

# APPROFONDISSEMENT DES RÔLES POSSIBLES D'UN ACTEUR COLLECTIF

Au fil des années et des accompagnements de démarches collectives, nous constatons qu'une discussion sur les rôles est souvent fertile pour échanger sur ce que les gens souhaitent faire ensemble. Lorsque les acteurs d'une démarche collective se réunissent pour discuter des rôles qu'ils souhaitent jouer, plusieurs éléments entrent en considération.

Nous partageons ici des constats et des apprentissages réalisés au cours des dernières années autour de chacun des rôles. Nous suggérons également des outils d'animation issus de notre plateforme [Communagir pour emporter](#) pour les jouer.

Enfin, nous illustrons différentes manières dont les rôles peuvent être joués à l'aide de quelques exemples. Nous y abordons notamment les modulations possibles en fonction des paliers d'intervention (local, supralocal, régional et national).



POUR CONSULTER LE MODULE  
[RÔLES D'UN ACTEUR COLLECTIF](#)

# RÔLES POSSIBLES D'UN ACTEUR COLLECTIF

À partir d'une vision globale de votre collectivité...



## RÉSEAUTAGE ET COMMUNICATION

Mettre en relation les individus, les organisations et les instances concernés

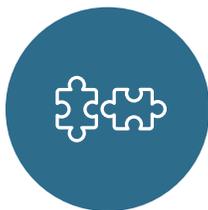
Animer des espaces de dialogue

Développer une meilleure connaissance mutuelle et des liens de confiance

Partager de l'information sur ce qui se passe dans la collectivité

Faire connaître et rayonner les bons coups

Diffuser l'information pertinente pour le développement de la collectivité



## COHÉRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ

Partager les pratiques existantes sur des enjeux ciblés

Créer des zones de collaboration

Intervenir en tenant compte des structures existantes

Partager de l'expertise et des ressources : mutualiser les forces

Dialoguer avec d'autres acteurs ou instances et favoriser les ajustements mutuels (dans la collectivité et aux autres paliers d'intervention)

Veiller à l'équité



## RÉALISATION DE PROJETS COLLECTIFS

Créer des projets communs sur des enjeux ciblés

Agir collectivement là où chacun ne peut agir seul

Répondre collectivement à des enjeux émergents dans la collectivité

Concevoir et mettre en œuvre des actions structurantes pour la collectivité



## RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

Créer des opportunités d'apprentissage et d'actualisation des pratiques (communauté de pratique, codéveloppement, formation, etc.)

S'assurer que chacun des acteurs puisse pleinement jouer son rôle

Repérer et renforcer les leaderships

Veiller sur le champ d'action ou sur des thèmes ciblés et partager les savoirs

Produire de nouvelles connaissances



## POSITIONNEMENT ET INFLUENCE

Agir à titre d'instance conseil

Influencer les décideurs ou d'autres acteurs collectifs

Prendre position publiquement sur des enjeux de la collectivité

Appuyer des projets et des initiatives

Faire connaître à la population les enjeux, les défis, les réalisations, les réussites, etc.

✚ Vous pouvez bonifier et ajuster ces rôles pour qu'ils conviennent à votre réalité et aux besoins de votre collectivité.

 [TÉLÉCHARGER LE SCHÉMA](#)





## RÉSEAUTAGE ET COMMUNICATION

Le *réseautage et communication* apparaît essentiel pour jouer tous les autres rôles. Il est probablement le seul des cinq qui peut être joué isolément. En effet, le dialogue, le maillage, l'échange, le fait de mieux se connaître entre acteurs est incontournable pour tout acteur collectif. En contexte de manque de ressources, de manque d'opportunités pour agir ensemble ou d'essoufflement des acteurs, un acteur collectif peut choisir de ne jouer que ce rôle de liaison et de maillage. Le potentiel de transformation plus en profondeur au sein de la collectivité ou du territoire s'en trouve toutefois limité.

