectif d'organisations, nationales, régionales et locales, issues de divers secteurs et de citoyens impliqués dans le développement des communautés. C'est-à-dire que nous pensons et travaillons depuis déjà plusieurs années à soutenir les communautés locales (quartier, village, MRC, etc.) qui se prennent en main et s'efforcent d'organiser leur développement tant économique que social, culturel et environnemental. Actifs dans toutes les régions du Québec, ensemble nous regroupons plusieurs centaines d'organisations et des milliers de citoyens engagés dans leur communauté locale.

Ce qui nous réunit, ce sont les valeurs que nous portons. Nous croyons à l'importance du développement local concerté. Ces communautés ne veulent pas être dépendantes, bien au contraire, elles veulent prendre en main leur devenir collectif.

Notre expérience nous montre qu'un développement global et durable ne peut se faire sans un travail de concertation avec des intervenants de tous les secteurs et ce, tant localement que régionalement. Nous sommes également convaincus qu'il faut tenir compte des dimensions spécifiques aux milieux ruraux et, en ce sens, nous déplorons que le gouvernement ait décidé de se « priver » de l'outil important qu'est Solidarité rurale du Québec.

Nous sommes grandement interpellés par les récentes annonces du gouvernement du Québec. Des questions se posent sur l'avenir du développement local et régional et nous souhaitons les soulever. Au-delà des structures qui seront abolies, il y a des communautés et des personnes qui ont des besoins réels qui ne doivent pas être laissés pour compte. Nous croyons que le débat devrait porter davantage sur les besoins des communautés et des personnes, plutôt que sur les structures; celles-ci étant des outils pour répondre aux besoins.

Nous avons développé au Québec un modèle où la prise de décision est bien souvent partagée, impliquant les élus, mais aussi les citoyens et différentes organisations de plusieurs secteurs d'activités. *Quelles structures permettront cette participation conjointe des élus locaux et de la société civile?*

À travers toute cette réorganisation, se posent également des questions fondamentales quant au rôle de l'État. *Comment l'État (le gouvernement dans toutes ses composantes) pourra-t-il continuer à être un « partenaire » du développement local?* La disparition de plusieurs bureaux régionaux de ministères, la diminution des budgets d'Emploi-Québec, les coupures dans les budgets de la santé publique et la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, ainsi que la fusion des commissions scolaires questionnent en effet sur

le maintien de cette implication gouvernementale dans le développement des communautés. Si ces moyens disparaissent ou ont moins de pouvoir d'agir, *de quelles façons le gouvernement sera-t-il partenaire du développement local intégré au-delà d'un pacte fiscal à renouveler?*

Pour être efficace, le développement des territoires, compte tenu de sa complexité et de la diversité des enjeux, doit se faire avec l'ensemble des acteurs d'une communauté et l'implication des citoyens et des citoyennes. *Comment allons-nous susciter cette concertation? Comment soutenir, préserver et encourager la participation de tous les secteurs de la société au développement de leur territoire dans ce nouveau contexte de disparition de lieux de concertation locaux et régionaux?* La situation est particulièrement préoccupante dans des secteurs essentiels à notre société, tels que le développement social, la culture et l'environnement, qui ne peuvent s'autofinancer et doivent compter sur un certain soutien de l'État.

Réfléchir ensemble pour construire l'avenir

Les politiques de rigueur budgétaire ne peuvent remplacer une vision du développement de nos communautés. Nous proposons au gouvernement du Québec et à d'autres acteurs de la société québécoise de se joindre à nous et à plusieurs autres organisations **pour créer un « chantier de travail »**. Il s'agit de trouver collectivement de nouvelles voies pour le développement local et régional. Les structures doivent toujours s'adapter et être modifiées, mais pour qu'elles soient vraiment plus performantes, prenons le temps collectivement de déterminer comment nous ferons face aux défis du développement de nos communautés.

Cet espace de dialogue permettrait de **renforcer les mesures de transition,** afin que les changements à venir se réalisent sans perdre les acquis et les expertises accumulés au cours des années. Par exemple, pour l'instant, rien n'a été prévu pour définir la place du développement social dans le cadre de la réorganisation locale et régionale.

