



*Table de Concertation des
Organismes Communautaires
de la MRC L'Assomption*

*Rapport d'évaluation
sur la concertation dans
la MRC L'Assomption
(juin 2009)*



**Rapport
Complet**

**« SE RÉUNIR EST UN DÉBUT;
RESTER ENSEMBLE EST UN PROGRÈS;
TRAVAILLER ENSEMBLE EST LA RÉUSSITE. »
- HENRY FORD (1863 – 1947)**

 **Conférence
régionale
des élus(es)**
CRE Lanaudière

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	2
Méthodologie	3
Constat #1	
<i>Il existe beaucoup de groupes de concertation; et le présent rapport ne nous permet pas de dire si c'est trop, ni s'il y a du dédoublement</i>	7
Constat #2	
<i>Les valeurs sont en tête de liste pour ce qui est du sentiment d'appartenance à un groupe de concertation, et ce autant pour les organismes communautaires que les autres types d'organisation</i>	10
Constat #3	
<i>De façon générale, la MRC est le territoire autour duquel les répondants se sentent le plus attiré à se regrouper en concertation, et ce pour tout type d'organisation ou de territoire desservi par leur organisation (sauf les organisations qui desservent le territoire de Lanaudière)</i>	12
Constat #4	
<i>Les points importants qui ressortent de la concertation dans la MRC L'Assomption sont le réseautage, une collaboration efficace, le partenariat, avoir des conditions gagnantes, des projets et des actions concertées</i>	15
Constat #5	
<i>Nous avons identifié trois types de concertation : « Concertation des organisations », « Concertation des intervenants » et « Concertation globale »</i>	17
Constat #6	
<i>Il y a des éléments présents à la TCOC qu'il faut conserver tels que la solidarité, la fraternité, le réseautage, l'échange d'information et l'appartenance à la Table</i>	22
Constat #7	
<i>Il y a des éléments à développer à la TCOC tels que les projets communs à tous, inclure différents types d'acteurs et avoir une meilleure reconnaissance des organismes communautaires des autres partenaires du milieu</i>	23
Constat #8	
<i>Une concertation globale nécessite, pour être efficace, des ressources qui en permettent la coordination</i>	25
Conclusion	28
Bibliographie	29

Remerciements

Des remerciements particuliers s'adressent tout d'abord **aux acteurs de la concertation** qui ont accepté de participer à l'évaluation en prenant le temps de répondre au questionnaire. Sans oublier un merci aux personnes qui ont participé aux groupes de discussion pour leur apport et leurs commentaires sur la concertation dans la MRC L'Assomption.

Également, un grand merci aux membres de la Table de Concertation des Organismes Communautaires (TCOC) de la MRC L'Assomption pour leur temps et leurs efforts consentis à cette démarche d'évaluation. Leur participation et implication auront permis de produire ce document.

Plus individuellement, nous remercions les membres du comité analyse, dont les efforts, les échanges et les travaux ont mené à la production du présent rapport :

- ❖ Mme Isabelle Champagne, Ville de Repentigny
- ❖ Mme Nicole Fortin, AQDR et Cuisine collective La Joyeuse Marmite
- ❖ Mme Marie-Noëlle Guédon, Service Bénévole Comté L'Assomption
- ❖ Mme Joane Vandal, L'Avenue, justice alternative
- ❖ M. Patrick Malboeuf, Centre de Santé et Services Sociaux du Sud Lanaudière
- ❖ M. Sébastien Guernon, TCOC MRC L'Assomption

Puis finalement, de sincères remerciements à la Conférence Régionale des Élus(es) – Lanaudière (CRÉ-L) qui, par le biais du soutien à cette démarche, contribue à l'amélioration des pratiques de concertation.

Merci.



Rédaction / Infographie
Sébastien Guernon

Collaboration à la rédaction
Marie-Noëlle Guédon
Patrick Malboeuf

Date de production

25 septembre 2009
Ce document est le rapport complet.
Celui-ci et/ou une version synthèse du
rapport peuvent être commandés
via la TCOC de la MRC L'Assomption

Distribution :

TCOC MRC L'Assomption
50, rue Thouin
Repentigny (Qc) J6A 4J4
Téléphone : (450) 581-5033

Introduction

Qu'est-ce que la concertation? Au-delà du mot et de sa définition « lexique », il y a la façon de vivre et de travailler ensemble pour atteindre un objectif, quel qu'il soit.

En 2008, un projet du Fonds de Développement Régional (FDR) de la Conférence Régionale des Élus(es) Lanaudière (CRÉ-L) porté par la Table de Concertation des Organismes Communautaires de la MRC L'Assomption (TCOC) comportait parmi ses mandats celui « *d'analyser la possibilité de remobiliser les partenaires de l'ancien Comité Local de Développement Social (CLDS) au sein de la TCOC* ». Ce mandat a été élargi et deux objectifs ont été définis; le document que vous avez en main en est l'aboutissement.



Le premier objectif : nous souhaitons proposer aux différents acteurs de la concertation (communautaires, institutionnels, élus, économiques, etc.) un document qui nous fera réfléchir, ensemble, sur les pratiques de concertation dans la MRC L'Assomption, en vue d'améliorer la façon dont on travaille ensemble.



Le deuxième objectif : la TCOC se questionne depuis plusieurs années sur son développement et sa consolidation. Elle profitera de ce rapport pour se pencher sur de nouvelles pratiques et de nouvelles structures afin de jouer un rôle encore plus important dans le développement de la qualité de vie des communautés qu'elle rejoint.

C'est l'approche d'évaluation participative élaborée par Mme Paule Simard¹ qui a retenu notre attention car elle considère que les gens les mieux placés pour évaluer la concertation sont ceux qui la vivent. Du même coup, ce genre d'évaluation favorise l'accueil des constats puisque les données proviennent des gens eux-mêmes.

La méthodologie utilisée pour notre démarche a surtout été guidée vers l'utilité pratique, terrain, plus que scientifique ou statistique. Nous avons fait parvenir un questionnaire électronique à plus de 120 acteurs ciblés qui se concertent et nous en avons reçu 56 en retour, ce qui représente un taux de participation de 46,6%. De plus, nous avons tenu deux groupes de discussion avec 33 participants, tenu deux entrevues, analysé une trentaine de documents de groupes de concertation et nous nous sommes inspirés de neuf travaux traitant des multiples aspects de la concertation. L'analyse des données a aussi été faite de façon participative, ce qui a causé quelques défis mais que nous avons surmontés.

Bonne lecture.



¹ Petit guide d'évaluation à l'intention des initiatives de développement des communautés, (Paule Simard, INSPQ)

Méthodologie

Comment on travail ensemble !?

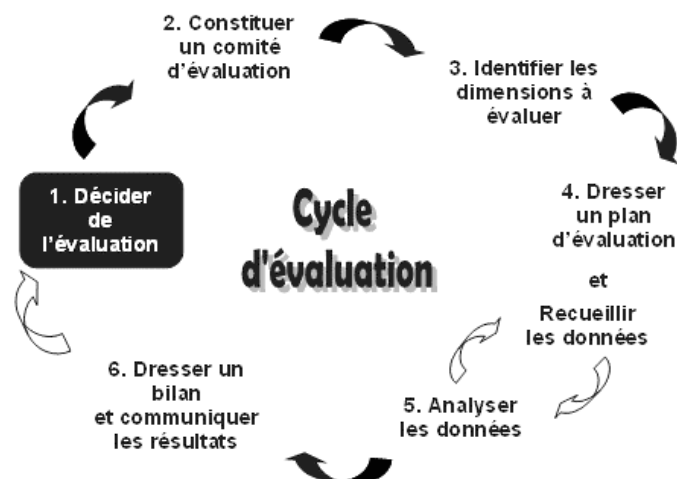
Suite à une rencontre de différents partenaires de la MRC L'Assomption, la création d'un comité analyse en octobre 2008 a amorcé une démarche d'évaluation sur la concertation.

Une première question alors se posait : quoi évaluer? Veut-on évaluer la concertation par ses processus ou ses impacts? La difficulté : *« Prendre en considération que le fait de prioriser les résultats au détriment du processus est peu recommandé et peut être source de méfiance de la part de certains acteurs. Les résultats sont par contre convoités par d'autres acteurs. (Gendron & Mentoura 2004) »* Cet énoncé explique parfaitement le choix à faire entre les deux types d'évaluations auxquels le comité analyse faisait face.