Pour être jugé pertinent et efficace, ce rôle doit être joué avec créativité et dans un souci d'utilité. Dans quelle intention se réseautait-on? Que veut-on en retirer du point de vue individuel, organisationnel et collectif? Se parler autour d'une table de ce qu'on fait, sans outil pour récolter les contenus, sans analyse pour tirer des constats et apprentissages ou sans intention plus précise n'est peut-être pas suffisamment porteur de sens pour que les acteurs s'investissent dans la durée. On a ainsi avantage à varier les formules d'échange, les lieux, les acteurs, etc. On vise que ce rôle soit joué de façon vivante et ait une réelle valeur ajoutée.

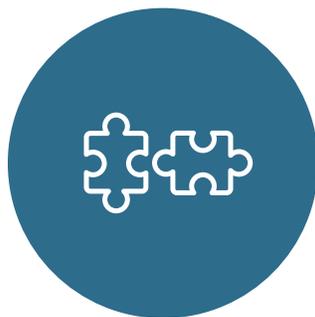
### Quelques exemples dans la pratique

- Tous les deux ans, une instance régionale de développement social invite ses partenaires et les citoyens à venir échanger sur ce qui s'est passé et sur ce qui est en train de se passer : les actions, les avancées, les défis en émergence, etc. Des activités de collecte sont organisées en amont et les rencontres permettent de faire des analyses collectives et garder une vue d'ensemble sur les enjeux du territoire.
- Dans une table de concertation de quartier sur la petite enfance, un tableau de nouvelles des organisations et de la communauté est rempli à l'arrivée des membres. Vingt minutes sont réservées à la fin de chaque rencontre pour se partager ces nouvelles.
- Constatant un roulement de personne dans les organisations membres et le besoin de mieux connaître les missions et les activités de chacun, une concertation de quartier développe une série de jeux d'association entre des noms d'organisme et des missions et des activités pour que les participants se connaissent davantage.
- Au sein d'une démarche collective, une activité ludique est organisée une fois par année pour favoriser les contacts informels entre les membres.
- Un réseau national publie une infolettre mensuelle pour faire circuler les nouvelles importantes dans son champ d'intervention et les bons coups de ses membres.

→ Pour dynamiser vos rencontres, nous vous suggérons des activités telles que : [De la fierté à partager](#), [L'exposition](#), [Pecha Kucha](#).

**NB : Nous vous invitons à adapter chacun des outils proposés à vos besoins et au rôle que vous voulez jouer.**





## COHÉRENCE ET COMPLÉMENTARITÉ

Comme son nom l'indique, on peut comprendre ce rôle comme une recherche de cohérence et de complémentarité à travers ce qui existe déjà dans la collectivité ou le territoire. On peut veiller à un meilleur alignement entre les acteurs et les actions d'un même palier d'intervention (horizontalement) ou entre les paliers (verticalement).

Le rôle de *cohérence et complémentarité* nécessite beaucoup de doigté et de délicatesse. La recherche d'une plus grande cohérence implique généralement que les acteurs s'ajustent mutuellement en fonction d'une visée commune. Dans ce contexte, il y a toujours la crainte (légitime par ailleurs) d'une perte d'autonomie. Il est souvent plus aisé d'ajouter des actions à l'existant que de moduler ce qui existe en fonction d'objectifs communs.

Entre le local et le national, les instances qui agissent dans un palier intermédiaire sont généralement appelées à jouer un rôle facilitant pour veiller à la cohérence et la complémentarité sur le plan vertical. On s'attend d'eux qu'ils prennent une fonction de traducteur des besoins et des aspirations du local (ou supralocal) pour les amener vers le national. Ils doivent également le faire du national vers le local, dans une perspective d'ajustement et d'adaptation des programmes, des ressources, etc.

