

## ALAIN COUTU

### QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LA CONCERTATION & PROPOSITION D'ACTION À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE DE MRC

Même si nous baignons dans un monde de plus en plus individualiste et que la concertation semble toujours nager à contrecourant, nous devons continuellement apprendre à composer avec toutes sortes de nouvelles réalités ou obligations partenariales si nous désirons vivre en harmonie les uns avec les autres. Nous ne pouvons faire fi de la société que nous formons et que nos choix et actions influencent. La concertation constitue un outil d'adaptation sociale fondamental à cet égard.



*Pourquoi ne pas inventer une réelle pratique d'entraide et de collaboration entre les différents organismes de services ou d'accompagnement d'un même territoire ?*

#### L'AUTEUR



*Président de la Table des partenaires du développement social de Lanaudière de 1998 à 2008, Alain Coutu s'est donné sans compter les heures. Son dynamisme et son amour pour la région ont influencé grandement la vision du développement social. Entrepreneur social, les gens l'écoutent et lui font confiance. Membre de plusieurs comités de travail, plusieurs projets de développement social ont vu le jour grâce à lui.*

*C'est sûrement à lui qu'on doit la reconnaissance qu'a obtenue la région en matière de concertation. Il a été un phare, un éclaireur qui a su montrer le chemin du développement social dans Lanaudière et dans d'autres régions du Québec.*



### QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LA CONCERTATION & PROPOSITION D'ACTION À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE DE MRC

***Réalisation***

Alain Coutu, organisateur communautaire à la retraite

***Transcription, correction et éditique***

Rédaction Manon Arcand

***Impression et publication***

Table des partenaires du développement social de Lanaudière

Décembre 2012

***Note au lecteur :*** le masculin inclut le féminin dans la formulation lorsque cela s'applique



Table des partenaires du développement social de Lanaudière  
672, rue St-Louis, Joliette (Québec) J6E 2Z6  
Tél. : 450 759-9944 - Téléc. : 450 759-8889 - [www.tpdsl.org](http://www.tpdsl.org)

## LISTE DES ACRONYMES

CAB	Carrefour d'action bénévole
CDC	Corporation de développement communautaire
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
MRC	Municipalité régionale de comté
SADC	Société d'aide au développement des collectivités

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b>	4
<b>INTRODUCTION</b>	5
<b>QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LA CONCERTATION</b>	
LA CONCERTATION INTERORGANISMES : UNE RÉALITÉ BIEN PRÉSENTE AU QUÉBEC	7
DIFFÉRENTS NIVEAUX DE CONCERTATION	8
QUELQUES FREINS À LA CONCERTATION	9
TYPES DE PARTENAIRES RECHERCHÉS	11
L'INCONTOURNABLE CONCERTATION	12
<b>PROPOSITION D'ACTION À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE DE MRC</b>	
NÉCESSITÉ D'UN LIEN DE CONCERTATION INTERSECTORIEL À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE MRC	15
STRATÉGIE D'ACTION PROPOSÉE	19
QUELQUES CONDITIONS GAGNANTES DANS LA MISE SUR PIED DE CETTE STRATÉGIE	21
<b>CONCLUSION</b>	24
<b>ÉPILOGUE</b>	27
LISTE DES ACRONYMES	30

## PRÉFACE

Alain Coutu nous convie à travailler ensemble. Cet organisateur communautaire, maintenant à la retraite, fondateur et coprésident de la Table des partenaires du développement social pendant 10 ans est toujours convaincu du bien fondé du travail en concertation. J'ai cherché dans les dictionnaires toutes sortes de mots en lien avec le travail ensemble et voilà ce qu'ils en disent :

**Solidarité** : dépendance mutuelle entre les Hommes - Sentiment qui pousse à s'accorder une aide mutuelle;

**Partenariat** : association d'entreprises, d'institutions en vue d'une action commune;

**Fraternité** : lien de solidarité et d'amitié entre les Hommes, entre les membres d'une société.

**Unité** : cohésion, ensemble, harmonie;

**Cohésion** : caractère d'un ensemble dont les parties sont unies, harmonisées;

**Union** : alliance, cohérence, ensemble, liaison, accord, concert, fraternité.

**Arrimage** : agencement cohérent d'activités, de processus distincts ou lien établi entre des activités, des organismes, etc.

Le mot **Union** m'a surtout interpellée. D'un côté, on y trouve cet esprit cartésien en faisant référence à la cohérence et à l'accord, mais aussi cet appel aux bons sentiments en nommant la fraternité.

Ça prend beaucoup d'amour et de respect pour travailler en concertation, l'amour des personnes pour lesquelles nous intervenons et l'amour solidaire pour ceux et celles qui, comme nous, cherchent à rendre la vie meilleure.

Alain Coutu possède cet amour solidaire des personnes. C'est pourquoi la Table des partenaires est fière de publier ce livret qui nous invite à mettre en place concrètement le *travail ensemble*. La synergie entre les acteurs dont parle Alain Coutu, celle qui installe une véritable concertation, m'a rappelé la si belle chanson *Les Oies sauvages* du groupe Mes Aïeux qu'on retrouve en citation dans le texte.

