



Coopérative de consultation  
en développement

**La mobilisation pour le développement  
et le pouvoir d'agir  
des communautés locales au Québec**

***Portraits et défis***

**Par**

***La coopérative de consultation en développement La Clé***

*Projet Vers l'IMPACT*

Mai 2010

Ce document est issu des recherches menées par la Coopérative La Clé dans le cadre du projet *Vers l'IMPACT*.

Il est disponible en format numérique sur le site Internet de la mobilisation pour le développement et le pouvoir d'agir des communautés locales au Québec : [www.mobilisation-communautes.qc.ca](http://www.mobilisation-communautes.qc.ca)

Pour toutes informations supplémentaires, veuillez communiquer avec :

**La Coopérative de consultation en développement La Clé**

59, rue Monfette, bureau 208

Victoriaville QC G6P 1J8

819.758.7797

[info@lacle.coop](mailto:info@lacle.coop)

[www.lacle.coop](http://www.lacle.coop)

Tous droits réservés © 2010

## Table des matières

Introduction.....	4
1. L'univers de la MDCL au Québec.....	6
1.1 Portrait des communautés locales.....	6
1.2 Portrait des pratiques et des entités.....	7
1.3 Portrait du déploiement territorial des pratiques.....	8
1.4 Portrait du soutien aux pratiques.....	9
2. La problématique de mise en œuvre de la MDCL.....	10
3. Conclusion.....	15
4. Références.....	15
Figure 1 – Synthèse du portrait de l'univers de la MDCL au Québec.....	7
Tableau I – Problématique de la mise en œuvre de la MDCL dans les communautés locales.....	11

## Introduction

Plusieurs grandes préoccupations au sein de la société québécoise se concrétisent actuellement par l'entremise d'une multitude d'actions. Elles touchent le développement de la famille, la réussite scolaire, les saines habitudes de vie, la lutte à la pauvreté, l'inclusion sociale et économique, etc., et plus largement le développement social, économique, durable, etc.

De nombreux efforts sont actuellement déployés en lien avec ces préoccupations. Un des points communs qui traverse une bonne partie de ces efforts est la reconnaissance des communautés locales comme lieux où se concrétisent et où sont mis en œuvre ces grands projets de changement. La participation des instances locales, des acteurs organisationnels et des citoyens est alors perçue comme une condition de réussite majeure.

Les attentes face à la contribution des communautés locales n'ont pas toujours été celles que nous connaissons aujourd'hui. Dans l'histoire récente du Québec, le développement des régions demeurait l'angle principal des efforts de développement. Depuis quelques années, la mobilisation et le développement des communautés locales (MDCL)<sup>1</sup> semblent être de plus en plus privilégiés tant par les communautés elles-mêmes que par les décideurs nationaux. Cette façon de faire est en quelque sorte devenue « à la mode » ou « la saveur du mois » pour actualiser le changement.

Nous sommes face à une stratégie qui se développe certes depuis quelques décennies, mais qui vient plus récemment de passer un stade critique quant à son déploiement. À travers son travail d'élaboration d'un [portrait de l'univers de la MDCL au Québec](#), le projet *Vers l'IMPACT* a répertorié près de 5 000 initiatives locales au Québec qui peuvent y être associées (tant des modèles, approches et projets non gouvernementaux, des approches et programmes gouvernementaux, que des structures de développement).

La MDCL est non seulement vaste et en pleine expansion, tant sur le plan des pratiques que des acteurs qu'elle interpelle, mais aussi d'une immense complexité. Une grande diversité de pratiques (modèles, approches et initiatives gouvernementales et non gouvernementales) s'appuie aujourd'hui sur cette stratégie et de plus en plus d'acteurs tant locaux, régionaux que nationaux sont engagés ou concernés par celle-ci. Il s'agit d'un univers dont les contours, bien que de mieux en mieux définis (voir section suivante), sont en constante mouvance.

Devant l'ampleur des investissements et des ressources consacrés à cette stratégie, les attentes de résultats sont élevées. Sur le terrain, nous constatons que ce déploiement exponentiel ne se fait toutefois pas sans heurt et engendre plusieurs défis et problèmes sur lesquels il serait souhaitable d'intervenir.