De plus, les membres du comité étaient déjà conscients que la perception de ce qu'est un *processus* et celle de ce qu'est un *résultat* est différente pour chaque personne. *« Pour une personne, le soutien aux organismes ou la consolidation de réseaux ne sont que des moyens qu'on se donne en fonction d'un objectif; ils ne sont pas des résultats qui peuvent justifier le financement accordé aux Tables. Pour d'autres, au contraire, le processus est un résultat en soi: qu'un processus de concertation ait été mené à bien est un résultat, indépendamment de si l'objectif initial a été atteint. Le processus démocratique, la mise en commun, la construction d'une vision partagée et d'un plan d'action commun sont tous des résultats du processus de concertation. (Lachance & Bernier 2004) ».* Malgré cette réalité et les limites que cela impose dans l'appropriation du rapport par l'ensemble des acteurs de la concertation, l'évaluation du processus a été sélectionné.

Le mode d'évaluation choisi est tiré du **« Petit guide d'évaluation à l'intention des initiatives de développement des communautés »** de Madame Paule Simard, chercheure et conseillère scientifique à l'Institut National de Santé Publique du Québec (INSPQ).

En effet, *l'auto-évaluation participative de processus* cherche à évaluer le *« comment on travaille ensemble? »* plutôt que le *« qu'est-ce qu'on a réalisé? »*. Le cycle d'évaluation est représenté par le schéma¹ suivant :

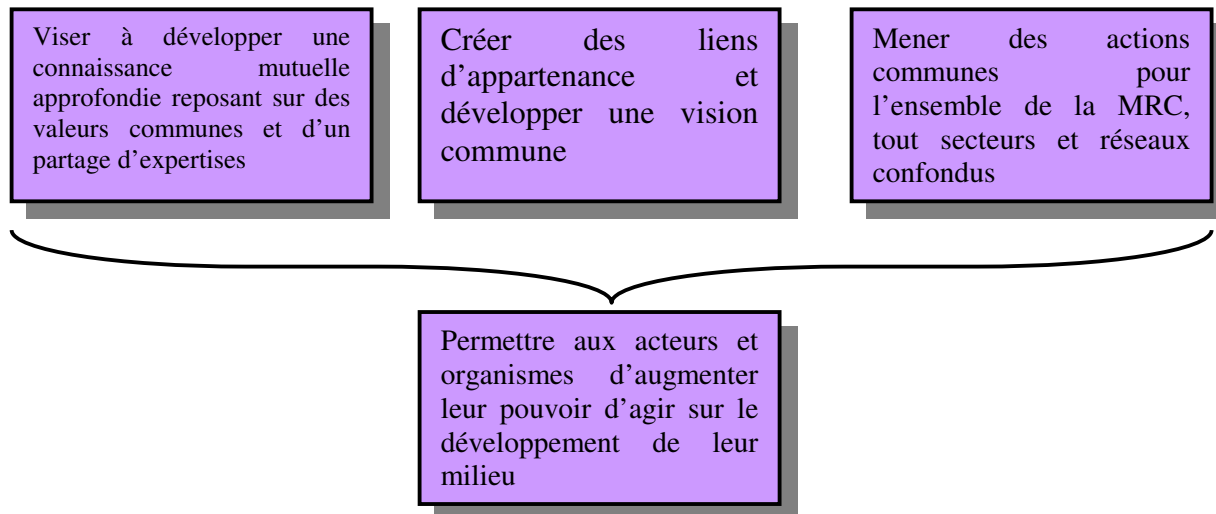


¹ Image tirée du site Internet (<http://www.rqvvs.qc.ca/rechercheparticipative/index.html>)

Quoi évaluer?

Au cours du mois de novembre 2008, les membres du comité analyse ont effectué un exercice de vision partagée afin d'élaborer une *théorie de l'action*¹. Par la suite, à partir de cet exercice, l'identification de dimensions et sous-dimensions à évaluer a été réalisée ce qui a permis la création du schéma suivant :

Vision partagée de la « Concertation idéale »



Dimensions identifiées à partir de la vision partagée

« <i>Nœuds</i> »	« <i>Définir</i> »	« <i>Conscientisation</i> »	« <i>Vision</i> »	« <i>Pivot</i> »
« <i>Réussites</i> »	« <i>Outils</i> »	« <i>Action</i> »	« <i>Mobilisation</i> »	« <i>Engagement</i> »
« <i>Habiletés</i> »	« <i>Valeurs</i> »	« <i>Mécanismes</i> »	« <i>Échanges</i> »	

Dimensions communes aux autres dimensions

Mise en contexte et perspectives	Faciliter la participation de tous (moyens)	Mémoire collective	Temps / Essoufflement	Formation
---	--	---------------------------	------------------------------	------------------

Le comité analyse a ensuite choisi deux dimensions pour l'évaluation en cours :

- 1) *La définition de la concertation*
- 2) *Le sentiment d'appartenance*

¹ La *théorie de l'action* est une hypothèse de structure de fonctionnement élaborée à l'aide d'un exercice de vision partagée (Petit guide d'évaluation à l'intention des initiatives de développement des communautés; SIMARD, Paule) (<http://www.rqvvs.qc.ca/rechercheparticipative/index.html>)

Plan d'évaluation

En décembre 2008, les membres du comité analyse se sont penchés sur l'élaboration d'un plan d'évaluation en ciblant des indicateurs et les moyens (ou outils) pour recenser les données. Ainsi pour chacune des dimensions choisies, les indicateurs identifiés sont :

<i>Indicateur</i>	<i>Moyen (outil)</i>	<i>Échéancier</i>
Perception des membres de la TCOC	Questionnaire	Janvier – mars 2009
	Groupe de discussion	Février 2009
Perception des autres partenaires	Questionnaire	Janvier – mars 2009
	Groupe de discussion	Mars 2009
Indice de mission des concertations existantes	Recension de la documentation des concertations existantes	Janvier à mars 2009
Examen de littérature limitée	Recherche limitée de littérature sur les dimensions	Janvier à mars 2009

La recension et l'analyse des données

Tel qu'indiqué dans le plan d'évaluation, entre janvier et mars 2009, un questionnaire en version électronique a été envoyé à plus de 120 acteurs ciblés qui se concertent dans la MRC L'Assomption, deux groupes de discussion ont été organisés, un au sein de la TCOC et un pour les autres types d'acteurs, afin d'alimenter l'analyse des données. En tout, 56 questionnaires ont été retournés et 33 personnes ont participé à l'un ou l'autre des groupes de discussion. De plus, quelques entrevues ont été effectuées.

La recension des questionnaires permet d'identifier de quel type d'organisation provenaient les répondants et quelle fonction ils y occupaient au moment de remplir le questionnaire. Vous trouverez donc ci-dessous la provenance des 56 répondants et leur rôle dans leur organisation.

Type d'organisation

- Institution publique : 17
- Organisme communautaire : 24
- Municipalité : 6
- Autres (Coopérative, services aux entreprise, etc.) : 9

Fonction au sein de l'organisation

- Membre du conseil d'administration : 6
- Directeur / Coordonnateur : 26
- Employé / Intervenant : 22
- Bénévole / Élu : 2

Une technique *d'analyse participative*¹ a été utilisée par le comité pour étudier les réponses du questionnaire lesquelles ont pu être bonifiées par les échanges dans les groupes de discussions. Ce genre d'analyse permet le partage d'expérience et d'expertise face à un sujet aussi complexe et offre ainsi une certaine reconnaissance et validation des conclusions dégagées.

En bout de ligne, les membres du comité analyse auront investi au total plus de 40 heures de rencontres et d'échanges répartis sur neuf mois pour produire le présent rapport.

Nous pouvons donc avec nos travaux présenter les huit constats suivants :

- **Il existe beaucoup de groupes de concertation; et le présent rapport ne nous permet pas de dire si c'est trop, ni s'il y a du dédoublement** (page 7)
- **Les valeurs sont en tête de liste pour ce qui est du sentiment d'appartenance à un groupe de concertation, et ce autant pour les organismes communautaires que les autres types d'organisation** (page 10)
- **De façon générale, c'est la MRC, comme territoire, qui favorise le regroupement en concertation selon les répondants, et ce pour tout type d'organisation ou de territoire desservi par leur organisation (sauf les organisations qui desservent le territoire de Lanaudière)** (page 12)
- **Les points importants qui ressortent de la concertation dans la MRC L'Assomption sont le réseautage, une collaboration efficace, le partenariat, avoir des conditions gagnantes, des projets et des actions concertées** (page 15)
- **Nous avons identifié trois types de concertation : « Concertation des organisations », « Concertation des intervenants » et « Concertation globale »** (page 17)
- **Il y a des éléments présents à la TCOC qu'il faut conserver tels que la solidarité, la fraternité, le réseautage, l'échange d'information et l'appartenance à la Table** (page 22)
- **Il y a des éléments à développer à la TCOC tels que les projets communs à tous, inclure différents types d'acteurs et avoir une meilleure reconnaissance des organismes communautaires des autres partenaires du milieu** (page 23)
- **Une concertation globale nécessite, pour être efficace, des ressources qui en permettent la coordination** (page 25)



¹ Analyse participative : concept qui vise l'implication des gens du milieu dans l'analyse de leur propre fonctionnement.