**Chantal Lalonde**, TPDSL

Vu d'en bas, on a parfois l'impression que le palier national ne se sent pas concerné par l'obligation d'orchestrer chez lui une plus grande unité d'action. Par contre, il exprime de plus en plus d'attentes pour que cela se fasse aux niveaux local et régional<sup>3</sup>. Il faudrait peut-être commencer à prêcher par l'exemple et se rappeler que, si la concertation peut être favorisée, elle ne peut pas être imposée. Elle ne peut pas non plus régler tous nos problèmes de société. Elle ne peut pas venir à bout de tout même si elle constitue un outil puissant et réalise déjà toutes sortes de miracles...

Nous aurons toujours besoin d'un État responsable qui met de l'avant toutes sortes de politiques de soutien à tous les niveaux d'intervention. Et le national, tout comme le municipal, a besoin de toutes les composantes de la société civile pour réaliser sa mission.

---

<sup>3</sup> Rappelons quelques exemples de politique nationale qui mettent l'accent sur l'obligation de se concerter : politique de la ruralité, politique de lutte à la pauvreté et l'exclusion, politique d'occupation du territoire.

Rien n'est plus contraignant que de travailler avec des gens qui sont si différents, qui souvent ne donnent pas le même sens aux mots utilisés. Cela représente tout un défi que de se donner une base commune, de trouver les bons terrains d'entente et de travailler ensemble à quelque chose que l'on a en commun, soit notre milieu de vie. Les discussions, les confrontations et surtout les évaluations de parcours sont des ingrédients incontournables d'une telle stratégie.

4. Ce texte s'adresse pour beaucoup à des organismes de développement et des agents de développement de tout acabit. Mais il interpelle également toute personne et tout réseau préoccupés par l'avancement de leur communauté ou collectivité : élus, citoyens, organismes communautaires, organismes socio-économiques, etc.

5. Je n'ai pas assez fait ressortir toute l'importance des instances régionales et nationales. Premièrement, il est nécessaire d'organiser *constamment* une meilleure cohésion interorganismes à l'échelle régionale et nationale de même qu'un meilleur arrimage entre chacun des paliers. En effet, tout ne peut se régler uniquement à l'échelle locale et sous-régionale. Certaines cibles d'intervention (ou chantiers d'action) ont besoin d'être regroupées et animées de façon concertée.

Nous avons besoin d'un leadership régional fort et rassembleur, souvent partagé, qui accepte de porter collectivement toutes sortes de préoccupations, mais dans le respect de la différence. Là aussi, le « mur à mur » est à éviter, même si certains travaux ne peuvent se réaliser qu'au niveau régional ; et celui-ci a l'obligation de soutenir et venir en aide aux différents milieux locaux tout en gérant toutes sortes d'interfaces avec le national et les autres régions du Québec. La même logique devrait aussi pouvoir s'appliquer au niveau national. Mais là encore, trop de joueurs travaillent isolément<sup>2</sup> sans considérer toute l'importance de travailler davantage avec des approches systémiques et de renforcer les liens de collaboration. Comment peut-on prétendre jouer un rôle dynamo dans le développement des communautés et, en même temps, fermer la porte à de véritables partenariats entre acteurs nationaux !

---

<sup>2</sup> Il ne s'agit pas seulement des organismes gouvernementaux et parapublics.

## INTRODUCTION

Au cours de ma vie professionnelle, il m'a été permis de vivre toutes sortes d'expériences de concertation tant sectorielles qu'intersectorielles, et ce, aux niveaux d'intervention territoriale local, sous-régional (MRC), régional et même interrégional. De plus, j'ai pu m'y impliquer dans des rôles assez variés :

- parfois en tant qu'animateur ou co-animateur responsable ;
- parfois comme simple représentant d'organisme ou réseau d'organismes ;
- parfois comme président élu d'un réseau plus formel ;
- parfois comme simple personne-ressource en soutien et accompagnement.

En fait, mon travail d'organisateur communautaire a fait en sorte que j'ai participé à l'initiation et au développement de plusieurs tables de concertation œuvrant dans divers champs d'action : tables de soutien à domicile, tables de services aux personnes handicapées, tables de développement social, tables de développement local, etc. Pendant toutes ces années, il m'a été aussi permis d'accompagner des organismes « jeunesse », des organismes œuvrant en santé mentale, des organismes d'économie sociale, des organismes philanthropiques et toutes sortes d'autres belles initiatives du milieu et ces accompagnements s'étendaient jusque dans leurs efforts de concertation.

Aussi, étant présentement à la retraite tout en maintenant plusieurs activités ou implications tant bénévoles que professionnelles, je crois que le temps est venu pour moi de partager un peu de cette expérience acquise et de faire part de quelques-unes de mes réflexions sur une réalité de plus en plus présente au Québec, soit celle du travail en réseau ou de la concertation interorganismes. Sans être un expert sur le sujet, je me permettrai aussi une proposition d'action à l'échelle d'un territoire de MRC et présenterai quelques conditions facilitantes pour atteindre un certain niveau de cohésion ou d'efficacité dans ce type de mobilisation territoriale.

Ce point de vue n'a rien de scientifique et reste celui d'un vieux praticien longtemps confronté aux dures réalités du terrain. Mon objectif est avant tout celui d'alimenter une discussion-réflexion sur l'obligation de mieux travailler ensemble dans une perspective de développement qui se veut globale, durable et harmonieuse.