Voilà pourquoi nous invitons le gouvernement à tenir et à participer, d'ici l'été 2015, à des rencontres sur les mesures de transition et sur un modèle de développement social et collectif. Ce modèle devra nous permettre d'aller de l'avant et d'inventer les formes de gouvernance nécessaires au développement de nos régions et de nos communautés locales. Ces lieux d'échanges et de réflexions viendront, par la suite, alimenter le gouvernement dans sa prise de décisions. Il est important de réaliser rapidement ces réflexions notamment parce qu'elles pourraient alimenter les discussions Québec/Municipalités pour un nouveau pacte fiscal.

Cet appel se veut un cri du cœur d'organisations et de citoyens et de citoyennes profondément convaincus que le Québec que nous voulons passe par des communautés locales et régionales solides, ayant en main les outils nécessaires pour assurer leur développement.

Alain Coutu, Pierre Prévost, Jean Tremblay, Réal Boisvert, Jean-François Aubin, Martine Fordin, Céline Guérin, Sophie Garant, citoyens impliqués dans le développement des communautés

Christian Bélanger, Approche territoriale intégrée, St-Sauveur

Claude Chagnon, président, Fondation Lucie et André Chagnon

Claude Ouellet, ATENA (Rimouski)

David Marshall, président et Monique Côté, directrice générale, Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI)

Denis Bourque, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CRCOC), Université du Québec en Outaouais

Denis Lapointe, Président du Réseau québécois de Villes et Villages en santé et maire de Salaberry-de-Valleyfield

Eve-Isabelle Chevrier, directrice générale, Table nationale des corporations de développement communautaire

France Brochu, Directrice, Dynamo- Ressource en mobilisation des collectivités

France Fradette, présidente et Christiane Lussier, coordonnatrice, Réseau québécois de développement social

François Labbé, Table de quartier Vanier

Isabelle Mercure, Approche territoriale intégrée, Limoilou

Jean-Panet Raymond, Professeur émérite, École de service social, Université de Montréal

Jocelyne Bernier, présidente et Geneviève Giasson, directrice générale, Communagir

Karine Leducq, Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (RQIIAC)

Karole Forand, directrice générale. CDEC de Sherbrooke

Lucie Villeneuve, présidente et Jacques Beaudet, directeur général, CDEC de Québec

Marie-José Fortin, Chaire de recherche du Canada en développement régional et territorial de l'Université du Québec à Rimouski

Michaël Nolet, RUI Chameran-Lebeau

Nathalie Fortin, présidente, Coalition montréalaise des tables de quartier

Patrick Duguay, président et Nancy Neamtan, directrice générale, Chantier d'économie sociale du Québec

Pierre-André Tremblay, Ph. D., DSH, Université du Québec à Chicoutimi

Revitalisation urbaine intégrée de Laval

Sandy Tremblay, Ascot en Santé

Vivre St-Michel en santé

William A. Ninacs, président, Coopérative de consultation en développement La CLÉ

Annexe 4 - Lettre au premier ministre

Le 3 mars 2015

Monsieur Philippe Couillard
Premier ministre
Gouvernement du Québec
Édifice Honoré-Mercier, 3e étage
835, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1A 1B4

OBJET : Demande de rencontre et proposition

Monsieur le Premier Ministre,

Nous sommes un collectif d'organisations nationales et régionales issues de divers secteurs et de citoyens impliqués dans le développement des communautés. C'est-à-dire que nous pensons et travaillons depuis déjà plusieurs années à soutenir les communautés locales (quartier, village, MRC, etc.) qui se prennent en main et s'efforcent d'organiser leur développement tant économique que social, culturel et environnemental. Ensemble, nous sommes actifs dans toutes les régions du Québec, regroupons des centaines d'organisations et des milliers de citoyens engagés dans leur communauté locale.

Ce qui nous réunit, ce sont les valeurs que nous portons. Nous croyons à l'importance du développement local concerté. Nous pensons que le rôle du Gouvernement est « d'accompagner » les communautés locales et de soutenir de différentes façons leurs initiatives de développement. Ces communautés ne veulent pas être dépendantes du Gouvernement, bien au contraire, elles veulent prendre en main leur devenir collectif. Nous sommes convaincus que ce développement doit être global et durable. Le développement économique est majeur, mais il doit se faire « avec » un développement social. Nous pensons que l'équité entre les régions est importante et qu'on doit donner à chaque région les outils dont elle a besoin pour se développer selon ses spécificités.