Constats et analyse

1

Les constats suivants sont en lien avec notre premier objectif, celui de proposer aux différents acteurs de la concertation un document qui fera réfléchir en vue d'améliorer la façon dont on travaille ensemble.

1

**Constat
#1**

- ❖ **Il existe beaucoup de groupes de concertation**
- ❖ **Le présent rapport ne nous permet pas de dire si c'est trop, ni s'il y a du dédoublement**

À l'aide des questionnaires, 84 groupes de concertation ont été répertoriés, ceux-ci sont soit locaux (de MRC ou plus petit), soit régionaux (Lanaudière) ou nationaux. La liste n'inclut pas les sous-comités qui ont été mentionnés dans les réponses (ex. : Comité Exécutif, Comité événements, etc.). Aucun critère de sélection n'a été imposé à la liste ci-dessous (sauf pour l'exclusion des sous-comités); les groupes identifiés sont ceux nommés par les répondants comme étant des groupes de concertation.

Table solidarité pauvreté MRC L'Assomption	Table de concertation SAD MRC L'Assomption
Table de concertation enfance-famille MRC L'Assomption	Table de concertation des organismes communautaires MRC L'Assomption
Table de concertation jeunesse MRC L'Assomption	Comité Prévention de l'abandon scolaire
Comité pour contrer l'abus envers les aînés	Comité consultatif agricole MRC L'Assomption
Comité d'amélioration du transport adapté	Comité prévention des gangs de rues
Comité effets scolaires	Comité d'animation territoriale de Charlemagne
Conseil des maires MRC L'Assomption	Table de promotion du bénévolat Lanaudière
Conférence régionale des élus(es) – Lanaudière	Table Régionale des organismes communautaires de Lanaudière
Table des partenaires du développement social de Lanaudière	Réseau d'animation en développement durable de Lanaudière
Comité plan d'action régional santé publique	Comité consultatif régional de lutte contre la pauvreté
Collectif anti-pauvreté Lanaudière	Table action pauvreté itinérance de Lanaudière
Table de concertation des groupes de femmes de Lanaudière	Comité intersectoriel régional pour la prévention des abus sexuels
Comité régional pour la semaine de prévention du suicide	Comité stratégique régional en habitation
Comité régional pour la paternité	Comité valorisation du rôle du père du Sud de Lanaudière
Comité d'étude sur la sécurité alimentaire	Table enfance-famille de Lanaudière
Plateau régional Québec en forme	Comité pour l'intégration des enfants à troubles particuliers
Table de concertation régionale pour l'intégration au travail des personnes handicapées	Comité régional pour l'intégration au travail des personnes ayant des contraintes sévères
Loisirs et sports Lanaudière	Comité vie active / vie associative (DI)
Regroupement des usagers du transport adapté de Lanaudière	Culture Lanaudière
Table des aînés de Lanaudière	Comité d'action durable MRC L'Assomption
Table d'arrimage Déficience Intellectuelle	Table d'arrimage Déficience Physique
Table élargie du projet clinique jeunesse (e-f, jeunesse, santé mentale)	Table de concertation régionale des associations de personnes handicapées de Lanaudière
Crévale (Comité régional pour la valorisation de l'éducation)	Table d'arrimage jeunesse
Table d'arrimage dépendance	Table d'arrimage santé mentale
Table d'arrimage Troubles Envahissants du Développement	Comité « On y gang » L'Assomption
Comité pour l'amélioration du transport adapté	Conseil régional de l'environnement
Comité TDAH	Table régional des centres de femme de Lanaudière
Comité Dépendance	Association des CPE de Lanaudière

Table de concertation allaitement Sud Lanaudière	Table de concertation allaitement Nord Lanaudière
Comité immigration Lanaudière	Comité Colloque des ressources humaines
Comité de prévention d'abus sexuels	Comité Sud Lanaudière MSSS/MELS
Comité Nord Lanaudière MSSS/MELS	Comité des responsables des dossiers culturels MRC L'Assomption
Table de concertation petite enfance MRC Des Moulins	Comité prévention en violence conjugale
Comité Ados la violence	Table des organismes à mandats régionales de Lanaudière
Coordination Travail de Rue de Lanaudière	Paroisse de l'archevêché de Montréal
Économie Lanaudière	Regroupement chambres de commerce Lanaudière
Regroupement des Maison des Jeunes du Québec	Chambre de commerce de Repentigny
Comité des Citoyens de la Presqu'Île Lanaudière	Comité Vigie Lanaudière
Plateau régional Plan d'Action Gouvernemental	Regroupement des organismes communautaires et alternatifs en santé mentale de Lanaudière
Table local en santé mentale Sud Lanaudière	Table de concertation soutien à domicile MRC L'Assomption
Centre Local de Développement MRC L'Assomption	Groupe d'Aménagement de Logements Populaire (GALOP)
Plateau régional Québec en forme	Regroupement local de partenaires Québec en forme

De plus, les répondants indiquent que leurs organisations participent en moyenne à 4,5 groupes de concertation. Voici les moyennes classées selon le type d'organisation¹ :

- *Institution publique : en moyenne 5 lieux de concertation*
- *Organisme communautaire : en moyenne 5 lieux de concertation*
- *Municipalité : en moyenne 2.7 lieux de concertation*
- *Autres : en moyenne 3.8 lieux de concertation*

En groupe de discussion, l'essoufflement est mentionné à plusieurs reprises par les participants comme étant une problématique existante mais cette notion est absente dans les réponses aux questionnaires.

À l'inverse, la complémentarité (éviter les dédoublements) est très présente dans les réponses aux questionnaires comme étant un avantage à la concertation mais les participants aux groupes de discussion semblent indiquer qu'il reste beaucoup de chemin à parcourir puisque la situation actuelle ne répond pas à ces attentes.

L'objectif du rapport d'évaluation dans ce cas-ci n'était pas d'affirmer qu'il existe trop de groupes de concertation ou s'il existe du dédoublement. Pour ce faire, l'analyse aurait nécessité que le comité sélectionne des critères afin de dresser un portrait pour ensuite évaluer s'il existe du dédoublement.

Le rapport sert plutôt l'objectif de permettre à l'ensemble des acteurs de la concertation d'identifier des critères d'évaluation de la concertation afin qu'ils puissent en faire leur propre portrait, leur propre analyse et en tirer leurs propres conclusions.

¹ Il faut prendre en considération que les gens ne sont pas toujours au courant de tout les lieux de concertation de leur organisation (ex. : un directeur sera plus au courant qu'un intervenant). Aussi, certains questionnaires n'ont aucune mention tandis qu'un des répondants identifie 26 groupes de concertation auxquels son organisation participe.

Voici quelques commentaires recueillis des groupes de discussion :



« ...il y a beaucoup de lieux de concertation, on doit choisir et prioriser. »

« ...ce n'est pas payant financièrement ... ça coûte cher aller à toutes les concertations ! Stationnement payant, repas, déplacements, temps. Mais c'est payant pour l'organisme à long terme et pour moi personnellement, j'apprends beaucoup. Faut que ça continu, c'est évident. »

Bourque (2008) fait une description du contexte actuel :

« ...la demande locale de reconnaissance de causes sectorielles portées par des acteurs sociaux peut encore aujourd'hui provoquer la mise en place d'une nouvelle concertation. Or, l'absence d'une régulation d'ensemble des processus de concertation intersectorielle fait en sorte qu'ils se développent souvent par sédimentation et superposition des processus et instances mobilisant les mêmes acteurs qui travaillent souvent chaque dossier de manière cloisonnée. À terme, cela risque de s'avérer insoutenable et inefficace. Le trop grand recours à une concertation intersectorielle compartimentée menace la mobilisation et le développement des communautés qu'elle veut promouvoir. »

Sur le terrain, cela ressemble de plus en plus à un embouteillage tellement les instances, démarches ou lieux de concertation se multiplient à la vitesse de la création de toute nouvelle initiative publique ou privée touchant le développement des communautés. Il y a une multiplication des politiques et des programmes qui en appellent à la concertation souvent dans une perspective qui assujettit ou instrumentalise, volontairement ou de facto, les processus locaux de concertation intersectorielle. Lorsque chaque politique ou programme atterrit dans les communautés pour proposer une concertation autour de ses propres objectifs, cela crée sur le terrain une dynamique d'épuisement de l'intersectorialité et affaiblit, en les multipliant, les concertations locales. »