*Elles arrivent au printemps  
sur les ailes du vent,  
par les routes de l'air.  
Drôle de géométrie,  
c'est un fil qui les lie,  
dans leur vol angulaire.  
Toutes unies à la chaîne  
derrière l'oie capitaine,  
qui connaît le chemin.  
Le nid originel,  
la toundra les appelle  
et guide leur instinct.*

1<sup>er</sup> couplet de la chanson *Les oies sauvages*  
Mes Aïeux

## ÉPILOGUE

### QUELQUES CONSIDÉRATIONS

1. Par ce texte, bien imparfait, j'ai voulu participer à toutes ces réflexions qui se réalisent actuellement sur la concertation. Par les temps qui courent, on a parfois l'impression que celle-ci a mauvaise presse et il est peut-être nécessaire d'en rappeler toute l'importance, de même que certaines conditions qui la favorisent ou la freinent. Car, en bout de ligne, nous souhaitons tous rentabiliser au maximum nos énergies de concertation.

2. J'ai voulu aussi proposer une stratégie d'action concrète et adaptable au niveau de nos différentes collectivités locales ou sous-régionales. Tant mieux s'il en existe d'autres encore plus efficaces. L'important demeure d'inventer ensemble des outils d'intervention qui facilitent la mobilisation de nos territoires.

Toutefois, il est bien évident que plusieurs milieux sont encore très loin d'un niveau de cohésion minimal. Aussi, c'est dès maintenant qu'il faut commencer à travailler le terreau qui lui permettra de prendre forme. Il faut prendre le temps d'initier toutes sortes de « collectifs » (s'ils n'existent pas) autour de principes d'intervention communs visant un développement qui se veut global, durable et intégré.

Il faut accepter de travailler ensemble dans des perspectives à plus long terme, de visualiser déjà les horizons vers lesquels nous voulons tendre et de prendre dès maintenant les moyens pour y arriver. L'obligation de produire, de produire beaucoup, le plus rapidement possible nous empêche de prendre le temps d'imaginer vers quels futurs nous aimerions et pourrions aller.

3. L'un des principes sous-jacents à la stratégie d'action proposée est celui de se donner la chance de vivre des expériences de mobilisation intersectorielle. Il y a là une très grande richesse d'intervention si nous lui permettons d'exister et si nous acceptons d'essayer de relever le défi. L'intersectorialité et souvent la multidisciplinarité peuvent beaucoup nous apporter, mais elles sont très difficiles à vivre.

# QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LA CONCERTATION

## LA CONCERTATION INTERORGANISMES : UNE RÉALITÉ BIEN PRÉSENTE AU QUÉBEC

La concertation existe chez nous depuis fort longtemps. Même avant la colonisation, les peuples amérindiens établissaient entre eux toutes sortes d'alliances ou ententes de collaboration. Cela s'est même perpétué avec l'arrivée de nos ancêtres et, depuis toujours, notre petite nation a dû actualiser différentes formes de partenariat, ne serait-ce que pour assurer sa survie.

Au Québec, nous détenons une certaine génétique de la concertation et une assez longue tradition dans le « faire ensemble ». Mais si cela a toujours été vrai entre individus, souvent d'une même famille ou communauté, le phénomène de vouloir mieux se réseauter entre organisations distinctes prend de plus en plus d'ampleur. Il semble même qu'en cette matière, ici au Québec, nous avons développé une expertise assez particulière. Sans effectuer une analyse exhaustive, rappelons ici quelques champs d'action de la concertation :

- la grande sphère des organismes communautaires,
- le domaine sociosanitaire,
- le sport, le loisir et la culture,
- l'écologie ou la protection de l'environnement,
- les organismes de services ou de développement,
- le milieu municipal,
- et même l'entreprise privée, pour n'en nommer que quelques-uns.

De plus, nous assistons à toutes sortes de façons de se concerter et de se réseauter :

- concertations sectorielles (par populations cibles ou champs d'intervention communs),
- concertations sous forme de réseaux volontaires ou institués de façon plus directive,
- concertations issues d'une loi ou d'une entente cadre instituées par l'un ou l'autre palier gouvernemental (la CRÉ par exemple).

Donc, des concertations parfois formelles, d'autres moins, et de plus en plus de concertations multisectorielles dans toutes sortes de sphères d'activité ou tout simplement par problématique cible.

## DIFFÉRENTS NIVEAUX DE CONCERTATION

Il existe des niveaux différents d'engagement ou d'implication dans la concertation. À ce chapitre, toute une littérature foisonne... je me limiterai à diviser les niveaux de concertation entre deux grandes catégories même si la plupart des auteurs en identifient davantage.

Premièrement, une *concertation* que j'appelle *de premier niveau*. Il s'agit ici d'organismes différents œuvrant ou non dans le même secteur d'activités, qui ont convenu ensemble de se donner un lieu commun d'échange d'information et qui répond aussi à un besoin de mieux se connaître, de socialiser davantage. Peu de projets rassembleurs ressortent de ce type de concertation ; à la blague, un président d'organisme communautaire appelait cela « une société d'admiration mutuelle ». Toutefois, il est parfois nécessaire de passer par cette étape pour aller plus loin.

Deuxièmement, une *concertation* dite *de partenariat*, mais avec des degrés divers d'engagement ou d'implication. Ce type de concertation s'actualise autour de cibles d'intervention communes ou de projets d'actions concrets. Cela présuppose que les acteurs ont développé une certaine vision partagée et qu'ils acceptent de mettre les ressources (humaines, financières et matérielles) en commun.

