

AU-DELÀ D'ÊTRE ASSIS
L'UN À CÔTÉ DE L'AUTRE

GUIDE PRATIQUE
SUR
LA GOUVERNANCE
PARTAGÉE

Une réalisation du Groupe de recherche-action participative AVEC : Nos Communautés AVEC
Avec l'accompagnement méthodologique du Collectif de recherche participative sur la pauvreté en milieu rural



Ce rapport de recherche est dédié à notre coéquipier à la vigie, Jean-Luc. En espérant que, d'où tu te trouves, tu puisses continuer d'explorer de nouveaux univers.

Remerciements sincères à tous les acteurs impliqués dans les Alliances pour la solidarité de La Matanie, des Basques et de Rivière-du-Loup qui ont contribué avec ouverture et générosité tout au long de la recherche. Les savoirs collectifs partagés dans ce guide sont issus de vos réflexions.

Remerciements tout en couleurs à Alina Gutierrez M. de VisualVersa qui a traduit visuellement notre travail avec tant de justesse et de sensibilité. Quel plaisir ce sera de poursuivre l'aventure avec ce guide et tes illustrations.

Remerciements passionnés à Lucie Gélinau, chercheuse accompagnatrice au volet méthodologique, et aux membres de la communauté de pratique pour nous avoir ouvert les portes de la recherche tout en nous donnant la confiance et le support nécessaire pour mener ce projet bien plus loin que l'on aurait pensé.

Remerciements remerciements soutenus à tout l'équipage qui a su mener avec courage et intelligence cet incroyable voyage pour plus de solidarité dans nos communautés. Merci aussi à Jacinthe, une capitaine admirable, et Guylaine, co-capitaine engagée, qui ont su guider notre équipage avec sensibilité et créativité, toujours à l'écoute de la direction et de la force des vents.

Nous saluons nos compagnons de voyage avec qui nous avons pu échanger et nourrir la flamme de la gouvernance partagée : Léo Berenger d'ATD Quart Monde, animateur de croisements de savoirs sur la pauvreté avec les personnes qui la vivent, Marie-Anne Paradis-Pelletier du Collectif pour un Québec, responsable des pratiques AVEC et Maude Roy-Chabot de Communagir, conseillère en développement collectif.

En partenariat avec la Fondation Béati, les Alliances pour la solidarité et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Avec la participation financière de :



Ce guide est illustré par Alina Gutierrez de [VisualVersa.com](https://www.visualversa.com)

ISBN 978-2-9821991-0-1

Cette recherche a été approuvée par les Comités d'éthique de la recherche du centre intégré de santé et service sociaux du Bas-Saint-Laurent et de l'UQAR : CISSSBSL-2021-03 et le CÉR-115-898

« La pauvreté, c'est si dur,
qu'on a besoin de rêver ensemble. »

membre citoyen du groupe de recherche

« J'ai rencontré beaucoup de gens de différents types
au cours des réunions que l'on a eues.
Ça a permis, d'une réunion à l'autre, de se reconnaître.
On a eu une connaissance commune de différents problèmes.
On va à différentes vitesses, mais ça a rapproché tout le monde.
À partir de là, tu n'es plus nécessairement seul. »

acteur citoyen premier concerné

PAGE 1

INTRO- DUCTION

PAGE 5

RECHERCHE- ACTION PARTICIPATIVE

PAGE 9

RÉSULTATS DES SAVOIRS COLLECTIFS DÉVELOPPÉS PAR CATÉGORIE D'ACTEURS

RÉSULTATS DES SAVOIRS ISSUS DE LA RÉFLEXION CROISÉE ENTRE LES ACTEURS D'UNE MÊME CONCERTATION LOCALE

PAGE 31

PARCOURS DU GROUPE DE RECHERCHE

PAGE 37

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

PAGE 45

INTRO- DUCTION

Les communautés investissent beaucoup d'énergie pour réduire les inégalités sociales. C'est un défi de taille qui ne cesse de croître. Agissant pour faire reculer la pauvreté et l'exclusion sociale, des concertations Alliances pour la solidarité du Bas-Saint-Laurent se sont engagées, en 2019, à faire front commun avec un nombre significatif de personnes directement touchées par cette réalité. Ces concertations, qui soutiennent financièrement la réalisation d'initiatives locales, ont ainsi passé d'une gouvernance sans participation citoyenne à une gouvernance incluant plusieurs acteurs citoyens premiers concernés.

Près d'une soixantaine d'acteurs, issus de trois concertations locales Alliances du Bas-Saint-Laurent (La Matanie, Les Basques et Rivière-du-Loup), ont accepté de participer à une recherche-action participative pour développer des savoirs collectifs à partir de leur première expérience de gouvernance partagée dans ce contexte de concertation. La recherche, Nos Communautés AVEC, a eu pour objectif principal de mieux comprendre le processus d'implantation de la gouvernance partagée telle que perçue par les acteurs qui la composent afin de soutenir ce mode de gouvernance inclusif. Le guide est le fruit d'une démarche méthodologique de Croisement de savoirs de 2020 à 2022.

CONCEPTS CLÉS

L'objectif du guide :

Contribuer à la compréhension des dynamiques à l'œuvre et favoriser la viabilité de la gouvernance partagée en identifiant des pratiques gagnantes à mettre en place.

L'objectif de l'outil d'animation principal (pages 35-36) :

Ouvrir des dialogues constructifs avec l'ensemble des acteurs de concertation sur les stratégies, les défis et les sensibilités liés aux sujets de la pauvreté et de l'exclusion lorsqu'on est appelé à travailler directement avec des personnes qui vivent la situation ou que l'on vit soi-même la situation.

En prime, vous trouverez, dans la dernière section, le parcours du groupe de recherche avec sa propre expérience de gouvernance partagée et des outils concrets développés en cours de route.

Note du groupe de recherche : nous nous conformons à la règle qui permet d'utiliser le masculin avec la valeur de neutre. Toutefois, nous avons convenu d'utiliser l'écriture inclusive. Nous avons tardé à le faire et nous nous sommes fait prendre par le temps et le nombre de corrections à faire. La clé de l'inclusion : commencer dès le départ.

Gouvernance partagée

Lorsqu'on parle ici de gouvernance partagée, on fait référence à la participation citoyenne dans les espaces décisionnels des concertations comme les assemblées ou les comités de travail. On fait référence plus particulièrement à l'implication d'acteurs directement concernés par les enjeux ciblés et dont les avis sont reconnus comme équivalents à ceux des autres acteurs (Birmont, A. 2021). Dans les exemples qui vont suivre, les concertations ont souhaité inclure les acteurs citoyens premiers concernés en nombre significatif, c'est-à-dire 50 % de la composition de la gouvernance ou le plus grand nombre possible.

Inclusion

(définition tirée du comité équité, diversité et inclusion de l'UQAM)

« L'inclusion se rapporte à la création d'un environnement où tous les gens sont respectés de manière équitable et ont accès aux mêmes possibilités. À l'échelle de l'organisation, l'inclusion exige qu'on recense et supprime les obstacles (physiques ou procéduraux, visibles ou invisibles, intentionnels ou non intentionnels) qui nuisent à la participation et à la contribution des personnes. Elle exige également une affirmation des valeurs et des principes d'équité, de justice et de respect en se montrant ouverts à différentes opinions et perspectives, en acquérant une compréhension des autres cultures, expériences et communautés et en faisant un effort conscient pour être accueillants, serviables et respectueux de tous. [...] Travailler pour l'inclusion signifie que l'on accepte de modifier l'environnement d'apprentissage, de recherche ou de travail pour que chaque personne puisse exprimer son plein potentiel. »

LES CONCERTATIONS ALLIANCES POUR LA SOLIDARITÉ AU QUÉBEC - HISTORIQUE D'INCLUSION

En adoptant la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale en 2002, le Québec s'est engagé à devenir l'une des sociétés industrialisées comptant le moins de personnes en situation de pauvreté. Pour y arriver le gouvernement a déployé jusqu'à maintenant, trois plans d'action soutenus par le Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS). Les Alliances pour la solidarité sont une mesure phare du deuxième plan d'action, le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (PAGSIS) en 2010. Dans le rapport d'activités 2010-2011 de la Loi, on peut lire que : « les Alliances pour la solidarité ont été conçues afin de permettre une réelle redéfinition du rôle joué par les acteurs locaux et régionaux dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. [...] Les Alliances ont pour objectifs d'encourager la mise en place de consensus et de partenariats formels autour de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale et de soutenir la réalisation de projets novateurs ou inspirés de pratiques concluantes, issus d'une action concertée du milieu. » (MESS, 2023)

Or, c'est dans le plan d'action suivant, le troisième, appelé Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023 (PAGIEPS) et, donc, dans la deuxième mouture de la mesure des Alliances pour la solidarité, qu'il est prévu « d'impliquer des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale dans les mécanismes de mise en œuvre de toutes les ententes conclues. » Les instances régionales mandataires des Alliances ont adopté des stratégies d'inclusion qui varient d'un endroit à l'autre.

L'inclusion dans les Alliances du Bas-Saint-Laurent

Une première expérience de gouvernance partagée avait été réalisée sur le territoire bas-laurentien lors du deuxième plan d'action gouvernemental (PAGSIS), de 2011-2016, et ses impacts avaient retenu l'attention : la démarche Alliance Rimouski-Neigette « témoigne de la pertinence de joindre les premiers concernés dans la recherche de solutions. » (Lesemann, St-Germain (2014)). Suite à une tournée pour échanger avec les partenaires du territoire sur les retombées et apprentissages tirés de cette expérience, dont celle de l'importance de l'accompagnement, d'autres concertations locales bas-laurentiennes ont souhaité emboîter le pas et faire de l'inclusion une priorité.

Dans leur plan de travail adopté en 2019, les partenaires du Bas-Saint-Laurent ont choisi comme axes d'intervention l'inclusion sociale, la solidarité et la compréhension systémique de la pauvreté. Ils ont formulé ainsi leur changement souhaité :

1. « Agir ensemble, à l'échelle de nos communautés locales, dans une perspective de développement social, pour bâtir une mobilisation à long terme avec les personnes concernées par les enjeux qui nous préoccupent.
2. Par une approche de conscientisation, lutter contre les préjugés pour générer une réelle transformation sociale faisant place à l'équité et la solidarité.
3. Améliorer les conditions de vie pour le mieux-être des personnes qui vivent une situation de vulnérabilité. » (Bernier, A., et al., M., Plan de travail déposé en 2019)

Répartition des fonds au Bas-Saint-Laurent

Le financement accordé à l'Alliance pour la solidarité au Bas-Saint-Laurent équivaut à une somme totale de 6 M\$ pour soutenir des projets novateurs initiés par les acteurs locaux et régionaux jusqu'en mars 2024. Un montant maximum de 350 000\$ pour la durée de l'entente sera utilisé pour couvrir les frais de gestion du mandataire régional, le Collectif Régional de Développement (CRD) et des fiduciaires des alliances locales, les huit municipalités régionales de comté (MRC). Le reste des sommes disponibles sert au niveau régional (18% dédié à l'accompagnement des démarches et le soutien d'initiatives réunissant trois MRC ou plus) et pour les Alliances locales (82%).



RECHERCHE- ACTION PARTICIPATIVE

Quelques acteurs qui avaient participé à l'expérience de gouvernance partagée dans Rimouski-Neigette en 2010-2015 ont vu, dans cette mobilisation pour l'inclusion, une occasion unique d'approfondir les connaissances sur le sujet. Ils ont souhaité développer une réflexion rigoureuse pour apprendre ensemble et créer un réseau de soutien avec les autres acteurs qui allaient expérimenter pour la première fois cette pratique.

Pour collectiviser les apprentissages, l'idée d'effectuer une recherche-action participative (RAP) a émergé à la suite d'une présence aux Midis-RAP (lieu de diffusion pour la RAP) et à une série d'échanges avec Lucie Gélinau, directrice du Collectif de recherche participative sur la pauvreté en milieu rural de l'Université du Québec à Rimouski. Après des démarches fructueuses de financement, un groupe de recherche autonome a été constitué. Le groupe de recherche a bénéficié, tout au long du processus, de l'accompagnement méthodologique du Collectif de recherche participative sur la pauvreté en milieu rural via une communauté de pratique (Gélinau et al. 2022). Animée par une chercheuse du Collectif, cette communauté est un espace de rencontre unique entre praticiens qui mènent des projets de recherche comme pratique d'intervention et dont les expériences viennent nourrir celles des autres.



Par souci de cohérence et voulant aussi faire de cette recherche un terreau d'apprentissages, le groupe a choisi de réunir des cochercheurs citoyens premiers concernés et organisateurs communautaires (CISSS et CDC). Au total 14 cochercheurs ont participé au projet, avec un noyau de 10 cochercheurs dont trois espaces pour des membres premiers concernés. Six des 10 cochercheurs sont des représentants d'une des trois concertations locales participantes à l'étude.

PROFIL DES CONCERTATIONS PARTICIPANTES : PASSAGE D'UNE GOUVERNANCE TRADITIONNELLE À UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE

La recherche a ciblé les Alliances de La Matanie, Les Basques et de Rivière-du-Loup. Actives en 2010-2015 lors de la première mouture des Alliances, ces trois concertations ont chacune choisi, en 2019, d'inclure un nombre significatif de citoyens premiers concernés dans les espaces décisionnels. Elles sont donc passées d'une gouvernance sans participation citoyenne à un modèle de gouvernance inclusive où les personnes premières concernées sont invitées à être actrices du développement en nombre significatif, soit 50 % de personnes concernées dans la composition de leur gouvernance ou le plus grand nombre possible. Avec cette nouvelle gouvernance, l'ensemble des acteurs de ces concertations ont orienté les travaux ainsi que l'utilisation des fonds qui leur étaient alloués pour soutenir et développer des initiatives concertées. Selon un calcul prenant en considération, entre autres, l'indice de défavorisation matérielle et sociale des communautés, les Alliances locales participantes de l'étude ont orchestré respectivement : La Matanie 627 840 \$, Les Basques 524 886 \$ et Rivière-du-Loup 440 786\$.