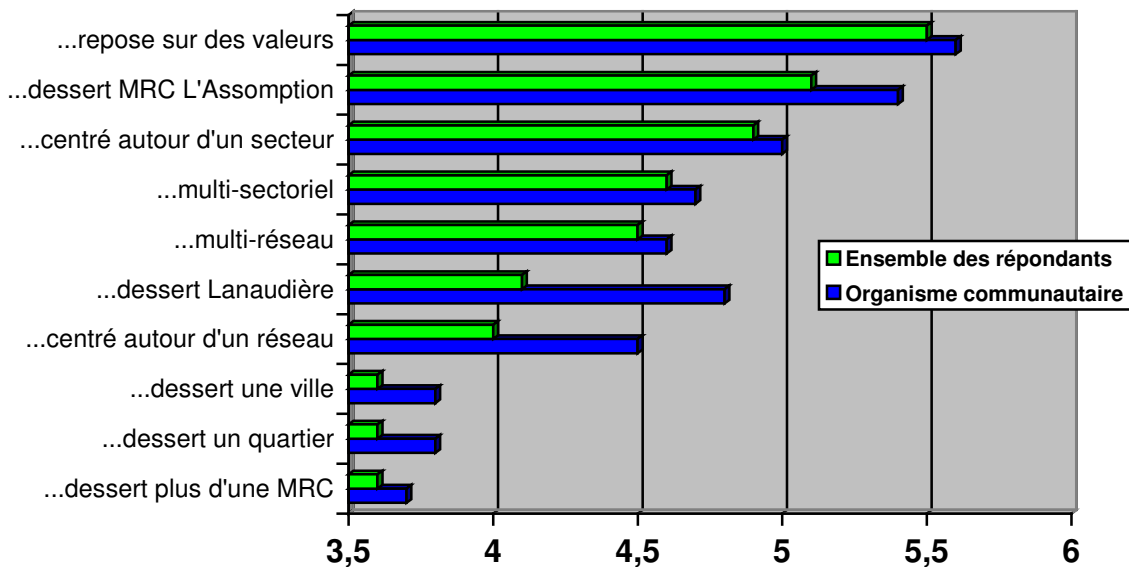


Constat #2

- ❖ Les valeurs sont en tête de liste pour ce qui est du sentiment d'appartenance à un groupe de concertation, et ce autant pour les organismes communautaires que les autres types d'organisation

Sur une échelle de 1 à 6, nous avons demandé dans le questionnaire ce qui attirait le plus les gens vers un groupe de concertation. Que le groupe de concertation repose sur des valeurs auxquelles l'organisation adhère est en tête de liste avec une moyenne de 5,5 sur 6. Cette moyenne varie entre 5,3 et 5,8 selon le type d'organisation mais reste toujours en tête de liste sur l'ensemble des facteurs d'appartenance.

Facteurs d'appartenance à un groupe de concertation (sur une échelle de 1 à 6)



Il est intéressant de noter que les valeurs sont en tête de liste, autant pour les organismes communautaires que pour l'ensemble des répondants.

En ce qui a trait aux valeurs, elles ont été mentionnées en groupe de discussion comme étant souvent à la base des objectifs de concertation.

« La solidarité, c'est réconfortant »

« Les valeurs amènent aux buts »

« ... on n'a pas la même clientèle, mais les buts se rejoignent quand même, les valeurs se rejoignent parce que c'est pas individualiste, ça reste communautaire même si on représente chacun un secteur différent. »

Avec l'aide des questionnaires et des groupes de discussion, nous espérons pouvoir identifier si les acteurs de la concertation préféreraient des groupes de concertation centrés autour d'un seul secteur (jeunesse, aînés, pauvreté, etc.) ou intersectoriel; même tentative du côté d'un groupe de concertation centré autour d'un seul réseau (entreprise, communautaire, scolaire, etc.) ou multi-réseau.

Nous n'avons pu dégager aucun constat tangible suite à l'analyse des données et commentaires outre le fait que chaque type de concertation a son importance selon les objectifs qu'il poursuit. Nous citons comme exemple qu'à la question mentionnée précédemment, l'écart entre l'attrait envers des groupes de concertation centrés autour d'un seul secteur ou d'un seul réseau et l'attrait envers des groupes de concertation multi-sectorielle ou multi-réseaux, n'est pas significatif.

En effet, l'écart n'est que de 0,3 point entre un seul secteur et multi-sectoriel et celui entre un seul réseau et multi-réseau n'est que de 0,5.

Donc, outre les objets d'appartenance territoriaux (qui seront traités dans le constat suivant), l'adhésion à des valeurs communes se démarque comme facteur poussant les organisations à se regrouper en concertation, et ce autant pour les organismes communautaires que pour l'ensemble des répondants.

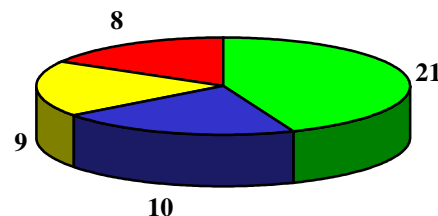


**Constat
#3**

- ❖ De façon générale, c'est la MRC, comme territoire, qui favorise le regroupement en concertation selon les répondants, et ce pour tout type d'organisation ou de territoire desservi par leur organisation (sauf les organisations qui desservent le territoire de Lanaudière)

La MRC L'Assomption est le territoire le plus identifié parmi les territoires desservis par les organisations. Sur les 56 répondants, 21 ont identifié la MRC, à titre d'exemple : le 2^e territoire le plus identifié est la Ville de Repentigny avec 10 mentions. Le graphique ci-dessous présente les quatre territoires les plus identifiés.

Territoire desservi par l'organisation

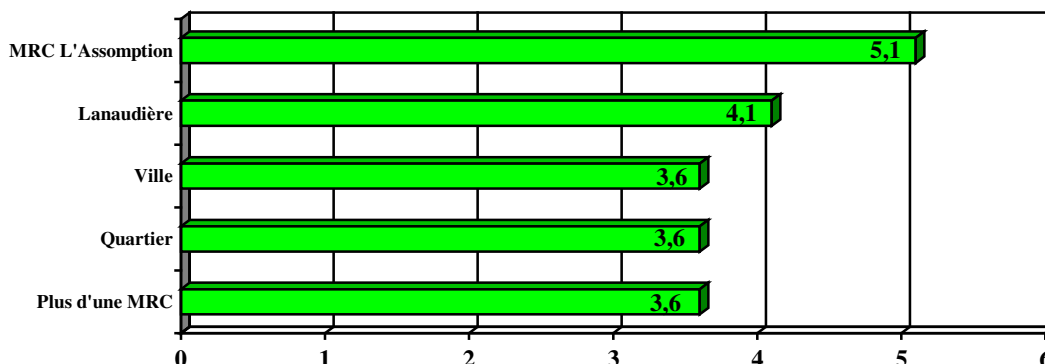


■ MRC ■ Repentigny ■ Lanaudière ■ Plus d'une MRC

On peut noter qu'il existe des différences de *territoire desservi* qui sont dues aux types d'organisation. Par exemple, une municipalité, par définition, ne couvre jamais une MRC, mais plutôt une ville. Aussi, les organismes communautaires ont une tendance élevée à couvrir la MRC.

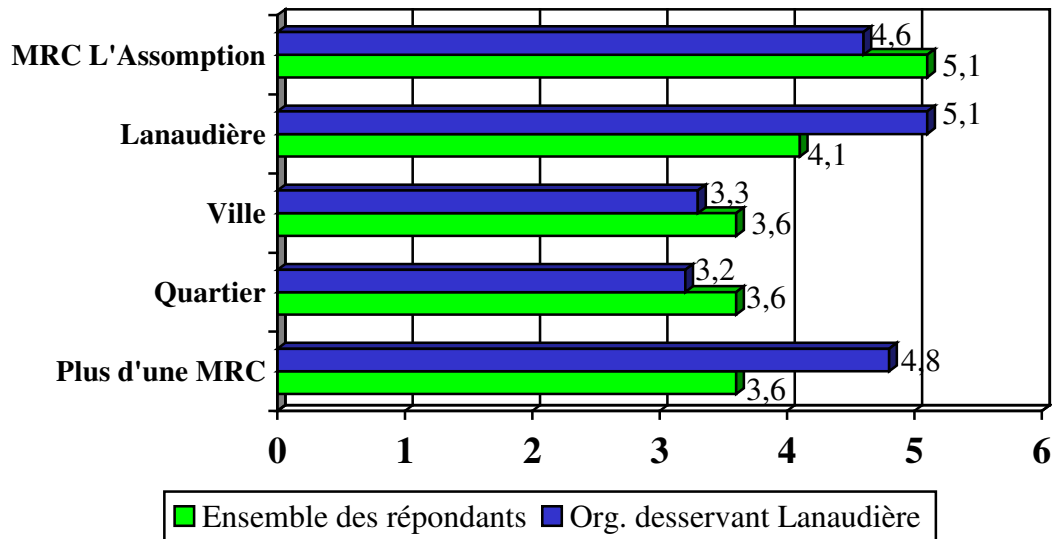
Les réponses au questionnaire démontrent tout de même que la MRC L'Assomption se démarque comme étant le facteur d'appartenance territorial le plus important peu importe le type d'organisation ou le territoire desservi par l'organisation.