Certaines de ces concertations vont même jusqu'à se formaliser à travers des ententes ou contrats d'ententes formelles (signées par les personnes en autorité). Il me semble que plusieurs de nos concertations devraient pouvoir atteindre ce niveau d'engagement. Mais cela présuppose un certain niveau de confiance et de maturité ainsi qu'une maîtrise de ce type de processus sans tomber dans la « concertationnité ». Se peut-il que ce phénomène de l'hyper-concertation soit d'abord et avant tout un problème d'hyper mauvaise concertation ? Il semble que l'on se plaint davantage des concertations qui ne produisent pas les fruits escomptés. Mais il existe peut-être également un problème d'éparpillement ou une difficulté de priorisation dans le choix des implications.

*À chaque nouveau passage,  
des volées d'oies sauvages  
j'entends comme un appel.  
Une voix qui me répète  
que malgré les défaites  
on a encore nos ailes.  
Quelle belle leçon  
que ces oiseaux nous font  
obstinés et fidèles.  
Colle-moi qu'on se console  
et qu'ensemble on s'envole...  
dans les draps bleus du ciel.*

3<sup>e</sup> couplet de la chanson *Les oies sauvages*  
Mes Aïeux



## CONCLUSION

La proposition d'un meilleur réseautage intra MRC pour mieux agir localement a déjà été expérimentée dans Lanaudière, notamment en Matawinie, ainsi qu'ailleurs au Québec. Aussi, ce type de processus ne peut faire autrement qu'être évolutif et doit constamment s'ajuster, entre autres choses, à l'arrivée de nouveaux joueurs de même qu'au départ des anciens piliers. En cours de route, il y aura bien sûr des périodes plus fastes que d'autres et se profileront également des temps plus difficiles, ce que certains appellent des creux de vague.

Dans le contexte actuel, rien ne pérennise une telle approche. Il faudra toujours l'engagement d'un noyau d'organismes porteurs pour maintenir le flambeau. Mais il importe de se souvenir qu'il existe dans la concertation une façon indiscutable de mieux desservir un territoire et la population qui y vit.

Il faut aller au-delà des seules priorités corporatives. L'impact de notre action dépend trop de celles des autres et de ce que l'on peut réaliser ensemble. On ne peut plus organiser une offre de services ou effectuer du développement comme avant. On ne peut plus travailler en vase clos. Il faut penser de façon globale, et ce, même dans les interventions de niveau très local.

Aussi, le modèle proposé ne constitue pas une panacée. Il devra être adapté à chacune des dynamiques territoriales. Ce qui ne change pas, ce sont les valeurs et les principes qui le sous-tendent : une approche qui se veut la plus intersectorielle possible et qui vise la participation du plus grand nombre de représentants, notamment celle des personnes considérées comme socialement exclues, un développement qui se veut démocratique et durable et qui dégage de la perspective à court, moyen et long termes.

Nous créons ainsi le plus beau cadeau que nous pouvons faire à notre milieu, sachant très bien que la barre est haute et que les défis sont nombreux.

## QUELQUES FREINS À LA CONCERTATION

Voici une brève énumération de freins qui ralentissent la concertation ou font obstacle à une concertation efficace :

1. Il existe peut-être trop de tables ou instances de concertation. Cela peut devenir un frein à la concertation. Aussi, certaines tables devraient peut-être songer à se regrouper sans pour cela trop y perdre leur identité.
2. Il y a sûrement trop de tables de concertation peu efficaces, surtout si l'on considère toute l'énergie consentie, notamment en temps de réunion.
3. Il existe probablement un problème d'éparpillement des acteurs quoique, dans la vie d'aujourd'hui, il est de plus en plus nécessaire de réseauter à toutes sortes de niveaux pour rester au fait de l'évolution des choses et pour jouer pleinement son rôle d'intervenant.
4. Un autre frein est créé par le fait que plusieurs acteurs ne s'intéressent pas vraiment à la concertation ou ne sont là que pour faire de la représentation. On retrouve ici toutes ces personnes qu'on délègue, mais sans leur donner toute la latitude pour s'impliquer de façon constructive, ces participants qui ne croient pas vraiment à la concertation et ceux qui essaient de la détourner en fonction d'une finalité idéologique ou d'intérêts personnels. Et que dire de ces *prédateurs* qui viennent chercher, mais qui apportent si peu!
5. Il y a bien sûr les motivations secrètes de certains partenaires. Émergent ici toutes sortes de manipulations, parfois fort subtiles, qui semblent concourir au début au bien commun et à l'atteinte d'un résultat souhaitable pour le territoire, mais qui, au fond, ne servent que des intérêts particuliers. On pense par exemple à un projet de recherche parachuté d'en haut et qui s'accapare d'une façon importante des énergies disponibles sur le terrain et où, finalement, les seuls vrais gagnants sont les chercheurs eux-mêmes.