Notre expérience nous montre que ce développement ne peut se faire sans un travail de concertation avec des intervenants de tous les secteurs et ce, tant localement que régionalement. Nous sommes également convaincus qu'il faut tenir compte des dimensions spécifiques aux milieux ruraux et, en ce sens, nous déplorons que le Gouvernement ait décidé de se « priver » de l'outil important qu'est Solidarité rurale du Québec. Finalement, nous croyons qu'ensemble, élus locaux et représentants de la société civile (citoyens,

groupes communautaires, organismes de développement), nous pouvons innover et développer nos territoires.

Elles sont de plus en plus nombreuses, ces communautés qui s'organisent et qui savent bien que tout ne peut ni ne doit venir de l'État. Leurs efforts méritent grandement d'être soutenus; il en va de l'avenir du Québec, notamment de plusieurs régions économiquement défavorisées. Or, à l'heure actuelle, nous sommes grandement interpellés par les récentes annonces du gouvernement du Québec. Des questions se posent sur l'avenir du développement local et régional et nous souhaitons les soulever. Au-delà des structures qui seront abolies, il y a des besoins de communautés et de personnes réelles qui ne doivent pas être laissés pour compte.

Nous avons développé au Québec un modèle où la prise de décision est bien souvent partagée, impliquant les élus, mais aussi les citoyens et différentes organisations de plusieurs secteurs d'activités. *Quelles structures permettront cette participation conjointe des élus locaux et de la société civile?*

À travers toute cette réorganisation, se posent également des questions fondamentales quant au rôle de l'État. *Comment l'État (le Gouvernement dans toutes ses composantes) pourra-t-il continuer à être un « partenaire » du développement local?* La disparition de plusieurs bureaux régionaux de ministères, la diminution des budgets d'Emploi-Québec, les coupures dans les budgets de la santé publique et la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux, ainsi que la fusion des commissions scolaires questionnent en effet sur le maintien de cette implication gouvernementale dans le développement des communautés. Si ces moyens disparaissent ou ont moins de pouvoir d'agir, de quelles façons le Gouvernement sera-t-il partenaire du développement local intégré au-delà d'un pacte fiscal à renouveler?

Enfin, nous nous préoccupons de l'équité entre les régions et entre les communautés locales. *Les petites municipalités et les municipalités régionales de comté (MRC) à caractère plutôt rural, déjà souvent en situation de précarité ou de dévitalisation, auront-elles l'accompagnement et les « outils » nécessaires pour assurer leur développement? Comment éviter que se creuse un écart de développement entre les petites MRC et les grandes villes? Rappelons le, ces communautés ne demandent pas la charité. Elles s'organisent et innovent dans les façons de faire. Tout ce qu'elles souhaitent, c'est un peu de soutien et de reconnaissance. Ces municipalités sont souvent une source d'inspiration et d'innovation dont tout le Québec profite.*

Pour être efficace, le développement des territoires, compte tenu de sa complexité et de la diversité des enjeux, doit se faire avec l'ensemble des acteurs d'une communauté et l'implication des citoyens et des citoyennes. *Comment allons-nous susciter cette concertation? Comment soutenir, préserver et encourager la participation de tous les secteurs*

de la société au développement de leur territoire dans ce nouveau contexte de disparition de lieux de concertation locaux et régionaux? La situation est particulièrement préoccupante dans des secteurs essentiels à notre société, tels que le développement social, la culture et l'environnement, qui ne peuvent s'autofinancer et doivent compter sur un certain soutien de l'État.

Quelques pistes de solutions pour avancer

Nous devons réfléchir à toutes les questions, et bien d'autres, que nous soulevons dans cette lettre et y répondre. Nous proposons au Gouvernement et à d'autres acteurs de la société québécoise de se joindre à nous **pour créer un « chantier de travail » sur ces questions**. Il s'agit de trouver collectivement de nouvelles voies pour le développement local et régional. Le contexte de rigueur budgétaire doit aussi permettre l'innovation. Si d'anciennes structures doivent être modifiées, prenons le temps collectivement de déterminer comment nous ferons face aux défis du développement de nos communautés. Nous partageons l'objectif évoqué par le Gouvernement d'une plus grande décentralisation, mais les partenaires de la société civile doivent y être associés. Nous devons réfléchir davantage à plusieurs questions soulevées telles que la place de la société civile, la place du développement social, la concertation régionale et l'équité entre les régions.