Facteurs d'appartenance territoriaux à un groupe de concertation (sur une échelle de 1 à 6)



Tel que mentionné dans le constat, une seule exception existe : les répondants dont l'organisation dessert le territoire de Lanaudière qui identifient prioritairement ce territoire comme facteur d'appartenance territoriale important.

Facteurs d'appartenance territoriaux à un groupe de concertation (sur une échelle de 1 à 6)



Une certaine tendance se dégage de plus en plus à l'échelle du Québec en ce qui a trait à l'importance du territoire comme objet d'appartenance à la base d'une concertation. On note entre autres les démarches d'animation territoriale dans une perspective de développement durable (Agendas 21)¹, les villes et villages en santé² et l'approche territoriale intégrée³ qui vivent de grandes avancées depuis plusieurs années.

Dans l'extrait suivant, on remarque que le territoire est un facteur d'appartenance important qui peut même affecter les décisions :

« ...que l'identité territoriale peut amener certains acteurs institutionnels à prendre des décisions qui vont au-delà de leur stricts intérêts organisationnels et de leur rapports de pouvoir concurrentiels au nom d'une cohésion et d'une solidarité territoriales autour d'enjeux locaux. L'ancrage territoriale joue donc un rôle important sur le plan du développement car le territoire rend possible un rapport de proximité essentiel à la participation. (Bourque 2008) »

¹ <http://www.a21l.qc.ca>

² <http://www.rqvvs.qc.ca>

³ <http://www.mess.gouv.qc.ca>

En discutant de territoire et de sentiment d'appartenance, deux personnes ont d'ailleurs mentionné dans un des groupes de discussion que la MRC est un milieu en soit, qui a ses propres particularités :



« En desservant deux MRC, j'ai pu distinguer des choses différentes, positives, alors ça me donne un poulx différent pour chacune... pour moi, la MRC L'Assomption c'est une cellule, un milieu, faisant partie d'un grand portrait régional. »

« Il existe dans notre MRC un RESPECT, une force qu'on ne retrouve pas ailleurs...ailleurs, régional, national ou même une autre MRC, c'est beaucoup plus du « je, me, moi ». »

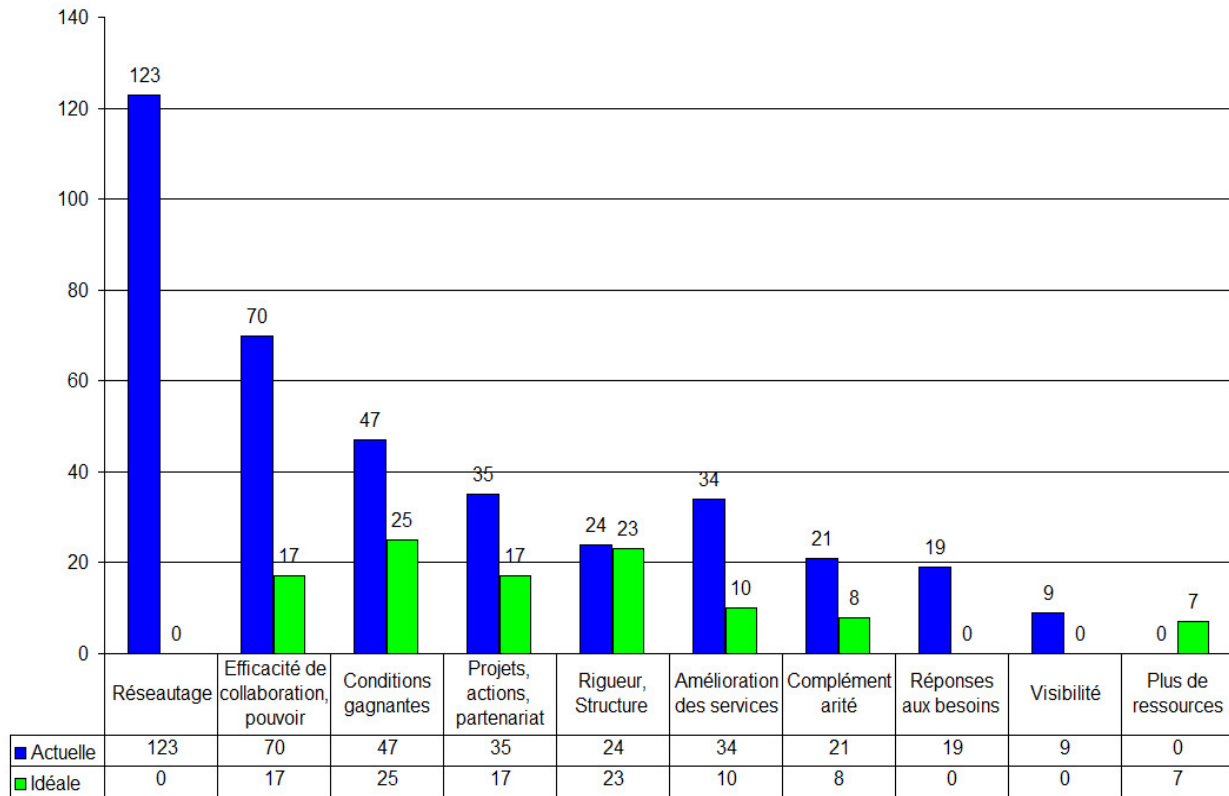
Les résultats de la présente évaluation confirment donc l'importance du territoire comme objet d'appartenance des acteurs à la concertation et identifie la MRC L'Assomption comme étant le territoire le plus significatif pour les acteurs sondés.



Constat #4

- ❖ Les points importants qui ressortent de la concertation dans la MRC L'Assomption sont le réseautage, une collaboration efficace, le partenariat, avoir des conditions gagnantes, des projets et des actions concertées

Réponses au questionnaire sur la concertation



Le tableau ci-dessus reflète les réponses aux questions ouvertes (les avantages, les attentes et les résultats de la concertation) du questionnaire portant sur la concertation **actuelle (Colonne Bleue)**. Par la suite, les répondants s'exprimaient sur les avantages, les attentes et les résultats de la concertation **idéale (Colonne Verte)**.

La méthodologie utilisée pour élaborer et analyser ces questions ouvertes du questionnaire nous a permis d'identifier certains grands concepts communs apparaissant comme centraux à la définition de ce qu'est la concertation. Ceux-ci sont le réseautage (123 mentions), une collaboration efficace (87 mentions), avoir des conditions gagnantes (72 mentions) et le partenariat, des projets et des actions concertés (52 mentions).

Ces éléments ont été aussi mentionnés à plusieurs reprises lors des groupes de discussion.



« Je trouve important de garder des temps pour le réseautage... en connaissant mieux les organisations autour de la Table, même si la Table ne fait pas de projet, ça permet de mettre au monde des partenariats. »

« Pour moi l'efficacité de la concertation, c'est ben large : ça concerne la préparation bien avant la venue des résultats. »

« Pour moi, c'est important de créer des liens, puis après, il y a une collaboration qui s'en suit »

« Les Tables de concertation apportent plus de liens entre chaque organisme et chaque clientèle... on s'ouvre des portes qui autrement n'auraient pas existées. »



**Constat
#5**

❖ **Nous avons identifié trois types de concertation**

- **Concertation des organisations**
- **Concertation des individus**
- **Concertation globale**

Le comité analyse « sentait » qu'il y avait dans les réponses aux questions ouvertes des distinctions importantes. Les membres du comité ont donc cherché à pousser l'analyse des questions ouvertes au-delà des grands concepts communs de la concertation (identifiés au constat précédent) pour chercher à obtenir un certain niveau de détail.

Le comité a donc procédé à l'élaboration d'une hypothèse qui s'est transformée en modèle théorique au fur et à mesure de sa validation. Voici une courte description de chacun des types de concertation suivie d'un tableau-synthèse du modèle théorique développé par le comité analyse.

Concertation des organisations

Une concertation d'engagement, où les représentants d'organisations (décideurs) y trouvent leur compte en espérant améliorer et/ou mieux organiser les services qu'ils offrent à leur clientèle et combler les « trous de services » qu'ils identifient en développant des liens et des collaborations entre organisations.

Concertation des intervenants

Une concertation de formation et perfectionnement, où les intervenants y trouvent leur compte en échangeant sur des façons de faire et des expériences en vue de développer leurs compétences et connaissances.