MÉTHODOLOGIE DU CROISEMENT DES SAVOIRS

Développé par ATD Quart Monde :

« le Croisement des savoirs est une dynamique permettant de créer les conditions pour que le savoir issu de l'expérience de vie des personnes qui connaissent la pauvreté puisse dialoguer avec les savoirs scientifiques et professionnels. Ces différents savoirs produisent une connaissance et des méthodes d'actions plus complètes et inclusives. »

Le groupe de recherche a choisi cette méthodologie pour entendre et donner une force collective à la singularité des voix des acteurs citoyens premiers concernés, mais aussi aux acteurs en intervention et aux acteurs traditionnels de concertation qui, ensemble, créent la gouvernance partagée. Il était important pour le groupe de prendre le temps de consolider les diverses expériences avant d'ouvrir le dialogue sur la viabilité de cette nouvelle pratique. Pour participer à l'étude, les acteurs devaient s'être impliqués depuis l'automne 2019 ou être impliqués actuellement dans une concertation locale ciblée par la recherche. Ils devaient avoir participé à au moins deux de ces rencontres de gouvernance partagée où une diversité d'acteurs étaient présents : soit des assemblées ou des comités de travail. Finalement, ils devaient se reconnaître dans une des définitions des trois catégories d'acteurs ciblés.

Les trois catégories d'acteurs créées spécifiquement par le groupe de recherche, pour les besoins de l'étude :



1. Acteurs citoyens premiers concernés :

ces acteurs et actrices sont définis comme des personnes ayant développé des savoirs uniques dans leur communauté. Ils rencontrent au quotidien des obstacles liés à un revenu insuffisant ou qui permet difficilement de combler les besoins de base ainsi que des enjeux liés à l'isolement.

Dans cette catégorie, on retrouve 9 femmes et 7 hommes avec un nombre égaux de participations aux 4 phases de recherche soit 16 participations pour les femmes et le même nombre pour les hommes.



2. Acteurs en intervention :

ces acteurs et actrices sont définis comme des professionnels en intervention. Ils agissent auprès des personnes confrontées à des réalités sociales difficiles, comme la pauvreté et l'exclusion. Ils les accompagnent dans leur recherche de solutions individuelles ou collectives, lorsqu'elles le souhaitent.

Dans cette catégorie, on retrouve par exemple : intervenant d'un organisme communautaire soit en santé et services sociaux, en défense de droit, en sécurité alimentaire, en immigration, en alphabétisation et jeunesse ou intervenant en accompagnement citoyen.



3. Acteurs traditionnels de concertation :

ces acteurs et actrices sont définis comme des professionnels qui travaillent à dynamiser le territoire, local ou régional. Ils peuvent agir sur différentes réalités sociales, politiques, économiques, sportives ou culturelles. La concertation fait partie de leur pratique régulière.

Dans cette catégorie, on retrouve par exemple : organisateur communautaire du réseau de la santé et des services sociaux ou du communautaire, professionnel des MRC, représentant d'un ministère, agent d'accompagnement local du CRD (mandataire régional des Alliances), élu local, représentant de l'Office d'habitation, coordonnateur ou directeur d'organisme communautaire ou agent de développement de concertation.

Les acteurs ont été invités à progresser dans une structure de recherche évolutive en quatre phases sur deux ans :
Les phases 1-2-3 visaient la construction des savoirs collectifs, en parallèle, par les trois catégories d'acteurs issus des trois concertations participantes.

Phase 1. Échange large sur les expériences locales (9 groupes d'entrevue).

Phase 2. Un an plus tard, présentation et mise à jour des éléments clés de l'entrevue 1 réalisée auprès du même groupe pour consolider les expériences locales (les mêmes 9 groupes d'entrevue).

Phase 3. Rencontre par catégorie d'acteurs réunissant les trois concertations participantes pour construire les savoirs par catégorie d'acteurs (3 groupes d'entrevue par catégorie d'acteurs).

Une analyse collective par le groupe de recherche a servi de caisse de résonance après chacune des phases de recherche afin de ressortir les éléments clés pour ensuite les retourner aux participants. À la suite de ces trois phases, le groupe de recherche a créé un outil d'animation à partir des résultats. Cet outil du casse-tête, disponible en pages 35-36 a servi de base pour réaliser la phase 4.

Phase 4. Réflexion croisée avec des acteurs d'une même concertation locale ayant participé à l'étude (3 groupes d'entrevue par concertation locale).

Au total, 24 entrevues ont été menées auprès de petits groupes réunissant de 2 à 9 personnes. Pour l'ensemble du processus, on compte 111 participations.

57 acteurs différents se sont portés volontaires pour participer à au moins une entrevue

Par type d'acteurs et d'actrices :

16 acteurs citoyens premiers concernés

18 acteurs en intervention sociale

23 acteurs traditionnels de concertation

Ou par territoire :

14 acteurs impliqués dans la concertation 1

23 acteurs impliqués dans la concertation 2

20 acteurs impliqués dans la concertation 3

Participation du groupe de recherche

Pour la phase 1, les membres du groupe de recherche ont tous participé à la coanimation d'au moins une entrevue en partage d'expertise. Ceux impliqués dans une concertation locale participante ont été invités à animer sur d'autres territoires que les leurs. Par la suite, ces membres ont pu contribuer aux réflexions comme participants aux phases 2-3 et 4.

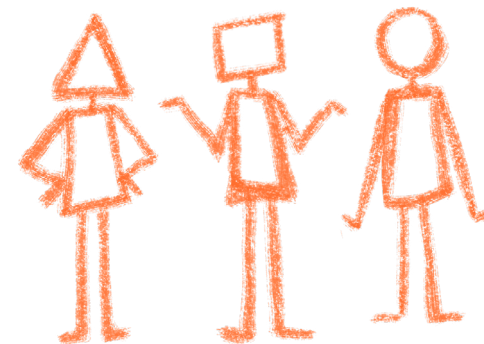
RÉSULTATS DES SAVOIRS COLLECTIFS DÉVELOPPÉS PAR CATÉGORIE D'ACTEURS

CONTRIBUTIONS À LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Voici le **TOP 5** de ce que chacune des catégories d'acteurs dit apporter à la gouvernance dans la concertation.

Acteurs citoyens premiers concernés :

1. Expliquer ce que l'on voit ou ce que l'on vit afin de faire connaître les difficultés vécues dans la communauté aux autres acteurs et actrices de la concertation.
2. Être une vigie pour l'unité du groupe : veiller à la compréhension commune, détendre l'atmosphère, ajouter de l'humour, profiter des moments de partage pour échanger ensemble et apprendre à se connaître.
3. Contribuer au tissage des connaissances pour trouver des solutions. Améliorer l'accès et les services offerts aux personnes qui vivent des situations semblables aux nôtres.
4. « Réveiller les consciences » de ceux qui ont des leviers ou du pouvoir pour que des changements arrivent et qu'ils soient durables dans la communauté.
5. Mettre à profit ses compétences personnelles et ses multiples expériences.



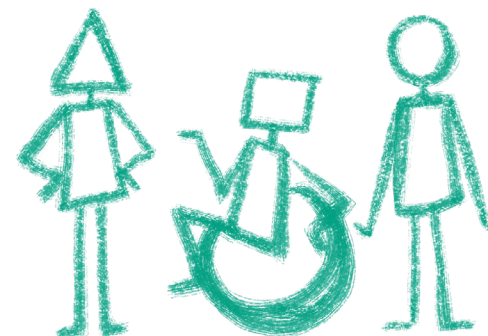
Acteurs en intervention :

1. Mettre à profit les expériences de gouvernance partagée déjà en place dans des organismes communautaires et des approches accessibles pour favoriser la participation active de tous.
2. Apporter une vision collective du soutien à l'implication des personnes citoyennes : avec plus de flexibilité, de constance pour bâtir les liens de confiance et de vulgarisation.
3. Contribuer à développer les rapports égaux, vision d'être égal à égal, entre tous les acteurs ainsi que la reconnaissance de l'implication bénévole.
4. Laisser place à l'écoute des citoyens puis contribuer par ses connaissances et son expérience. Sensibiliser par rapport à la pauvreté et à l'exclusion.
5. Être proactif dans les dossiers pour que ça devienne concret et disponible pour solutionner rapidement les pépins pouvant survenir dans les nouveaux projets.



Acteurs traditionnels de concertation :

1. Collaborer à mettre en lien les acteurs autour d'un projet, mettre à profit ses contacts, faire des ponts avec d'autres concertations et ce qui se fait déjà dans la communauté.
2. Développer une vue d'ensemble de la communauté et contribuer à la réalisation d'un portrait des besoins, incluant les paroles citoyennes, comme base de travail commune.
3. Assumer du leadership dans la concertation et favoriser le partage de responsabilités.
4. Oser avancer dans les travaux de la concertation en mode apprentissage, se porter à la défense de la vision commune et des principes d'inclusion.
5. Porter une attention au climat de travail avec de la chaleur humaine et du plaisir.



Acteurs citoyens engagés :

Dans une concertation en particulier, il a été nommé la contribution importante des acteurs citoyens engagés qui ne vivent pas directement la situation, mais qui ont envie de s'impliquer dans la concertation. Selon les participants de cette communauté, l'implication de ces acteurs a permis une mobilisation rassembleuse qui a contribué à tisser une nouvelle solidarité dans leur milieu. Par exemple : « Les repas intergénérationnels permettaient à du monde qui ne vivaient pas en situation de pauvreté, d'inviter les gens qu'ils connaissaient qui en vivaient. Ça devenait des agents de mobilisation. » acteur en intervention.



APPRENTISSAGE CENTRAL AU TRAVERS L'EXPÉRIMENTATION DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Voici les principaux apprentissages réalisés par chacune des catégories d'acteurs tout au long de leur expérimentation de la gouvernance partagée.

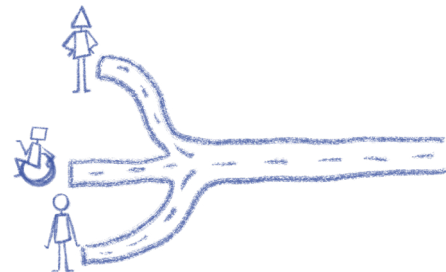
Selon les acteurs citoyens premiers concernés :

- Se découvrir une voix dans la communauté : quand tu as une voix, tu as la possibilité de changer les choses.
- Avoir un espace commun pour nommer les besoins réels liés à la pauvreté et pouvoir ensuite travailler ensemble sur des solutions adaptées et locales.
- Considérer différentes formes de pauvreté comme la solitude ou la pauvreté temporaire.
- Apprendre à connaître de nouvelles personnes. Voir autant de gens généreux qui sont là pour aider, ça nourrit.



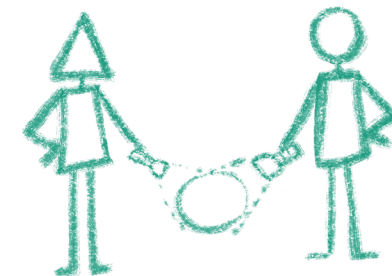
Selon les acteurs en intervention :

- Prendre le temps d'établir une vision commune au début de la démarche avant de penser à des projets concrets (nos valeurs, nos objectifs, qu'est-ce que ça implique cette décision-là).
- Avoir un bon accompagnement, des personnes disponibles pour nous soutenir avec les citoyens, mais aussi avec les initiatives.
- Voir des membres des organismes communautaires grandir dans la démarche : ils ont été consultés, ils ont pu participer selon ce qu'ils souhaitaient.
- Travailler ensemble pour trouver de nouvelles stratégies qui répondent à un réel besoin.



Selon les acteurs traditionnels de concertation :

- Pouvoir se recentrer sur les enjeux de base et les besoins de notre milieu en tout temps.
- Permettre aux citoyens de mettre en lumière des éléments manquants et voir la complémentarité des expériences.
- Être capable de travailler d'humain à humain.
- Partager le leadership.