6. De plus, ce ne sont pas tous les partenaires qui possèdent les mêmes capacités (humaines, financières et matérielles) pour s'impliquer. Cette réalité n'est pas toujours assez prise en compte. Comme dirait l'autre : « Tout le monde est égal, mais certains sont plus égaux que d'autres ».
7. Il y a aussi ces partenaires qui doivent composer avec une dualité de rôles, par exemple un rôle d'accompagnement versus de pourvoyeur de fonds, ce qui n'est pas toujours évident à concilier autant pour eux-mêmes que pour ceux qui les entourent.
8. On constate également beaucoup d'immaturation personnelle, professionnelle ou organisationnelle de certains acteurs. Un fait demeure, nous devons continuellement apprendre à devenir de meilleurs partenaires – c'est l'histoire de toute une vie – et certains n'y arriveront peut-être jamais.

*La concertation semble toujours nager à contrecourant*

9. Un autre élément ayant un impact important sur la qualité de nos tables de concertation est l'animation qui est déficiente autant dans la préparation que dans le suivi des rencontres. Serait-il nécessaire de développer de nouvelles compétences en cette matière ? Cela n'est pas dû autant à un manque de capacités professionnelles des intervenants qu'à un manque de rigueur ou tout simplement à un manque de temps.
10. Le manque de rigueur, de compétences ou de temps se retrouve aussi dans le suivi des projets ou actions entreprises. Cela compromet l'atteinte de résultats et démotive les groupes. Par exemple, le temps alloué aux activités de concertation et aux projets sous-jacents est rarement clairement identifié et encore moins officiellement alloué par les différentes organisations.
11. Finalement, nos expériences antérieures de la concertation peuvent agir comme frein. Notre vécu dans ce domaine conditionne un peu/beaucoup notre perception du moment. Nos mauvais souvenirs peuvent venir teinter ou éteindre nos élans les

18. De façon continue, organiser des moments de rétroaction ou d'évaluation de parcours.
19. Surtout, ne pas *jouer* à l'organisme et incorporer les comités ; maintenir plutôt l'idée d'un forum permanent, d'une zone libre basée sur le volontariat. Cela n'exclut pas l'hypothèse de formaliser certaines de nos ententes de collaboration autour d'une cible d'intervention. L'adhésion à une charte du territoire ou à un énoncé de principes partagés aura toujours sa place. Rien n'empêche non plus la signature d'ententes contractuelles entre plusieurs organismes de même que la mise en place de toutes sortes de consortiums sur des sujets précis. L'important demeure de garder un espace neutre où tout est possible, mais rien n'est obligatoire.
20. En dernier lieu, construire cette stratégie d'action d'abord à partir du renforcement des compétences et d'une meilleure synergie dans l'action des acteurs du milieu. Le recours à des consultants externes ne doit pas être priorisé ou doit s'exercer avec une certaine parcimonie, en fonction des besoins particuliers du regroupement. Il importe de développer nos propres expertises tout en s'enrichissant de celles des autres.

9. Lors des rencontres, procéder à des échanges de faits saillants issus du milieu, suivre et se *nourrir* des projets en cours, imaginer ensemble des démarches novatrices de changement ou de renforcement.
10. Des règles de fonctionnement qui évitent de mettre un des partenaires en boîte. Ainsi, on évitera d'appuyer formellement un projet du milieu qui est en attente de financement (ou de soutien) de l'un ou l'autre de nos organismes partenaires.
11. Utiliser les programmes en fonction des besoins des territoires et non pas l'inverse.
12. Rester le plus apolitique possible même si, parfois, il devient nécessaire de prendre des positions politiques lorsqu'il y a unanimité et que les intérêts supérieurs du territoire le commandent.
13. Offrir de l'aide à un partenaire en difficulté s'il le demande. Cela peut aller jusqu'à aider un secteur d'intervention à s'organiser, car pour participer à une stratégie de développement intersectorielle, il est parfois essentiel d'exister d'abord en tant que secteur.
14. Respecter les limites (humaines, matérielles, financières et même administratives) et la capacité d'agir des partenaires.
15. Jouer un ou des rôles interventionnistes lorsque cela est nécessaire. Provoquer des choses ou profiter d'occasions qui peuvent se présenter dans le territoire. Ou encore mieux : faire profiter un partenaire d'une information stratégique ou de la possibilité de développement, mais toujours dans une perspective de développement durable et intégré.
16. De temps à autre (souvent en dehors des rencontres statutaires), se permettre des activités de formation communes. Par exemple : formation sur le partenariat ou sur le développement responsable.
17. Des rencontres de directeurs généraux et présidents peuvent être nécessaires pour, par exemple, clarifier le temps alloué aux activités de concertation.

plus enthousiastes. Comme partenaire, nous devenons un peu le résultat de nos différentes expériences de concertation, c'est la raison pour laquelle il faut toujours de donner la chance d'en acquérir d'autres.

Même si nous baignons dans un monde de plus en plus individualiste et que la concertation semble toujours nager à contrecourant, nous devons continuellement apprendre à composer avec toutes sortes de nouvelles réalités ou obligations partenariales si nous désirons vivre en harmonie les uns avec les autres. Nous ne pouvons faire fi de la société que nous formons et que nos choix et actions influencent. La concertation constitue un outil d'adaptation sociale fondamental à cet égard.

