

# Séminaire France-Québec sur le développement des communautés

**Soutenir et développer de meilleures  
pratiques en développement des  
communautés/développement social local :  
un défi commun ?**

Présenté par Geneviève Giasson, coordonnatrice générale,  
Projet IMPACT

Orford, 14 septembre 2011

- **Quelles sont les activités portant sur les connaissances relatives au DSL/DC? Quels sont les acquis et les défis en matière de partage de connaissances et de développement des compétences? Comment s'assure-t-on que le transfert de connaissances soit utile pour consolider les pratiques? Quelles sont les activités (dispositif de veille, publications, recherches, etc.) en matière de DSL/DC? Comme produire de la connaissance partagée entre praticiens et chercheurs?**

# Menu

- Mise en contexte
- L'état des pratiques et des besoins
- Le portrait des acteurs
- Les compétences associées au développement des communautés
- Les ponts recherche-pratique

# Mise en contexte

- Un des défis qui caractérisent notre époque (depuis les années 50 et 60) est l'augmentation continue du rythme des changements avec lesquels nous devons composer.
- Il est évidemment beaucoup plus facile de planifier et de réaliser des changements dans des contextes stables et « monolithiques » que turbulents et complexes.
- Quand on parle d'une communauté, d'un territoire ou d'un groupe, on est en présence d'une réalité complexe :
  - De problèmes et de solutions multifactorielles;
  - D'intérêts et de besoins multiples et parfois divergents;
  - De forces inégales, complémentaires ou non;
  - Du défi de se mettre ensemble pour mener une action commune structurée et soutenue dans le temps.
- **Planifier la réalisation de changements collectifs requiert des pratiques nouvelles qui tiennent compte de ces facteurs.**
- **La « mobilisation des communautés locales » s'inscrit dans cette exploration de façons renouvelées d'amener des changements dans nos communautés.**

# Un ingrédient essentiel et une stratégie de changement : la mobilisation

- Le terme **MOBILISATION** fait référence au passage à l'action pour changer une situation.
- Dans le cas d'une communauté, l'action est collective et est le fait d'un groupe de personnes (acteur collectif).
- La mobilisation est un processus dynamique et jamais un acquis. Elle doit être au cœur des préoccupations des personnes qui initient et appuient le processus de changement.

# Une grande diversité de réalités et de moyens : le défi d'un soutien adéquat

- **La notion de communauté n'est pas simple.**
  - Elle renvoie à une diversité de constructions historiques, sociales et administratives (municipalité, quartier, territoire de CSSS, scolaire, etc.), qui varient en fonction des enjeux et des acteurs en présence.
  - Différentes visions de la communauté cohabitent généralement, de manière plus ou moins harmonieuse, influencées par les intérêts des acteurs.
  - Ces *communautés construites* ne correspondent pas nécessairement au territoire d'appartenance des citoyens qui y habitent.
- **La réalité des communautés québécoises est très diversifiée.**
  - Certaines sont structurées et disposent de ressources économiques et sociales pour prendre en charge leurs besoins; d'autres sont plus fragiles, plus fragmentées et moins bien pourvues en ressources.
  - Certaines communautés sont relativement homogènes; d'autres très hétérogènes ou en mutation importante.
  - Certaines encore sont ancrées dans une réalité urbaine, d'autres sont dispersées sur de vastes territoires essentiellement ruraux.

# Une grande diversité de réalités et de moyens : le défi d'un soutien adéquat

- **Les pratiques en matière de mobilisation et de développement des communautés sont elles aussi diversifiées.** Bien qu'elles s'appuient sur un certain nombre de principes relativement partagés, les cibles, les moyens, les acteurs et les résultats varient.
- **Les mesures et programmes définissent généralement des balises basées sur les caractéristiques d'un territoire.** Rarement, cependant, elles tiennent compte de la capacité d'agir d'une communauté et des moyens particuliers à mettre en place pour la soutenir.
- **Même si des ressources de soutien se sont développées dans les dernières années, elles demeurent inégalement accessibles en fonction des territoires et des réseaux.**
  - **Les centres urbains disposent d'institutions de recherche, des lieux de décisions des organisations bailleurs de fonds et de ressources spécialisées dans la formation et l'accompagnement.**
  - **Les initiatives locales et régionales regroupées au sein de réseaux sont davantage reconnues et soutenues, souvent à l'intérieur de leur regroupement.**