Cet espace de dialogue permettrait de **renforcer les mesures de transition** afin que les changements à venir se réalisent sans perdre les acquis et les expertises accumulés au cours des années. Par exemple, pour l'instant, rien n'a été prévu pour définir la place du développement social dans le cadre de la réorganisation locale et régionale. Le dialogue permettrait aussi au Gouvernement de **partager sa vision du développement du Québec,** au-delà du seul objectif de rétablir l'équilibre budgétaire à court terme.

Voilà pourquoi nous invitons le Gouvernement à tenir un forum sur les mesures de transition et sur un modèle de développement social et collectif qui nous permettra d'aller de l'avant et d'inventer les formes de gouvernance nécessaires au développement de nos régions et de nos communautés locales, et ce d'ici l'été 2015. Nous voyons ce forum comme un lieu d'échanges et de réflexions qui viendront, par la suite, alimenter le Gouvernement dans sa prise de décisions. Si nous recevons un signal positif de votre part, Monsieur le Premier Ministre, nous sommes prêts à organiser cette rencontre. Voilà pourquoi nous souhaitons vous rencontrer afin d'élaborer ensemble sur cette proposition.

Dans l'attente de vos réactions, veuillez recevoir, Monsieur le Premier Ministre, nos salutations distinguées.

Denis Bourque, Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire (CROC), Université du Québec en Outaouais

Jocelyn Bernier, présidente et Geneviève Giasson, directrice générale, Communagir

William A. Ninacs, président, Coopérative de consultation en développement La CLÉ

France Brochu, Directrice, Dynamo- Ressource en mobilisation des collectivités

Claude Chagnon, président, Fondation Lucie et André Chagnon

Denis Lapointe, Président du Réseau québécois de Villes et Villages en santé et maire de Salaberry-de-Valleyfield

Karine Leduc, Regroupement québécois des intervenantes et intervenants en action communautaire en CSSS (RQIIAC)

Christiane Lussier, coordonnatrice et France Fradette, présidente, Réseau québécois de développement social

David Marshall, président et Monique Côté, directrice générale, Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI)

Eve-Isabelle Chevrier, directrice générale, Table nationale des corporations de développement communautaire

Alain Coutu, Pierre Prévost, Jean Tremblay, Réal Boisvert, Jean-François Aubin, citoyens impliqués dans le développement des communautés

Annexe 5 - Cadre de référence

Cadre de référence du Collectif des partenaires en développement des communautés

Qui sommes-nous?

Nous sommes un collectif d'organisations issues de divers secteurs et de citoyens impliqués dans le développement des communautés. C'est-à-dire que nous pensons et travaillons depuis déjà plusieurs années à soutenir les communautés locales (quartiers, villages, MRC, etc.) qui se prennent en main et travaillent à organiser leur développement tant économique, social, culturel qu'environnemental[16].

Bien qu'ayant des missions spécifiques nous nous reconnaissons dans l'appellation du « développement des communautés ». Les mots ne sont jamais parfaits pour exprimer une réalité, **mais le « développement des communautés » est une préoccupation** qui est **au cœur** de chacune de nos organisations et une **vision commune** de ce développement guide nos actions.

Notre définition de développement des communautés

Dans l'expression « développement des communautés », le mot développement fait référence, pour nous, à un développement global et intégré. Nous sommes convaincus que chaque dimension se développe en tenant compte de toutes les autres dimensions (sociale, économique, culturelle, environnementale) et qu'aucune n'est supérieure aux autres. Le mot développement est également synonyme, pour nous, d'une action collective (à plusieurs) concertée qui laisse place à l'innovation dans les manières de faire.

Quant à lui le mot « Communauté » renvoie à **un territoire précis,** c'est-à-dire qu'il désigne le lieu où habitent des personnes et où se retrouvent des organisations. Mais c'est aussi quelque chose d'un peu plus intangible. C'est un sentiment d'appartenance en construction et une

[16] Ce cadre de référence est le résultat d'un consensus d'un groupe composé de Eve-Isabelle Chevrier (Table nationale des CDC), France Brochu (Dynamo), Geneviève Giasson (Communagir), Jean Tremblay (INSPQ), Denis Bourque (Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire, UQO), Bill N. Ninacs (Coopérative La Clé), Julie Lévesque (RQVVS), Monique Côté (RQRI), Christiane Lussier (RQDS), Alain Coutu (Citoyen), Pierre Prévost (Avenir d'enfants), Rafik Boualam (Fondation Chagnon), Karine Leducq et Sébastien Latendresse (RQIIAC), Jacques Savard (Ville de Montréal), Jean-François Aubin. Veuillez prendre note que même si la majorité de ces personnes sont liées à des organisations, c'est à titre individuel qu'elles ont participé à l'élaboration de ce cadre de référence.

dynamique qui est propre à chaque territoire et désigne donc tantôt à un secteur, tantôt à un quartier, un village, une MRC ou une ville.