## TYPES DE PARTENAIRES RECHERCHÉS

Il est facile de s'entendre sur les types de partenaires que nous aimerions retrouver dans nos lieux de concertation. Si l'on se permet d'idéaliser un peu, nous pouvons décrire comme suit les caractéristiques des partenaires avec qui nous souhaitons réseauter :

- A) Des partenaires ayant des intérêts en commun et qui sont capables de dégager une vision partagée ;
- B) Des partenaires qui acceptent de s'oublier, du moins en partie, en fonction d'une finalité commune, d'un intérêt commun, qui ont une préoccupation éthique et de sauvegarde de l'intérêt public ;
- C) Des partenaires qui détiennent une certaine latitude quant à leur participation, leur engagement, leur implication (le moins de postiches possible) ;
- D) Des partenaires possédant un niveau de maturité personnelle et organisationnelle important quoique l'un puisse facilement exister sans l'autre ;
- E) Des partenaires qui font preuve de leadership, mais des leaderships différents et, surtout, qui acceptent de travailler ensemble dans un cadre de leadership partagé ;
- F) Des partenaires aussi soucieux du processus (ou déploiement de la mobilisation) que des résultats qui en découlent ;

- G) Des partenaires qui performent déjà dans leur champ d'intervention et qui acceptent de créer avec d'autres de la « plus value » partenariale.

## L'INCONTOURNABLE CONCERTATION

Dans le monde d'aujourd'hui, il devient de plus en plus nécessaire de réseauter, en tant qu'individus, mais aussi pour toutes formes d'organisations humaines. Un certain organisme communautaire avait décidé de se retirer de toutes ses instances de concertation pour être plus efficace. Cette théorie du « beau risque », nom donné à cette position par les responsables, n'a pas de réalité. Soit que cet organisme est devenu aveugle à son milieu ou qu'il a tout simplement inventé de nouvelles façons de réseauter ou de s'alimenter. Il serait intéressant d'analyser cette expérience de façon plus pointue pour voir ce qu'il en est advenu. Quoi qu'il en soit, ce sont les formes d'arrimage qui peuvent changer, mais pas le devoir de s'ouvrir aux autres.

De plus, cette obligation de travailler encore plus ensemble va aller en s'accroissant. Toutes les formes d'entités corporatives seront de plus en plus sollicitées de toutes parts. Évidemment, il faudra effectuer des choix et s'investir *vraiment* dans de véritables partenariats, tantôt sectoriels tantôt multisectoriels. La complexité de notre monde moderne et des différentes problématiques qui en découlent oblige à des interventions plus entières, plus complètes, ainsi qu'à des formes d'associations aussi innovatrices que surprenantes.

Le travail d'équipe est donc de plus en plus à l'ordre du jour et l'esprit créatif devient une nécessité. Mais il faut d'abord réfléchir à la façon de maximiser ces lieux de concertation ou lieux collectifs de renforcement et d'actions. Il faut inventer de nouveaux espaces de collaboration continue et mettre en place toutes sortes de mécanismes de liaison entre chacun d'entre eux. Ceci dit, rien ne remplacera jamais de bonnes vieilles rencontres bien structurées de « personne à personne ».

## QUELQUES CONDITIONS GAGNANTES DANS LA MISE SUR PIED DE CETTE STRATÉGIE

La réalisation efficace d'une telle stratégie de concertation exige de respecter certaines conditions :

1. Bien répertorier les joueurs potentiels, d'horizons différents, mais œuvrant à l'échelle d'un territoire de MRC (étape de *mapping*).
2. Sonder leur intérêt quant aux avantages d'une telle instance de concertation.
3. Dès le départ, tenter d'impliquer le préfet ou un maire crédible du Conseil des maires ou encore un directeur général de MRC.
4. Annoncer, surtout au début, qu'il y aura peu de rencontres (4 ou 5 par année), mais que la porte reste ouverte à des sous-comités de travail sur l'un ou l'autre des sujets abordés, si le besoin s'en fait sentir et selon l'intérêt ou la capacité des partenaires.
5. Bien préparer les rencontres et bien les animer à partir d'un trio d'animation formé de trois représentants d'organismes différents. Dans ce trio, on retrouvera une personne qui joue le rôle d'animateur principal, une autre qui se préoccupe davantage d'effectuer les synthèses nécessaires et une troisième qui détient le rôle d'observateur, davantage préoccupée par le climat et la dynamique propre à chaque rencontre, incluant tout ce qui se dit et ne se dit pas, autant dans la communication verbale que non verbale.
6. Utiliser dans les rencontres de façon régulière la technique du vocabulaire partagé, où l'on essaie de se donner une définition commune de certains mots ou concepts clés.
7. Retrouver dans ces rencontres des gens clairement mandatés avec un pouvoir de décision et d'action
8. Se permettre, dans ces rencontres, de dresser des états de situation, de faire l'analyse de problématiques ayant cours sur le territoire... car un fait demeure : les bonnes solutions passent par l'identification du bon problème et de ses différentes facettes.

## COMMENT INITIER PAREIL LIEU DE COHÉSION ?

Une coalition de quelques organismes suffit à lancer le mouvement. Il n'est pas nécessaire d'attendre que tout le monde ait atteint le même niveau de sensibilité. Toutefois, la présence *dès le départ* de certains organismes facilitera l'arrivée ou l'implication probable de certains autres. Tout dépend de la dynamique propre à chaque territoire, mais des organismes tels que la MRC, le CLD, la SADC, le CSSS, le CJE, la commission scolaire, le CLE, le CAB, la CDC et le milieu communautaire en général sont des atouts majeurs à l'émergence de toute nouvelle synergie territoriale. D'ailleurs, la plupart de ces organismes existent ou ont leur équivalent en milieu urbain.