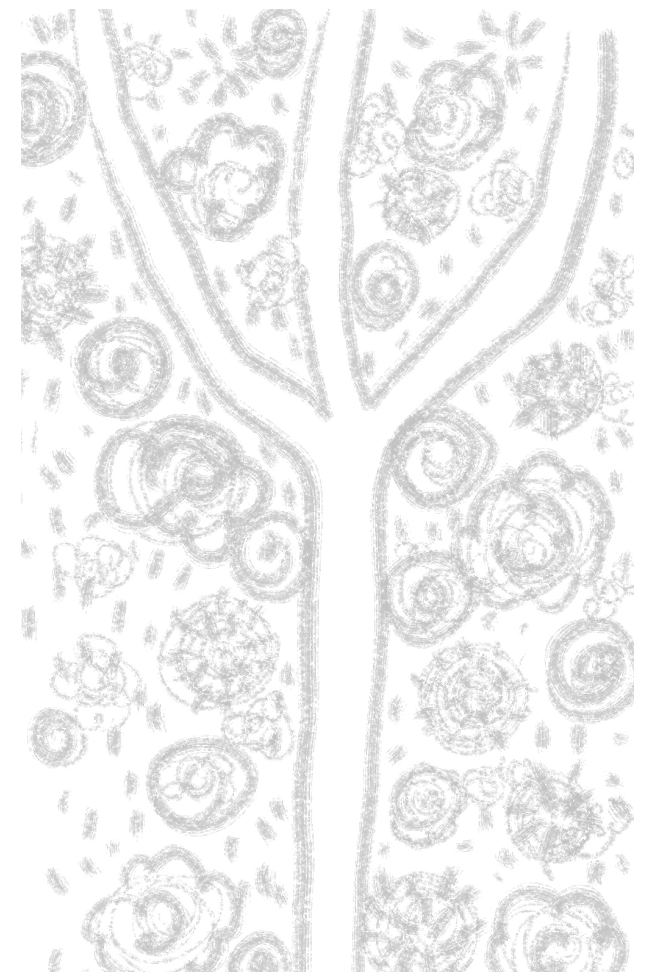


EMBÛCHES RENCONTRÉES DANS L'EXPÉRIMENTATION DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE ET PISTES D'ACTION POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA CONCERTATION : DIALOGUE À TROIS VOIX.

Avec quoi doit-on composer comme acteurs de la gouvernance partagée? L'outil qui suit a été créé à partir des réflexions collectives parallèles des trois catégories d'acteurs sur les défis rencontrés, les stratégies mises en place et les sensibilités ressenties aux sujets de la pauvreté et de l'exclusion lorsqu'on est appelé à travailler directement avec des personnes qui vivent la situation ou que l'on vit soi-même la situation.

Pour une compréhension en profondeur des dynamiques à l'œuvre, le groupe de recherche a identifié 12 embûches communes qui ont parsemé le parcours des concertations. Bien qu'on souhaiterait les éliminer, les embûches font partie du paysage. Elles sont là, au travers des détours. Au-delà de la volonté de travailler ensemble, les acteurs sont appelés à déployer plusieurs stratégies dans leur aventure. La mise en pratique est complexe et il n'y a pas de recette magique. De plus, il peut aussi arriver que le chemin soit impraticable pour des raisons hors de notre contrôle.

Toutefois, les acteurs ont réussi à identifier plusieurs éléments porteurs pour faciliter l'intervention en amont et les ajustements en cours de route. Avec les savoirs collectifs développés, le groupe de recherche a pu expliciter chacune des embûches des trois points de vue : acteurs citoyens premiers concernés, acteurs intervenants et acteurs traditionnels de concertation. Les paroles des acteurs mettent en lumière leur perception des défis principaux. Puis, les pistes d'action ont été rassemblées pour permettre à l'ensemble des acteurs des concertations de contribuer à la viabilité de la gouvernance partagée. Ces éléments clés ont été nommés et confirmés au cours des phases 1, 2 et 3 du processus de recherche par les acteurs eux-mêmes. (voir méthodologie)



À l'aide de l'outil du casse-tête, vous parcourrez les embûches en quatre volets :

VOLET 1 : LA MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

**VOLET 2 : LES SENSIBILITÉS LIÉES À L'ENJEU DE LA
CONCERTATION : LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION**

VOLET 3 : CLARIFIER LA GOUVERNANCE

VOLET 4 : MISE EN ACTION DES INITIATIVES CONCERTÉES

VOLET 1 : MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE PARTAGÉE

Analyse collective

Les trois premières pièces du casse-tête représentent les principales embûches rencontrées une fois que la décision d'aller de l'avant avec la gouvernance partagée a été prise par la concertation locale.

Comment faciliter l'implication des citoyens et l'adaptation des pratiques pour favoriser l'inclusion?

Cette étape est exigeante parce qu'elle implique un mouvement majeur pour la concertation. Habités à travailler ensemble pour faire avancer les travaux de la concertation, les acteurs traditionnels de concertation et les acteurs intervenants doivent maintenant prendre en compte une nouvelle préoccupation : que les citoyens premiers concernés puissent se réaliser dans leur parcours d'engagement. En cas de difficultés, on a observé que l'avancement des travaux et le processus d'inclusion peuvent être soumis à une tension l'un contre l'autre : « On a quelque part, chaque fois qu'il y a eu quelque chose, tassé [la participation citoyenne] pour accélérer les affaires. » acteur en intervention.

Il peut être aidant de clarifier dès le départ une vision commune de la gouvernance partagée et de faire un portrait des besoins en allant chercher les diverses réalités vécues dans la communauté : « Quand on a développé les transformations souhaitées, les stratégies, c'était fait pas juste à partir des 15-20 citoyens impliqués dans la démarche, mais des 200 qui ont pris parole avant. Moi ça, je trouve que c'est un moment clé [...] ça a vraiment nourri les réflexions et ça a permis de ne pas prendre de mauvais détours ou de pas sortir des besoins des personnes et pour qui on le fait. » acteur traditionnel de concertation.

De plus, plusieurs ont nommé le fait d'avoir eu accès à une ressource dédiée à l'accompagnement citoyen comme un moment charnière : « [Avoir une personne] a fait une énorme différence parce que des fois comme responsable de chantier, ça débordait, puis on n'avait pas nécessairement le temps de prendre soin du citoyen autant qu'il aurait fallu. » acteur traditionnel de concertation.

Synthèse des embûches principales :

1. **L'inconfort du déséquilibre dans le mouvement vers l'inclusion**

Accepter collectivement de rompre avec l'équilibre de travail d'origine pour inclure, pour la première fois, les acteurs citoyens premiers concernés.



2. **Repères inconnus de la concertation inclusive**

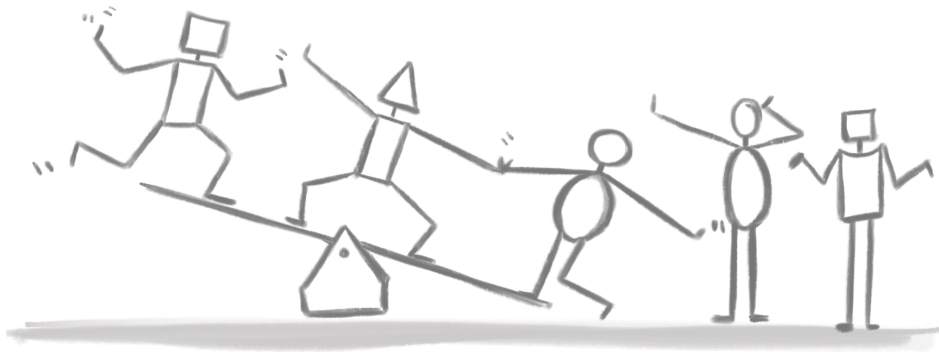
Laisser émerger de nouvelles dynamiques de travail et clarifier ce que l'on souhaite vivre ensemble.



3. **Prise en compte de nouvelles responsabilités liées à l'inclusion des acteurs citoyens premiers concernés**

Expérimenter des pratiques inclusives en mettant en place de l'accompagnement et du soutien pour les acteurs citoyens ainsi que pour les acteurs qui assument du leadership dans la concertation.





1. L'inconfort du déséquilibre dans le mouvement vers l'inclusion

Défis principaux nommés par les acteurs :



Dépasser des craintes liées à des expériences d'exclusion déjà vécues :
« Ça fait que moi, je me suis impliquée une fois et j'ai regretté. Et là, (nom intervenant) était venu à (nom de l'organisme). Il nous a expliqué tout ça, toute la patente. Et je me suis dit : je vais essayer. »



Pouvoir changer le rythme et apporter de la souplesse dans les pratiques de concertation : *« On ne se le cachera pas, inclure les citoyens dans la concertation, ça demande beaucoup plus de temps et d'adaptation que de travailler seulement avec des intervenants. Par contre, c'est efficace parce qu'on va toucher souvent aux nœuds, aux vrais problèmes. »*



Aller chercher l'adhésion des partenaires aux principes d'inclusion :
« Quand on parle de participation citoyenne, ça fait vibrer beaucoup mes valeurs. Sauf que ça ne peut pas juste tomber et... Il faut prendre soin un peu de tout le monde pour qu'il y ait une adhésion qui se fasse bien. »

Comment faciliter la transition?

Les acteurs citoyens :

- Oser et croire que l'on peut vivre une expérience positive.
- Être sollicité directement par une personne qui inspire confiance.

Les acteurs en intervention et les acteurs traditionnels de concertation qui sont à leur première expérience en gouvernance partagée :

- Démystifier la gouvernance partagée et dépasser de possibles appréhensions par rapport à l'inclusion de personnes qui vivent la pauvreté et l'exclusion dans la concertation.
- Prendre le temps d'échanger sur des remises en question de valeurs ou de façons de faire habituelles.

L'ensemble des acteurs de la concertation :

- Pouvoir expliciter les principes d'inclusion et mettre en place des stratégies pour pallier les défis auxquels font face plusieurs personnes en situation de pauvreté en matière d'accès aux transports, à l'alimentation, à un ordinateur ou à se sentir à l'aise avec un écran, etc.
- Se donner du temps pour apprivoiser le rythme de travail commun qui peut être ressenti, de part et d'autre, comme un choc au départ.
- Développer de la flexibilité pour s'adapter aux acteurs citoyens qui composent parfois avec des incapacités liées à la santé. Avoir l'espace pour que ces derniers puissent nommer leurs limites et mettre en place des conditions qui facilitent la participation.



2. Repères inconnus de la concertation inclusive

Défis principaux nommés par les acteurs :



Univers inconnu de la concertation et difficile parfois de savoir comment y contribuer : « Ils m'ont demandé, ils ont continué de me demander de participer, donc je ne peux pas dire non si on me dit que je vaudrais la peine d'être là, je me fie sur eux et allons-y. »



Sous-estimation des ressources nécessaires à déployer pour accompagner des personnes qui vivent la pauvreté et l'exclusion en contexte de concertation : « C'est des cadres très rigides de financement [...] Si je pense à mon organisme que je représente, bien ce n'est clairement pas représentatif de tout le temps et l'énergie qui est mis sur ces initiatives-là. »



Flou autour de la notion d'inclusion et de ce que l'on souhaite vivre collectivement : « souvent on pense aux citoyens, on se dit : bon le citoyen comment on fait pour l'intégrer. Mais c'est un mariage entre les citoyens et [les autres acteurs]. [...] Ce n'est pas tout le monde qui la voit de la même façon. »

Comment se donner des repères pour s'orienter?

Les acteurs citoyens :

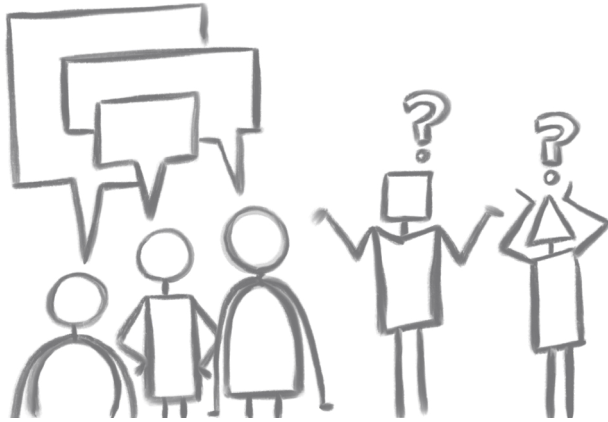
- Avoir l'espace pour s'exprimer et être entendu sans préjugés.
- Être validé dans la valeur de ses interventions et guidé, au besoin.

Les acteurs en intervention :

- Avoir une reconnaissance des compétences et du temps investi par les intervenants qui accompagnent les acteurs citoyens impliqués et contribuent au changement de pratiques, en plus de porter des projets.

L'ensemble des acteurs de la concertation :

- Clarifier la notion de participation citoyenne et de participation aux décisions.
- Développer une vision commune de ce que l'on souhaite vivre et clarifier les indicateurs de réussite.
- Faire un portrait large des besoins en impliquant une diversité de personnes qui vivent l'enjeu ciblé.
- Mettre en place de l'accompagnement pour que les acteurs citoyens premiers concernés soient outillés dans leur implication, dans une vision d'égal à égal.



3. Prendre en compte les nouvelles responsabilités liées à l'inclusion des acteurs citoyens premiers concernés

Défis principaux nommés par les acteurs :



Participation limitée par le fonctionnement habituel des rencontres de travail : « Un moment donné, j'ai dit : le citoyen lui, il est perdu là-dedans, il ne comprend pu rien. J'ai dit : « Faut ramener ça plus simple, plus vulgarisé ». C'est ça que j'ai à dire, c'est ma contribution et ça a fait prendre conscience, parce que c'était mal parti. »



Se sentir limité pour diffuser la formule de la participation citoyenne : « J'aimais bien l'image de Panoramix, mais au contraire de Panoramix, ce serait de partager cette recette-là [de la participation citoyenne] pour que finalement, tout le monde, et pas juste le village gaulois, soit équipé de cette potion magique. »



Se sentir surchargé : « On a l'impression que les choses avancent, qu'on a du monde extrêmement solide qui s'en occupent, mais que ça demande un effort trop grand. Ça ne peut pas durer. Il y a peut-être un essoufflement là aussi. »

Comment favoriser la participation active de tous à l'avancement des travaux ?

Les acteurs citoyens :

- Se sentir respecté dans sa façon de comprendre les choses.
- Avoir une animation qui structure et facilite une prise de parole équitable.

Les acteurs en intervention qui ont l'expérience de la gouvernance partagée :

- Bénéficier de l'expérience d'intervenants qui, depuis longtemps, vivent des pratiques de gouvernance partagée dans leurs instances décisionnelles d'organisme communautaire.

