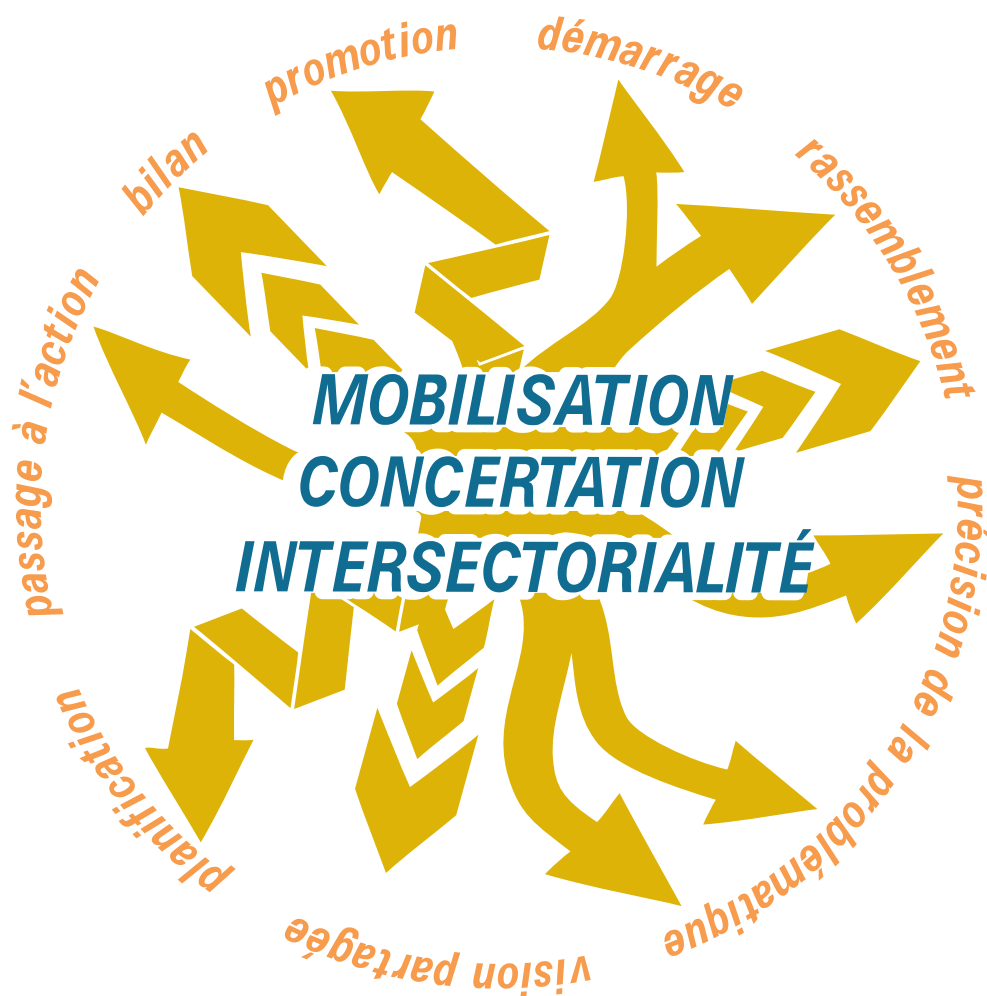




PRENDRE LA ROUTE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Guide pratique pour démarrer et conduire un projet concerté

LE COMITÉ RÉGIONAL EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL (CRDS) CENTRE-DU-QUÉBEC

Le CRDS Centre-du-Québec a pour mission de mobiliser toutes les organisations contribuant au développement social par un soutien aux acteurs et actrices du développement social et un encouragement au partenariat permettant l'amélioration des conditions et des modes de vie des groupes vulnérables et des territoires défavorisés.

LE FONDS RÉGIONAL DE SOUTIEN À LA RÉFLEXION ET À L'ACTION EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL (FRDS)

Mis sur pied en 2004, le FRDS vise à soutenir financièrement des initiatives en développement social dans la région du Centre-du-Québec et ainsi permettre aux différents acteurs et actrices d'agir sur des problématiques locales ou régionales.

La stratégie d'intervention privilégiée dans le cadre du FRDS est l'action intersectorielle. Cette stratégie repose sur la participation sociale, la citoyenneté active et les approches inclusives s'inscrivant ainsi dans les valeurs et les principes portés par le CRDS.

Les travaux qui ont inspiré le contenu du présent guide pratique sont basés sur l'étude et l'analyse de démarches en développement social qui avaient été soutenues par le FRDS.

Pour plus d'information sur le CRDS ou le FRDS, visitez le www.crds.centre-du-quebec.qc.ca



COMITÉ RÉGIONAL EN
DÉVELOPPEMENT SOCIAL CENTRE-DU-QUÉBEC

1352, rue Michaud, Drummondville, Qc J2C 2Z5

Tél. : 819-478-1717, Téléc. : 819-478-9617

www.crds.centre-du-quebec.qc.ca

CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

Recherche et rédaction :

M. Olivier René, chargé de projet au CRDS

Responsable des travaux :

Mme Monica Jekovska, agente de recherche au CRDS

Graphisme :

Bureau Alexandre Fortier

Correction et révision :

Mmes Lucie Grandmont et Jeannine Lachapelle de la CRÉ Centre-du-Québec

Comité d'encadrement du guide :

Mme Stéphanie Benoît, CDC Drummond

Mme Michèle Blain, Centraide Centre-du-Québec

M. Réal Boivert, Agence SSS-MCQ

Mme Isabelle Brunelle, CDC Nicolet-Yamaska

Mme France Fradette, CRDS

Mme Monica Jekovska, CRDS

Mme Lucie Lafrance, Agence SSS-MCQ

M. Jasmin Laferrière, MAMROT

M. Sylvain St-Onge, CDC Drummond

Mme Chantal Tardif, CRES Centre-du-Québec

Le CRDS tient à remercier les personnes suivantes pour leur implication à l'une ou l'autre des étapes de réalisation de ce guide :

Mme Sylvie Allie, Ville de Drummondville

Mme Marie-Line Audet, CDC Bécancour

Mme Francyne Ducharme, TCMFCQ

Mme Anick Pelchat, MRC d'Arthabaska

Mme Sandra Vigneault, CLD de l'Érable

Ce guide pratique a été produit par le Comité régional en développement social (CRDS)

Centre-du-Québec et a été rendu possible grâce au soutien financier du Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales (SACAIS).

ISBN 978-2-9811862-1-8 (version imprimée)

ISBN 978-2-9811862-3-2 (version numérique)

Prendre la route du développement social. Guide pratique pour démarrer et conduire un projet concerté
Comité régional en développement social Centre-du-Québec

Dépôt légal - Bibliothèques et Archives nationales du Québec, 2012

**AVANT DE PRENDRE LA ROUTE**

Lexique - - - - -	4
Acronymes - - - - -	5
Introduction - - - - -	6
D'où vient ce guide? - - - - -	6
À qui s'adresse ce guide? - - - - -	7
Quels sont les objectifs de ce guide? - - - - -	7
Comment lire ce guide - - - - -	8
Comment utiliser ce guide - - - - -	10

LES FONDEMENTS

Les finalités du développement social - - - - -	12
Les processus de mobilisation des individus et des communautés - - - - -	13
Les processus de concertation entre les acteurs et actrices - - - - -	14
La valeur ajoutée du travail en intersectorialité - - - - -	15

LES ÉLÉMENTS DE BASE QUI FAVORISENT LE DÉVELOPPEMENT ET L'AVANCEMENT D'UN PROJET CONCERTÉ

La motivation et l'engagement - - - - -	18
La qualité de l'animation des rencontres, discussions et échanges - - - - -	19
La présence de leaders dynamiques et déterminés - - - - -	20
Le soutien à la structure de concertation - - - - -	20
Le partage d'information et la communication dans la concertation - - - - -	21
Le climat de confiance entre les personnes - - - - -	21
La prise en compte des dynamiques entre les personnes - - - - -	22
La communication extérieure - - - - -	23

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET CONCERTÉ

La mise en place d'un projet concerté (schéma) - - - - -	24
--	----

LES POINTS DE REPÈRE

1. Démarrage du projet - - - - -	28
1.1 L'apparition d'un déclencheur	
1.2 La reconnaissance d'une préoccupation	
1.3 L'émergence de porteurs de projet	
2. Rassemblement des acteurs et actrices - - - - -	32
2.1 Le panorama des acteurs et actrices	
3. Précision de la problématique - - - - -	36
3.1 Qu'est-ce que la problématique?	
3.2 Les sources de savoir et d'information	

4. Développement d'une vision partagée - - - - -	40
4.1 Qu'est-ce que la vision partagée?	
4.2 Les espaces de dialogue et de réflexion collective	
4.3 La mise en commun des différences	
4.4 La structuration des idées	
5. Planification - - - - -	44
5.1 La stratégie d'action	
5.2 Le plan d'action	
6. Passage à l'action - - - - -	48
6.1 La réalisation des actions	
6.2 Le suivi des actions	
7. Bilan et appréciation - - - - -	52
7.1 Le bilan des actions	
7.2 L'appréciation de la concertation	
8. Reconnaissance et promotion - - - - -	54
8.1 La reconnaissance des efforts	
8.2 La promotion du travail réalisé	
RÉFÉRENCES - - - - -	56

LES OUTILS

Outil AA - Démarche d'évaluation en continu - journal de bord
 Outil BB - Exemple d'application de l'Analyse différenciée selon le sexe (ADS) dans les étapes d'un projet
 Outil CC - Quelques éléments qui peuvent influencer la motivation et l'engagement
 Outil DD - Aide-mémoire pour préparer le déroulement et l'animation d'une rencontre
 Outil 1A - Quelques questions à se poser lors du démarrage d'un projet
 Outil 2A - Comment sélectionner stratégiquement des acteurs et actrices
 Outil 2B - Quelques questions pour préciser les attentes et objectifs
 Outil 3A - Comment bien formuler la problématique
 Outil 3B - Comment prioriser et choisir une problématique
 Outil 4A - Comment construire une vision partagée
 Outil 5A - Quelques questions pour déterminer la stratégie d'action
 Outil 5B - Les composantes essentielles du plan d'action
 Outil 6A - Quelques informations sur les leviers pour la mise en œuvre de projet
 Outil 6B - Comment faire le suivi des actions
 Outil 7A - Comment produire un bilan
 Outil 7B - Quelques questions pour une appréciation globale de la concertation
 Outil 8A - Comment faire la promotion du projet



4

AVANT DE PRENDRE LA ROUTE

LEXIQUE

Acteur et actrice : Personne ou groupe de personnes qui participent à un projet ou à une démarche en développement social.

Analyse différenciée selon les sexes (ADS) : Processus d'analyse qui tient compte des effets distincts que peut impliquer la mise en place d'un projet (dans le cas présent, des projets en développement social) sur les femmes et les hommes. Cette analyse repose sur la base des réalités et des besoins différenciés selon les sexes et vise à favoriser l'atteinte de l'égalité entre les hommes et les femmes. Elle s'effectue au cours des différentes étapes du développement d'un projet.

Concertation : La concertation s'effectue par la réunion, le rassemblement et la mise en commun de différents acteurs et actrices afin de trouver des solutions et des pistes d'action qui permettront l'atteinte des objectifs fixés collectivement.

Déclencheur : Les déclencheurs sont des faits qui se présentent à l'état brut, tels qu'ils se sont déroulés ou qu'ils ont eu lieu. Ce sont, en quelque sorte, des situations ou des événements qui vont susciter, au moment où ils apparaissent, une réaction de mobilisation.

Démarche de concertation territoriale : Les gens qui participent à la démarche se regroupent sur la base d'un territoire donné (p. ex. : une MRC, un quartier, etc.).