### Quelques exemples dans la pratique

- Des partenaires locaux autour de l'itinérance s'assurent que leurs services couvrent tous les secteurs clés du territoire, toutes les « clientèles », tous les créneaux horaires, etc. afin d'améliorer le continuum de services.
- Une table de concertation régionale en sécurité alimentaire réunit des partenaires autour d'une activité de vue d'ensemble et d'analyse des enjeux. Chacun des partenaires est appelé à réfléchir aux ajustements qu'il peut mettre en œuvre pour mieux relever les défis actuels.
- Deux réseaux nationaux souhaitent collaborer davantage. Ils se rencontrent pour définir leurs zones de particularités et de convergences. Ils décident ensuite de mutualiser leurs ressources pour la formation continue, ainsi que la veille et sa diffusion autour d'enjeux communs.
- Une table régionale invite les démarches locales du territoire à venir partager leurs défis et leurs enjeux de manière à identifier ce que la table pourrait faire pour les appuyer dans la prochaine année.

➔ Pour soutenir vos efforts de cohérence et complémentarité, nous vous proposons des outils d'animation qui permettent différentes lectures d'un territoire ou d'un enjeu, tels que : [Carte sociale](#), [Entrevue des parties prenantes](#), [Cartographie des acquis](#).

**NB :** Nous vous invitons à adapter chacun des outils proposés à vos besoins et au rôle que vous voulez jouer.





## RÉALISATION DE PROJETS COLLECTIFS

Le rôle de *réalisation de projets collectifs* permet de développer et de porter des projets à plusieurs. À partir de priorités convenues collectivement, des acteurs décident d'agir ensemble pour répondre à un besoin non répondu ou pour améliorer la réponse actuelle.

On peut penser à des projets pour agir directement auprès des populations concernées (par exemple, un nouveau service d'accompagnement des jeunes parents). Il peut également s'agir de créer des « infrastructures sociales » qui facilitent ou bonifient l'action sur le territoire (par exemple : un portail Internet pour faciliter la recherche de ressources ou une communauté de pratique).

Le choix de la réalisation de projets collectifs et l'ampleur qu'on peut y donner dépendent grandement des opportunités d'agir collectivement et des ressources disponibles. En effet, il est difficile, voire parfois impossible, de générer des projets collectifs uniquement avec les ressources de chacun des acteurs.

### Quelques exemples dans la pratique

- Des partenaires locaux autour de l'itinérance s'assurent que leurs services couvrent tous les secteurs clés du territoire, toutes les « clientèles », tous les créneaux horaires, etc. afin d'améliorer le continuum de services.
- Une table de concertation régionale en sécurité alimentaire réunit des partenaires autour d'une activité de vue d'ensemble et d'analyse des enjeux. Chacun des partenaires est appelé à réfléchir aux ajustements qu'il peut mettre en œuvre pour mieux relever les défis actuels.
- Deux réseaux nationaux souhaitent collaborer davantage. Ils se rencontrent pour définir leurs zones de particularités et de convergences. Ils décident ensuite de mutualiser leurs ressources pour la formation continue, ainsi que la veille et sa diffusion autour d'enjeux communs.
- Une table régionale invite les démarches locales du territoire à venir partager leurs défis et leurs enjeux de manière à identifier ce que la table pourrait faire pour les appuyer dans la prochaine année.

→ Pour générer ou approfondir des idées de projets à mettre en place dans votre collectivité, voici quelques activités d'animation qui pourront vous aider à le faire : [Les boulettes](#), [La chaîne d'idées](#), [La formule défi](#).

**NB : Nous vous invitons à adapter chacun des outils proposés à vos besoins et au rôle que vous voulez jouer.**





## RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

Le rôle de *renforcement des compétences* peut prendre différentes couleurs, selon la composition de la démarche et de ses besoins. La création d'opportunités d'apprentissage et de renouvellement des pratiques, de même que la veille et la production de connaissances peuvent se jouer de différentes manières en fonction des moyens dont on dispose.