Les acteurs en intervention et les acteurs traditionnels de concertation qui sont à leur première expérience :

- Avoir ou partager de la formation et des outils d'animation accessibles.
- Avoir du soutien pour développer de nouveaux réflexes d'inclusion dans les pratiques.

L'ensemble des acteurs de la concertation :

- Avoir le soutien d'une ressource supplémentaire et de la constance dans la prise en charge des responsabilités liées à l'accompagnement afin de favoriser le lien de confiance.
- Favoriser la prise en charge collective des responsabilités dans un comité.
- Développer ensemble des communications faciles à comprendre et sortir du "jargon" professionnel.
- Développer des mécanismes pour valider la compréhension commune et le choix des termes clés qui seront utilisés.

VOLET 2: LES SENSIBILITÉS LIÉES À L'ENJEU DE LA CONCERTATION : LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION

Analyse collective

Les trois prochaines pièces du casse-tête représentent les sensibilités liées à la pauvreté quand on est appelé à travailler avec des personnes qui vivent la situation ou que l'on vit soi-même la situation. **Comment aborder l'enjeu central de ce pourquoi on est réuni tout en prenant soin du vécu des personnes et de la charge sociale liée au sujet?**

Ce volet est particulièrement délicat parce que les tabous liés à la pauvreté sont encore très présents. Selon les résultats d'une vaste recherche de la Chaire de recherche du Canada en éducation aux médias et droits humains (Chaire EMDH) et du Collectif pour un Québec sans pauvreté, « le groupe [social] le plus discriminé chez nous et qui fait l'objet de représentations les plus négatives, ce sont les personnes assistées sociales. » Normand Landry, titulaire de la Chaire EMDH, cité dans LeDevoir en octobre 2022.

Il est gagnant, dans un contexte d'ouverture et de respect, d'ouvrir le dialogue sur ces réalités vécues dans l'ombre et ainsi permettre aux citoyens premiers concernés de partager leurs savoirs. « On a beau se dire tant de pourcentage...ça reste une statistique. Mais concrètement qu'est-ce que ça veut dire dans le quotidien? [...]. De pouvoir échanger permet de remettre l'humain et les conséquences que ça peut avoir sur un individu et sur la collectivité. » acteur traditionnel de concertation. S'il y a des malaises à aborder la pauvreté, on a observé que l'unité du groupe est plus difficile à instaurer : « ce qui me gosse depuis le début aussi, c'est le « eux » et le « nous ». Quand on parle, on anime une rencontre : « Mais vous les citoyens » ou « Oui mais nous les... » [...] des fois on se sent loin, en train de piler sur des œufs » acteur traditionnel de concertation.

Les acteurs ont aussi exprimé l'apport décisif d'avoir plusieurs acteurs citoyens autour de la table de concertation. Les acteurs citoyens ont nommé pouvoir ressentir, parfois, une certaine lourdeur ou impuissance quand ils sont seuls. Il peut être gagnant de commencer par rejoindre directement les gens concernés pour faire émerger les savoirs : « il y a eu une consultation citoyenne sur [un sujet donné]. Les citoyens avaient des commentaires que je n'aurais jamais pensé. Je les fréquente à tous les jours, mais je ne me serais pas attendue à ce qu'ils aient ce genre de questionnement-là. » acteur en intervention

Synthèse des embûches principales :

4. Le mur de la pauvreté

Agir pour déconstruire les représentations négatives en lien avec la pauvreté qui créent des murs invisibles et nous isolent.



5. Être le seul citoyen premier concerné autour de la table

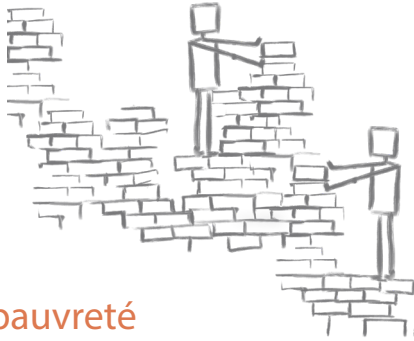
Contribuer à développer un équilibre dans les rapports de travail en permettant aux acteurs citoyens de partager leur vécu avec d'autres personnes qui vivent des réalités semblables.



6. Le défi de vivre la pauvreté et l'isolement au quotidien comme acteurs citoyens premiers concernés

Situer la portée des actions locales dans des enjeux sociaux beaucoup plus vastes.





4. Le mur de la pauvreté

Défis principaux nommés par les acteurs :



Mur du silence autour de la pauvreté et de la solitude : « *c'était rendu tellement... , fallait embellir. [...] Embellir ça veut dire, j'ai pas d'argent mais je vais aller m'acheter du linge à la friperie. [...] Pas dire 'j'peux pas sortir, j'peux pas prendre le transport, j'peux pas aller magasiner parce que je l'ai pas l'argent! Mais si on n'en parle pas, on le sait pas.* »



Dépasser les tabous pour rejoindre les citoyens premiers concernés : « *De plus en plus, dans les projets, on parle de qui a accès à quoi, comme une question d'accessibilité. Au lieu de toujours ramener [les termes] la personne est pauvre, une personne en situation de pauvreté [...] de ramener ça à l'accès ça peut être moins stigmatisant.* »



Craintes de poser une étiquette ou de blesser en parlant de la pauvreté : « *Au début, même encore aujourd'hui, on avait des gens dans le chantier puis on ne savait pas trop comment les nommer. On dirait qu'il y a un petit malaise de dire : "tu es une personne pauvre". Ce n'est pas comme ça qu'on dit, mais c'est comme ça qu'on entend on dirait.* »

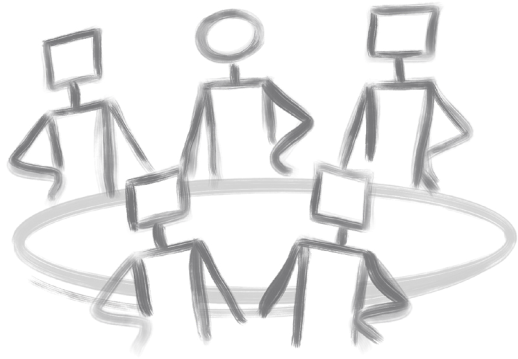
Comment aider à déconstruire le mur?

Les acteurs citoyens :

- Pouvoir parler de la pauvreté telle qu'elle est pour pouvoir agir.
- Prendre la parole dans la communauté pour faire connaître les actions en cours et inviter les citoyens à se manifester.
- S'impliquer dans l'action, être actif pour faire reculer la pauvreté.

L'ensemble des acteurs de la concertation :

- Ajuster ensemble nos termes par rapport à comment nommer les acteurs citoyens et la réalité de la pauvreté.
- Multiplier les moyens pour rejoindre les gens et avoir des espaces d'échange pour connaître les diverses formes de pauvreté vécues localement.
- Penser les initiatives en s'assurant de prendre les mesures nécessaires pour rejoindre d'abord les personnes ciblées et puis, en favoriser l'accès universel.
- Pouvoir parler des divers vécus de la pauvreté chez les acteurs de la concertation. Il y a les acteurs premiers concernés qui vivent la réalité de pauvreté et d'exclusion présentement, mais les autres acteurs ont aussi eu parfois ou vivent des épisodes de pauvreté à divers degrés.



5. Être le seul citoyen premier concerné autour de la table

Défis principaux nommés par les acteurs :



Se sentir seul à porter la réalité de la pauvreté : « Si tu es le seul citoyen autour de la table avec des décideurs et des intervenants, tu vas te sentir moins appuyé. Si tu es 3-4 citoyens ça balance avec les autres et tu vas avoir plus confiance. Parce que tu as des gens qui vivent les mêmes choses. »



Fragilise les nouvelles dynamiques de travail qu'on souhaite instaurer : « On avait une personne citoyenne au début qui a perdu un peu la motivation, c'est comme s'il y a un effet quand il y a juste une personne citoyenne. C'est comme moins motivant. [...] Juste dans la façon de tenir la rencontre ou comment on se parle entre nous, la personne peut se sentir différente ou moins incluse. »



Difficulté à mettre en place les nouvelles pratiques : « Il y a comme un petit rapport de force qui vient avec, si on est huit intervenants versus un citoyen sur un chantier. C'est pas si facile que ça d'adapter nos animations non plus. Là, c'est complexe. »

Comment aider à mobiliser les personnes citoyennes premières concernées vers les comités de travail de la concertation?

Les acteurs citoyens :

- Organiser des rencontres d'accueil ouvertes, avec d'autres personnes citoyennes, sans ordre du jour.
- Prévoir des espaces conviviaux entre personnes qui vivent une situation de pauvreté et d'exclusion pour échanger des réalités communes.
- Permettre aux gens d'être en contact direct avec des représentants des ressources communautaires de la communauté pour mieux les connaître et ainsi pouvoir s'aider et s'entraider entre citoyens.

L'ensemble des acteurs de la concertation :

- Développer une attention particulière à l'inclusion quand un acteur citoyen est seul dans un groupe.
- S'assurer qu'un bon arrimage est fait entre les acteurs citoyens et les comités de travail de la concertation. Attention au risque d'instrumentalisation (avoir un acteur citoyen parce qu'il en « faut » un).
- Proposer des lieux d'implication variés : dans les comités de travail mais aussi plus ponctuels ou dans les phases de mise en action pour correspondre aux envies de la personne citoyenne et apprivoiser la concertation.
- Avoir des moments festifs et rassembleurs au cours de la démarche.

6. Le défi de vivre la pauvreté et de l'isolement au quotidien comme acteurs citoyens premiers concernés

Défis principaux nommés par les acteurs :



L'augmentation de la pauvreté et l'exclusion : « C'était dur à vivre [la pandémie] mais, le plus dur à vivre, il s'en vient avec les augmentations et l'inflation. Même si tes revenus n'ont pas augmenté, tout va augmenter pareil. »



Besoin d'apporter des solutions globales à la pauvreté et de l'exclusion : « Les personnes démunies, il y en avait beaucoup autour de la table qui venaient oui, pour sortir de l'isolement, puis, des fois, pour manger. Pis, je vais sortir un gros mot, mais ils ne sont pas sortis nécessairement améliorés économiquement, au contraire. Il va falloir [aborder] dans les discussions [de] rehausser le filet social, économique. »



Gestion des attentes envers la portée des initiatives : « On dirait qu'il y a tout le temps une séquence pour arriver à un projet qu'on nous demande, qui va être pérenne, qui va lutter contre la pauvreté. Mais là, ça devient gros quand même. Là, je pense descendre un petit peu les attentes [envers la portée des initiatives]. C'est ça, je descendrais. »



Comment jongler avec un budget de concertation locale limité et les attentes qui viennent avec les besoins grandissants ?

Les acteurs citoyens :

- Pouvoir témoigner de la dureté des réalités vécues pour réveiller les consciences sur la pauvreté et inspirer des changements de fond.
- Avoir une compensation financière pour l'implication des acteurs citoyens bénévoles.

Pour l'ensemble des acteurs de la concertation :

- Être transparent par rapport aux attentes en lien avec l'amélioration des conditions de vie personnelles des acteurs citoyens impliqués.
- Clarifier le cadre d'action délimité, financièrement et dans le temps, par des critères régionaux et nationaux.
- Pouvoir adresser les besoins d'investissement structurants et récurrents en matière de pauvreté et d'exclusion.
- Pouvoir adresser le sous-financement des organismes communautaires.

VOLET 3 : CLARIFIER LA GOUVERNANCE

Analyse collective

Les trois prochaines pièces du casse-tête représentent les enjeux liés à la gouvernance dans une concertation qui réunit des acteurs avec un accès très variable aux pouvoirs. **Comment mettre de l'avant ce qui nous unis tous, comme citoyens, tout en considérant que certains ont davantage accès à des leviers de pouvoirs?**

Plusieurs acteurs premiers concernés participants à l'étude vivent des situations d'exclusion sociale que l'on peut comprendre comme un isolement de la société dont il est difficile de s'affranchir. Comme le met en lumière Centraide du Grand Montréal, « la pauvreté constitue un facteur de risque majeur de l'exclusion sociale, tout comme, à l'inverse, l'exclusion représente un frein pour sortir de la pauvreté. C'est un cercle vicieux! »

La gouvernance partagée permet à des personnes éloignées des pouvoirs décisionnels d'être des acteurs du développement de leur communauté et de contribuer, par leurs savoirs, à solutionner des enjeux qui les concernent. Pour que la confiance puisse se développer, il a été nommé que la transparence était d'une grande importance au niveau de la clarté des rôles qu'ont à jouer les acteurs dans la concertation. En cas de pépin, on a observé une démobilité. Par exemple, « quelqu'un qui a des lunettes peut-être un petit peu trop roses, [qui dit] que tout va être parfait dans le meilleur des mondes, [que tout est] égal, [qu']on évolue tout le monde ensemble, bien ça amène sans doute des frustrations et là on perd une personne qui fréquente peut-être un organisme communautaire. » acteur traditionnel de concertation.

Un autre aspect clé de la transparence est le respect du processus démocratique choisi et de la clarification des pouvoirs entre paliers décisionnels afin de reconnaître le travail de mobilisation des communautés.

Pour contribuer à maintenir la réflexion à jour sur la pertinence de la gouvernance partagée, il a été nommé l'intérêt d'ancrer chacune des réussites tant au niveau du processus de concertation que du côté des initiatives. Mettre en lumière les petits pas réalisés donne de l'impact au travail accompli et de l'espoir. « Il faut qu'on soit ensemble, tout est interrelié, transport, loyers, nourriture, loisirs, ça correspond à une vie. » acteur citoyen premier concerné.