Démarche de concertation thématique : Les gens qui participent à la démarche se réunissent autour d'une thématique spécifique (p. ex. : la sécurité alimentaire, les personnes âgées, les enfants, la persévérance scolaire, etc.).

Intersectorialité : L'intersectorialité se qualifie par la mixité des secteurs de provenance des individus et des organisations qui participent à un projet. Le travail en intersectorialité repose sur une dynamique de mobilisation dans laquelle s'engagent volontairement un certain nombre de personnes et d'organisations provenant de secteurs différents pour atteindre des objectifs qu'elles se sont fixés de manière concertée afin de provoquer un changement face à une situation donnée.

Mobilisation : La mobilisation se réalise par le rassemblement des forces et des ressources d'un milieu (un groupe ou une communauté) pour amorcer un mouvement vers une action commune.

Porteur : Ce sont celles et ceux qui, par leurs fonctions, par leur leadership naturel et reconnu ou encore par leurs actions, leurs connaissances ou leur sensibilité face à la préoccupation vont initier la démarche et s'inscrire à l'origine du projet.

Préoccupation : Une préoccupation représente ce autour de quoi les gens vont se réunir, ce qui les tracasse, ce qui crée des inquiétudes et ce sur quoi il faut agir. Elle servira de base au processus de mobilisation des acteurs.

Problématique : Une problématique est un ensemble de questions relatives à un phénomène, une situation ou un événement qui survient dans un contexte précis. Elle doit être identifiée et reconnue comme un problème à résoudre ou un défi à relever par un groupe de personnes. La préoccupation deviendra, en se précisant, la ou les problématiques sur lesquelles les acteurs et actrices vont travailler.

Processus : Enchaînement d'actions qui, en s'accumulant et en se renforçant les unes les autres, vont générer du changement.

LEXIQUE (SUITE)

Projet : Dans ce guide pratique, un projet représente un ensemble d'étapes menant à la réalisation concrète d'actions, ce qui inclut autant l'intention de départ lors du démarrage que l'ensemble des moyens et actions mis de l'avant pour réaliser le projet.

Secteur : Les secteurs dont il est question dans ce guide font référence aux catégories : public, parapublic, communautaire, privé et entrepreneuriat collectif. Celles-ci incluent les secteurs d'activité : jeunes, aînés, femmes, enfance et famille, personnes handicapées, syndicats, sport et loisir, scolaire, culturel et environnement.

Vision partagée : Une « vision partagée » représente en quelque sorte l'image ou la projection que l'ensemble des personnes impliquées dans le projet auront développées ensemble à partir d'échanges sur des expériences, de partage de visions, de débat d'idées, de négociation et d'apprentissages mutuels.

ACRONYMES

ADS : Analyse différenciée selon les sexes

Agence SSS-MCQ : Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec

CDC : Corporation de développement communautaire

CJE : Carrefour jeunesse emploi

CLD : Centre local de développement

CRÉ : Conférence régionale des élus

CRES : Comité régional d'économie sociale

CRDS : Comité régional en développement social

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

FADOQ : Fédération de l'Âge d'Or du Québec

FRDS : Fonds régional de soutien à la réflexion et à l'action en matière de développement social

MAMROT : Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire

MRC : Municipalité régionale de comté

SACAIS : Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales

TCMFCQ : Table de concertation du mouvement des femmes du Centre-du-Québec



INTRODUCTION

Les projets en développement social et en développement des communautés démarrent et se mettent en place grâce à la mobilisation, la concertation et l'action collective. Plusieurs personnes et organisations se rassemblent, se concertent et mettent en commun les ressources pour aborder collectivement un phénomène, pour relever un défi dans la communauté ou pour s'engager à agir de concert afin d'améliorer une situation.

Dans cette optique, le travail en intersectorialité représente un levier intéressant qui favorise et renforce les projets concertés en développement social.

Cependant, la multiplication des lieux de concertation, le désordre relatif avec lequel sont parfois aux prises les personnes qui soutiennent le développement de projets, les exigences de rigueur liées au déroulement d'une démarche de concertation ainsi que la complexité des enjeux abordés en développement social rendent le démarrage, la mise en œuvre et la poursuite de projets parfois difficiles et laborieux.

Voici un outil de référence qui, espérons-le, fournira de l'information pertinente et des opportunités de réflexion intéressantes aux personnes qui soutiennent et accompagnent des projets concertés dans le monde du développement social.

D'OÙ VIENT CE GUIDE?

Ce guide pratique s'inscrit dans le cadre des travaux du Comité régional en développement social (CRDS) visant l'amélioration des pratiques en matière de développement social dans la région du Centre-du-Québec par la recherche et le transfert de connaissances.

En 2009, le CRDS a commencé à se pencher plus en profondeur sur le démarrage, la mise en place, les impacts et les retombées des projets en développement social dans la région. L'étude et l'analyse approfondies de 15 démarches s'étant déroulées dans le Centre-du-Québec ont permis une meilleure connaissance et une meilleure compréhension du processus d'ensemble lié à la mise en place de projets. Ces démarches avaient toutes été soutenues par le Fonds régional de soutien à la réflexion et à l'action en matière de développement social¹ (FRDS) dans le cadre du volet portant sur le soutien à l'animation d'une démarche de développement social.

L'étude et l'analyse de ces démarches ont servi de base à la rédaction d'un rapport de recherche² et ont inspiré le développement de ce guide afin de soutenir les différents moments de la mise en place d'un projet concerté.

¹ Voir le site internet www.crds.centre-du-quebec.qc.ca pour une description du FRDS.

² Le rapport de recherche produit par le CRDS s'intitule *L'approche intersectorielle : moyens et défis à l'innovation sociale. Une étude de cas au Centre-du-Québec*, 2011.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE?

Ce guide s'adresse directement :

- aux personnes qui accompagnent et soutiennent la mobilisation et la concertation dans la mise en place de projets (chargé et chargée de projet de MRC, animateur et animatrice, agent et agente rural, agent et agente de développement local, agent et agente de concertation, etc.)

Cependant, le contenu et les outils proposés seront utiles à la compréhension de l'ensemble des personnes qui participent à la mise en place de projet concerté.

QUELS SONT LES OBJECTIFS DE CE GUIDE?

Général :

Outiller les personnes qui soutiennent et accompagnent le démarrage et la mise en place de projets concertés en développement social.

Spécifiques :

Permettre aux personnes qui accompagnent le développement de projets :

- de comprendre le processus d'ensemble de la mise en place de projets concertés et se repérer à travers les différentes étapes;
- d'utiliser des outils pour soutenir et renforcer la mise en place de projets concertés.

Permettre à l'ensemble des acteurs et actrices qui participent au projet de :

- mieux comprendre le cheminement d'un projet, du démarrage à la promotion;
- mieux connaître les implications à s'engager dans une démarche collective axée sur la réflexion et l'action.



COMMENT LIRE CE GUIDE

Le guide comprend six parties.

La première partie, en vert, offre des informations générales sur le guide dont il est pertinent de prendre connaissance **avant de prendre la route**.

La deuxième partie, en jaune, introduit les notions clés de développement social, de mobilisation, de concertation et de travail en intersectorialité qui servent de **fondements** à la mise en place de projets.

La troisième partie, en orange, présente les **éléments de base** qui favorisent le développement et l'avancement de projets concertés.

La quatrième partie, en rouge, illustre le cheminement global dans **la mise en place d'un projet**.

La cinquième partie, en bleu, contient la description et l'explication des **points de repère** à la mise en place de projets.

On y retrouve :

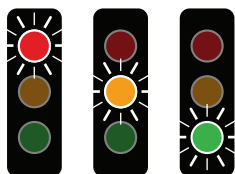
- l'explication de chaque point de repère;
- quelques notions et concepts importants;
- des listes d'exemples;
- des liens vers des outils;
- des encadrés d'informations complémentaires;
- des illustrations de démarches.

La sixième partie contient **17 outils pratiques** qui visent à soutenir le démarrage et la mise en place de projets par la réflexion et l'action.

LE CONCEPT THÉMATIQUE DU GUIDE

La mise en place de projets en développement social, à travers la mobilisation et la concertation, ressemble à une route, parfois sinueuse, parfois cahoteuse, sur laquelle on chemine. On suit généralement un itinéraire et on vise une destination, mais on ne sait pas au départ de quelle façon on va s'y rendre et jusqu'où cela va nous mener. Au fur et à mesure que l'on avance, il est important de se fier à des balises et à des panneaux indicateurs pour avancer sur la route du développement social. Ce guide a donc été développé autour de la thématique de la route avec des références aux concepts d'une carte routière, des panneaux de signalisation et de la conduite automobile.

AU FIL DE LA LECTURE, FIEZ-VOUS AUX PANNEAUX SUIVANTS POUR VOUS REPÉRER :



Feu rouge - Arrêtez!

Annonce une information incontournable ou une consigne à ne pas oublier.

Feu jaune - Ralentissez!

Indique une mise en garde ou un conseil.

Feu vert - Allez-y!

Propose une condition facilitante ou une suggestion pour avancer dans un projet.



Cul-de-sac - À éviter!

Indique une voie sans issue pour un projet et propose une route alternative.



Analyse différenciée selon les sexes (ADS)

Indique des éléments d'informations spécifiques à l'ADS.



Complément d'information

Indique l'ajout d'informations complémentaires utiles à la compréhension.



EXEMPLE

Présence d'exemples

Indique une illustration concrète ou des exemples pour préciser le contenu.



Outil pratique

Signale la possibilité de consulter un outil pratique.



COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide pratique a été conçu et élaboré comme un outil de travail visant à offrir du contenu d'information et des outils systématiques (p. ex. : questions, exercices de réflexion, activités organisées) aux personnes qui accompagnent et soutiennent la mise en place de projets concertés. Le guide se veut simple et facile d'appropriation.

L'ABC du guide pratique

A.

Prenez connaissance du guide au complet une première fois afin de développer une compréhension d'ensemble des points de repère et des outils. Vous pourrez ainsi mieux vous y repérer les prochaines fois.

B.

Avant de vous engager dans l'une ou l'autre des différentes étapes de la mise en place d'un projet, prenez le temps de relire les sections ou passages (points de repère et outils) qui s'y rapportent. Certains rappels pourraient s'avérer fort utiles et vous aider à renforcer cette étape du projet.

C.

Adaptez le contenu du guide à la réalité de votre projet selon les besoins du milieu, la disponibilité des ressources et le degré d'implication des acteurs et actrices. Chaque projet étant unique, il n'y a pas deux démarches qui se dérouleront de la même manière.

La nomenclature utilisée pour les outils

La nomenclature utilisée pour les outils a été établie de façon chronologique selon l'ordre de présentation des outils dans le guide. Les outils identifiés par deux lettres (p. ex. : AA) réfèrent à du contenu qui se retrouve dans les parties Avant de prendre la route et Les éléments de base. Pour les outils identifiés par un chiffre et une lettre (p. ex. : 1A, 2A, 2B, etc.), le chiffre réfère au numéro du point de repère du processus de mise en place d'un projet et la lettre indique l'ordre de présentation des outils.

DÉMARCHE D'ÉVALUATION EN CONTINU

Parce qu'il est plus profitable d'évaluer en continu plutôt que seulement à la fin d'un projet, ce guide pratique vous propose de réaliser une démarche d'évaluation en continu durant tout le processus de mise en place du projet. Afin de faciliter le suivi de cette démarche, utilisez le journal de bord qui se retrouve dans l'outil AA. Quelques questions évaluatives vous permettront de porter un regard sur ce qui a été fait et sur comment cela a été fait.