Concertation globale

Une concertation d'appartenance, où le développement de la communauté est perçu et travaillé dans sa globalité par l'ensemble des acteurs qui reconnaissent faire partie du même territoire (MRC) dont l'objectif est une meilleure qualité de vie pour ceux qui y vivent. Elle trouve son compte dans la réalisation de résultats concrets directs (ex. : projets communs à tous) et indirects (ex. : diminution de la pauvreté). Le principe de « par et pour » la communauté y est central.

TABLEAU SYNTHÈSE¹
Les trois types de concertation

	CONCERTATION DES ORGANISATIONS	CONCERTATION DES INTERVENANTS	CONCERTATION GLOBALE
L'objectif, en une phrase	<i>Faire en sorte que les organisations offrent une complémentarité de services à la clientèle.</i>	<i>Permettre aux intervenants d'améliorer leurs pratiques auprès d'individus.</i>	<i>Mettre en place les conditions permettant à la communauté de développer la communauté.</i>
La participation	Participation restreinte. Les participants sont des représentants (décideurs, le plus souvent des gestionnaires) d'organisations.	Participation semi-ouverte. Les participants sont des intervenants (personnes intervenant directement auprès de la clientèle).	Participation ouverte. Les participants sont les acteurs de la communauté (cela inclut les citoyens).
La responsabilité et l'identification des besoins et solutions	Les organisations existantes sont en mesure d'identifier et de parler des besoins des clientèles et des solutions à leur apporter, puisqu'elles en sont vues comme les responsables.	Les intervenants identifient les besoins des individus avec lesquels ils doivent travailler et les solutions à leur apporter à partir de leur expérience concrète ou à partir de connaissances scientifiques ou professionnelles.	L'ensemble des acteurs de la communauté (cela inclut les citoyens) sont co-concernés et coresponsables de l'identification des besoins inter reliés de la population et des solutions à leur apporter.
La substance de la concertation	Le partage de cette responsabilité se fait par une clarification des mandats, des missions, des rôles, des services et des ressources de chaque organisation. Ces clarifications soulignent « les trous de service » et les « dédoublements », qui sont perçus comme provenant d'un manque d'information, d'un manque de coordination des services, et ultimement d'un manque de ressources pour donner ces services.	Dans le cadre de leur responsabilité professionnelle, les intervenants échangent sur leurs pratiques et leurs interventions afin de faciliter leurs tâches quotidiennes et de s'assurer qu'elles sont efficaces et répondent aux besoins des individus avec lesquels ils travaillent.	Cette responsabilité collective nécessite de mettre en place un processus de participation adapté visant la conscientisation, la consultation, l'engagement et la mobilisation des participants.
Conditions de succès	Les liens (hiérarchiques, d'autorité, d'influence, de confiance, de respect, d'affinités, de proximité, historiques, etc.) entres organisations et entre personnes les représentant sont à la base du succès ou de l'échec de cette concertation.	Cette concertation repose principalement sur l'échange de connaissances et d'expertises (échange d'informations, références, discussions de cas, etc.). En ce sens, le succès de cette concertation repose sur l'utilité qu'ont les connaissances et les expertises partagées pour les intervenants.	L'émergence d'une vision commune et d'un sentiment d'appartenance collectif (qui dépassent, sans les nier, les notions de type d'organisation, de mission, de secteur ou de clientèle d'intervention, de découpage territorial, d'ordre professionnel, etc.) sont à la base du succès de cette concertation.

¹ Le tableau suivant présente de façon très synthétisée et simplifiée les caractéristiques distinctes des trois types de concertation. Des caractéristiques communes peuvent être trouvées à la page 7 du rapport synthèse.

	CONCERTATION DES ORGANISATIONS	CONCERTATION DES INTERVENANTS	CONCERTATION GLOBALE
Les retombées	Les retombées directes principales de cette concertation sont les collaborations inter-organisationnelles . Elles sont soit ponctuelles ou durables, et peuvent se concrétiser sous la forme d'un plan d'action concerté.	La retombée directe principale de cette concertation est l'amélioration de l'efficacité des pratiques , ce qui peut se manifester de diverses manières (intensité, durée, cohérence, pertinence des pratiques, références, adaptation et réponse à la clientèle, etc.)	Les retombées concrètes et directes principales de cette concertation sont les projets communs au sein desquels l'importance première est accordée aux retombées concrètes indirectes (ex. : amélioration de la qualité de vie).
Le pouvoir	La notion de pouvoir est importante, sous deux angles différents. - La négociation : Il se produit (de manière formelle ou informelle) au sein de cette concertation des négociations qui sont affectées par le pouvoir des organisations (et qui l'affectent en retour). - Le regroupement : Dans certains cas, cette concertation servira à développer un pouvoir de regroupement des organisations membres, levier pouvant être utilisé par la concertation à l'extérieur de celle-ci sous différentes formes (pression, influence, positionnement, reconnaissance, etc.).	Les intervenants peuvent se sentir affectés et interpellés par la globalité des besoins des individus, mais la concertation d'intervenants ne leur donne pas le pouvoir de changer une situation organisationnelle ou systémique parce que leur rôle n'est ni celui d'un gestionnaire de leur organisation, ni celui d'un individu impliqué dans un contexte sociopolitique.	La concertation globale vise à mettre en place un processus qui permet d'augmenter le pouvoir d'agir d'une communauté sur son développement. Elle ne repose donc pas sur la négociation ou l'exclusion du pouvoir existant, mais est elle-même génératrice de pouvoir , et ce à deux niveaux principaux : - « Empowerment individuel » : La concertation globale permet aux individus de <u>réaliser</u> (processus à la fois réflexif et actif) les liens qu'il y a entre les problèmes qu'ils vivent et le rôle qu'ils peuvent jouer pour les solutionner ¹ . - « Empowerment collectif » : En développant une dynamique collective propice, une communauté qui apparaît en tout point semblable à une autre (statistiques, ressources, acteurs présents, problématiques, etc.) arrive à mieux faire face aux défis de son développement.

Si l'évaluation nous a permis d'identifier certains grands concepts communs à la définition de la concertation (voir constat précédent), elle nous a aussi permis d'identifier plus en détail la concertation pour y voir apparaître des distinctions. La connaissance et la prise en compte de ces distinctions dans les pratiques de concertation semblent porteuses d'amélioration.

¹ Les participants à cette concertation acquièrent des informations, développent des aptitudes et des attitudes, se sensibilisent au caractère commun des problèmes qu'ils vivent et aux enjeux collectifs qu'ils soulèvent, se sentent devenir concernés, responsables et engagés par le solutionnement de ces problèmes et prennent le temps et les risques de partager une vision commune, source de leur engagement et de leur mobilisation.

Plusieurs documents traitants de la concertation nomment certaines caractéristiques mentionnées ci-dessus et tentent de les catégoriser en utilisant différents termes. Inspiré par ces documents ainsi que notre propre analyse, nous en sommes venus à la conclusion qu'il existe ces trois types de concertation qui ne sont pas mentionnés formellement dans aucun autre document consulté.

Ce que le présent rapport identifie comme *Concertation des organisations* et *Concertation globale* est présenté sous une forme différente dans l'extrait suivant :

« Concertation intersectorielle thématique / Concertation multisectorielle territoriale

La concertation intersectorielle thématique peut provenir d'un processus issu de l'engagement des acteurs autour d'une problématique vécue localement, ou provenir de l'initiative d'un promoteur de programme dans lequel la mobilisation des acteurs figure comme procédure à réaliser. ... Dans la pratique, la concertation intersectorielle thématique oscille souvent entre procédure et processus et relève d'une forme de compromis entre les deux.

Le modèle de la multiplication des concertations intersectorielle thématique a atteint sa limite fonctionnelle et utilitaire. ... D'autres avenues s'imposent pour que les communautés puissent se donner une vision cohérente et les moyens adéquats de leur développement. Parmi celles-ci, la concertation multisectorielle territoriale fait son chemin depuis plusieurs années même si elle est plus complexe parce que devant prendre en compte les dimensions suivantes : Multi-secteurs, Multi-échelles, Multi-sphères, Multi-niveaux et Multi-partenaires. ... Ainsi, la réponse aux aspirations de développement concerté des communautés territoriales ne semble pas passer par l'ajout de structures, mais par une recomposition de celles existantes et un renouvellement des pratiques de concertation. (Bourque 2008) »

L'extrait qui suit identifie trois types de partage de responsabilités et de gestions d'activités en concertation dite *horizontale*¹ :

« Globalement, elle peut être envisagée de trois façons, parfois complémentaires : par le biais de la hiérarchie, par le biais des marchés, ou par le biais des réseaux. La gestion horizontale imposée hiérarchiquement vient de l'autorité formelle et s'exerce généralement par l'utilisation de mesures centralisatrices. La gestion horizontale par le biais des marchés se concrétise par des échanges et des négociations volontaires entre organisations qui voient des avantages à ce processus. Enfin, la gestion horizontale exécutée par le biais des réseaux met à profit l'intérêt et l'engagement des personnes pour des questions de politiques qui résonnent dans leurs tâches quotidiennes. (Burlone, Andrew, Chiasson & Harvey 2008) »

¹ Gestion horizontale : basé sur l'équité, le volontariat et la complémentarité des compétences des organisations

En lien avec notre constat, en voulant faire les trois types de concertation en même temps, sans tenir compte de leurs distinctions, cela peut expliquer certaines problématiques vécues présentement :



« Il est important d'avoir un engagement des décideurs. Ça ne peut reposer uniquement sur les intervenants »

« ... on n'avance pas de la même façon car les objectifs et les buts peuvent se ressembler mais ne sont pas pareils. »

« ... un danger de désengagement des partenaires s'ils ne sont pas impliqués dès le début. »

On peut résumer l'existence de ces problématiques avec l'extrait suivant d'un constat commun à plusieurs recherches sur la concertation :

« ... il ne suffit pas d'asseoir ensemble des acteurs sociaux pour que les retombées positives associées à la concertation soient au rendez-vous. (Bourque 2008) »



Les constats suivants sont en lien avec notre deuxième objectif, que la TCOC profite du présent rapport pour son développement et sa consolidation.