Synthèse des embûches principales :

7. Zones d'ombre dans les rôles

Clarifier les rôles des acteurs pour devenir des alliés sur des éléments clés que l'on souhaite changer ensemble.



8. Zones d'ombre dans les décisions

Clarifier la gouvernance partagée : qui prend les décisions et comment se prennent-elles?



9. Remise en question de la gouvernance partagée

Renouveler les consensus de départ pour tenir compte des apprentissages et s'assurer que l'ensemble des acteurs puissent vivre une expérience de pleine participation.



7. Zones d'ombre dans les rôles



Défis principaux nommés par les acteurs :



Méfiance envers certaines organisations gouvernementales et économiques : « Faudrait que les gens soient capables d'écouter ça (les solutions qui existent), jusqu'au gouvernement peut-être! Y'en a des solutions, on pourrait en trouver des dizaines, des centaines de solutions, mais faut que les gens veulent. En même temps faut pas trop déranger le commerce qui existe [...] les riches y veulent pas que t'arrive avec quelque chose de nouveau, qui va mettre leurs trucs à terre. »



Flou dans les rôles d'influence de certaines organisations : « Des personnes citoyennes ont questionné : "Ok, pourquoi une telle personne quand il parle, lui c'est super important, pis les autres l'écourent pis c'est quoi son rôle", parce qu'au début, on était très drôle, on disait qu'on allait juste dire qu'on était tous des citoyens. »



Conjuguer son implication comme personne qui souhaite faire reculer la pauvreté ET comme représentant d'une organisation avec les responsabilités qui en découlent : « Quand je participe, j'essaie de participer oui, comme citoyen, mais en même temps, je représente [une organisation] des fois, je trouve la position délicate, parce que je trouve qu'il peut y avoir des initiatives citoyennes qui peuvent être très intéressantes, mais malheureusement des fois je suis obligé de dire [non]. »

Comment s'allier sur des éléments qu'on veut changer ensemble?

Les acteurs citoyens prestataires des programmes d'aide ou de solidarité sociale :

- Clarifier ce que les bénévoles ont le droit de recevoir comme compensation financière sans que leur prestation ne soit coupée.

Les acteurs en intervention et des acteurs traditionnels de concertation :

- Clarifier, s'il y a lieu, la notion de devoir de réserve envers l'employeur et comment ça influence la participation d'un acteur.
- Clarifier la responsabilité, s'il y a lieu, de prise de position pour son organisation et non pour ses convictions personnelles.
- Ouverture des personnes influentes de la communauté à repenser ensemble certains éléments clés qui ont été identifiés collectivement.

Pour l'ensemble des acteurs de la concertation :

- Signifier que l'on partage l'espoir qu'on peut faire une différence dans la vie des gens qui vivent la pauvreté et l'isolement.
- Clarifier le ou les rôles des acteurs de la concertation et permettre à ceux qui le souhaitent d'explorer ou de définir eux-mêmes leur rôle.
- Reconnaître l'implication citoyenne bénévole et y donner de la visibilité.



8. Zones d'ombre dans les décisions

Défis principaux nommés par les acteurs :



Flou entourant les pouvoirs autour de la table : « *se sentir écouté c'est une chose, et se sentir considéré c'est une autre affaire. [...] Quand on discute pour discuter, c'est ben beau. Mais quand c'est le temps de prendre des décisions, c'est peut-être autre chose-là.* »



Décalage, parfois, entre les attentes de vivre une gouvernance partagée où l'on décide ensemble et ce qui est vécu : « *Ce projet-là est sorti comme en dernier. Hop! il est sorti du sac. Et à l'intérieur d'un temps record, tout était ficelé. Il y a eu un manque de transparence, puis malheureusement les intervenants et les citoyens étaient totalement impuissants par rapport à ça. On dit qu'on veut partir des citoyens et monter par en haut, mais en haut avait déjà une idée préconçue que ça allait finir comme ça.* »



Flou dans le processus décisionnel à propos de la prise en compte des éléments amenés par les citoyens : « *Ce n'est pas toujours simple de faire en sorte, puis de s'assurer, que les propos qui sont portés par les citoyens soient entendus et retenus. [...] Dans les faits, c'est pas ça qui va nécessairement se passer, cette espèce d'aller-retour.* »

Comment être plus transparent dans les espaces décisionnels?

Les acteurs citoyens :

- Pouvoir se faire entendre directement par les décideurs locaux.

Pour l'ensemble des acteurs de la concertation :

- Clarifier la structure de pouvoir de la concertation (paliers local, régional et national).
- Tendre vers des rapports égalitaires dans la concertation et sans « cacher » que les différents groupes d'acteurs ont des accès inégaux aux pouvoirs.
- Clarifier les enjeux collectifs sur lesquels on souhaite travailler et s'entendre sur le processus de prise en compte des besoins exprimés en cours de route.
- Clarifier dans quels comités les acteurs citoyens peuvent participer activement aux prises de décision.
- Clarifier les pouvoirs des organisations autour de la table.
- Clarifier comment se prennent les décisions « au final » et bénéficier d'un accompagnement des acteurs citoyens pour s'assurer d'une bonne compréhension du processus décisionnel.



9. Remise en question de la gouvernance partagée

Défis principaux nommés par les acteurs :



Plusieurs citoyens ont quitté durant le processus

Aucun citoyen rencontré n'a remis en question directement la gouvernance partagée, mais plusieurs ont quitté les concertations en cours de route, surtout quand les rencontres ont été exclusivement en mode virtuel.

« Quand je m'implique, j'y vais assez à fond. [...] Même si les réunions sont un peu moins plaisantes, j'apprends quand même des choses. J'ai peut-être moins de choses à dire, mais j'apprends quand même à travers ça! »



Les ressources nécessaires à mobiliser pour vivre la gouvernance partagée : « On met tellement d'énergie pour qu'ils se sentent bien, pour qu'ils veuillent s'impliquer [les citoyens premiers concernés]. Est-ce que c'est aussi pertinent que ça? »



Consensus de départ dilué : « c'est des situations particulières d'individus dans certains organismes qui trouvent ça difficile la participation citoyenne puis qui le nomment beaucoup. »

Comment garder le cap de la gouvernance partagée?

Les acteurs citoyens :

- Pouvoir apprendre.
- Pouvoir être avec d'autres personnes, échanger.
- Se sentir partie prenante d'un groupe qui passe à l'action et produit un résultat.

Pour l'ensemble des acteurs de la concertation :

- Besoin de voir une valeur ajoutée à travailler en gouvernance partagée.
- Mettre en lumière les réussites tant du côté du processus que des initiatives.
- Être réaliste par rapport aux ressources disponibles pour assurer l'accompagnement et le soutien aux citoyens et aux acteurs professionnels qui assument du leadership.
- Processus d'évaluation qui prend en compte les apprentissages et permet d'ajuster le plan de travail en conséquence.
- Possibilité d'expérimenter la gouvernance partagée dans certains espaces décisionnels plutôt que dans l'ensemble des espaces.

VOLET 4 : MISE EN ACTION DES INITIATIVES CONCERTÉES

Analyse collective

Les trois dernières pièces du casse-tête représentent le volet du travail en comité où de nouvelles personnes se joignent au groupe, pour accomplir les objectifs visés. **Comment développer un nouvel équilibre de travail tout en avançant collectivement dans les cibles de la concertation?**

Trouver l'aisance à travailler ensemble prend du temps et demeure un processus qui s'approprie : « il y a une attention particulière qui est apportée à l'opinion des citoyens [...] c'est des gens que l'on n'entend pas souvent, donc, c'est une bonne chose! [Mais] est-ce qu'on peut dire que ce sont toujours des discussions franches où tout le monde dit ce qu'il pense, pas nécessairement. » acteur traditionnel de concertation.

Il peut être aidant de penser la séquence de la concertation de façon à laisser aux acteurs, à la manière des voitures de courses, des tours de piste pour s'échauffer : apprendre à se connaître et tester les nouvelles pratiques d'inclusion. Par exemple : « lorsque tu manges [ensemble], ça amène quelque chose de différent que juste une rencontre. Partager un repas, «break bread together», ça amène une certaine complicité.» acteur citoyen. On a observé qu'un cadre d'action serré comme des échanciers rapides peuvent apporter une pression considérable sur les acteurs : « C'est complexe parce qu'on veut là. Il y a la petite voix, pour dire, «faut prendre le temps citoyen ». Puis, il y a l'autre. « Il faut déposer d'ici 2 semaines un nouveau projet. » Tu sais, ces deux-là, comment arriver à une certaine compatibilité pour que tout le monde [puisse] trouver son compte pour arriver à un certain équilibre? » acteur traditionnel de concertation.

De plus, il peut être bénéfique de créer des espaces conviviaux et de confiance par catégorie d'acteurs ou en petits groupes, pour pouvoir adresser les malaises entre des personnes ou des organisations et trouver des pistes de solutions. « Moi, je voudrais dénoncer [le fonctionnement d'un organisme autour de la table], mais je ne sais pas comment faire. Et, je suis très sérieuse. » acteur citoyen premier concerné

Synthèse des embûches principales :

10. Équilibre de travail fragile entre les acteurs

Se donner du temps pour se connaître, développer les liens de confiance et apprendre à travailler ensemble



11. Pouvoir s'unir pour agir tout en vivant des réalités différentes

Tisser les connaissances entre les divers acteurs pour renforcer les actions. On ne part pas tous du même point, mais on souhaite tous arriver à des projets significatifs pour notre milieu.



12. Pandémie et mode virtuel

Jongler avec les incertitudes tout au long de la pandémie. Cette situation a eu un impact majeur sur toute la démarche de la mobilisation. Chapeau à tous ceux qui ont persévéré!





10. Équilibre de travail fragile entre les acteurs

Défis principaux nommés par les acteurs :



Pouvoir établir le contact avec l'ensemble des acteurs : « *Quand on s'implique, c'est ça qu'on fait. On donne et on reçoit. Tu vas dire quelque chose, puis une autre personne va dire ok c'est ça, tu as raison et là, on peut connecter.* »



Mener à un nouvel équilibre de travail commun : « *C'est justement un enjeu, ça prend du temps à s'installer le fait que tout le monde soit au même niveau et à l'aise, c'est de trouver la façon de motiver [les personnes citoyennes] à revenir jusqu'à temps qu'elles soient confortables* »



Développer une aisance à travailler ensemble : « *quand on a seulement 1 rencontre par 2 mois, 4 fois, puis qu'on veut arriver à notre objectif, là, c'est plus difficile [de se connaître]. On peut perdre des propos très intéressants parce qu'une personne n'ose pas trop interagir ou ne sait pas comment le faire.* »

Comment bâtir le travail ensemble dans la concertation?

Les acteurs citoyens :

- Pouvoir gérer son degré d'implication, tout en restant impliqué, selon les phases du projet (comme certains veulent être seulement dans l'action) ou les réalités personnelles (comme une période d'absence).

Pour l'ensemble des acteurs de la concertation :

- Avoir du temps pour apprendre à se connaître, découvrir les forces de chacun. Certains citoyens ont des expertises précises qu'ils souhaitent mettre à profit, d'autres sont en exploration.
- Avoir des occasions de développer la collaboration entre les acteurs (alternance entre le travail dans un grand groupe et entre petites équipes).
- Ajouter, dans la séquence de travail, des activités de groupe sur une base volontaire pour renforcer les liens interpersonnels.
- Porter une attention pour favoriser un climat de travail convivial, utiliser l'humour. Ajouter des moments informels aux rencontres.
- Pouvoir baliser le travail ensemble avec souplesse pour définir la composition des comités en lien avec les mandats à accomplir.
- Pouvoir adresser les malaises dans un espace de confiance pour faire une critique ou lorsqu'une critique directe est faite sur des éléments « à changer ou à améliorer » dans une organisation.
- Convenir des horaires de rencontre ensemble et baliser les horaires de communications communes.



11. Pouvoir s'unir pour agir tout en vivant des réalités différentes

Défis principaux nommés par les acteurs :



Arriver à faire des actions qui ont un impact concret et durable :

« L'amélioration des conditions des personnes c'est un enjeu réel [...] C'est dur, on a beau travailler à la même cause, c'est dur d'arriver à une solution viable je trouve. Et c'est pour ça, en étant plusieurs, avec plusieurs idées, on peut aller plus loin. »



Faire un plan d'action réaliste : « Les projets qui viennent des citoyens c'est bien qu'ils soient réalisables. [Parce que] C'est beau peut-être avoir pleins d'idées, mais finalement on est capable de faire juste une petite affaire. [Puis] on la patch pour qu'elle soit récurrente. [Donc], des fois, tu perds vraiment ce que tu étais censé faire au début. »



Concilier les attentes aussi variées dans un plan d'action :

« En pandémie, avec un accompagnement qui n'a pas été tout le temps à la même hauteur, ça devient quand même complexe de garder une mobilisation forte de l'ensemble des trois groupes d'acteurs qui voudraient clairement pas être au même rythme. Je trouve que ça devient un enjeu de mobilisation qui est plus grand que juste la participation citoyenne. »

Comment élaborer un plan d'action en cohésion avec le processus d'inclusion?

Les acteurs citoyens :

- Pouvoir s'exprimer sur ce que l'on voit et ce que l'on vit et partager des idées pour amener à l'action.
- Participer au tissage des connaissances entre acteurs pour trouver des solutions.
- Être dans l'action avec les autres acteurs. Agir avec des moyens concrets, même si ce sont de petits pas.