L'analyse différenciée selon les sexes (ADS)

En partant du principe selon lequel aucun projet n'est tout à fait neutre, ce guide pratique souligne l'importance de tenir compte de l'analyse différenciée selon les sexes (ADS) tant dans la conception que dans la mise en œuvre des projets concertés en développement social. L'ADS s'intègre dans toutes les étapes de la mise en place d'un projet. Elle vise à ce que le projet prenne le plus possible en compte les besoins et les réalités des femmes et des hommes qui, par leur situation et leurs conditions de vie propres, vivent des réalités différentes. Des éléments d'information spécifique relatifs à l'ADS ont été intégrés dans les points de repère et sont repérables avec le logo ci-contre. De plus, pour mieux comprendre l'application de l'ADS dans la mise en place d'un projet, consultez l'outil BB.



Pour bien vous guider dans la mise en place d'un projet, il est important de comprendre les finalités du développement social, les processus de mobilisation et de concertation ainsi que la valeur ajoutée du travail en intersectorialité.

LES FINALITÉS DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Le développement social est une notion large et inclusive qui repose en grande partie sur la mobilisation des individus et des communautés dans l'amélioration de leurs conditions de vie et de leurs modes de vie. Le développement social mise également sur la concertation entre des acteurs et actrices de provenance diverse dans la recherche de solutions et de pistes d'action adaptées pour faire face à des problèmes ou relever des défis.

LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL...
...identifie des défis qui vont stimuler...
...vise à créer les conditions favorables permettant...
...vise à outiller les acteurs et actrices afin de faciliter...
... LA MOBILISATION, LA CONCERTATION ET L'ACTION.

Le développement social fait référence à la mise en place et au renforcement, au sein des communautés, à l'échelle de la collectivité et dans les régions, des conditions requises pour permettre :

À CHAQUE INDIVIDU	À LA COLLECTIVITÉ
de développer pleinement ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif;	de progresser socialement, culturellement et économiquement vers un développement durable, soucieux de la justice sociale ³ .



Tous les projets dont il est question dans ce guide pratique s'inscrivent dans le sillon du développement social.

³ Conseil de la santé et du bien-être, Forum sur le développement social : présentation de la démarche, 1997, p. 6

LES PROCESSUS DE MOBILISATION DES INDIVIDUS ET DES COMMUNAUTÉS

Dans ce guide pratique, la mobilisation renvoie à la fois à :

UN PROCESSUS DYNAMIQUE ET CONTINU	UN MOYEN D'AGIR COLLECTIF
qui s'enclenche dès le démarrage d'un projet et se renouvelle tout au long de son déroulement;	qui permet de mettre en commun les compétences, expertises, savoirs et ressources d'une communauté et d'agir de concert sur une situation en facilitant l'adhésion et l'engagement des acteurs (individus et communautés) dans la mise en place d'un projet.

Mobiliser prend le sens de rassembler les forces et les ressources d'un milieu (un groupe ou une communauté) pour amorcer un mouvement vers une action commune.

Mobiliser

La mobilisation requiert trois composantes :

- 1) l'énergie qui active** : ce qui donne un sens à l'action, c'est-à-dire une motivation, une force, une raison d'avancer;
- 2) le mouvement** : le fait de bouger, d'avancer, de ne pas rester sur place, d'être dynamique;
- 3) l'effet de groupe** : se rassembler pour agir, ne pas être seul, travailler ensemble.

? COMPLÉMENT D'INFORMATION ↘

La mobilisation des individus et des communautés représente le moteur des projets en développement social. Lorsqu'un groupe ou une communauté est mobilisé, les individus éprouvent un sentiment d'appartenance envers le milieu et partagent un projet commun.

LES PROCESSUS DE CONCERTATION ENTRE LES ACTEURS ET ACTRICES

Dans ce guide pratique, la concertation désigne :

UN PROCESSUS ORGANISÉ DE RÉFLEXION	UN MOYEN DE PARTAGE ET D'ÉCHANGE
auquel participent des acteurs et actrices de provenance diverse dans le but d'échanger et de participer à la réalisation d'un projet;	qui vise la mise en relation et le réseautage d'acteurs et d'actrices de provenance diverse leur permettant de réfléchir, d'analyser, de faire des choix et de prendre des décisions en collaboration.

Se concerter prend le sens de se réunir, se rassembler, se mettre ensemble afin de trouver des solutions et des pistes d'action qui permettront l'atteinte des objectifs fixés collectivement.

Se concerter

La concertation s'appuie sur deux composantes :

- 1) l'échange et le partage d'informations** : implique une mise à contribution des compétences, expertises, savoirs et ressources diversifiés ainsi que du réseautage entre des personnes, des organisations, des secteurs, etc.;
- 2) la présence d'objectifs communs** : la raison qui unit les individus et ce qui les motive à travailler ensemble.

? COMPLÉMENT D'INFORMATION ↘

La concertation entre les acteurs et actrices impliqués dans la mise en place de projets représente en quelque sorte le carburant qui permet au projet de cheminer. Tous les projets en développement social ont besoin de concertation pour avancer. C'est pourquoi, dans ce guide, on parle de projet concerté.

LE TRAVAIL EN INTERSECTORIALITÉ

Le travail en intersectorialité se qualifie par la mixité des secteurs de provenance des organisations qui participent à un projet. Il s'avère être un levier pour les projets en développement social et constitue une valeur ajoutée dans la recherche de solutions et dans la mise en œuvre des actions collectives qui visent le mieux-être et le développement des communautés.

Le travail en intersectorialité...

...repose sur une dynamique de mobilisation...

...dans laquelle s'engagent volontairement un certain nombre de personnes et d'organisations...

...provenant de secteurs différents...

...pour atteindre des objectifs qu'elles se sont fixés de manière concertée...

...afin de provoquer un changement face à une situation donnée.

Le terme « intersectoriel » peut se traduire par une idée bien simple : des acteurs et actrices de provenance diverse qui travaillent ensemble pour faire quelque chose.

Les « secteurs » dont il est question dans ce guide pratique correspondent aux catégories :

PUBLIC	PARAPUBLIC	COMMUNAUTAIRE	PRIVÉ	ENTREPRENEURIAT COLLECTIF
MINISTÈRE, MUNICIPALITÉ	SOCIÉTÉ D'ÉTAT, CRÉ	ORGANISME COMMUNAUTAIRE	ENTREPRISE, COMMERCE	ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Ces catégories peuvent inclure, entre autres, les secteurs d'activité suivants :

jeunes aînés personnes handicapées sport et loisir scolaire
enfance et famille femmes syndicats culturel environnement



Le travail en intersectorialité se traduit à travers deux éléments clés :

la concertation intersectorielle

davantage axée sur le processus de réflexion collective, sur le partage de connaissances et d'informations ainsi que sur la confrontation d'idées et de visions différentes;

l'action intersectorielle

plutôt orientée vers la mise en application concrète d'actions communes visant un agir collectif.

Ce qui caractérise le travail en intersectorialité

Les avantages

- La diversité des acteurs et actrices provenant de divers milieux ou de différents secteurs enrichit la démarche par la diversité des compétences, expertises, savoirs et ressources mis à contribution dans le projet. Plus grande est la diversité, meilleures sont les perspectives pour trouver des solutions adaptées aux problématiques abordées ou aux défis rencontrés.
- La mise en commun des expériences et expertises de chacun permet d'analyser une situation sous plusieurs angles (vision 360°) et plusieurs dimensions. Les ressources et les regards sur ce qui pose problème sont donc multipliés.
- Il favorise le décloisonnement et vise la mise en commun des ressources, des connaissances, des actions et des capacités d'agir provenant de secteurs différents.
- La multitude de connaissances, de compétences et d'aptitudes mobilisées permet d'intervenir sur des phénomènes complexes. Ceci est à privilégier lorsque les interventions plus traditionnelles s'avèrent inefficaces.
- L'engagement des individus et des organisations permet un partage des responsabilités plus large où chaque personne détient une partie de la solution.
- La mise en commun des efforts de chacun produit un effet de synergie qui permet de multiplier les résultats et d'atteindre des cibles impossibles à toucher autrement. D'où la nécessité de travailler ensemble et de concert pour arriver à faire quelque chose.
- Le rassemblement d'une diversité de personnes permet d'ajouter de la crédibilité au projet ainsi qu'aux solutions proposées.

Les défis

- La rencontre de gens provenant de secteurs différents produit parfois des « chocs de cultures » ce qui demande à tous et toutes la capacité de s'élever au-delà de ses propres mandats.
- Un projet de collaboration en intersectorialité ne saurait reposer que sur une ou deux personnes. Dans cette optique, le défi est de conserver la dimension collective d'une démarche en gardant en tête que le processus dépend de l'implication et de l'engagement de l'ensemble des acteurs.
- Les personnes impliquées possèdent des niveaux d'autorité différents selon leur position hiérarchique dans leur organisation et selon leur culture d'appartenance. Cet aspect représente un défi important quant au fonctionnement dans les concertations ainsi qu'une limite possible à l'application de pratiques démocratiques.
- Les projets issus de concertations intersectorielles nécessitent beaucoup de temps à concevoir et à mettre en place. La gestion efficace du temps représente un défi énorme qui demande une vigilance constante afin de stimuler la mobilisation et maintenir la motivation des personnes impliquées.

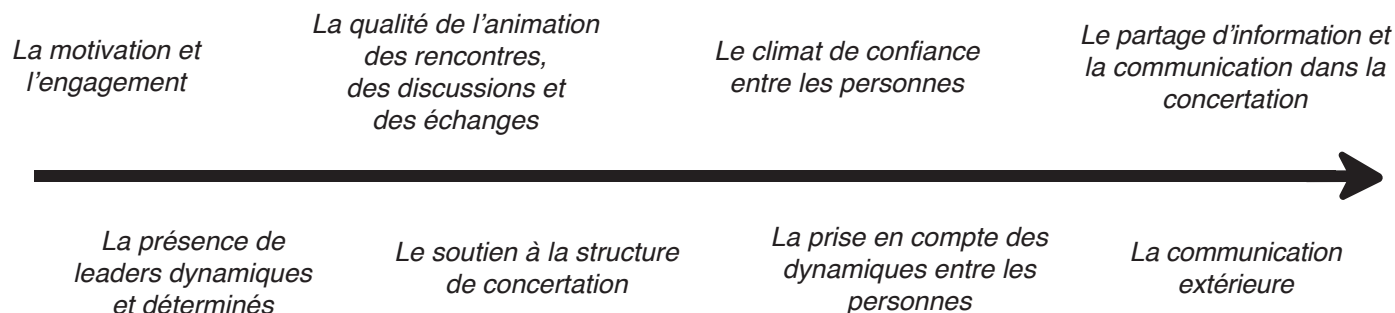


LES ÉLÉMENTS DE BASE

LES ÉLÉMENTS DE BASE QUI FAVORISENT LE DÉVELOPPEMENT ET L'AVANCEMENT D'UN PROJET CONCERTÉ

Les éléments présentés ici constituent en quelque sorte des bases ou des conditions indispensables à la mise en place de projets concertés. Leur présence en continu assure le bon déroulement d'un projet.

Nécessaire durant toute la durée du projet



La motivation et l'engagement

Développer et maintenir la motivation et l'engagement des acteurs et actrices représente un des grands défis d'un projet de concertation. L'implication continue et la participation active d'un nombre significatif de personnes sont garantes du bon déroulement du projet, voire de sa réussite.



La motivation et l'engagement dépendent en partie de l'intérêt personnel et professionnel des personnes à s'impliquer, mais aussi d'une multitude de facteurs liés aux différentes facettes du projet. Le degré auquel les gens se sentiront concernés par la préoccupation initiale et par la problématique ainsi que par les actions à mettre en œuvre et les résultats éventuels déterminera leur degré d'engagement dans le projet

La qualité de l'animation des rencontres, discussions et échanges

L'animation est une responsabilité importante qui doit être assurée par une personne formellement reconnue et attitrée comme ayant ce rôle. De plus, afin d'assurer une forme de continuité dans le projet, il est préférable que ce soit la même personne qui assume l'animation des rencontres, discussions et échanges.