**Constat
#6**

- ❖ **Il y a des éléments présents à la TCOC qu'il faut conserver tel que la solidarité, la fraternité, le réseautage, l'échange d'information et l'appartenance à la Table**

Ces éléments positifs peuvent expliquer pourquoi la TCOC existe depuis maintenant 20 ans et la vitalité qui l'anime. Le réseautage et l'échange d'information ont été fortement présents dans les questionnaires et la solidarité, la fraternité et l'appartenance à la Table sont ressortis dans le groupe de discussion de la TCOC. Il sera important de conserver ces éléments dans le développement et la consolidation de la Table.

« C'est aussi rassurant lorsque je fais un appel à l'aide, je sais qu'ici on va me répondre. »

« Vision différente, ça ouvre les horizons, ça nous fait prendre conscience. »

« C'est un lieu protégé à la TCOC, on est accueilli, on s'exprime en confiance, on se permet d'expérimenter. »

« ...il y a une diversité qui me permet d'élargir ma vision et mes compétences que je ne peux pas aller chercher dans une Table qui traite d'un sujet en lien avec ma mission. Je trouve ça indispensable. »

« J'ai senti ici ce qu'était le mouvement communautaire, les valeurs; pas que je n'avais pas de valeurs avant dans mon travail de « cadre de bureau », mais qu'ici, dans le communautaire, je peux mieux comprendre comment les utiliser en plus de mes compétences professionnelles. »



**Constat
#7**

- ❖ **Il y a des éléments à développer à la TCOC tels que les projets communs à tous, inclure différents types d'acteurs et avoir une meilleure reconnaissance des organismes communautaires des autres partenaires du milieu**

Il existe une distinction à faire ici en ce qui concerne les projets communs à tous. Ce que le comité a dégagé, tant dans les questionnaires que dans les deux groupes de discussion, c'est que les gens mentionnaient souvent de vouloir faire des projets qui impliquent l'ensemble des gens autour de la table, plutôt que des projets de collaborations ou de partenariats inter-organisation.

Il faut comprendre ici que nous n'affirmons pas que les gens ne veulent pas de collaboration ou du partenariat, nous exposons seulement que de faire des projets communs à tous est beaucoup en demande.

L'ensemble de ces éléments fait référence au développement de la TCOC et a été également mentionné par des acteurs autres que « communautaire » lors du groupe de discussion et en entrevue.



« C'est pas facile de travailler avec différentes réalités administratives, mais il faut le faire. Ça rend la réalisation des projets plus efficace, plus rapide. »

« À la TCOC, on a un poids collectif. Si on s'assoit avec d'autres partenaires, notre poids devient plus grand. »

« Parfois j'ai de la misère avec certaines tables où l'iniquité ne permet pas de donner le son de cloche du communautaire, où je n'ai pas l'occasion de faire une vraie différence dans le groupe, c'est là que je décroche. »

On retrouve dans l'extrait suivant la notion de « projet commun à tous » :

« ...permettant de concilier les logiques et les intérêts différents des acteurs dans l'élaboration continue d'un projet communs d'intérêt général. Cet intérêt général ne peut plus se réduire à la somme des intérêts particuliers (exprimé par le marché), ou encore comme raison d'État définie par les représentations légitimes (les élus et les experts), ni à la somme d'intérêts collectifs portés par les acteurs de la société civile qui peuvent parfois être limités par la dérive de l'intérêt corporatiste. La conciliation de ces trois niveaux d'intérêts (particuliers, publics, collectifs) n'est possible que par la voie de la démocratie délibérative qui permet de développer un projet de société qui donne à la participation tout son sens. (Bourque 2008) »

L'analyse de l'inclusion de différents partenaires au sein de différents groupes de concertation expose dans l'extrait ci-dessous une des problématiques qu'il sera important de considérer dans le développement de la TCOC :

« ... les partenaires financiers n'ont pas été satisfaits de l'évaluation participative à la fois parce qu'ils ont été exclus du processus de définition des objets d'évaluation et parce que le résultat est trop axé sur les processus. ... le point de vue des Tables : elles n'ont pas tous les leviers pour agir au niveau local, alors elles veulent être évaluées sur ce dont elles peuvent rendre compte, soit le travail de concertation (nombre de réunions, de représentations, etc.). ... pour certaines Tables, il n'était pas évident d'entretenir des liens avec les partenaires financiers. Ces derniers sont à la fois juges et partis, d'où la difficulté de les considérer comme partenaires. (Lachance & Bernier 2004) »

L'extrait qui suit concerne les différentes structures organisationnelles des groupes de concertation. La recherche identifie deux structures de concertation, dont une plus « communautaire » et reconnaît que celle-ci a autant sa place que l'autre :

« ... quel que soit leur modèle organisationnel, ont des relations nourries avec des partenaires de toutes sortes, dont les organismes et les institutions rattachés au secteur public. Ce qui distingue les Tables entre elles se trouve, selon nous, dans les règles qui régissent les relations avec les partenaires institutionnels. Cela étant, la représentation en deux modèle types s'est toujours avérée, soit d'une part un modèle que l'on peut décrire comme des structure multipartenariales et, d'autres part, un modèle davantage associé au mouvement communautaire autonome. ... En reconnaissant que les structures organisationnelles tiennent compte du contexte des différents quartiers, il devient inutile de tenter de les comparer et d'envisager trouver un modèle privilégié. (Sénécal, Herjean & Cloutier 2006) »

Dans cet autre extrait, les rapports de force que peuvent exercer les institutions face aux milieux communautaires sont exposés comme étant des facteurs qui engendrent le besoin de reconnaissance des ces milieux :

« Ils modifient les rapports entre les institutions et les communautés, au sein même des différentes structures, ainsi qu'en termes des interventions réalisées auprès des communautés. Ils poussent les milieux communautaires à mettre de côté leurs missions originelles et favorisent une certaine instrumentalisation du milieu. Ils provoquent la nécessité pour le communautaire de refaire ses preuves, de se (re)faire connaître et reconnaître par les acteurs nouveaux qui pénètrent l'espace et se renouvellent. Ils mettent enfin le milieu communautaire dans un rôle de soutien, d'éducation vis-à-vis des institutions en les poussant à répondre à des contraintes et exigences de plus en plus importantes. Enfin, ces rapports de force influent sur la façon dont prend forme la participation citoyenne. La reconnaissance accordée à la représentation citoyenne semble être en diminution et si la participation est invoquée, son caractère représentatif est questionné. (Gendron & Mentoura 2004) »



**Constat
#8**

❖ **Une concertation globale nécessite, pour être efficace, des ressources qui en permettent la coordination**

Ce que nous identifions à partir de ce qui a été écrit (dans les questionnaires), dit (dans les groupes de discussion) et lu (dans d'autres recherches sur la concertation), c'est que deux des éléments mentionnés au constat précédent (le développement de projets communs à tous et une concertation qui inclut différents types d'acteurs) sont des caractéristiques d'une concertation globale (voir le tableau-synthèse des trois types de concertation au constat #5, pages 18-19).

La coordination est un élément incontournable d'un groupe de concertation globale tel que démontré dans les extraits suivants tirés de différents documents traitant de la concertation.

L'extrait qui suit tente de démontrer la complexité à laquelle fait face la coordination (qu'elle soit assumée par une personne ou le groupe lui-même) et énumère certaines réalités incontournables à cette coordination :

« Les nouvelles pratiques de concertation, dont le développement des communautés, exigent de nouvelles compétences d'ordre méthodologique, stratégique et politique : soutenir un processus d'évaluation globale d'un milieu qui met en lumière les enjeux stratégiques et transversaux de son développement; faire l'analyse politique des enjeux pour les acteurs dans la concertation; gérer les conflits et la négociation des objectifs, des expertises, et des compromis entre les acteurs en cohésion avec leur missions respectives tout en repoussant les frontières des missions sectorielles dans la recherche de l'intérêt général.