Les acteurs en intervention :

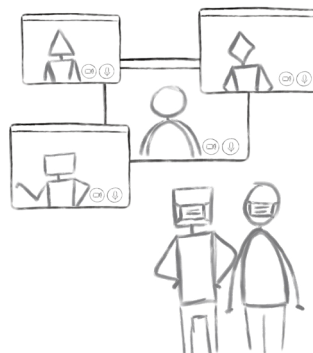
- Être accompagné si on est un organisme porteur de projets, surtout au niveau de la gestion.

Les acteurs traditionnels de concertation :

- Faire des liens avec les autres concertations et des personnes influentes dans la communauté.

Pour l'ensemble des acteurs de la concertation :

- Créer des espaces pour laisser émerger le nouveau, le « brut », même si ce n'est pas l'idéal encore.
- Baliser le « Nous » et se centrer sur les objectifs communs.
- Réfléchir au développement de nouveaux projets tout en soutenant ce qui se fait déjà.
- Penser quelques projets plus courts ou séquencés pour pouvoir vivre ensemble un processus qui mène à une réussite concrète.
- Souligner ensemble les réussites et transmettre l'information aux gens qui ont participé au processus.



12. Mode virtuel et pandémie

Défis principaux nommés par les acteurs :



S'habituer à l'écran et à la distance : « C'était préférable entre personne, mais ça été pas si pire finalement avec l'écran. On finit par s'habituer. C'était nouveau pour moi. »



Épuisement généralisé : « La COVID a exposé 15 ans de coupures de service dans la santé et services sociaux, employabilité, éducation. [...] Si les intervenants sont un peu brûlés, déjà là, imaginez les gens qui se sont tapés 18 mois à rester tout seul, sans savoir s'ils allaient manger ou être invités ou je sais pas. »



Démobilisation des acteurs citoyens : « Il y en a qui ont arrêté de s'impliquer. L'Alliance par zoom, ça ne leur parlait pas pantoute. Leurs besoins étaient autres. Le zoom ne répondait pas à ce qu'ils avaient envie de vivre. Même si on les soutenait, même si on adaptait. »

Le virtuel a eu comme effet positif de permettre de garder le lien entre les personnes et de diminuer l'impact d'autres obstacles à la participation : « Ça m'empêche d'avoir à courir pour me trouver un lift! Ou d'essayer de trouver de l'argent pour prendre l'autobus ou... pour me rendre à la rencontre » (acteur citoyen premier concerné)

Mais, en général, il a été difficile pour les acteurs citoyens de :

- Avoir accès et être à l'aise avec l'ordinateur.
- Prendre la parole, la gestion des prises de parole est différente à l'écran. Exprimer ce que l'on ressent sans le contact humain.
- D'être en attente, que le concret arrive quand la pandémie va être finie.
- Suivre à l'écran est plus fatigant.
- Créer des liens avec d'autres citoyens.

Et difficile pour les acteurs en intervention et des acteurs traditionnels de concertation de :

- Mobiliser des citoyens, particulièrement difficile d'accompagner les gens à sortir de la solitude après les confinements.
- Vivre un projet collectif en virtuel, avec toutes les activités annulées. Être en virtuel toute la journée.
- Créer un climat chaleureux et maintenir les stratégies gagnantes de communications dans les rencontres.

Le groupe de recherche tient à remercier tous les acteurs participants à l'étude, mais aussi, plus largement, tous les acteurs des concertations qui ont continué leur engagement. Merci collectif!

RÉSULTATS DES SAVOIRS ISSUS DE LA RÉFLEXION CROISÉE ENTRE LES ACTEURS D'UNE MÊME CONCERTATION LOCALE

LA VALEUR AJOUTÉE AU TRAVAIL ENSEMBLE : GAINS IDENTIFIÉS GRÂCE À L'INCLUSION DES PREMIERS CONCERNÉS

Une grande variété d'expériences ont été partagées par les acteurs des trois concertations participantes à l'étude. Beaucoup d'efforts ont été investis pour atteindre l'objectif d'avoir un nombre significatif de citoyens premiers concernés dans tous les espaces de gouvernance. Toutefois, cela reste un objectif ambitieux et le contexte de pandémie a carrément mis des bâtons dans les roues à cette aventure. Deux concertations ont concentré leurs énergies sur une gouvernance partagée dans certains comités de travail, l'une a aussi créé un comité adviseur experts du vécu en complément au comité de coordination. La troisième concertation, qui impliquait à la fois des citoyens premiers concernés et des citoyens engagés, a pu, quant à elle, compter sur une mobilisation large au sein de la majorité de ses espaces décisionnels.

Consensus dans les trois concertations locales sur les gains principaux :



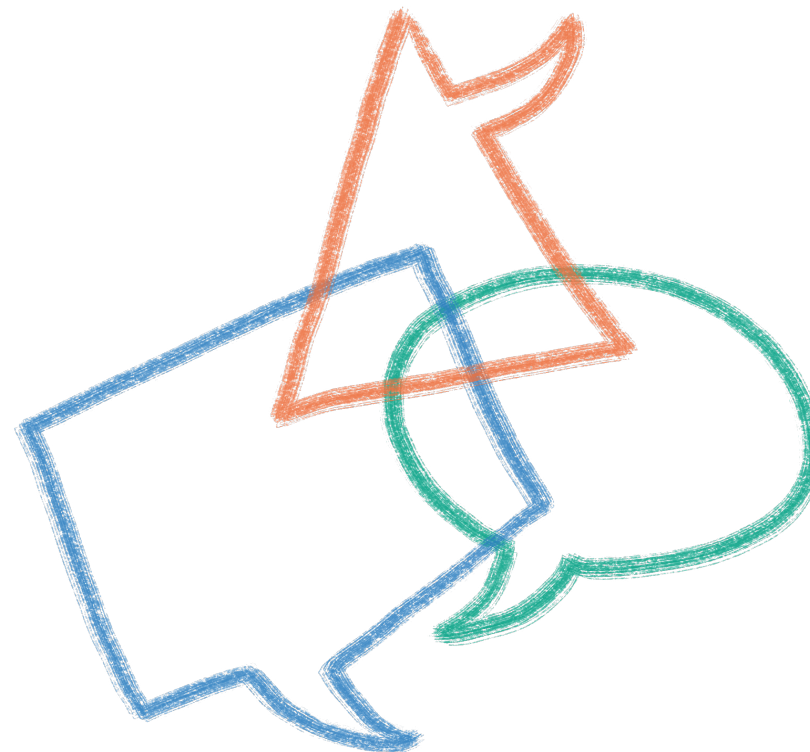
- L'importance accordée aux expériences vécues a permis de connaître et comprendre davantage des impacts insoupçonnés de la pauvreté afin de pouvoir agir sur eux. (Acteurs citoyens premiers concernés).

« Quand tu es pauvre, tu vois beaucoup de choses, peut-être que d'autres ne voient pas. Comme moi, avant quand je travaillais, tout ça. Bon. Mais depuis que j'ai été opéré [...] je prends mon quadriporteur et je vois qu'est-ce qui ne va pas pour les handicapés. Mais le monde qui est riche, ils prennent [leur] auto. Ils ne voient pas comment ça peut vivre en ville un handicapé. »



- La mise en commun de plusieurs réalités locales a permis de nourrir une réflexion inclusive et continue sur des enjeux ciblés ou, plus largement, sur la pauvreté et l'exclusion dans notre communauté. (Acteurs en intervention)

« Il y a différentes formes de pauvreté. Quelqu'un qui a l'air bien, mais qui est super endetté peut être considéré aussi dans ce que ça veut dire la pauvreté. [...] Il y a plein de type de pauvretés différentes pas tout le temps apparentes et, le fait de faire de la participation citoyenne, nous a permis de mieux comprendre le portrait large de la pauvreté. »



- La participation des personnes concernées à la création de solutions a donné du sens aux actions en permettant de coller aux besoins et d'avoir une rétroaction. (Acteurs traditionnels de concertation).

« Avant, [comme décideur] on n'avait pas de rétroaction, c'était par les organisations à qui on transférait de l'argent [...]. Là, on a une passe directe et on n'avait jamais eu ça avant. »

Autres éléments soulignés par les acteurs des concertations locales :

Concertation 1 :

« *Maintenant on a une volonté de poursuite, on pose tout le temps la question : Est-ce que les personnes concernées sont autour de la table?* » acteur traditionnel de concertation

- La concertation a représenté une occasion pour les gens de faire partie d'un groupe et de participer à un projet visant à améliorer la qualité de vie dans la communauté.
- Des citoyens ont été mis en lien direct avec des personnes qui ont des connaissances et des leviers pour faire grandir la communauté.
- Des citoyens y ont trouvé de l'humanité ce qui a contribué à trouver la richesse en eux et les autres.
- Les personnes ciblées ont pu être davantage rejointes et on a pu s'en assurer avec divers mécanismes de validation qui s'échelonnent dans le temps.
- Des acteurs traditionnels de concertation ont développé un nouveau réflexe dans leur pratique pour inclure les personnes premières concernées et mettre en place des stratégies d'inclusion.





Concertation 2 :

« J'ai vu beaucoup mon pouvoir d'agir augmenter, mais aussi les gens autour de moi et les personnes avec qui j'étais impliquée. Juste le plaisir d'être ensemble et d'échanger, de travailler sur des projets et de nourrir notre créativité. Ça été une expérience qui nous a tous transformés. »

acteur en intervention

- Les liens directs créés entre les acteurs ont amené davantage de solidarité dans la communauté et contribué à tisser des liens significatifs. Encore plus, avec les moments de fête qui ont été des occasions de rencontres rassembleuses avec une grande variété de personnes.
- Une prise de conscience collective a été faite par des acteurs de la concertation par rapport au fait que la pauvreté limite l'accès à certains espaces de la communauté, à certains produits, etc. Il y a des personnes vraiment isolées chez-nous.
- Les responsabilités ont pu être partagées avec des acteurs citoyens et ainsi donner l'occasion aux gens d'agir directement sur les difficultés.
- De nouvelles idées ont émergé de la concertation et ça a permis de participer à des projets innovants qui rendent les gens heureux.
- Cette expérience unique a permis de vivre une expérience transformatrice sur le plan humain et professionnel.

Concertation 3 :

« Parler devant les groupes, des choses comme ça, ça a ajouté de l'importance à des faits que j'ai vécu. » citoyen premier concerné

- D'être les trois catégories d'acteurs réunies a permis de mettre de l'avant les enjeux d'inclusion comme la compréhension de la langue pour les nouveaux arrivants, la littératie, le logement et le transport.
- Les acteurs ont nommé le plaisir de travailler avec beaucoup de gens de cœur. Au-delà de l'administratif, on sentait l'humain derrière les interventions.
- Un autre rapport à la productivité dans le travail de la concertation a pu se développer, avec un rythme qui permet de réexpliquer, d'être davantage à l'écoute et de se réajuster pour que les actions soient en phase avec le vécu.
- Des activités significatives, mobilisatrices, ancrées sur des besoins pertinents se sont mises sur pied.
- Les réalités vécues par les citoyens ont pu alimenter en continu des initiatives pour la communauté.



LA GOUVERNANCE PARTAGÉE



Aide-mémoire : 10 conditions gagnantes à mettre en place

Pour favoriser une pleine participation des acteurs de la gouvernance partagée et afin que ce mode de gouvernance soit viable dans le temps :

1. Démontrer de l'ouverture à s'engager, avec les personnes premières concernées, à participer conjointement aux différentes étapes de la démarche (analyse des enjeux, recherche de solutions, mise en action)
2. Dégager une vision commune de la gouvernance partagée
3. Convenir d'une structure d'accompagnement stable avec l'ajout d'une ressource spécialisée pour :
 - accompagner les citoyens dans leur parcours d'engagement
 - accompagner les acteurs professionnels dans le changement vers des pratiques inclusives
 - offrir du soutien administratif aux organismes porteurs de projets
4. Identifier les obstacles et mettre en action des mesures pour faciliter la participation des citoyens premiers concernés et reconnaître leur apport bénévole
5. Mobiliser un nombre significatif de citoyens premiers concernés et proposer des implications en lien avec leur bagage et attentes
6. Développer ensemble des communications fluides et accessibles
7. S'assurer de la compréhension et de la transparence de la structure ainsi que du respect des processus démocratiques établis collectivement
8. Convenir d'une séquence de concertation qui permet de consacrer du temps, surtout au début, pour créer un nouvel équilibre de travail et prévoir des mécanismes d'ajustement
9. Créer des espaces pour adresser les malaises et les dépasser
10. Mettre en lumière les réussites tant du côté du processus que de celui des initiatives

PARCOURS DU GROUPE DE RECHERCHE

EXPÉRIENCE DE GOUVERNANCE PARTAGÉE DANS LE GROUPE DE RECHERCHE

D'emblée, le groupe de recherche souhaitait pouvoir lui-même vivre une expérience de gouvernance partagée. Le groupe de recherche est formé de membres citoyens se reconnaissant comme citoyens premiers concernés (3) et de membres en organisation communautaire dont certains se reconnaissent davantage dans leur expérience d'intervenants (3) et d'autres dans leur expérience de concertations (4). Cette mixité de savoirs a été mise à profit de plusieurs façons dont la coanimation, la création d'outils, les analyses collectives, etc.

À la formation de notre groupe, on a créé et convenu d'une entente de collaboration en balisant notre travail par des éléments clés du travail ensemble :

(inspiré de la démarche : VAATAVEC (Vers une autonomie alimentaire pour tous AVEC (Dupéré, S. et al. 2022)

- Reconnaître la diversité des expertises de vécu, de pratique et académique
- Faire ensemble
- Développer et maintenir des rapports à tendance égalitaire
- Soutenir la participation de tous les membres
- Porter attention à la vulgarisation et au rythme
- Porter une attention à ne pas faire de mal en souhaitant faire du bien.