La compétence d'animation implique donc d'avoir acquis :

- une bonne capacité à rassembler les gens et à les mobiliser;
- une certaine expérience en animation de groupe;
- une connaissance de base du milieu ou de la communauté;
- une connaissance des dynamiques de concertation;
- une connaissance des cultures organisationnelles des différents secteurs;
- une connaissance des processus et procédures qui permettent notamment la prise de décisions;
- de bonnes aptitudes à la résolution de conflits;
- une grande capacité d'écoute;
- un respect de l'opinion des gens.



EXEMPLE

Quelques fonctions qui pourraient être prises en charge par la personne à l'animation :

- veiller à ce que les acteurs et actrices ne perdent pas de vue les objectifs du projet et les recentrer au besoin;
- accompagner les acteurs et actrices à identifier leurs besoins, à fixer les objectifs, à rappeler ce qui a été décidé et à évaluer ce qui a été fait;
- assurer l'animation au plan technique lors des rencontres;
- assurer les liens entre les différents acteurs et actrices.





LES ÉLÉMENTS DE BASE

La présence de leaders dynamiques et déterminés

Les leaders jouent un rôle clé dans le processus de mobilisation et dans la structuration de la concertation. La présence de leaders dynamiques et déterminés facilite donc le rassemblement d'acteurs et d'actrices en début de projet et stimule l'engouement des participants tout au long de la démarche.

La compétence de leadership se traduit par :

- une bonne capacité à rallier les gens et à les mobiliser vers quelque chose;
- une passion manifeste et un engagement reconnu;
- une capacité à prendre la parole;
- un désir d'aller chercher l'information et d'approfondir les réflexions;
- des habiletés d'analyse et de synthèse;
- une bonne vision d'ensemble du projet et des enjeux;
- une attention à ne pas imposer sa volonté aux autres;
- un désir de travailler en équipe;
- une motivation contagieuse.



Le leadership peut être assuré par une seule personne (leadership centré) ou par un noyau d'acteurs (leadership partagé) qui chercheront à stimuler la mobilisation et la concertation. Toutefois, les projets en développement social se caractérisent le plus souvent par un leadership partagé. À noter qu'il existe plusieurs types de leaders : le leader charismatique, le leader d'expertise, le leader de processus, etc.

Le soutien à la structure de concertation

Le soutien à la structure de concertation concerne les compétences spécifiques reliées au soutien (technique, communicationnel, etc.) et à la coordination de base pour assurer la continuité du projet.

Les habiletés requises pour remplir cette fonction sont :

- comprendre les différentes étapes reliées à la mobilisation et à la concertation;
- connaître les réseaux d'individus et d'organisations et se mettre en lien avec eux;
- développer une vision d'ensemble du travail à accomplir.



EXEMPLE

Quelques tâches associées au soutien à la structure de concertation :

- participer activement aux travaux des structures de concertation et des comités de travail;
- soutenir la recherche d'informations pour alimenter les réflexions et discussions;
- assurer le soutien au plan technique;
- assurer les liens et le réseautage entre les différents acteurs et actrices;
- faire les invitations et convoquer les rencontres au moment opportun;
- assurer les suivis entre les rencontres, notamment en préparant du contenu, en rédigeant les comptes-rendus, en proposant les ordres du jour, etc.;
- gérer la concertation aux plans administratif et organisationnel.

Le partage d'information et la communication dans la concertation

Le partage permet la circulation des informations, des idées et des documents de manière formelle et informelle auprès de tous les acteurs et actrices qui gravitent autour du projet. Une bonne communication entre les parties et la présence de canaux d'information diversifiés facilitent l'appropriation et la compréhension du projet par les personnes qui y participent. Cela permet aussi de « prendre le pouls » auprès des personnes concernées par le projet et de réajuster les actions au besoin.



Compte tenu que la circulation de l'information et la transparence dans la communication sont nécessaires tout au long du projet, il est important de prévoir des activités et des moments de partage dès le démarrage.

Le climat de confiance entre les personnes

La création et le maintien d'un climat de confiance sont des éléments importants à considérer pour progresser dans les structures de concertation. Le climat de confiance repose grandement sur les interactions et les relations entre les acteurs et actrices impliqués dans le projet. Un bon climat permet à chacun de trouver sa place et d'être à l'aise de partager ses idées et ses opinions.



EXEMPLE

Quelques éléments qui peuvent influencer le climat de confiance à l'intérieur de la concertation :

- le respect mutuel;
- l'ambiance agréable et la bonne entente;
- le sentiment partagé d'équité entre les personnes;
- le désir d'échanger des connaissances, expériences et expertises;
- les attitudes des uns envers les autres;
- la franchise dans l'expression des opinions;
- la transparence dans le partage d'information;
- la qualité de l'animation;
- le plaisir de travailler ensemble.



LES ÉLÉMENTS DE BASE

La prise en compte des dynamiques entre les personnes

Les dynamiques entre les acteurs et actrices concernent principalement les relations interpersonnelles et professionnelles, et peuvent influencer positivement ou négativement le déroulement du projet.



EXEMPLE

Quelques éléments qui peuvent influencer les dynamiques entre les personnes :

- l'historique des relations interpersonnelles et professionnelles;
- la connaissance (ou la méconnaissance) de la mission et du mandat des organisations impliquées dans la concertation;
- les attentes de chacun et chacune en termes d'apprentissage et de contribution;
- la composition des comités (p. ex. : répartition hommes et femmes);
- les divergences d'opinions et de points de vue concernant les visions et les actions à mettre en œuvre;
- les débats idéologiques.



COMPLÉMENT D'INFORMATION



Des dynamiques de tensions peuvent naître et devenir malsaines pour l'avancement du projet. Si elles ne sont pas prises en compte, ces tensions peuvent démobiliser et réduire la motivation des acteurs et même dissoudre le projet. La meilleure chose à faire est de gérer le conflit entre les personnes impliquées en nommant les tensions le plus rapidement possible et en mettant à contribution les ressources disponibles pour rétablir une communication saine.

La communication extérieure

La communication extérieure vise à faire connaître le projet et à valoriser les travaux en cours (ou terminés) auprès de personnes, intervenants, groupes ou organismes extérieurs à ceux et celles qui participent aux étapes de la mise en place du projet. Elle implique des activités d'information, de promotion et de diffusion qui visent à assurer une reconnaissance des étapes franchies et des succès, si modestes soient-ils.



EXEMPLE

Quelques exemples de communication extérieure :

- la promotion du projet;
- l'organisation d'activités médiatiques (conférences de presse, articles dans les journaux, dépliants explicatifs ou promotionnels);
- la tenue d'ateliers d'information et de sensibilisation;
- la tenue de journées thématiques sur la problématique abordée;
- la production de matériel écrit (documents généraux, comptes-rendus, rapports, synthèses, etc.);
- la conception d'un site Web;
- la diffusion auprès d'organismes n'ayant pas participé au projet.



*Développement
d'une vision partagée*



*Précision de la
problématique*



*Rassemblement
des acteurs et actrices*



Démarrage du projet



Passage à l'action

*Bilan et
appréciation*



*Reconnaissance
et promotion*



Planification

LA MISE EN PLACE D'UN PROJET CONCERTÉ

Des balises sont importantes afin de se repérer sur la route du développement social. D'après l'analyse des démarches qui ont inspiré ce guide pratique⁴, on peut identifier huit étapes qui servent également de points de repère pour structurer le cheminement des acteurs et actrices dans l'avancement d'un projet concerté.

Voici les points de repère à la mise en place d'un projet concerté :

- 1  **Le démarrage du projet**
On reconnaît que quelque chose est préoccupant et que cela nécessite une intervention, puis on assiste à l'émergence d'un noyau d'acteurs et d'actrices comme porteurs à l'origine du projet.
- 2  **Le rassemblement des acteurs et actrices**
On regroupe des acteurs et actrices de provenance diverse autour d'une préoccupation.
- 3  **La précision de la problématique**
On cherche à préciser et à mieux définir ce qui pose problème.
- 4  **Le développement d'une vision partagée**
On travaille à mettre en commun les idées et les intérêts individuels pour créer une vision partagée.
- 5  **La planification**
On établit une manière de faire pour agir sur ce problème.
- 6  **Le passage à l'action**
On agit sur ce qu'on veut améliorer.
- 7  **Le bilan et l'appréciation**
On procède au bilan des actions et on réalise l'appréciation de la concertation.
- 8  **La reconnaissance et la promotion**
On souligne les réussites et on fait connaître le projet.

⁴ Les étapes présentées et leurs composantes sont inspirées de l'analyse des pratiques de concertation qui se sont développées au Centre-du-Québec et qui se retrouvent dans le rapport de recherche *L'approche intersectorielle : moyens et défis à l'innovation sociale. Une étude de cas au Centre-du-Québec*, 2011, produit par le Comité régional en développement social (CRDS).



Ces étapes...

- ...ne sont pas cadrées dans le temps.
- ...ne possèdent pas de frontière déterminée ni de structure prédéfinie.
- ...peuvent se chevaucher et même se réaliser simultanément.
- ...sont ponctuées de nombreux aller-retour pour ajuster différents aspects du projet.

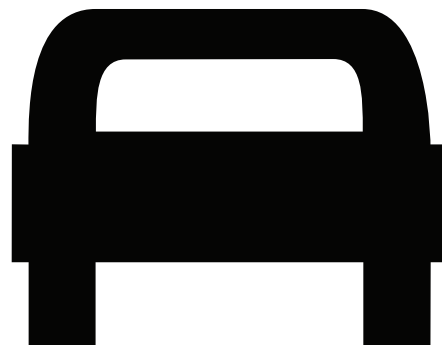
? COMPLÉMENT D'INFORMATION ↘

Étant donné la richesse de la diversité des milieux et des acteurs et actrices qui composent le monde du développement social, chaque projet prendra un itinéraire différent adapté à la réalité et aux besoins du milieu.

1. DÉMARRAGE DU PROJET

Identifier, constater, ressentir, percevoir, initier

La mécanique qui permet le démarrage d'un projet concerté s'enclenche presque toujours selon la même logique. On assiste généralement à l'apparition d'un déclencheur quelconque qui va, par la suite, favoriser la mise à jour d'une préoccupation. La reconnaissance de cette préoccupation par un nombre de plus en plus grand de personnes se traduira par un désir d'agir et stimulera la mobilisation. Pour assurer le démarrage, on doit aussi voir émerger un ou des porteurs de projet.



1.1 L'APPARITION D'UN DÉCLENCHEUR

La majorité des projets en développement social débutent avec la présence d'un ou plusieurs éléments déclencheurs. Les déclencheurs sont des faits qui se présentent à l'état brut, tels qu'ils se sont déroulés ou qu'ils ont eu lieu. Ce sont, en quelque sorte, des indications qui vont susciter, au moment où ils apparaissent, une réaction de mobilisation.

Les déclencheurs peuvent se traduire par :

- une situation vécue par un groupe de personnes;
(p. ex. : la destruction d'un immeuble par le feu)
- un évènement choquant dans la communauté ou dans l'actualité;
(p. ex. : une personne qui s'est faite agresser physiquement)
- un constat concernant les conditions de vie difficiles d'une communauté;
(p. ex. : accroissement des demandes d'aide et la détérioration des conditions de vie dans un quartier)
- les résultats d'une étude ou d'un projet;
(p. ex. : les résultats du portrait socioéconomique d'une MRC)
- une possibilité de financement;
(p. ex. : un appel d'offre pour des projets reliés à des préoccupations présentes dans la communauté depuis longtemps)
- un « irritant » partagé par un groupe de citoyens et de citoyennes.
(p. ex. : la présence de bruit dans les parcs municipaux à proximité des zones résidentielles)



Le déclencheur n'est pas toujours un élément négatif. Il peut aussi incarner une aspiration, une volonté de changement partagée par un groupe ou encore le désir collectif d'une communauté d'améliorer sa qualité de vie.