En fait, dès le départ, il faut susciter la participation la plus large possible et se mettre en mode mobilisation/remobilisation de façon continue, surtout lorsque de nouveaux joueurs arrivent dans le milieu. Évidemment, ce ne sont pas tous les organismes qui voudront contribuer à relever ce défi partenarial. Ce n'est pas grave. L'important est de maintenir le lien, de consulter ces partenaires régulièrement, de laisser une porte ouverte à leurs préoccupations et, surtout, de faire en sorte qu'ils sachent qu'on a toujours besoin d'eux.

*Tour à tour elles prendront  
la tête du peloton  
le temps d'une gouvernance.  
Jusqu'au bout de leurs forces  
elles bomberont le torse  
pour que le groupe avance.  
Une fois épuisée,  
la place sera cédée  
à un autre plus fort.  
Et le chef volatile  
prend la queue de la file,  
fier de tous ces efforts.*

2<sup>e</sup> couplet de la chanson *Les oies sauvages*  
Mes Aïeux

## STRATÉGIE D'ACTION PROPOSÉE

Je propose qu'un ou plusieurs organismes ayant une mission ou une desserte MRC lancent une invitation aux autres pour créer (s'il n'existe déjà) un lieu de concertation central et multisectoriel qui soit à la fois simple, souple et, surtout, établi sur une base volontaire. Le but de ce ralliement sera de tisser ou de raffermir des liens entre les organisations qui, trop souvent, ne travaillent pas ou peu ensemble, mais qui ont quelque chose en commun, soit un territoire et une population (ou une partie de sa population).

Cela ne contrevient nullement aux autres lieux de concertation et peut même permettre de nouveaux arrimages entre chacun d'eux tout en rendant possible de nouveaux partenariats jusqu'alors inimaginables. Il faut doter nos territoires d'un ***espace commun d'échange, d'analyse et d'initiation d'actions structurantes*** autour des principales problématiques ou priorités de développement, et ce, dans le respect des missions et rôles de chacun.

Bien sûr, il est parfois nécessaire que chacun sorte un peu de son champ d'action spécifique. Il existe des zones grises où un vide d'intervention est bien identifié et demande à être comblé. Dans l'agir ensemble, à l'intérieur d'une responsabilité populationnelle partagée<sup>1</sup>, il est parfois nécessaire d'innover, de sortir un peu de sa zone de confort et de jouer un rôle interventionniste. Parfois, au contraire, il ne suffit que d'appuyer ou renforcer une initiative déjà présente dans le milieu.

L'important, c'est de provoquer une nouvelle dynamique dans les territoires, de maximiser nos liens et de se renforcer mutuellement. Cela présuppose toutefois d'être à l'affût de tout ce qui se passe chez nous, de se préoccuper même de ce qui se déroule en dehors de notre sphère d'activité. Point n'est utile par contre de tomber dans la « réunionniste » aigüe, mais plutôt d'établir quelques rencontres statutaires par année et, surtout, de bien les structurer et les animer. Ce qui n'empêchera pas la création de sous-comités de travail si les partenaires en conviennent.

---

<sup>1</sup> La responsabilité populationnelle n'est pas l'apanage du seul réseau de la santé et des CSSS.

ci doit d'abord être au service de la population. De plus, ce type d'accompagnement commande des habiletés professionnelles importantes. Émerge ici un ensemble de besoins de développement des compétences, donc de formation continue, autant pour les intervenants que pour les citoyens et leaders locaux.

5. Par la force des choses, de plus en plus de territoires comprennent l'importance d'une approche de développement qui se veut globale, durable et intégrée, et qui prend en compte autant les dimensions économique, sociale, culturelle qu'écologique du développement. En fait, chacune de ces dimensions est trop importante et interdépendante pour être abordée isolément. Aussi faut-il tenir compte de l'obligation d'organiser un certain équilibre entre chacune d'elles.

Par ailleurs, il importe de mettre les citoyens au cœur du développement de leur territoire, dans un espace le plus apolitique possible, et ce, avec l'appui des différentes ressources d'accompagnement professionnel. Les populations locales ont besoin d'une coalition d'organismes qui les soutient et qui travaille, elle aussi, en complémentarité dans le sens d'un développement intégré. Il faut tenter de créer des ponts entre tous les acteurs impliqués et dégager des points de convergence ou des stratégies d'actions communes, favorisant l'avancement de nos communautés. Il faut faciliter la participation de la société civile, dans son sens le plus large, à toute stratégie de développement.

Et pourquoi ne pas inventer une réelle pratique d'entraide et de collaboration entre les différents organismes de services ou d'accompagnement d'un même territoire ? N'existe-t-il pas une certaine interdépendance entre chacun d'eux ?!

Les différents pouvoirs politiques et administratifs devraient exercer un leadership important dans ce type de démarche tout en demeurant un partenaire parmi les autres. Nul ne doit tenter d'assujettir les autres. C'est collectivement qu'il faut se donner un espace de travail neutre, apolitique et ouvert où chacun se préoccupe du résultat de l'ensemble.