Pour chacun des volets, nous avons rencontré des défis. Pour vivre une expérience de groupe positive et constructive, il a fallu solidifier les liens dans le groupe, apprendre à se dire ce qui n'allait pas et ajuster la gouvernance en conséquence. Après un an de fonctionnement, nous avons mis en pratique plusieurs outils pour réajuster le tir. À ce titre, le groupe souhaite souligner le travail de Marc-Antoine Lévesque qui a créé plusieurs animations spéciales à des moments clés de notre parcours de groupe. Aborder nos objectifs d'un autre point de vue nous a permis de prendre du recul pour renforcer nos liens et faire place à plus de créativité.



1. Créer et renforcer les liens dans le plaisir

Activité : 3 ateliers virtuels de 1 h 30

Objectif : Des ateliers d'humour pour s'initier au dialogue constructif sans se sentir menacé ou pris en défaut.

Tout le monde s'est mouillé dans le processus créatif, même les plus frileux!



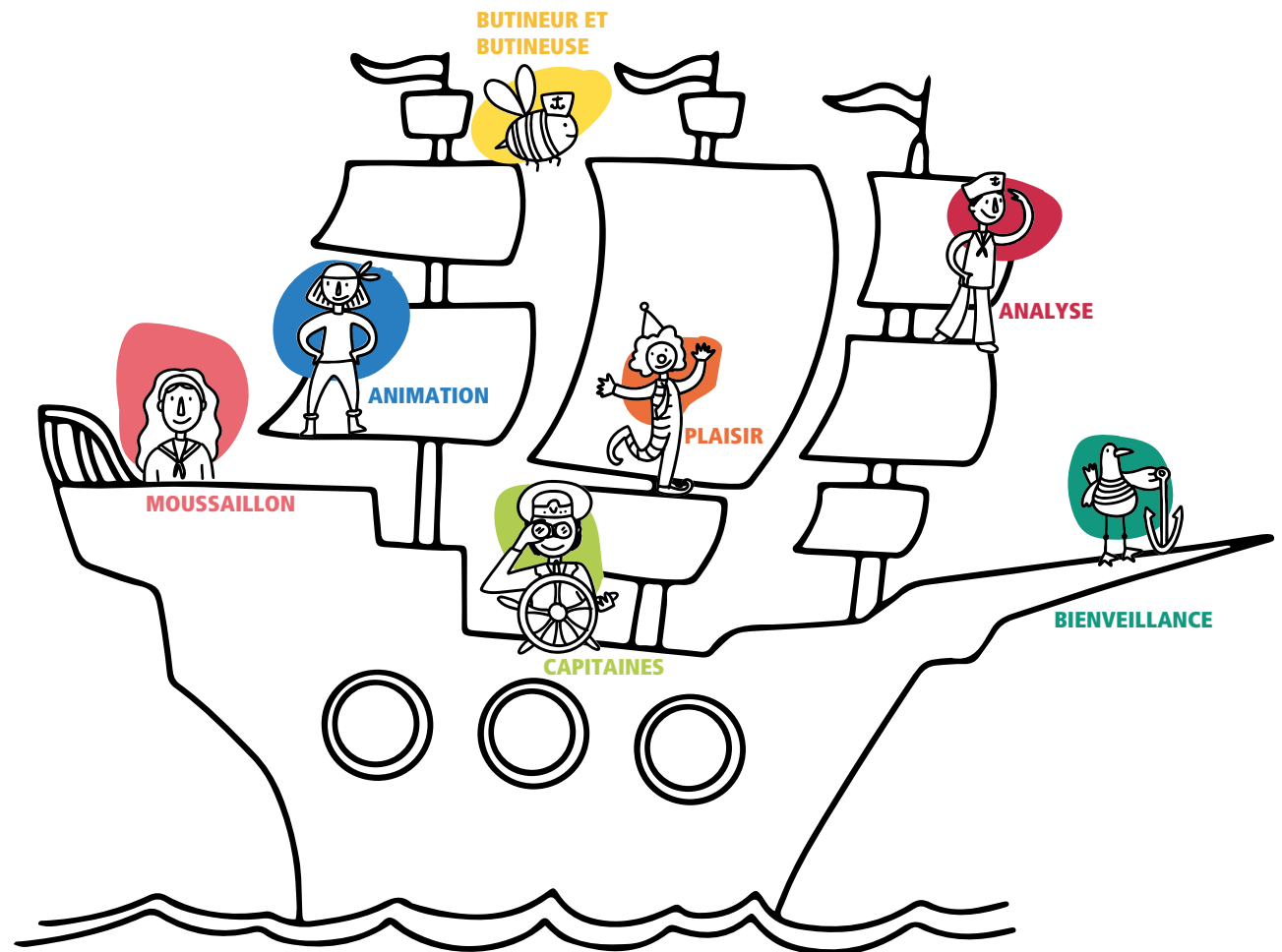
1. Notre pouvoir : on partage au groupe notre plus grande force puis on l'incarne dans un Super héros à notre image. On crée ensuite son contraire, le Super vilain.
2. Nos fiertés et notre zone de confort : on raconte un talent caché et un de nos lieux refuges en format carte postale.
3. Nos façons d'entrer en dialogue : on invente une rencontre entre notre Super héros et notre Super vilain dans notre lieu refuge.

Atelier conçu et animé par Marc-Antoine Lévesque, humoriste et psychosociologue : malevesque91@gmail.com

2. Se définir soi-même comme membre et trouver sa place : Clarifier les rôles

Dans une équipe de travail, il est important que chacun puisse y avoir une place reconnue. Quand on fonde un nouvel espace décisionnel, il peut être intéressant d'interpeller les membres sur le rôle qu'ils ont et sur ceux qu'ils souhaitent jouer. En laissant place à la créativité, on permet l'émergence de nouvelles compositions.

Par exemple : Sachant que le thème maritime était significatif pour l'ensemble des membres, le groupe de recherche s'est imaginé en équipage de bateau. Si on était tous sur un bateau, qu'est-ce que je voudrais y faire? Notre équipe de recherche compte maintenant un cuisinier qui nous ravitaille le moral, un moussaillon parfois vigie, parfois sur le pont, deux médiateurs pour assurer la bienveillance, deux capitaines qui peuvent discuter entre eux de la direction à proposer et bien d'autres!



3. Qui décide quoi et quand : se doter d'un fonctionnement explicite pour les prises de décisions

Dans le gouvernail de notre gouvernance partagée, on tient une rencontre par mois en grand groupe. Les deux capitaines en assurent la planification et la chargée de projet le suivi.

Entre les rencontres, on accomplit les mandats en travaillant en sous-comités formés d'un maximum de quatre personnes (dont au moins un membre citoyen premier concerné, un membre organisateur communautaire et la chargée de projet). L'exception est le comité bienveillance, dont la chargée de projet ne fait pas partie, pour assurer la neutralité.

NOTRE GOUVERNAIL


Pour bien se diriger, ensemble!



ANALYSE
Organisent les sessions d'analyse collective
Ces personnes bonifient et valident les outils d'analyse collective.



BUTINAGE
Prennent des missions spontanées
Ces personnes lèvent la main spontanément lorsqu'il y a quelque chose à faire (participation à la création d'un outil, présentation de la recherche, comité d'accueil pour les nouveaux, etc.)




ANIMATION
Animent les entretiens de groupe
Une équipe d'animation crée le guide d'entrevue qui est bonifié et validé par le groupe. L'ensemble des membres peuvent co-animer les entretiens de la phase 1 en facilitant les discussions entre les participant.es aux entretiens.

Des chercheuses nous accompagnent dans la démarche




NOTRE BATEAU
Le noyau dur où nous sommes tous.tes réuni.es
Le bateau est le ciment qui tient ensemble les autres bulles. C'est le lieu où nous traitons des enjeux, des bons coups et des obstacles que nous vivons ensemble. C'est ici que l'on décide de la mécanique de recherche et des grandes orientations. Il est mené par des capitaines qui s'assurent que le bateau ira à bon port en ayant une vision commune. Il délègue des missions aux butineur.ses et recueillent les enjeux relevés par le comité bienveillance. Il s'assure que le mandat de chacun des sous-comités est clair et alimente les réflexions autour des grandes orientations du groupe. Tout ça, en mettant la notion de plaisir à l'avant plan!
S'il y a un vote à prendre sur un enjeu, c'est au bateau que ça se passe.



CAPITAINES
Proposent des directions
Ces personnes proposent une planification et des outils, facilitent l'implication des membres et prennent des décisions du quotidien. Elles font le pont avec l'accompagnement méthodologique.




PLAISIR
Sont les gardien.nes du plaisir
Ces personnes nous rappellent qu'on souhaite rester dans le plaisir et notent l'importance de créer ensemble. Elles nous préparent des petits moments de plaisir dans nos rencontres.



BIENVEILLANCE
S'assurent que tout le monde va bien
Ces personnes préparent les rencontres de vie de groupe pour prendre soin du Collectif. Elles accueillent les moments d'inconfort vécus par certaines personnes et adressent la situation de façon anonyme au Collectif. Elles soutiennent les membres de l'équipage par des actions bienveillantes.

Le volet administratif est assuré par la chargée de projet et la CDC



ANALYSE COLLECTIVE : APPRIVOISER LA MÉTHODOLOGIE DU CROISEMENT DE SAVOIRS AU SEIN DU GROUPE DE RECHERCHE

Comment pouvoir discuter de façon constructive d'enjeux sensibles qui touchent nos valeurs profondes ou nos blessures? Les espaces d'analyse collective du groupe de recherche, après les phases 1, 2 et 3 d'entrevues, ont permis de se familiariser avec le processus de Croisement de savoirs et d'aiguiser les réflexions.

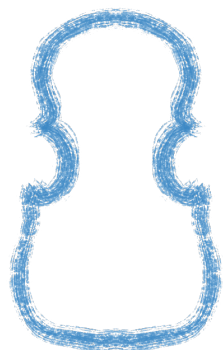
Nous nous sommes basés sur le guide de pratiques développé par ATD Quard Monde pour élaborer une structure permettant des échanges par catégorie d'acteurs (non mixte) suivis par des échanges ouverts aux réactions des autres catégories d'acteurs du groupe. On a ainsi tenté de faire ressortir des entrevues les enjeux les plus significatifs.

Voici comment nous avons vécu notre premier Croisement de savoirs pour l'analyse collective d'extraits d'entrevues de la phase 1 :



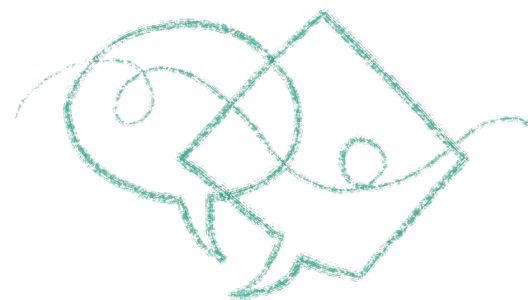
1. Faire appel à l'empathie : comprendre avec le cœur et la tête.

Prendre pour acquis que chacune des personnes qui s'est exprimée dans les entrevues de la phase 1 de recherche, l'a fait avec franchise et dans la confiance. Les acteurs ont partagé leurs expériences et accepté de confronter leurs visions avec les autres. Ça leur a demandé du courage. Certains ont partagé des opinions qui ne faisaient pas l'unanimité, des visions qui parlaient parfois de réussites, mais surtout de défis. Ils l'ont fait toutefois dans le but ultime que leur concertation soit plus efficace pour améliorer réellement les conditions de vie des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion. Aujourd'hui, nous n'avons pas besoin de trouver de réponses ou de solutions. On va plutôt essayer de se placer dans leurs souliers.



2. Situer son expérience pour créer une distance avec celle des participants aux entretiens de la phase 1.

Pour les membres du groupe de recherche représentant une concertation et pour ceux qui ont l'expérience de la gouvernance partagée, on vous invite à vous servir de votre expérience à vous, comme acteur. On va utiliser cette expérience comme une caisse de résonance. Une caisse de résonance, c'est la partie d'un instrument de musique qui reçoit et amplifie les sons ou les vibrations. Comme dans un violon, une guitare, un piano, un tambour, etc. Qu'est-ce que cette partie d'instrument a comme particularité? Du vide.



3. Identifier ce qui résonne pour mieux comprendre ce qui est à l'oeuvre.

On va créer de l'espace pour amplifier ce qu'on lit dans les extraits d'entrevue et qui nous fait vibrer. Ça peut être autant des sons qui nous font grincer des dents que de douces harmonies. Qu'on soit d'accord avec ce qui est dit ou que ça nous dresse les cheveux sur la tête, l'important est d'identifier ce qui nous fait réagir. Au courant de la journée, avec différents exercices individuels et en groupes, on va essayer de comprendre les dynamiques à l'oeuvre. Qu'est-ce que ça vient toucher en moi pour que ça produise un son?

DÉROULEMENT DE L'ANIMATION :

1. Connaître ses propres souliers (sa position comme individu)

Vous, dans votre expérience de gouvernance partagée dans l'Alliance, comment vous vous sentez autour de la table de concertation?

On vous invite à décrire ou à dessiner vos souliers à vous : le type de souliers, la couleur, la grandeur, l'état, etc. On veut des détails.

2. Présenter nos souliers aux autres membres du groupe

Discuter des différentes réalités vécues par les membres du groupe de recherche.