1.2 LA RECONNAISSANCE D'UNE PRÉOCCUPATION

La préoccupation représente ce autour de quoi les gens vont se réunir, ce qui les tracasse, leur crée des inquiétudes et ce sur quoi ils veulent agir. Qu'elle soit formelle et démontrable par des faits ou tout simplement nommée de manière informelle, la préoccupation servira de base au processus de mobilisation.

La préoccupation doit refléter fidèlement ce qui inquiète et préoccupe les gens et doit être contextualisée pour être bien comprise. Elle deviendra, en se précisant, la problématique sur laquelle les acteurs et actrices vont travailler.



QUELQUES EXEMPLES DE PRÉOCCUPATION

- *La condition des femmes*
- *La prise de médication*
- *L'isolement et le repli sur soi de certaines communautés*
- *La sécurité dans les communautés*
- *Le décrochage scolaire*
- *La qualité de vie des personnes âgées*
- *L'absence de services dans un quartier*
- *L'exode des jeunes vers les centres urbains*



FEU ROUGE • **ARRÊTEZ!**

Avant d'avancer, assurez-vous qu'un certain nombre de personnes reconnaissent qu'il convient de s'attarder à la préoccupation. On se rend parfois compte qu'une préoccupation qu'on croyait prioritaire dans une communauté ne l'est pas nécessairement aux yeux de ceux et celles qui sont concernés.



FEU VERT • **ALLEZ-Y!**

Dès le démarrage du projet, assurez-vous de la présence d'un noyau de personnes qui sont convaincues de la valeur ajoutée de la concertation et qui peuvent amener une contribution par leur leadership, leur influence, leur expérience ou leurs connaissances. Ces personnes seront très utiles à la mobilisation des individus et des communautés.



DÉMARRAGE DU PROJET

1.3 L'ÉMERGENCE DE PORTEURS DE PROJET

Dès l'apparition d'un déclencheur et la reconnaissance d'une préoccupation par un certain nombre de personnes, on doit aussi voir apparaître des porteurs de projet pour lancer le démarrage.

Les personnes ou le groupe de personnes qui sont à l'origine du projet peuvent être décrits de différentes manières : les créateurs, les initiateurs, les maitres d'œuvre, ceux et celles qui allument la bougie, qui rassemblent, qui stimulent le désir d'aller plus en profondeur, qui mobilisent, qui aident à ce que le projet prenne forme, etc.

Les porteurs de projets s'investiront dès les débuts de la concertation et, dans bien des cas, participeront tout au long de la démarche afin d'assurer son avancement et son bon déroulement.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

La présence de porteurs est aussi indispensable au démarrage de projet qu'un chauffeur pour conduire une voiture. Même si toute une communauté identifie une préoccupation, s'il n'y a pas de porteurs, vous n'irez nulle part.



FEU JAUNE • RALENTISSEZ!

Porteur de projet doit être synonyme de leader. Tentez d'avancer sans leader et le projet risque de ne jamais voir le jour, de rester sur place, d'aller dans toutes les directions ou même de « prendre le champ ».



FEU VERT • ALLEZ-Y!

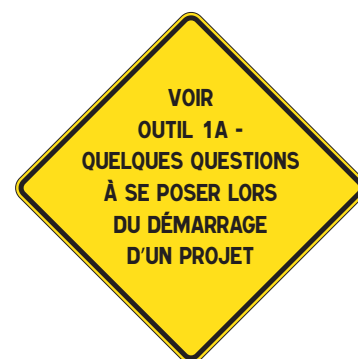
Plutôt que de créer un nouveau lieu de concertation, tournez-vous vers des structures de concertation existantes (p. ex. : une table de concertation, un carrefour de développement social d'un CLD ou d'une MRC, un comité de citoyens, une CDC, etc.) afin de soutenir le démarrage du projet.

? COMPLÉMENT D'INFORMATION ↘

COMMENT DÉMARRE LA MOBILISATION?

Les trois éléments essentiels au démarrage d'un projet sont :

1. l'apparition d'un déclencheur qui suscite une réaction de mobilisation;
2. la reconnaissance d'une préoccupation qui sert de point de rassemblement et de base au processus de mobilisation;
3. l'émergence d'un porteur de projet qui permet de lancer la mobilisation.



EXEMPLE

Un exemple intéressant d'identification des préoccupations

Une Table de concertation travaillant à la lutte à la pauvreté a constaté l'absence d'une organisation-ressource qui pouvait répondre adéquatement aux besoins des personnes en matière d'accès à des biens et à des meubles usagés ainsi qu'une hausse des inscriptions à l'aide sociale chez les 18-25 ans.

Ces constats ont conduit à l'identification de trois préoccupations prioritaires qui ont guidé les interventions de la Table de concertation, soit :

- l'accessibilité à des biens essentiels;
- le recyclage, la récupération et la revalorisation de meubles usagés;
- l'insertion sociale des personnes en situation de pauvreté.

2. RASSEMBLEMENT DES ACTEURS ET ACTRICES AUTOUR D'UNE PRÉOCCUPATION

Regrouper, rassembler, se mettre ensemble

Le rassemblement des acteurs et actrices consiste à tenter de mettre en commun les forces et les ressources des individus qui se sentent interpellés ou touchés par la préoccupation de départ pour, éventuellement, agir de concert sur celle-ci. L'action de mobiliser autour d'une préoccupation et de solliciter la participation à la concertation permet un pas de plus dans l'avancement d'un projet. La mobilisation se continuera tout au long de la démarche.



2.1 LE PANORAMA DES ACTEURS ET ACTRICES

Les acteurs et actrices sont des personnes, groupes de personnes ou organisations qui participent à la mobilisation et à la concertation dans un projet.



EXEMPLE

Quelques exemples d'acteurs et actrices dans les projets en développement social :

- organisateur et organisatrice communautaire du CSSS;
- élu et élue au conseil municipal;
- responsable de table de concertation;
- intervenant et intervenante d'un organisme communautaire;
- citoyen et citoyenne;
- corporation de développement communautaire (CDC);
- carrefour jeunesse emploi (CJE);
- entreprise d'économie sociale.



Les qualités et attributs que l'on aimerait retrouver chez les personnes qui participent à la concertation sont :

- de l'intérêt pour la préoccupation ou l'enjeu soulevé;
- une volonté d'engagement;
- des connaissances et des compétences particulières en concertation;
- de l'expérience en lien avec la thématique ou la préoccupation abordée;
- une crédibilité et une reconnaissance dans la communauté;
- de la discrétion et du respect envers les autres;
- une adhésion et une valorisation du principe d'égalité;
- la possibilité de prendre des décisions pour l'organisation qu'elles représentent et de faire descendre l'action;
- un réseau de contacts établi et la capacité de le mettre à contribution pour le projet;
- l'accès à des ressources (financières, humaines et matérielles) pour soutenir leur participation ou la mise en place de solutions.

De leur côté, les personnes participantes doivent percevoir qu'elles retireront des avantages relatifs à :

- l'acquisition de connaissances et de compétences;
- l'atteinte des objectifs en lien avec la mission de leur organisme;
- la mise en œuvre des actions qui découleront de la réalisation du projet;
- des possibilités de réseautage;
- la reconnaissance de leur participation.



Dans les projets en développement social, le travail en intersectorialité n'est pas toujours présent au départ. Il faut donc faire un état de situation de la mobilisation en cours et reconnaître que la mobilisation des acteurs et actrices provenant de différents secteurs représente une valeur ajoutée pour le projet.





FEU ROUGE • **ARRÊTEZ!**

Embarquez dès le départ avec vous des personnes directement concernées par le projet et ses effets (p. ex. : personne en situation de pauvreté, usager d'un service, personne âgée victime d'abus). Comme ce sont elles qui vivront le changement, elles sont les mieux placées pour vous aider à adapter le projet à leur réalité et à leurs besoins. Cependant, des personnes « trop » concernées par la préoccupation (p. ex. : qui vivent de la colère, du découragement ou qui sont vulnérables) peuvent ne pas être disposées à participer pour faire avancer le projet.



FEU JAUNE • **RALENTISSEZ!**

Pensez des structures de comité (de pilotage, d'évaluation, de suivi, de travail, etc.) et établissez des mandats clairs pour ces instances. Toutefois, comme les rôles et fonctions évoluent souvent en cours de projet concerté, prévenez les acteurs et actrices que les mandats pourraient se modifier en chemin.



FEU VERT • **ALLEZ-Y!**

Pour que tous soient sur la même longueur d'onde, précisez par écrit les attentes et les objectifs de chacun face à la préoccupation initiale. Les gens risquent moins de se perdre en chemin s'ils s'entendent dès le départ.



QUI MOBILISER ET COMMENT?

Il est fréquent de devoir « recruter » pour mobiliser. La sélection des acteurs et actrices peut se faire par l'une ou l'autre de ces méthodes ou par une combinaison de ces deux méthodes de recrutement :

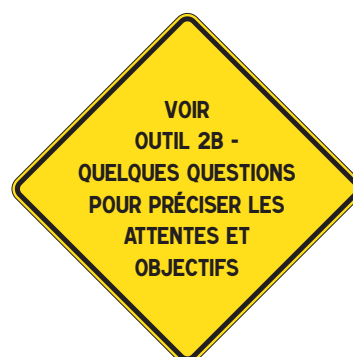
MÉTHODE	CE QUI SIGNIFIE	PRINCIPAL AVANTAGE
1. Cibler stratégiquement des personnes clés	Rallier des personnes dont les compétences, la crédibilité et l'engagement sont reconnus	Assure une diversité et une valeur ajoutée à la démarche
2. Solliciter la participation de personnes issues de la communauté	Miser sur la participation volontaire de gens qui se sentent préoccupés, inquiets ou qui se questionnent	Augmente la crédibilité de la démarche de même que la légitimité des orientations du projet

CUL-DE-SAC • À ÉVITER!

Limitez-vous lors du recrutement! Ne tombez pas dans le piège de rassembler le plus de personnes possible simplement pour avoir une plus grande représentativité. Visez une représentation équilibrée (entre les secteurs, entre les femmes et les hommes, etc.). Privilégiez les gens qui participent sur une base volontaire ou qui sont délégués par un organisme ou une Table plutôt que des personnes qui sont contraintes à collaborer.



Il est important de sensibiliser les acteurs et actrices à l'importance de l'ADS, mais aussi de faire connaître ses avantages dans le projet. Au besoin, vous pouvez aller chercher l'expertise nécessaire auprès des groupes de femmes.



EXEMPLE

Un exemple intéressant illustrant le rassemblement d'une diversité d'acteurs et d'actrices

La méconnaissance du phénomène du vieillissement et de la perte d'autonomie, les tabous entourant les situations de violence et l'absence d'actions concertées pour aborder le sujet (violence auprès des personnes âgées) ont, dans un premier temps, été reconnus par les Tables âgées de chacune des MRC comme des préoccupations importantes dans la région. De plus, l'expérience de personnes intervenant auprès d'hommes et de femmes âgés a permis de mettre à jour plusieurs situations d'abus. Tous ces éléments réunis ont poussé quelques acteurs et actrices œuvrant déjà auprès des personnes âgées à se rassembler et à conclure de la nécessité d'agir sur le phénomène global de l'abus envers les âgés.

La FADOQ Centre-du-Québec, de concert avec les Tables âgées de chacune des MRC, a assumé le leadership dans l'élaboration d'un projet de « Campagne de prévention des abus envers les âgés ». Chacune des Tables locales âgées de la région a formé un sous-comité qui a travaillé à l'organisation de la campagne dans sa MRC. Par la suite, plusieurs personnes provenant de différents secteurs ont été invitées à se joindre au projet dont la Sûreté du Québec, les CSSS, les Centres d'action bénévole, les MRC, le curateur public, les Caisses populaires du mouvement Desjardins, le Centre de prévention suicide ainsi que des résidences d'hébergement pour personnes âgées.