Une communauté est, bien entendu, constituée des gens qui habitent un territoire et qui, collectivement, veulent se donner un milieu de vie où il fait bon vivre pour tous, mais c'est aussi des organisations et des institutions privées et publiques.

Ces gens et ces organisations ont à la fois des intérêts communs et des intérêts divergents. Tout cela forme ce qui est nommé parfois « la société civile ». Le défi c'est de réussir à se concerter autour d'intérêts communs pour améliorer notre milieu de vie et nos conditions de vie.

Par ailleurs, il y a également un enjeu de concertation régionale entre les communautés locales. On ne peut ignorer ce que font nos « voisins » et certaines questions de développement doivent être regardées avec une vision plus large du territoire.

Des valeurs communes

Ce qui nous réunit ce sont des valeurs que nous portons. Ces valeurs sont **l'équité entre les personnes et entre les territoires**. La **solidarité en action** dans le développement fait partie également des choses importantes pour nous ainsi que la valeur **du respect des différences spécifiques** et du dynamisme propre à chaque territoire. Nous pensons que **les citoyens et les citoyennes, de tous horizons doivent être au cœur du développement.**

Nous croyons à **l'importance du développement local**. Nous pensons que le rôle du gouvernement est de soutenir de différentes façons les initiatives de développement des communautés. Nous sommes convaincus que le **développement doit être global et durable**. Le développement économique ne peut, par exemple, se faire sans développement social et vice et versa. Nous pensons **que l'équité entre les territoires est importante**. On doit donner à chaque région la possibilité de se développer selon ses besoins spécifiques.

Notre expérience nous montre également que ce développement ne peut se faire sans un travail **de concertation** avec des intervenants de tous les secteurs, et ce, tant localement que régionalement. Nous sommes convaincus également qu'il faut tenir compte des dimensions spécifiques aux milieux ruraux. Finalement, nous croyons que **c'est ensemble, élus locaux et représentants de la société civile** que nous pouvons innover et développer nos territoires.

Une vision partagée et une finalité

Pourquoi le développement des communautés? Dans quel but? Nous partageons une vision commune d'un Québec fort de ses régions et des territoires; forts des résidents, des communautés locales qui s'organisent et prennent en main leur développement. Un développement qui s'appuie sur un territoire identifié. Un développement qui se veut intégré,

c'est-à-dire où l'on tient autant compte du social, du culturel, de l'environnemental que de l'économique. Pour nous, **ce développement doit être inclusif, au profit de tous et toutes et avec une préoccupation particulière pour les laissés-pour-compte de notre société**.

Nous pensons qu'il faut travailler à réduire les inégalités sociales. Cela débute dès la petite enfance et se termine à la fin de la vie. Finalement un développement ouvert sur le Québec et sur le monde **fait appel à la collaboration de toutes les organisations et à l'innovation dans les manières à la fois de s'organiser et de développer**. Fondamentalement, nous pensons que la réalité n'est pas immuable et qu'au contraire, nous pouvons changer ce qui doit être changé.

Une mission et une action

Notre mission est de favoriser le développement des communautés.

Pour ce faire, le groupe se veut un **réseau de partage d'informations**, de **réflexions communes**, de **création de partenariats** et finalement **de coordination de certaines actions communes de promotion et de soutien du développement des communautés.**

Des principes

La concertation et la mobilisation

Nous pensons que c'est par le dialogue entre les composantes d'un milieu ou d'une société que nous pouvons avancer et tenter de concilier des intérêts qui peuvent être divergents. Pour y arriver, un travail de concertation est nécessaire. **Il permet de se donner une vision commune et de convenir ensemble des actions prioritaires**. Nous parlons ici d'une concertation efficace, productive et qui vise une mobilisation de tous en vue de mettre en œuvre un plan d'action.