# Les implications du développement des communautés : d'autres défis

- L'approche de développement des communautés pose le défi de soutenir équitablement les communautés qui ont des besoins et une capacité d'agir variables. **La question du respect des dynamiques locales et de la mise en place de mesures et de mécanismes de soutien adaptés est donc cruciale.**
- Cette approche implique une transformation du rôle des différents acteurs impliqués dans le changement et **exige de nouvelles compétences.**
- Elle implique aussi un rôle différent de la part des organisations qui soutiennent l'intervention et nécessite notamment :
  - **Des stratégies d'accompagnement axées sur le renforcement des compétences et sur une appropriation des leviers de développement par les communautés (empowerment);**
  - La mobilisation de ressources locales, régionales et nationales nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- **Dans une perspective d'accompagnement et d'empowerment, l'acteur de soutien devient alors un « facilitateur » davantage qu'un « expert ».**



# L'état des pratiques actuelles

**La lecture du contexte effectuée dans le cadre du projet IMPACT converge largement avec d'autres diagnostics réalisés ces dernières années. Il ressort que :**

- **La multiplicité et le morcellement des initiatives et des mécanismes de soutien actuels :**
  - Rend difficile la cohérence des objectifs et des actions et nuit à la vision d'ensemble pourtant essentielle au développement d'une communauté, d'un territoire;
  - Cause un essoufflement pouvant entraîner la démobilisation des acteurs, des communautés et de ceux qui les soutiennent.
- **Le déploiement d'un grand nombre de nouveaux agents de développement et d'accompagnement tend à diversifier les pratiques, pourtant encore nouvelles, et rend nécessaire la définition de repères communs.**
- **L'insuffisance et l'accès inégal aux ressources ont clairement des effets négatifs sur la capacité de certaines initiatives locales à mener à bien leur démarche de changement.**

# Les acteurs selon le portrait de l'univers de la MDCL réalisé par le projet IMPACT

- **LES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS** : sont hétérogènes : certaines relèvent d'instances gouvernementales, d'autres ont été élaborées sur le terrain par des acteurs variés et se sont ensuite reproduites un peu partout au Québec. Elle s'appuient globalement sur la « mobilisation des communautés » quoique cette conception puisse être très variable d'une pratique à l'autre.
- **LES STRUCTURES DE DÉVELOPPEMENT** : s'appuient sur une stratégie de mobilisation pour développer des projets spécifiques ou sont d'emblée des acteurs multisectoriels. Certaines sont locales, d'autres régionales. La plupart des structures régionales ont des ramifications locales plus ou moins explicites et organisées.
- **LES REGROUPEMENTS** : sont acteurs provinciaux qui regroupent tant des initiatives locales et régionales (issues de pratiques communautaires, philanthropiques ou gouvernementales), que des structures de développement locales et régionales. Ils peuvent jouer différents rôles mais plus spécialement celui d'offrir du soutien à leurs membres (site Internet dédié, Intranet, formations, colloques, etc.).

# Les acteurs selon le portrait de l'univers de la MDCL réalisé par le projet IMPACT

- **LES RESSOURCES DE SOUTIEN** : viennent spécifiquement en soutien aux pratiques. Elles offrent différentes formes de soutien, allant de l'offre de formations à la création d'outils pratiques, en passant par l'accompagnement et la production de recherches et visent plus ou moins explicitement le développement des compétences des acteurs.
- **LES BAILLEURS DE FONDS** : fournissent des ressources financières et/ou humaines, tant pour du soutien aux processus de mobilisation que pour les projets qui en découlent. Ces acteurs peuvent aussi offrir différentes formes de soutien aux pratiques (formation, accompagnement, etc.).
- **LES CENTRES DE RECHERCHE** : contribuent au développement des connaissances sur les pratiques et les compétences. Leur activités s'articulent autour de la parution de documentation (rapports de recherche, brochures, guides, articles scientifiques, outils pratiques, etc.) et, parfois, d'activités de transfert de connaissances. Ils peuvent appartenir au milieu institutionnel, universitaire, privé ou autre.

# Portrait de l'univers de la mobilisation et du développement des communautés au Québec

## LES PRATIQUES

### 21 pratiques Plus de 2000 initiatives

Agenda 21<sup>e</sup> siècle (A21)  
Approche territoriale intégrée (ATI)  
École communautaire  
Écoles et milieux en santé  
Engagement Jeunesse  
Initiative de partenariat de lutte à l'itinérance (IPLI)  
Sécurité alimentaire  
Petite enfance  
Saines habitudes de vie chez les jeunes (local)  
Instances régionales de concertation en saines habitudes de vie  
Instances régionales de développement social  
Instances régionales de concertation sur la persévérance scolaire et la réussite éducative  
Municipalité amie des aînés (MADA)  
Pacte pour l'emploi  
Pacte rural  
Revitalisation intégrée (RI)  
Rues principales  
Services intégrés en périnatalité et petite enfance (SIPPE)  
Tables de concertation en développement social de Montréal  
Villes et villages en santé (VVS)