3. PRÉCISION DE LA PROBLÉMATIQUE

Se documenter, comprendre, analyser, prioriser, choisir

La précision de la problématique concerne l'exploration et l'approfondissement de ce qui préoccupe les acteurs et actrices, et peut s'exprimer par le passage du : « ce qui nous préoccupe » vers « ce sur quoi nous allons travailler ». C'est un processus qui repose sur la concertation et le partage d'informations, de connaissances et de savoirs qui vont permettre de clarifier et d'approfondir la problématique.



DANS QUEL ORDRE PROCÉDER POUR PRÉCISER LA PROBLÉMATIQUE?

Préciser la problématique peut se faire de différentes manières selon les projets :

- Il est possible de commencer à rassembler quelques personnes pour ensuite approfondir et préciser la problématique avec eux.
- Il est également possible de débiter en spécifiant la problématique et, par la suite, regrouper des personnes clés pour s'attaquer à ce qui pose problème.

3.1 QU'EST-CE QUE LA PROBLÉMATIQUE?

Une problématique est un ensemble de questions relatives à un phénomène, une situation ou un événement qui survient dans un contexte précis. C'est quelque chose qui confronte, dérange, déstabilise les gens et qui implique de devoir fournir des efforts pour trouver des solutions afin de remédier à une situation qui fait problème.

La problématique découle des préoccupations nommées lors du démarrage du projet. Elle doit être formulée de manière plus précise que la préoccupation initiale.



QUELQUES EXEMPLES DE PROBLÉMATIQUE

- *Le revenu d'emploi moyen des femmes est inférieur à celui des hommes*
- *Le manque de place en services de garde et de mesures alternatives pour combler des besoins spéciaux*
- *Les difficultés de rétention et d'attraction de la main-d'œuvre dans les entreprises manufacturières et agricoles*
- *Les enfants victimes d'abus, de violence et de négligence parentale*
- *Le manque de logement à coûts abordables et le manque de soutien*

Il est fréquent, lors du démarrage d'un projet, que l'on soulève plusieurs problématiques. La ou les problématiques sur lesquelles les acteurs et actrices choisiront d'agir découleront des priorités d'action ou des axes d'intervention du projet.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

N'avancez pas trop vite! Le temps et les ressources voués à la définition, l'identification, la priorisation et le choix d'une problématique sont nécessaires au processus global de mise en place d'un projet.



FEU JAUNE • RALENTISSEZ!

Gardez en tête que ce n'est pas parce qu'une situation est désagréable ou préoccupante pour un groupe d'individus qu'elle sera pour autant reconnue comme problématique par la communauté. Vous risquez de vous retrouver dans une impasse si la communauté ne considère pas la problématique avec la même importance.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

Tentez de définir la problématique avec le plus grand nombre d'acteurs et d'actrices potentiels. C'est la meilleure façon de préciser l'orientation de votre démarche et de valider sa pertinence en fonction des besoins et attentes exprimés. Si vous décidez ensemble de votre itinéraire, vous n'aurez pas à les convaincre d'embarquer avec vous au moment venu.

CUL-DE-SAC

• À ÉVITER!

La problématique doit être claire et précise! Une problématique mal définie ou mal choisie risque de vous conduire dans la mauvaise direction. N'hésitez pas à revenir sur vos pas si vous constatez qu'elle n'a pas été assez précisée ou clarifiée.



Lorsque vous allez approfondir et préciser la problématique, portez une attention aux réalités vécues par les femmes et les hommes. Ces informations sont utiles afin de constater ou non des écarts entre les deux sexes et de mettre en lumière des enjeux spécifiques pour les femmes et les hommes.



3.2 LES SOURCES DE SAVOIR ET D'INFORMATION

Différentes sources de savoir permettent de valider, de renforcer et d'approfondir la problématique. Ces sources réfèrent à des connaissances, des expériences, des expertises, des réflexions et des observations issues :

- de sondage sur les besoins;
- de consultation publique;
- du portrait socioéconomique d'une MRC;
- des résultats d'une recherche;
- d'une analyse de la documentation;
- du discours des personnes concernées;
- d'expertises externes;
- d'un Lac-à-l'épaule;
- d'une rencontre d'une instance de concertation;
- etc.

Ce peut aussi être un ensemble de ces sources qui permettra d'amorcer ou d'approfondir le processus de réflexion.

Ces savoirs peuvent être :

- internes à la concertation;
(provenir des connaissances et expériences des personnes participantes)
- externes au groupe de participants;
(provenir de personnes considérées expertes dans un domaine spécifique et susceptibles de venir enrichir les connaissances des acteurs et actrices)
- de nature formelle;
(p. ex. : un rapport de recherche publié, un cahier d'information)
- de nature informelle;
(p. ex. : issus d'une discussion de corridor, d'une conversation téléphonique)
- quantitatifs;
(p. ex. : des statistiques)
- qualitatifs.
(p. ex. : le discours, l'opinion, la parole des personnes)



Lorsque vous serez à la recherche d'information pour documenter la problématique, n'oubliez pas de collecter des données « sexuées » tant quantitatives que qualitatives. Ceci vous permettra de documenter les réalités singulières des hommes et des femmes, et d'en distinguer les différences.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

Parmi les sources de savoir et d'information possibles, pensez à consulter des personnes qui sont directement concernées par le projet et par ses effets éventuels. Organiser des groupes de discussion ou réaliser des entrevues auprès de ces personnes afin d'approfondir la problématique peut être très profitable pour le projet.



EXEMPLE

Un exemple intéressant de priorisation de la problématique

Dans la MRC de Nicolet-Yamaska, un portrait socioéconomique a tout d'abord été élaboré lors de la première étape des travaux. Ensuite, les partenaires ont identifié ensemble cinq principales préoccupations sur lesquelles ils ont décidé d'agir durant les cinq prochaines années.

Les acteurs et actrices ont réalisé un exercice de priorisation afin de cibler quelle problématique serait abordée en premier parmi celles identifiées. Ce processus de priorisation s'est avéré difficile étant donné l'importance accordée à chaque problématique du milieu. Les avis étaient partagés. Alors, pour éviter de démobiliser les acteurs et actrices, le Carrefour de développement santé, économie sociale et communautaire a choisi de poursuivre ses travaux autour du thème général « famille et pauvreté » qui regroupait une partie des préoccupations de départ.



EXEMPLE

Un exemple intéressant de réflexion lié à la précision de la problématique

Dans la MRC de Drummond, malgré un développement économique dynamique, les organismes sociaux et communautaires ont constaté un accroissement de la demande d'aide aux personnes et une dégradation des conditions de vie des plus vulnérables.

Le Carrefour du développement social a donc mobilisé au plan local des acteurs et actrices des paliers politiques, économiques et sociaux afin qu'ensemble ils s'approprient le portrait socioéconomique de la MRC. Plusieurs préoccupations collectives prioritaires se sont dégagées du portrait et ont constitué la base des orientations des travaux du Carrefour pour les trois années suivantes. Les acteurs et actrices ont alors fait le choix de développer plusieurs petits projets concrets (chantiers) afin d'agir sur les différentes problématiques locales.

Le processus de réflexion lié à la précision des problématiques s'est échelonné sur plus de deux ans. Le Carrefour agissant à titre de porteur du projet a invité les représentants et représentantes des différents secteurs d'activité à identifier les problématiques sur lesquelles travailler. Les problématiques se sont donc précisées au fur et à mesure du développement des travaux.



DÉVELOPPEMENT D'UNE VISION PARTAGÉE

4. DÉVELOPPEMENT D'UNE VISION PARTAGÉE

Échanger, partager, débattre, négocier, apprendre des autres, se rallier

Le développement d'une vision partagée est un processus graduel et continu qui évolue au fur et à mesure que le projet avance. La vision partagée se construit autour de plusieurs aspects comme la raison d'être du projet, l'adhésion aux objectifs, les modes de fonctionnement, les valeurs portées, etc. C'est à force d'échanger que les personnes impliquées dans le projet vont cultiver une compréhension commune de la situation et développer une vision partagée. Bien qu'il soit difficile de définir exactement quand les acteurs et actrices parviennent à partager une vision, cette dernière constitue un préalable à la planification concrète des actions.

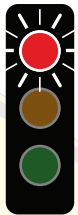


4.1 QU'EST-CE QUE LA VISION PARTAGÉE?

Une vision partagée représente en quelque sorte l'image ou la projection que les personnes impliquées dans le projet auront développées ensemble. C'est en échangeant sur leurs expériences, en partageant leurs visions, en débattant d'idées, en négociant et en apprenant les uns des autres que les acteurs et actrices pourront y arriver.

La vision partagée :

- porte autant sur la problématique que sur l'ensemble du projet;
- demande beaucoup de temps de réflexion et d'échange;
- est construite par l'ensemble des personnes qui participent à la démarche;
- est le fruit de négociation entre les parties;
- suppose une sorte de chemin vers lequel les acteurs et actrices vont mobiliser leurs efforts;
- représente ce qui unit les personnes dans le projet.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

Le développement d'une vision partagée est une étape trop souvent escamotée par manque de temps. Pourtant, elle est aussi essentielle que l'essence dans un réservoir si vous voulez que le projet continue d'avancer.



FEU JAUNE • RALENTISSEZ!

Attention! La mobilisation autour d'un projet ne signifie pas automatiquement la présence d'une vision partagée. Vous devez créer les conditions favorables pour asseoir les individus ensemble afin qu'ils échangent sur le plus d'éléments possible. Cet exercice vous permettra de dresser un itinéraire qui plaira à tous et toutes, et consolidera le désir de travailler en collectif.

4.2 LES ESPACES DE DIALOGUE ET DE RÉFLEXION COLLECTIVE

Les espaces de dialogue et de réflexion collective sont des moments clés lors desquels les participants et participantes vont échanger, partager, débattre, négocier et apprendre des autres afin de clarifier leur vision du projet. Ils et elles pourront ainsi s'entendre sur l'objet de leur engagement.

Les espaces de dialogue et de réflexion collective permettent :

- de dépasser les visions individuelles;
- le partage des différents points de vue;
- l'expression des visions, opinions et idées de chacun et chacune;
- l'écoute des visions, opinions et idées des autres;
- la réflexion collective sur différents enjeux.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

La qualité des espaces de dialogue et de réflexion collective repose sur le choix des sujets, mais aussi (et peut-être surtout) la façon dont ils sont amenés et animés. Pour éviter de perdre vos repères, trouvez la bonne personne pour l'animation, car elle saura vous guider dans vos réflexions.



FEU JAUNE • RALENTISSEZ!

Que les acteurs et actrices proviennent de différents endroits constitue un atout, mais il est essentiel qu'ils se dirigent vers la même destination. Mettez sur le consensus et l'adhésion de tout le monde face aux orientations du projet. Une personne qui ne partage pas la vision du projet ou qui ne se sent pas écoutée ou respectée risque de ne pas participer adéquatement ou de se retirer du projet.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

Prévoyez des arrêts destinés à créer des espaces de dialogue et de réflexion, ainsi que des exercices pour stimuler le partage entre les personnes participantes. La vision partagée est, au-delà de la préoccupation qui a permis le rassemblement des acteurs et actrices, ce qui permet de renforcer le projet et la raison d'être de la concertation.

4.3 LA MISE EN COMMUN DES DIFFÉRENCES

Dans une collaboration intersectorielle, mettre en commun les différences (de mission, de points de vue, de culture organisationnelle) est un moment crucial qui permet de mieux saisir la réalité de l'autre, sa vision du problème, pour renforcer la compréhension commune du projet.