Il est possible de renforcer les compétences et les connaissances en se fiant au plus grand dénominateur commun parmi les besoins des membres de la démarche. Qu'est-ce qui pourrait aider le plus grand nombre dans son travail? Il est aussi possible de souhaiter qu'une ou deux personnes acquièrent une compétence spécifique au profit de la démarche collective (par exemple : l'acquisition de compétence en évaluation).

Le développement de compétences peut être onéreux. Dans une optique de mutualisation des ressources, il peut valoir le coup de partager la préparation et la réalisation de certaines activités de renforcement des compétences. Il est possible de partager avec d'autres démarches collectives du territoire ou avec des acteurs d'autres paliers. Cela permet entre autres de multiplier les interactions et de se nourrir d'autres expériences.

Par ailleurs, il peut aussi être utile de mener des activités de développement de compétences au sein même de votre démarche collective. Des activités de renforcement peuvent être très positives pour créer un sentiment d'appartenance et des relations positives entre les membres d'une même démarche.

### Quelques exemples dans la pratique

- Avant de proposer un projet d'aménagement et de revitalisation, une démarche de quartier documente les espaces vacants ou en désuétude dans le quartier et présente l'état de situation à différents partenaires.
- Trois démarches collectives supralocales invitent un formateur pour parler des nouveaux modèles de gouvernance collective à tous leurs membres.
- Un organisateur communautaire vient présenter à un ensemble de partenaires le portrait de défavorisation matérielle et sociale du territoire.
- Les agents de développement d'une région se mettent ensemble pour former une communauté de pratique.
- Un réseau national met en place un programme de formation pour les coordonnateurs de démarches intersectorielles partout au Québec.

- Pour se familiariser avec la notion de compétence, pour connaître différentes formes de renforcement des compétences et leur potentiel ou pour connaître les compétences essentielles à l'agir-ensemble, consulter les productions du [Chantier partenarial sur le développement des compétences](#).
- Pour parler des compétences présentes au sein de votre démarche et les utiliser davantage, nous vous proposons de faire [l'activité de révélation des compétences](#).

**NB : Nous vous invitons à adapter chacun des outils proposés à vos besoins et au rôle que vous voulez jouer.**





## POSITIONNEMENT ET INFLUENCE

Le rôle de *positionnement et influence* peut se concevoir de multiples façons et faire l'objet de nombreuses nuances. On peut imaginer des prises de position fortes dans l'espace public pour mettre un enjeu à l'ordre du jour. On peut aussi penser à une stratégie pour mobiliser des acteurs d'une collectivité autour de travaux en cours. Le positionnement et l'influence réfèrent également aux représentations qu'une démarche collective fait pour accroître sa notoriété et aller chercher des ressources.

L'intensité et l'approche avec lesquelles on joue ce rôle dépendent en grande partie des intentions partagées, des opportunités, des ressources et des expertises en place. Cela dépend aussi de la composition de l'acteur collectif et du degré de sensibilité de l'enjeu dans l'espace public. Le positionnement et l'influence nécessitent une bonne connaissance de l'enjeu et de l'état de situation actuel. Il requiert également de grandes habiletés communicationnelles et relationnelles.

### Quelques exemples dans la pratique

- Des actions de prise de parole citoyenne sont organisées afin de sensibiliser les élus de plusieurs municipalités aux enjeux de transport collectif dans la région.
- Dans le cadre des consultations autour du renouvellement d'une politique publique phare, on confie à des démarches régionales le mandat de faire des états de situation et des mémoires pour représenter la diversité des réalités régionales du Québec.
- Les acteurs d'une concertation locale décident de parler à plusieurs journalistes pour faire connaître une problématique émergente dans leur milieu et ainsi sensibiliser la population à l'enjeu et mobiliser des citoyens.

→ Quelques activités peuvent vous aider à être bien au clair sur le sujet et sur vos intentions afin de pouvoir les communiquer plus aisément : [Le pitch d'ascenseur](#), [Les 9 pourquoi](#), et [Mini-procès](#).

**NB : Nous vous invitons à adapter chacun des outils proposés à vos besoins et au rôle que vous voulez jouer.**