3. Mettre de côté nos souliers et essayer ceux d'autres acteurs de la même catégorie que soi

Rôle de facilitation des petits groupes par catégorie d'acteurs : donner l'espace pour réfléchir personnellement aux extraits d'entrevues et pour exprimer librement sa pensée au petit groupe. Puis, encadrer les discussions dans la perspective d'apprentissage mutuel sur ce qui résonne pour les autres. Au terme de l'analyse, aider à choisir les citations à retenir et faire émerger les mots clés de l'analyse qui a été faite.

Ajustements : beaucoup d'émotions sont vécues par une personne qui se sent visée par des propos d'entrevues. L'animatrice revient au but de l'exercice et aux souliers, les siens, ceux des autres. Puis, l'humour prend le relais et on s'imagine faire des nœuds dans les lacets des souliers desquels proviennent les paroles dérangeantes.

4. Discussion en grand groupe :

Prendre la paire de souliers « des autres » et lire les courts extraits clés retenus à tour de rôle. Le grand groupe, par des questions de relance, cherche à mieux comprendre les éléments jugés importants. Partages mémorables.

5. Évaluation

Comment j'ai vécu la journée et comment je repars avec mes souliers?

CONCLUSION DU PARCOURS DE RECHERCHE PAR L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

Quatre années se sont écoulées depuis ce rêve, un peu fou, de recherche-action participative. C'est avec la fierté sauvage de ceux qui défrichent un nouveau chemin que nous célébrons le parcours d'une équipe exceptionnelle. Chacun des membres a cru au projet et y a contribué généreusement. Chacun a osé la parole courageuse, osé se dire et entendre les éléments plus difficiles, pour permettre à l'expérience de se renouveler en continu. Ce n'est pas un hasard si le thème maritime a trouvé un écho aussi fort pour nous. On se savait capable de naviguer avec ce que le jour nous apportait grâce aux forces en présence sur le bateau et à l'accompagnement bienveillant d'une chercheuse d'expérience. Les vagues ont su porter notre navire jusqu'à la terre. Pour celles et ceux qui ont fait la traversée au complet ou par étape, c'est de nous toutes et tous dont ce voyage fût riche. En espérant que cette aventure puisse vous inspirer!

Bon vent!

De la part de l'équipage du navire, Misumena Vatia
(nom latin de notre animal totem, l'araignée-crabe, qui tisse des liens entre les gens et qui s'adapte à tous les environnements)



La Misumena Vatia

La femelle peut varier entre le jaune, le blanc, voire vert pâle ou rose/rouge. Le choix de couleur suit la fleur sur laquelle elle chasse. Ce phénomène est appelé l'homochromie adaptive.

Création : De Nature Annick 

CONCLUSION DE LA RECHERCHE

« Et les citoyens, ben c'est un incontournable, ben en fait, c'est quand tu y goûtes que ça devient incontournable. »

acteur traditionnel de concertation

« Ce moment-là, je trouve qu'il a été super important parce que ça a montré qu'on a besoin d'être ensemble pour se remettre en question. J'ai vraiment eu l'impression qu'on a pris conscience de ce que ça pouvait vouloir dire. »

acteur en intervention

« À l'usage, oui ça rallonge un peu les rencontres, mais ça ne sclérose pas le processus. Ça fait juste de l'alimenter, de le nourrir, de le bonifier, c'est à l'usage on s'est rendu compte que c'est ça que ça donne. »

acteur traditionnel de concertation

« Essayez-le! »

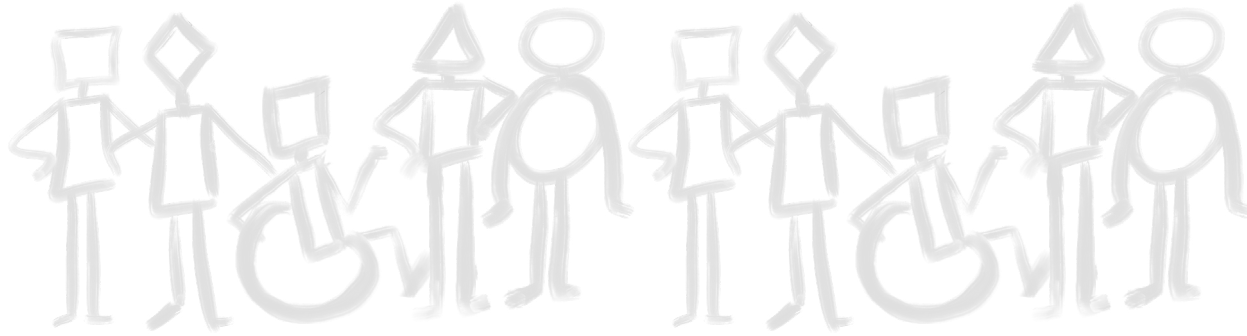
acteur citoyen premier concerné

CONCLUSION

Depuis une dizaine d'années grandit, au Bas-Saint-Laurent, l'idée d'un modèle alternatif de développement social concerté de nos communautés. Par la recherche-action participative Nos Communautés AVEC, le groupe de recherche a souhaité soutenir l'implantation d'une gouvernance partagée viable dans laquelle l'apport des citoyens premiers concernés est considéré comme incontournable. La recherche nous a d'ailleurs permis de mettre en lumière les contributions des différentes catégories d'acteurs et, aussi, les gains qu'ont permis l'expérimentation de l'inclusion des citoyens premiers concernés au sein des concertations. Le guide pratique donne des outils concrets pour ouvrir un dialogue continu et constructif avec l'ensemble des acteurs sur des thèmes clés de la gouvernance partagée. Une occasion de découvrir, dans le plaisir, le chemin de l'implantation de cette démarche inclusive.

Au terme du Plan d'action gouvernemental pour l'inclusion économique et la participation sociale 2017-2023, l'instance régionale responsable de la mise en œuvre de l'entente des Alliances au Bas-Saint-Laurent, le Collectif régional de développement, a fait produire une étude évaluative exhaustive sur le déploiement des Alliances (Hudon, C. et Décoret L. 2023). Il en ressort, entre autres, que la majorité des acteurs reconnaissent l'apport des citoyens et souhaitent poursuivre la participation citoyenne, tout en affirmant du même souffle que l'implantation de la gouvernance partagée a été un réel casse-tête. Effectivement, le passage vers cette forme de concertation inclusive a été vécu par plusieurs comme une expérimentation où le processus d'essai-erreur a mené les milieux impliqués à faire plusieurs apprentissages. L'un d'entre eux est l'importance de réunir des conditions gagnantes dès le départ pour que les personnes en situation de pauvreté et d'exclusion puissent avoir une vraie place dans ces espaces décisionnels.

Riche de leur parcours, ce sont, avant tout, des personnes d'une même communauté qui ont pu se rencontrer au travers de la gouvernance partagée. Grâce au tissage des connaissances, de nouvelles préoccupations sont apparues et des pistes de solutions plus proches des réalités vécues ont été élaborées conjointement. À l'heure des grands défis sociaux, comme l'accroissement des inégalités sociales, l'équipe de recherche vous invite à tendre l'oreille vers ceux qui en subissent les plus graves conséquences et à leur donner les moyens de contribuer à la réflexion collective pour un avenir plus solidaire.



Co-chercheurs et auteurs :

- Jacinthe Montplaisir, membre chargée de projet ayant l'expérience du AVEC
- Guylaine Bélanger, membre organisatrice communautaire CISSS-BSL ayant l'expérience du AVEC
- Maude Ranger, membre de la Matanie, organisatrice communautaire CDC
- Robin Truchon, membre de la Matanie, citoyen premier concerné
- Guylaine Beaulieu, membre de Rivière-du-Loup, citoyenne première concernée
- Olivier Angrignon-Girouard, membre de Rivière-du-Loup, organisateur communautaire CISSS-BSL
- Guillaume Legault, membre des Basques, organisateur communautaire CISSS-BSL
- Annick Symmons, membre des Basques, citoyenne première concernée
- Charlotte Gilbert, membre fiduciaire, organisatrice communautaire CDC

En soutien à l'équipe :

- Marie-Soleil Boucher, membre organisatrice communautaire CISSS-BSL

En accompagnement méthodologique :

Lucie Gélinau, directrice et chercheuse ainsi que Joëlle Gauvin-Racine, agente de recherche, du Collectif de recherche participative sur la pauvreté en milieu rural de l'Université du Québec à Rimouski.

Ont aussi participé comme co-chercheurs :

- Nadia Thériault, membre citoyenne ayant l'expérience du AVEC
- Jean-Luc Beaulieu, membre des Basques, citoyen premier concerné
- Lucie Rousseau, membre des Basques, citoyenne première concernée
- Sonia Marchand, membre des Basques, organisatrice communautaire CISSS-BSL
- Claire Bilocq, membre de Rivière-du-Loup, organisatrice communautaire CISSS-BSL
- Maud Barbeau-Arsenault, membre fiduciaire, organisatrice communautaire CDC

RÉFÉRENCES

- Birmont, A. (2021). La gouvernance démocratique dans l'ESS. Démocratie ouverte. Novembre.
- Équité diversité et inclusion de l'UQAM. Lexique Inclusion. https://www.google.com/url?q=https://edi.uqam.ca/lexique/inclusion/&sa=D&source=docs&ust=1680029012585638&usg=AOvVaw351UQ3c-69R4h_umU4e2eD
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, (2011), Rapport d'activités 2010-2011 en vertu de l'article 21 de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale : Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2690319>
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (janvier 2023) Alliances pour la solidarité. <https://www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/alliances/index.asp>
- Bernier, A., Fraser, M., Lavoie, L. et Roy-Chabot, M. (adopté le 26 mars 2019 et révisé en 2021) Plan de travail Bas-laurentien déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales. Pdf. Accessible via : <https://www.crdbsl.org/developpement-social/alliance-pour-la-solidarite-du-bas-saint-laurent.html#panel839816>
- Gélinau, L., Dupéré, S., Gagnon, M.-J., Gilbert, L., Bernier, I., Bouchard, N., . . . Deshaies, M.-H. (2022). Chapter 7: The birth of a community of practice in Quebec to support community organizations leading participatory action research as a tool for community development: what it teaches us. In R. Stoecker & A. Falcon (Eds.), Handbook on Participatory Action Research and Community Development. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Lesemann, F. et St-Germain L. (2014). Le rôle de la concertation intersectorielle, de la participation citoyenne et de l'action collective pour soutenir le développement des communautés et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, rapport de recherche FRQSC, p 42.
- Delorme, I. (2022, 8 et 9 octobre). Une exposition qui renverse les préjugés sur l'aide sociale. Le Devoir. D6
- Centraide. (2019, novembre). L'exclusion sociale. <https://www.centraide-mtl.org/blogue/exclusion-sociale/>
- Contrat d'entente de collaboration du projet Vers une autonomie alimentaire pour tous - Agir et vivre ensemble le changement - AVEC (avril 2012 - mars 2014), page 7
- ATD Quart Monde. (2016). Livret : La démarche du Croisement des savoirs et des pratiques avec des personnes en situation de pauvreté. <https://www.atd-quartmonde.org/nos-actions/penser-agir-ensemble/croisement-des-savoirs/>
- Dupéré, S., Gélinau, L., Dufour, É., & Dupuis, M.-J. (2022). Soutenir la participation des personnes en situation de pauvreté à la gouvernance d'un projet de recherche-action participative (RAP) : défis et leçons à partir d'un projet de recherche sur l'autonomie alimentaire. [Supporting the participation of people living in poverty under the governance of a participatory action research (PAR) project: challenges and lessons learned from a research project on food autonomy]. Technologie et innovation, 7(Sciences en société partagées). doi:10.21494/ISTE.OP.2022.0873
- Hudon Leduc, C. et Décoret, L. (2023, 29 mars). Résultats de l'évaluation de la démarche Alliance pour la solidarité du Bas-Saint-Laurent [communication orale]. Collectif régional de développement du Bas-Saint-Laurent. En virtuel, Qc, Canada. PDF. <https://www.crdbsl.org/developpement-social/alliance-pour-la-solidarite-du-bas-saint-laurent.html>

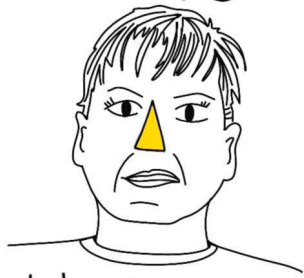
UN GRAND
merci
à une merveilleuse
ÉQUIPE



JACINTHE



GUILLAUME



ANNICK



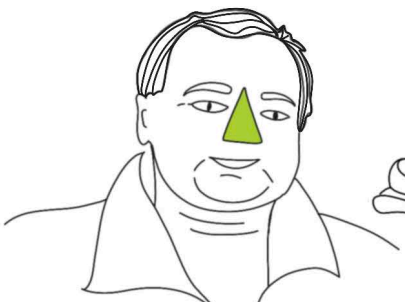
LUCIE



GuyLaine



Charlotte



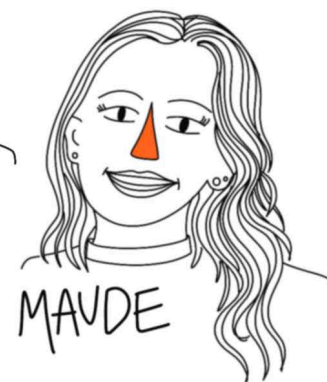
Robin



MARIE-SOLEIL



OLIVIER



MAUDE



GuyLaine

ILLUSTRÉ PAR: @VISUALVERSA