La vision de chaque personne peut être influencée par :

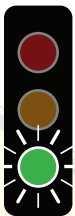
- la mission et les valeurs de son organisation;
- les structures de travail;
- la culture organisationnelle de son secteur;
- ses expériences personnelles;
- ses connaissances;
- ses valeurs (justice sociale, solidarité, égalité, etc.)

Afin de comprendre collectivement la problématique, chacun et chacune doit tout d'abord clarifier sa propre vision (de la problématique et du projet) pour ensuite la partager aux autres. L'enjeu consiste à trouver l'équilibre entre les visions individuelles et à créer un contexte dans lequel les personnes mobilisées vont canaliser leurs efforts vers un but partagé.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

Vous avez l'impression de piétiner sur place lors de discussions? Peut-être est-ce par manque d'ouverture mutuelle entre les partenaires. Chacun doit accepter d'aller au-delà de sa propre mission organisationnelle pour en arriver à développer une vision partagée.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

Permettez à toutes les personnes qui participent au projet de s'exprimer, de donner leur opinion et de partager leur point de vue dans un climat de respect et d'écoute. Ainsi, vous leur donnerez davantage envie de rester à bord et vous aurez l'impression de faire avancer le projet.



4.4 LA STRUCTURATION DES IDÉES

Structurer des idées consiste à développer et à organiser des outils de travail internes à la concertation permettant aux acteurs et actrices de partager des références communes. La structuration des idées repose grandement sur la préparation et l'animation des rencontres.

Pour structurer des idées, il est possible de :

- noter les attentes envers le projet;
- lister les objectifs fixés par le comité en charge de la concertation;
- mettre par écrit la vision partagée;
- se doter d'une charte de valeurs ou d'un énoncé de principes;
- documenter les modes de fonctionnement;
- documenter les façons de prendre des décisions;
- produire un bottin qui contient les coordonnées des personnes participantes, mais aussi les mandats, missions, modes de fonctionnement des organisations de chacun et chacune, etc.;
- produire des comptes rendus de rencontres.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

Notez tout! Sans outils pour organiser les idées et, du même coup, structurer les échanges et la concertation, vous risquez de vous égarer. Ces documents permettent d'outiller tout le monde, rendent transparente la démarche et facilitent grandement le partage d'information.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

Assurez-vous que l'on produise et rende accessibles des documents propres à la concertation qui reflètent ce qui a été discuté et réfléchi par les acteurs et actrices. C'est un excellent moyen pour camper et renforcer la vision partagée.



QUELLES SONT LES ÉTAPES POUR DÉVELOPPER UNE VISION PARTAGÉE?

Voici, sommairement, les étapes liées au développement d'une vision partagée autour d'un projet.

1. Comprendre ce qui pose problème :

- en s'appropriant la problématique de façon neutre et objective (études, statistiques, rapports, etc.);
- en échangeant sur les manières d'agir et d'intervenir sur ce qui pose problème.

2. Dépasser les visions individuelles :

- en partageant différents points de vue;
- en exprimant son opinion et en écoutant celle des autres;
- en réfléchissant collectivement sur les enjeux qui se dégagent.

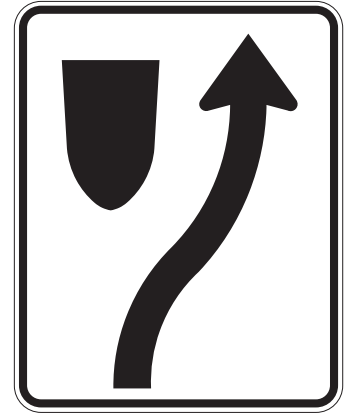
3. Se donner des références communes :

- en se dotant d'outils de travail structurés permettant de « documenter » la vision, les valeurs partagées, le mode de fonctionnement et de prises de décision.

5. PLANIFICATION

Définir les objectifs, planifier, concevoir, modéliser

La planification permet de préparer et d'organiser concrètement les actions qui seront mises en œuvre. Tout d'abord, le choix d'une ou de plusieurs stratégies d'action permet de restreindre l'éventail des possibilités et de donner une direction aux actions. Ensuite, l'élaboration d'un plan d'action sert à planifier collectivement les actions à venir en fonction des orientations de départ et selon la vision partagée. Il s'agit d'un processus complexe qui demande beaucoup de méthode et de rigueur. L'enjeu à cette étape est de faire correspondre les moyens, les résultats attendus et les ressources disponibles avec la vision partagée.



5.1 LA STRATÉGIE D'ACTION

La stratégie d'action permet de délimiter une voie vers laquelle les acteurs et actrices mobiliseront leurs efforts à travers la multitude d'actions et de moyens possibles pour générer le changement souhaité. Elle sert à donner un cadre de travail et elle est déterminée par les orientations générales et les principes directeurs du projet.

En regard des discussions autour de la vision partagée et des décisions prises par les personnes participantes, la stratégie d'action peut s'orienter vers :

- des actions de sensibilisation;
(p. ex. : campagnes, conférences, expositions)
- des activités d'information;
(p. ex. : communiqués de presse, publications de documents ou d'outils, dépliants, sites Internet)
- des actions de solidarité;
(p. ex. : levées de fonds, marches de solidarité)
- des activités de formation;
(p. ex. : séminaires, colloques, journées thématiques)
- des actions symboliques ou artistiques;
(p. ex. : manifestations, rassemblements, créations collectives)
- l'adaptation d'un service déjà en place ou la mise en place d'un nouveau service;
(p. ex. : adapter les services d'un comptoir alimentaire ou mettre sur pied une cuisine collective)
- un ensemble de ces actions.

La stratégie d'action est un préalable à l'élaboration concrète d'un plan d'action. Elle facilite le lien entre la vision commune et les actions à planifier.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

Vous êtes désorientés, demandez votre chemin à ceux qui connaissent le terrain! Il est très important que les gens qui bénéficieront des actions menées par le projet (p. ex. : ceux et celles qui sont ciblés par les interventions, les usagers et usagères ainsi que les citoyens et citoyennes) soient consultés sur les grandes lignes du plan d'action s'ils ne sont pas impliqués depuis les débuts de la concertation.



FEU JAUNE • RALENTISSEZ!

Ne pas définir de stratégie d'action ne vous empêchera pas d'élaborer un plan d'action efficace et valable par la suite. Cependant, en déterminant une stratégie d'action et en la révisant fréquemment, vous augmentez vos chances de vous rendre à destination sans devoir revenir en arrière.



Interrogez-vous sur les actions à privilégier pour répondre adéquatement aux besoins des femmes et des hommes. Pour ce faire, déterminez une stratégie d'action ainsi que les ressources nécessaires afin que les femmes et les hommes profitent de façon équitable du projet.



5.2 LE PLAN D'ACTION

Un plan d'action rassemble une série d'opérations qui servent à organiser le développement et la réalisation des actions. Son contenu doit s'inscrire dans la lignée de la stratégie d'action, car il unit les idées et les actions concrètes par la structuration de l'information. Plus spécifiquement, le plan d'action consiste à définir comment se réaliseront concrètement les actions, dans quel ordre, quels seront les objectifs poursuivis, les moyens, les délais, qui sera mis à contribution et à quel moment.

Un plan d'action permet, entre autres, de :

- concevoir et comprendre le projet;
- structurer et orienter la démarche;
- répartir les tâches, rôles et responsabilités de chacun et chacune;
- situer les étapes à venir dans le temps;
- savoir où s'en va le projet.



QU'EST-CE QUI SE RETROUVE DANS UN PLAN D'ACTION?

En général, l'élaboration du plan d'action consiste à définir de manière concertée :

- **quels seront les objectifs (objectifs généraux et spécifiques);**
- **comment se structureront concrètement les actions et dans quel ordre;**
- **quels seront les résultats à atteindre;**
- **quels seront les moyens et les méthodes utilisées pour les atteindre;**
- **de quelles ressources disposons-nous et quelles ressources seront requises;**
- **quels seront les délais (échéancier à respecter);**
- **quels seront les indicateurs de réussite (éléments de mesure et d'appréciation);**
- **qui sera mis à contribution et à quel moment.**





FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

Regardez votre jauge d'essence avant de planifier de vous rendre au bout du monde. En d'autres mots, lors de l'élaboration du plan d'action, prenez en compte vos idées, mais aussi vos moyens et vos ressources. Veillez à ce qu'il n'y ait pas d'écart ou de déséquilibre trop grands entre vos désirs et vos possibilités d'agir.



FEU JAUNE • RALENTISSEZ!

Vous pouvez trouver plusieurs modèles de plan d'action élaborés pour des projets en développement social. Appliquez-vous à en créer un qui réponde à vos besoins avec les personnes qui participent au projet.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

La préparation des actions est une étape formatrice très riche en apprentissage. Ne vous avancez pas seul. Rassemblez le plus grand nombre d'acteurs et d'actrices déjà impliqués pour y travailler!



• À ÉVITER!

Si vous avez l'impression que le projet s'éparpille dans tous les sens ou que les acteurs et actrices ne perçoivent plus quelle est leur contribution à la réalisation du projet, c'est peut-être parce que le plan d'action n'a pas été suffisamment élaboré. Revenez en arrière, prenez le temps de planifier et de répartir les responsabilités à nouveau. Vous y gagnerez pour la suite du projet.

6. PASSAGE À L'ACTION

Agir, réaliser, exécuter, coordonner

Le passage à l'action représente la réalisation progressive de ce qui a été décidé, planifié et élaboré préalablement. C'est le moment où se concrétise une grande partie du projet sans pour autant constituer l'aboutissement du projet. Le passage à l'action est un processus qui nécessite une coordination d'ensemble afin que les tâches planifiées soient réalisées en fonction des objectifs et selon la stratégie d'action choisie.

Les actions se déroulent en fonction de ce qui a été pensé et préparé lors de la planification et elles seront, par la suite, évaluées. La réalisation et le suivi des actions constituent donc des moments clés dans l'exécution d'un projet.



6.1 LA RÉALISATION DES ACTIONS

La réalisation des actions représente l'exécution progressive de ce qui a été décidé, planifié et élaboré préalablement. Elle varie en fonction de l'ampleur du projet, des moyens et de l'ambition des personnes participantes.

Qui en est responsable?

C'est habituellement un comité de travail constitué d'un nombre restreint d'individus, désignés lors de la planification, qui sera en charge de la coordination d'ensemble du projet. Les membres de ce comité auront la responsabilité de s'assurer que les tâches planifiées soient réalisées en fonction des objectifs.

Qui y participe?

La participation au passage à l'action est variable d'un projet à l'autre. Certaines personnes seront plus actives lors du démarrage alors que d'autres se joindront au projet uniquement lors du passage à l'action. Le plus souvent, l'exécution des tâches liées à la réalisation du projet repose sur la participation d'un certain nombre d'acteurs et d'actrices qui seront porteurs des actions et de leur mise en œuvre.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

Prenez le temps de bien faire les choses. La réalisation des actions peut être l'étape la plus longue et s'échelonner sur plusieurs mois tout dépendamment de l'ampleur du projet, du nombre d'acteurs à bord ou des objectifs fixés au départ.



FEU JAUNE • RALENTISSEZ!

Informez les acteurs et actrices de l'avancement du projet, des difficultés rencontrées et des réalignements, et impliquez-les! Les garder actifs est une bonne façon de maintenir leur motivation et leur engagement. À l'inverse, laissez-les de côté et ils risqueront de débarquer du projet à la prochaine escale.



Assurez-vous que les personnes responsables de la mise en œuvre des actions soient sensibilisées à l'importance et aux avantages de l'ADS, et que la préoccupation d'égalité entre les femmes et les hommes soit présente tout au long de la réalisation des actions.

? COMPLÈMENT D'INFORMATION ↘

JUSQU'OUÙ PEUT MENER LA MOBILISATION?