## LES ACTEURS

### Les structures de développement

13 types

781 structures locales et régionales

### Les acteurs de soutien

4 types

66 acteurs

#### Les regroupements

19

#### Les ressources de soutien dédiées

10

#### Les bailleurs de fonds

16

#### Les centres de recherche

21

# L'état des besoins

**Des besoins découlent de ce diagnostic et sont également largement reconnus. Ils peuvent varier en fonction du type d'acteur :**

- Renforcer les compétences;
- Regrouper et diffuser l'information et les connaissances existantes;
- Développer de nouvelles connaissances et outils adaptés à la pratique et faciliter leur appropriation;
- Mettre en valeur les pratiques inspirantes;
- Développer les occasions d'échanges entre les divers acteurs;
- Se préoccuper des conditions favorables à la mobilisation et au développement des communautés, dont mieux harmoniser les demandes et les mécanismes définis par les bailleurs de fonds.

# Renforcer les compétences : quelles compétences ?

- La mise en œuvre d'un changement collectif exige des compétences individuelles et collectives essentiellement de trois types :

## Stratégiques

- Capacité de lecture de l'environnement interne et externe (conjoncture, dynamiques, potentiels, leviers)
- Capacité à développer des alliances, des réseaux et de partenariats

## Opérationnelles

- Capacité à planifier, soutenir et « monitorer » le processus de changement
- Capacité à développer une culture d'apprentissage et d'évaluation

## Relationnelles

- Capacité à mettre en place des espaces et des processus ouverts facilitant la participation et l'action collective
- Capacité de négociation et de conciliation

- Les compétences collectives sont en partie la somme des compétences individuelles mais pas uniquement :

- Ils faut savoir mettre à profit les compétences individuelles au service d'un objectif collectif, les agencer, les solliciter au bon endroit au bon moment
- Ils faut savoir maintenir la mobilisation des compétences individuelles dans la durée
- De nouvelles compétences collectives peuvent naître de la complémentarité d'apports individuels.

# Des moyens à mettre en place : quelques qualités essentielles

- **Innovation et ancrage dans la pratique** : Les pratiques sont variées, dynamiques et évolutives. Pour les appuyer de manière nuancée et appropriée il est essentiel de maintenir une proximité constante. Il est également essentiel de se laisser influencer par les pratiques innovantes et les questionnements provenant de l'expérimentation. Le soutien, comme les pratiques, doit être en mouvement.
- **Accessibilité** : L'accessibilité aux ressources, quels que soient la région géographique ou les moyens dont disposent les initiatives locales, représente un enjeu majeur. Il convient de développer un ensemble de moyens de diverses natures favorisant cette accessibilité.
- **Collaboration et complémentarité** : Il existe une diversité d'acteurs et de ressources mais actuellement morcelée. La collaboration et la complémentarité entre les ressources permettrait des gains majeurs en terme de soutien sans accroître les moyens consentis.
- **Empowerment** : Le renforcement du pouvoir d'agir des communautés est un ingrédient essentiel de la réussite des processus de changement et, surtout, d'un véritable développement structurant et durable. L'expertise des communautés devrait être mise à profit, tant dans l'identification des besoins que des solutions.

# Le défi de créer des ponts entre la recherche et la pratique

## Constats

- Tant du côté de l'intervention que de la recherche, une diversité d'acteurs s'intéresse au développement des communautés à travers différents objectifs et perspectives. **Il en résulte un champ de pratiques et de connaissances relativement investi mais dispersé.**
- Malgré leur nombre et leur diversité, les connaissances issues de la recherche et de la pratique sont peu mises à profit dans l'intervention (acquisition de notions théoriques, de compétences applicables, d'outils, adaptation d'expériences porteuses, etc.).
- La recherche et la pratique possèdent des logiques, des langages, des intérêts et des points de vue différents, parfois difficilement conciliables. **Amener la pratique sur le terrain de la recherche ne suffit pas à générer une interrelation positive pour la pratique et l'adaptation des nouvelles connaissances aux besoins du terrain.**
- La recherche offre un lieu différent, protégé par la « objectivité » du chercheur, propice à prendre du recul et où les dynamiques entre les acteurs peuvent s'explicitier plus clairement.



# Des pistes pour conclure

- **Rendre les connaissances utilisables : traduire, vulgariser, adapter, tester les connaissances produites par la recherche suivant les besoins et intérêts émergents.**
- **Diversifier les moyens d'appropriation des connaissances et diffusion de la recherche.**
- **Valoriser le savoir-faire, la réflexion et la connaissance produite par les praticiens et développer des lieux de diffusion et de partage.**
- **Développer des lieux de production de connaissances organisés autour des besoins et de la réalité de la pratique (en mode exploration, co-développement, apprentissage par la pratique, valorisation des pairs, etc.).**

**Merci!**

**Projet IMPACT**

[www.mobilisation-communautes.qc.ca](http://www.mobilisation-communautes.qc.ca)

**514 746-7459**