La participation citoyenne

Malgré les défis que cela peut poser parfois, nous demeurons convaincus que les citoyens et les citoyennes doivent être au cœur du développement. Ils doivent être soutenus dans cette participation et pouvoir s'affirmer, quels que soient leurs conditions de vie ou leur statut social. Les citoyens et citoyennes sont les « acteurs » et les « sujets » du développement, et non pas les « objets » ou les « consommateurs » du développement. Nous croyons fermement que la démocratie participative vient renforcer la démocratie représentative et qu'elle implique les citoyens, elle permet de mieux réaliser nos plans d'action.

La justice sociale

Nous croyons important de travailler à ce que tous aient une place et des conditions de vie adéquates dans notre société et dans nos communautés. En ce sens, une attention particulière doit être apportée à ceux qui sont exclus, marginalisés ou simplement en état de pauvreté. Dans

les faits, le travail à faire devrait **permettre de réduire les inégalités sociales** dans une perspective de solidarité.

L'amélioration de la qualité de vie

Le développement des communautés qui nous anime vise à améliorer la qualité de vie de l'ensemble des résidents et des résidentes d'un territoire donné. Il s'agit d'actions porteuses dont les fruits se récoltent à travers les années; l'objectif est de provoquer un changement positif et de permettre à l'espoir de se concrétiser. Ces actions sont porteuses, car elles répondent aux besoins ciblés et priorisés par l'ensemble des acteurs regroupés dans les démarches de territoire et **offrent des solutions durables**.

Le respect des dynamiques locales

Une des forces des communautés locales est leur singularité. Chaque communauté a ses dynamiques qui lui sont propres et qui ont trait à son histoire, sa géographie, sa localisation et plusieurs autres facteurs socioéconomiques. C'est cette diversité qui est la force du Québec.

L'équité entre les territoires

Chaque territoire a ses particularités et son importance. Un souci d'équité entre les territoires doit guider le développement du Québec. Il s'agit également de permettre à chaque région d'affirmer ses couleurs et ses particularités. La cohésion régionale est, notamment, un des moyens pour favoriser cette équité en apportant un soutien à certains territoires.

Le développement de la capacité d'agir des individus et des communautés

Nous croyons à la capacité d'agir des personnes et des communautés (ce que l'on nomme également l'habilitation). Dans ce sens, nous pensons que c'est par la formation, l'accompagnement et le soutien qu'il est possible que les personnes et les communautés soient de plus en plus autonomes et efficaces dans leurs actions.

Le rôle du gouvernement

(Institutions, politiques et programmes)

Nous estimons que la société civile et les communautés produisent des innovations sociales qui génèrent une solidarité forte. Le gouvernement doit être activement engagé dans un rôle partagé conjointement avec les parties prenantes dans le but d'y apporter son soutien et assurer une équité entre les territoires. À titre d'exemple, les organisateurs communautaires des centres de santé et services sociaux vont souvent jouer un rôle indispensable pour soutenir certaines communautés. Les politiques et programmes de l'État doivent favoriser l'habilitation (empowerment) de la société civile et l'implication de la population dans les décisions publiques

et le développement de son milieu. La reconnaissance du palier municipal comme gouvernement de proximité est aussi un pas dans la bonne direction.

Notre engagement

Nous sommes un réseau qui veut construire ensemble. Nous voulons apprendre à travailler le plus possible en collaboration et en partenariat. Nous souhaitons développer entre nous des liens de solidarité et rendre encore plus efficaces nos actions spécifiques sur le terrain. La base est bien entendu l'échange d'informations, mais nous souhaitons aller plus loin et **créer une dynamique de coopération stimulante et innovante**. Nous souhaitons, à l'occasion, et lorsque c'est nécessaire, être en mesure de **parler d'une même voix** pour défendre ou faire la promotion du développement des communautés.

Notre mission, elle est claire : **favoriser le développement des communautés**. Nous allons actualiser cela en quatre mandats : faire valoir la promotion du développement des communautés, influencer les pouvoirs publics et privés dans une optique de développement des communautés, être un lieu de réflexion et favoriser l'échange de pratiques et la collaboration des différents acteurs.

Pour y arriver, nous allons partager des réflexions et des informations. Nous allons également mieux coordonner nos actions pour le soutien au développement des communautés. Finalement, nous allons travailler à développer de nouveaux partenariats dans nos actions.

Voilà les engagements que nous désirons prendre. Ce sera un apport de plus au grand chemin à parcourir pour avoir des communautés de plus en plus dynamiques, en santé et en mesure de contrôler leur développement!