Au terme d'une mobilisation, il est fréquent, et même souhaitable que plusieurs idées de projet émergent et permettent de concrétiser la volonté de répondre à différents besoins. Il importe alors de bien camper le type d'organisation qui sera appropriée aux finalités recherchées. Ces organisations peuvent être informelles (p. ex. : comité de citoyens et de citoyennes, comité de parents) ou formelles (p. ex. : organisme communautaire autonome, entreprise d'économie sociale).





PASSAGE À L'ACTION

6.2 LE SUIVI DES ACTIONS

Le suivi des actions consiste à prévoir et à mettre sur pied des mécanismes et des outils pour suivre la mise en œuvre des actions. C'est une manière de procéder à une analyse des actions réalisées et des résultats en continu, ce qui prépare et facilite le bilan.

Le suivi rigoureux des actions permet de :

- s'assurer que ce qui a été planifié se réalise de manière cohérente;
- évaluer le degré d'atteinte des objectifs;
- repérer les écarts possibles;
- réajuster les actions et réaligner certains aspects du projet.

Qui en est responsable?

C'est une responsabilité qui revient habituellement à ceux et celles qui ont mis de l'avant le projet et qui sont en charge de la coordination des actions.

Qui y participe?

On peut créer un comité de suivi, composé d'un nombre restreint de personnes. Celles-ci veilleront au pilotage en continu de ce qui a été planifié et devront envisager des moyens à entreprendre pour réorienter les actions si nécessaire.





FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

Élaborer un dispositif de suivi est essentiel. Sans un tel suivi, vous pourriez vous rendre compte trop tard que vous avez roulé dans la mauvaise direction ou encore qu'il n'y a personne pour remplir une tâche importante.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

Si vous avez bien démarré le projet, assisté à l'émergence de porteurs, rassemblé des acteurs et actrices, précisé la problématique, développé une vision partagée et élaboré un plan d'action, vous êtes maintenant prêt à passer à l'action. Cependant, faites attention! Ce n'est pas pour autant la fin du trajet.



Vous pouvez nommer une personne (homme ou femme) qui sera responsable de veiller à l'application de l'ADS dans le suivi des actions. Cette personne peut même recevoir le soutien extérieur d'un groupe de femmes.



7. BILAN ET APPRÉCIATION

Poser un regard, critiquer, apprécier, évaluer, porter un jugement

Réaliser un bilan et faire une appréciation consistent à porter un jugement sur ce qui a été fait et sur la manière dont cela a été fait. Savoir et comprendre comment et pourquoi un projet a bien ou moins bien fonctionné permet, d'une part, de réajuster les actions en cours de route et, d'autre part, de mieux agir les prochaines fois.

Le bilan porte sur le choix des actions, leurs résultats et leurs impacts dans le milieu selon des indicateurs définis lors de la planification. L'appréciation, quant à elle, aborde le déroulement de la démarche, sa pertinence, les relations entre les personnes durant la concertation et leurs impacts sur les actions.



7.1 LE BILAN DES ACTIONS

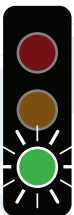
Le bilan des actions est en quelque sorte un état de fait sur les résultats. Il repose en grande partie sur l'atteinte des objectifs et sur la lecture des indicateurs en lien avec le plan d'action de même que sur le suivi des actions. La collecte des informations pour procéder au bilan doit se faire en continu et non simplement à la fin d'un projet.

Qui en est responsable?

C'est un groupe restreint d'individus (p. ex. : un comité de suivi) qui doit procéder au bilan au fur et à mesure de l'avancement des actions.

Qui y participe?

Un bilan portant sur l'ensemble du projet est souhaitable avec tous les acteurs et actrices afin de constater ce qui a été atteint comme objectifs, sur quel plan, de quelle manière ainsi que sur ce qui a plus ou moins bien fonctionné. Le point de vue de ceux et celles qui sont touchés par la problématique, qui vivront le changement et qui sont directement concernés par le projet et ses effets devrait aussi être inclus dans le bilan.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

Sachez, qu'outre le plan d'action, plusieurs autres outils peuvent s'avérer utiles lors du bilan : un journal de bord, une ligne du temps comprenant les grands moments du projet, les comptes-rendus ainsi que tous les outils ou documents qui ont servi à la structuration des idées.



7.2 L'APPRÉCIATION DE LA CONCERTATION

Procéder à l'appréciation de la concertation est un moyen de faire ressortir les points de vue et les expériences vécues. Ces éléments qualitatifs sont essentiels au déroulement d'une concertation et qui ne se retrouvent pas nécessairement dans le bilan des actions du projet. L'appréciation peut se faire à différents moments (pendant ou à la fin de chaque étape réalisée) et pas nécessairement à la fin du projet.

Qui en est responsable?

La personne à l'animation des rencontres ou encore les intervenants et intervenantes qui soutiennent la concertation peuvent préparer un exercice d'évaluation simple basé sur quelques questions d'appréciation.

Qui y participe?

Idéalement, l'appréciation doit se dérouler de la manière la plus participative possible en prenant en compte le point de vue de l'ensemble des personnes ayant participé au projet.



FEU ROUGE • **ARRÊTEZ!**

Prenez le temps d'apprécier le travail de concertation avec les gens qui y ont participé. Présentez cette étape comme un moment de perfectionnement et d'amélioration du travail collectif et non comme le temps de « régler des comptes » ou de « laver son linge sale ».



FEU JAUNE • **RALENTISSEZ!**

Annoncez dès les débuts du projet qu'un moment sera prévu pour évaluer la concertation comme telle. Les acteurs et actrices seront donc plus attentifs à leur participation et à celle des autres. L'appréciation de la concertation ne doit pas être perçue comme un arrêt improvisé.

8. RECONNAISSANCE ET PROMOTION

Diffuser, promouvoir, encourager, souligner les bons coups, prendre parole, exprimer

À la fin d'un projet, « reconnaître » implique de souligner ce qui a été marquant tout au long du projet et de célébrer les réussites et les bons coups qui ont permis au projet de cheminer. « Promouvoir » signifie : faire connaître ce qui a été fait et permet une forme de continuité au projet.



8.1 LA RECONNAISSANCE DES EFFORTS

Au-delà du bilan, c'est lorsqu'on souligne les bons coups, qu'on prend la parole et qu'on exprime publiquement ce qui a été réalisé que l'on stimule le déclenchement de nouveaux projets. La reconnaissance vise à souligner l'effort, l'investissement, le savoir-être et le savoir-faire des personnes s'étant impliquées. La reconnaissance des efforts de chacun et chacune est une manière de renforcer le sentiment d'accomplissement des gens quant à leur participation au projet.



FEU ROUGE • ARRÊTEZ!

Fêtez et célébrez les réussites liées au projet, peu importe leur ampleur! Souligner les bons coups renforce la fierté et le sentiment de satisfaction de tout le monde qui a participé au projet. C'est malheureusement le moment le plus facile à oublier ou à omettre.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

Votre projet tire à sa fin. Vous laissez sur une bonne note favorise l'émergence de nouvelles idées et consolide l'envie de s'investir dans des projets futurs.

8.2 LA PROMOTION DU TRAVAIL RÉALISÉ

La promotion du travail réalisé vise tant l'issue du projet (les résultats de l'action, les impacts et les retombés internes et externes) que la manière dont se sont déroulées les différentes étapes. Elle implique que ces informations doivent être communiquées le plus largement possible.

Des activités de diffusion d'information et de transfert de connaissances en lien avec le projet tout au long de son déroulement assurent une transmission du savoir et une valorisation du travail réalisé.





QUELQUES EXEMPLES D'ACTIVITÉS DE DIFFUSION ET DE TRANSFERT

- *Tenir une assemblée publique d'information*
- *Organiser d'une journée de réflexion thématique*
- *Proposer une présentation aux membres d'une Table de concertation n'ayant pas participé au projet*
- *Produire un rapport synthèse*
- *Promouvoir les actions dans les médias*
- *Informers de l'avancement des travaux via un site Internet ou à travers les médias sociaux*
- *Dispenser des activités de formation développées à partir des actions menées*



FEU JAUNE • RALENTISSEZ!

Faites connaître le projet pendant que vous avancez, mais aussi une fois que vous êtes arrivés à destination et que les actions ont été complétées. Le regard développé sur le déroulement de l'ensemble d'un projet - de sa raison d'être jusqu'au bilan des actions - est beaucoup plus complet que celui porté sur les différents moments de sa mise en place.



FEU VERT • ALLEZ-Y!

N'hésitez pas à parler de votre expérience, même de façon informelle. Le bouche à oreille est un véhicule de communication qui peut s'avérer profitable et venir inspirer ou renforcer une démarche similaire dans une autre communauté. C'est pourquoi faire connaître votre projet est important.



Lors des activités de diffusion et de transfert, pensez à présenter le bilan des actions spécifiques liées à l'application de l'ADS ainsi que les retombées positives de son intégration dans les différentes étapes du projet.

RÉFÉRENCES

Principale

Comité régional en développement social (CRDS) Centre-du-Québec, 2011, *L'approche intersectorielle : moyens et défis à l'innovation sociale. Une étude de cas au Centre-du-Québec*

Autres sources consultées

Barbès Dominique, 2012, *Évaluer pour évoluer, présentation lors du congrès du Réseau québécois du développement social (RQDS)*, 9 mai 2012

Centre de conseils et d'appui pour les jeunes en matière de droits de l'homme (CODAP), 2009, *Stratégies d'action pour les droits fondamentaux*, Genève

Communagir, Site Internet : www.mobilisation-communaut.es.qc.ca, consulté en mars 2012

Comité régional en développement social (CRDS) Centre-du-Québec,
Site Internet : www.crds.centre-du-quebec.qc.ca, consulté en avril 2012

CRDS, 2011, *Carrefour des défis 2011, pour une région à dimension humaine*, document évolutif, 3^e édition

CRDS, 2002, *Cadre de référence en matière de développement social dans le Centre-du-Québec*

Guide des Agendas 21^e siècle locaux : Applications territoriales de développement durable viable, Site Internet : www.a21l.qc.ca, consulté en février 2012

Latendresse Josée en collaboration avec Nathalie St-Pierre, 2006, *La mobilisation : le cœur de l'action*, réalisé par le Centre 1,2,3 GO!

Lescarbeau Robert, Payette Maurice et Yves Saint-Arnaud, 2004, *Profession : consultant*, 4^e édition, Gaëtan Morin Éditeur

Meunier Alain, 2011, Notes de cours dans le cadre de l'attestation d'études collégiales (AEC) en *Mobilisation et développement des communautés locales* du Cégep de Victoriaville

Proulx Jean, 2004, *Apprentissage par projet*, Presses de l'Université du Québec

Réseau québécois de Villes et Villages en santé (RQVVS), 2009, *Sait-on bien travailler ensemble? Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés*

Secrétariat à la condition féminine, 2007, *L'analyse différenciée selon les sexes dans les pratiques gouvernementales et dans celles des instances locales et régionales*, ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

Solidarité rurale du Québec, 2010, *L'art d'animer, de décider et d'agir, cahier préparé par Anim'Action*, seconde édition

St-Germain Lise, 2010, *Trousse de partage de connaissances et d'animation en développement social : Leçons et réflexions issues de la recherche* « Pratiques et initiatives de lutte contre la pauvreté par le développement social intégré au Québec », cahier thématique de partage des connaissances sur la concertation, Réseau québécois du développement social (RQDS)

Table de concertation du mouvement des femmes Centre-du-Québec (TCMFCQ), 2006, *Pour vos instances décisionnelles... pensez à elles! Trousse d'outils à l'intention des organisations socioéconomiques et communautaires*

Le guide pratique ainsi que tous les outils sont disponibles sur le site :
www.crdp.centre-du-quebec.qc.ca
sous l'onglet *Documents utiles et outils*.

A decorative curved band at the bottom of the page, consisting of a thick yellow-orange outer layer and a thinner blue inner layer, both curving upwards from left to right.

Centre-du-Québec