... qui doit composer avec la logique descendante mais qui vise à transformer les problèmes collectifs en solutions collectives qui ne proviennent pas seulement de programmes existants, mais aussi d'un processus d'identification des priorités d'un milieu et de réponses innovantes et coconstruites avec les pouvoirs et les services publics. (Bourque 2008) »

Dans la présentation des résultats préliminaires de la « **Démarche sur les pratiques de concertation dans la MRC Les Moulins** », parmi les enjeux concernant l'efficacité des lieux de concertation on retrouve la coordination de la concertation avec deux solutions envisagées par les répondants soit *de trouver du financement pour engager des personnes ressources et avoir un budget de fonctionnement permettant d'organiser des activités ou de soutenir les organisations qui participent à la concertation et qu'il serait important de coordonner les secteurs d'interventions.* (St-Pierre 2009)

De plus, les commentaires suivants tirés des deux groupes de discussion laissent clairement entendre que la coordination de la concertation est un besoin réel.



« C'est pas toujours facile de faire les suivis entre les rencontres... notre quotidien et les services qu'on offre sont prioritaires... la concertation, c'est un plus, un plus qui rapporte mais c'est aussi un plus de travail, un plus de préparation... »

« Je dis pas que j'aime pas ça, mais je manque de temps pour faire ces choses là... la paperasse, les suivis, même organiser un 5 à 7... c'est l'fun, mais on a déjà pas grand temps pour le faire dans nos murs, encore moins pour la concertation. »

« ... si y'a pas quelqu'un que c'est son mandat, sa mission, ça finit par s'éparpiller, par se perdre. Ça prend quelqu'un qui fait le noyau, quelqu'un de rassembleur. » « Si c'est toute juste des bénévoles, c'est sûr que ça marchera pas longtemps. »

La présence d'une ressource humaine dédiée à cette coordination et des éléments d'encadrement et de gouvernance qui y sont liés sont donc des éléments de base de l'efficacité d'une concertation globale.

Dans cet extrait, l'évaluation d'une Table de quartier à Montréal identifie un problème de coordination qui affecte la mobilisation des acteurs et offre deux recommandations et/ou pistes de réflexion :

« Un problème spécifiquement identifié est la stabilité du personnel de la Table. Le développement des dossiers de concertation en est affecté étant donné l'investissement de temps et d'énergie qui est alors à recommencer.

...

- *Favoriser la continuité des employés de la Table, notamment en cherchant à installer la récurrence du financement pour les postes de base.*
- *S'assurer de maintenir une structure de concertation capable de favoriser la constance de ses membres, en évitant leur trop grande sollicitation. (Fourneaux & Malboeuf 2009) »*

Pour ce qui est de l'encadrement et la gouvernance, le prochain extrait présente l'importance de l'efficacité de ces deux notions face à une ressource humaine de coordination tout en démontrant l'importance de ce rôle :

« Le rôle de la coordination répond à un besoin réel mais peut aussi contribuer à entretenir une sorte de dépendance du milieu vis-à-vis de la personne-ressource.

...

Le leadership du CA (conseil d'administration) de la table devient particulièrement aidant s'agissant du travail d'influence et de représentation : il évite que toute la charge de représentation ne repose sur la coordination et il peut même avoir plus de poids au niveau de la communauté locale ou au niveau politique.

...

On assiste en effet à une confusion entre la table et la coordination qui finit par personnifier la table. La grande majorité des coordonnateurs et coordonnatrices rencontrés ressentent cet amalgame à des degrés divers et mentionnent travailler constamment pour contrer ce réflexe. (Poirier 2008) »

Pour terminer et faire le pont entre ce rapport et le tout premier mandat du projet du Fonds de Développement Régional, lors d'une rencontre de bilan en septembre 2008 réunissant d'anciens partenaires du défunt Comité Local de Développement Social, nous vous présentons ci-dessous deux constats qui ont été identifiés comme étant à la base de l'essoufflement du CLDS.

Constats du défunt CLDS

(...)

- *Que l'ensemble de la démarche reposait sur peu de gens (toujours les mêmes)*
- *Qu'il y avait beaucoup de contraintes administratives : peu de financement, aucune permanence, etc.*

(...)

Extrait du procès-verbal du 29 septembre 2008 Bilan du Comité Local de Développement Social de la MRC L'Assomption

On peut donc conclure que l'ancien CLDS avait des ambitions de *Concertation globale* et que le manque de ressources, humaines et matérielles, ainsi qu'un faible taux de participation tant qu'à l'encadrement et la gouvernance de cette concertation ont menés le CLDS vers l'essoufflement.

Subséquemment, afin de remobiliser les partenaires de l'ancien CLDS au sein de la TCOC, il faudra tout d'abord que cette dernière désire se transformer en Concertation globale et qu'elle ait les moyens techniques et financiers, pour subvenir à ses besoins de coordination.



Conclusion

Suite à ces constats, il est clair que l'amélioration des pratiques de concertation sur le territoire de la MRC L'Assomption doit passer par un engagement de l'ensemble des partenaires.

Dans le cadre du premier objectif : celui d'élaborer un rapport qui servira l'ensemble des acteurs de la concertation nous pouvons conclure :

- qu'il existe beaucoup de groupes de concertation;
- que les valeurs et le territoire de la MRC sont des facteurs d'appartenance importants;
- que les points importants de la concertation sont le réseautage, la collaboration efficace, le partenariat, avoir de conditions gagnantes, des projets et des actions concertées; et finalement
- qu'il existe trois types de concertation.

Dans un deuxième temps, la TCOC vise la mise en place d'une structure permanente de fonctionnement pour permettre son développement et sa consolidation. Nous en arrivons à la conclusion que pour réussir, il sera important d'établir une structure qui prend en considération les éléments mentionnés dans le présent rapport soit :

- d'une part de préserver :
 - la solidarité et la fraternité
 - le réseautage et l'échange d'information
 - l'appartenance à la Table
- et d'autre part de développer :
 - des projets communs à tous
 - la volonté d'accueillir différents types d'acteurs
 - une meilleure reconnaissance des organismes communautaires
- puis finalement :
 - la nécessité d'avoir une ou des ressources à la coordination pour une concertation globale efficace.



Bibliographie

- Bourque, D. (2008) « *Concertation et partenariat : Entre levier et piège du développement des communautés* », Presses de l'Université du Québec
- Boutin, G. & Le Cren, F. (2004) « *Le partenariat : Entre utopie et réalité* », Éditions Nouvelle, Montréal
- Burlone, N., Andrew, C., Chiasson, G. & Harvey, J. (Mars 2008) « *Horizontalité et gouvernance décentralisée : les conditions de collaboration dans le contexte de l'action communautaire* », Article paru dans le Canadian Public Administration/Administration Publique du Canada, Volume 51, numéro 1, p. 127-142
- Fourneau, L. & Malbœuf, P. (Janvier 2009) « *Une évaluation des pratiques de la Table de concertation intersectorielle et multiréseaux du quartier Mercier-Est* », Solidarité Mercier-Est
- Gendron, S. & Mantoura, P. (Mai 2004) « *La définition d'un nouvel espace socio sanitaire : impacts des partenariats entre le système de santé et la société civile* », Rapport d'étape, Chaire Approches communautaires et inégalités en santé FCRSS/IRSC
- Lachance, É. & Bernier, J. (Décembre 2004) « *Étude exploratoire sur les Tables de quartier* », Chaire Approches communautaires et inégalités en santé FCRSS/IRSC
- Poirier, C. (Mars 2008) « *Projet d'identification des conditions favorables à la concertation locale* », Initiative montréalaise de soutien au développement social local
- Sénécal, G., Herjean, P. & Cloutier, G. (Novembre 2006) « *Le quartier comme espace transactionnel* », Rapport préliminaire, Direction de la Santé Publique de Montréal
- St-Louis, M.-P. (Avril 2009) « *Démarche sur les pratiques de concertation dans la MRC Les Moulins* », Présentation des résultats préliminaires, CLDS Des Moulins & Chez-Nous du communautaire.
- Gagnon, C. (Éd) et E., Arth (en collab. avec). (2007). « *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable* », <http://www.a21l.qc.ca/>
- Réseau Québécois Villes et Villages en Santé (2009) <http://www.rqvvs.qc.ca>
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale (2009) « *Les Rendez-vous de la solidarité 2009 : Vers un deuxième Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (Cahier de consultation)* », www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/ADMIN_cahier_consultation_rendez-vous_2009.pdf