## PROPOSITION D'ACTION À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE DE MRC

### NÉCESSITÉ D'UN LIEN DE CONCERTATION INTERSECTORIELLE À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE MRC

Sans minimiser l'existence de toutes les concertations sectorielles (par population cible ou secteurs d'activités), il est plus que jamais nécessaire d'organiser et d'animer un lieu de cohésion central et multisectoriel dans chacun de nos territoires de MRC. Cela ne veut pas dire que la même nécessité ne s'applique pas autant au palier régional que très local. Au contraire, il est indispensable de rehausser le niveau de concertation à l'échelle des régions administratives et de soutenir davantage la mobilisation des communautés locales. Mais cette proposition priorise davantage le niveau MRC, et ce, pour plusieurs raisons :

1. D'une part, sur le plan politico-administratif, le territoire MRC est devenu une référence incontournable au Québec. Tout s'organise de plus en plus par territoire de MRC (ou son équivalent en milieu urbain). Même si ce territoire ne correspond pas toujours à un véritable territoire d'appartenance pour le citoyen, plusieurs organismes de services ou de développement ont actuellement une mission ou une desserte MRC. Même les organisations qui œuvrent dans plus d'un territoire de MRC ont souvent l'obligation de s'arrimer à la réalité de chacun de ces milieux, allant même jusqu'à y développer des points de services.

Qu'on le veuille ou non, une nouvelle forme de gouvernance locale a été instituée au Québec. Face au transfert continu de responsabilités de l'État vers les municipalités, celles-ci ont dû être regroupées pour répondre à une commande de gestion de services publics de plus en plus complexes et diversifiés. Au même moment, nos municipalités et nos élus ont hérité de nouveaux mandats, dont celui, et non le moindre, d'exercer plus de leadership dans toutes les facettes du développement et de l'aménagement. En voici quelques exemples : politique de la ruralité, politique d'occupation du territoire, plan d'action gouvernemental de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.

Une structure de cohésion multisectorielle MRC doit donc permettre d'optimiser les liens avec le monde municipal, et ce, autant avec les élus municipaux, qui sont les représentants élus des différentes populations locales, qu'avec le personnel administratif qui y travaille.

2. D'autre part, l'État développe de plus en plus ses services et programmes dans une approche territoriale MRC. Il est souhaitable, voire normal, qu'un État responsable mette en place toutes sortes d'initiatives pour améliorer les conditions de vie de sa population; par contre, l'actuelle logique d'organisation des services des divers paliers de gouvernement et la multitude des programmes *silos* livrés par les ministères nous obligent à essayer d'instaurer une certaine synergie entre chacune de ces mesures et les différentes organisations locales, afin de mieux desservir l'ensemble de nos populations et, surtout, nos populations les plus défavorisées.

*Pourquoi ne pas inventer une réelle pratique d'entraide et de collaboration entre les différents organismes de services ou d'accompagnement d'un même territoire ?*

3. Chaque ministère agit sans tenir compte de ce que fait l'autre. Si l'on ajoute à cela tout ce qui est parachuté par le gouvernement fédéral et certaines fondations privées, l'ensemble devient de plus en plus indigeste pour les collectivités et communautés locales. De plus, on ne peut s'attendre à un plus grand degré de cohésion ou de décentralisation dans l'intervention gouvernementale. Celle-ci est construite à partir de structures ou cultures qui fonctionnent en vase clos, comme un ensemble de petits royaumes indépendants. À cet égard, il devient impératif de mieux se concerter, de faire les liens/terrain qui s'imposent et de mettre en place des réseaux de services intégrés, d'accompagnement et de soutien aux différentes communautés locales, ne serait-ce que pour éviter les doublons et la confusion.

4. Comme cela a déjà été soulevé, nos milieux locaux sont eux aussi aux prises avec des problématiques qui se complexifient constamment et interpellent une plus grande variété d'acteurs. À titre d'exemple, nous n'avons qu'à penser aux phénomènes de décrochage scolaire, de la pauvreté grandissante et au nouveau contexte sociodémographique. Nous sommes condamnés à imaginer collectivement des solutions qui font une différence et qui agissent autant sur les causes que sur les effets de ces réalités ou problèmes.

Bien sûr, le palier local ou sous-régional ne peut tout régler à lui seul. Des politiques nationales de soutien et d'intervention seront toujours nécessaires, pourvu qu'elles soient adaptables et modulables, mais rien ne remplacera l'action terrain d'une population qui se prend en main avec l'aide et l'appui des organismes de proximité.

Ainsi, lorsque les conditions d'émergence le permettent, les animations territoriales locales auront toujours toute leur pertinence. Voici quelques conditions favorables à leur émergence :

- Une réelle volonté du Conseil municipal de faire du développement démocratique et d'impliquer la population dans la co-construction d'un projet de société locale et d'une perspective de devenir durable ;
- Un réseau d'organismes de soutien professionnel autant dans l'accompagnement de l'ensemble de la démarche que des projets qui en découlent ;
- Un réel désir d'une partie de la population de s'impliquer et de prendre sa destinée en main.

Ces animations territoriales permettent à une population de réaliser un état de situation de son milieu de vie et d'instaurer des plans de développement ou projets de territoire visant toutes les facettes du développement et qui partent vraiment de SES préoccupations.

Cette stratégie de mobilisation aide à maximiser les solidarités locales et brise beaucoup de silos (ou de préjugés). Il y a là un outil puissant de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Il y a également un besoin évident de soutien professionnel, mais celui-