### Les grands défis dans l'univers de la MDCL au Québec

Un premier défi de cette stratégie est qu'elle implique un changement de perspective. Elle se veut en effet inclusive et globale dans un contexte où le développement dans les communautés a eu tendance à être organisé de façon segmentée et spécialisée. Si les approches populationnelle et par problème s'avèrent légitimes et nécessaires en fonction des types et de la variété des besoins auxquels il faut répondre, il existe

---

<sup>1</sup> Pour davantage d'explications concernant les concepts utilisés dans ce document, consulter le site [www.mobilisation-communautes.qc.ca](http://www.mobilisation-communautes.qc.ca).

une tension à gérer, car la perspective territoriale est tout aussi importante. Les communautés, autant que les acteurs qui les soutiennent, sont ainsi confrontés à des changements de perspectives et de pratiques majeurs pour lesquels ils ne possèdent pas toujours tous les atouts. Les structures organisationnelles et les cultures de travail n'ont pas été nécessairement développées pour réaliser ce virage. Pour mener ces changements, une vue d'ensemble et des espaces d'analyse sont essentiels.

Un deuxième défi est constitué par la cohérence de son déploiement. Non seulement la MDCL est une stratégie privilégiée par les communautés locales, mais elle l'est également par un ensemble d'acteurs externes qui la propose ou qui l'exige comme pré-requis aux communautés. Celles-ci doivent donc composer avec une multiplication d'initiatives et d'objectifs de développement, lesquelles ne sont pas toujours alignées et cohérentes entre elles, ce qui risque de nuire à l'atteinte des objectifs visés autant par les communautés que par les bailleurs de fonds ou les programmes.

Un troisième défi concerne plus spécifiquement la façon de soutenir les intervenants et les communautés dans le déploiement de la stratégie MDCL au Québec. De nombreux efforts sont en cours actuellement pour composer avec les grandes préoccupations mentionnées d'entrée de jeu. Face aux défis rencontrés, des réseaux s'organisent et se multiplient. Au cœur de ceux-ci se manifestent un leadership et une volonté de se développer de façon autonome en s'appuyant sur leur propre capacité d'analyse. À côté du potentiel important que ce soutien recèle existent toutefois des iniquités entre les territoires car le soutien n'est pas déployé de façon uniforme ou coordonnée. Les efforts pour soutenir le déploiement de la MDCL au Québec ne peuvent se faire sans la collaboration des réseaux. Ceci dit, la tâche est complexe à cause de leur nature autonome et parce que certains réseaux peuvent être très informels et exister sans grande visibilité.

En conséquence des défis précédents, c'est la capacité de réalisation de la MDCL qui est au cœur des préoccupations. La capacité des communautés de mettre en œuvre cette stratégie est limitée par une multitude d'enjeux variant selon la nature des communautés et l'état de leur développement. Pour certaines, l'accessibilité aux ressources de soutien est un obstacle majeur. Pour d'autres, les compétences pour construire une compréhension commune de la MDCL et réaliser une vision commune rassembleuse sont à développer. Même s'entendre sur la nature de leurs besoins et des développements souhaités n'est pas acquis pour beaucoup de communautés. La négociation entre communautés et bailleurs de fonds fait également partie de la réalité de la MDCL pour assurer l'atteinte d'objectifs mutuellement partagés. Finalement, bien qu'il existe une diversité de ressources de soutien, elles ne sont pas toujours accessibles et elles n'ont pas les ressources pour adapter leurs services de façon à répondre aux besoins spécifiques des communautés.

### **Le présent document**

Ce document présente notre analyse de la situation de la MDCL au Québec. Dans la première partie, nous présentons l'univers de la MDCL au Québec par quatre brefs portraits. La deuxième partie présente la problématique, soit plus spécifiquement les situations, effets et besoins associés aux trois défis dans cet univers, en fonction de la capacité des communautés locales de réaliser la stratégie.

## 1. L'univers de la MDCL au Québec

L'univers de la mobilisation et du développement des communautés constitue un enchevêtrement complexe d'acteurs, de pratiques, de réseaux, de communautés, etc. Nous présentons ici quatre brefs portraits permettant de saisir à la fois l'ampleur de cet univers et sa complexité : les communautés locales; les pratiques et les acteurs; le déploiement territorial; le soutien existant. Ces portraits aident à mettre en contexte la problématique et à préciser les balises permettant de soutenir les efforts de MDCL.

### 1.1 Portrait des communautés locales

Il y aurait environ 3000 communautés locales au Québec en retenant la notion de « territoire vécu » (Boisvert, 2007). Cette notion demeure malheureusement vague, tout comme celle de communauté locale, et peut raisonner avec une multitude de territoires administratifs et institutionnels (municipalité, district, arrondissement, quartier, paroisse, etc.). Ces territoires sont des construits qui ne reflètent pas nécessairement l'appartenance des individus qui y habitent. Tenter de faire un portrait des communautés locales au Québec s'avère donc plutôt difficile dans ce contexte.

Selon l'indice de développement des municipalités mesurant principalement le développement économique, 152 municipalités seraient dévitalisées au Québec (Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales et des Régions, 2008). Elles se concentrent dans le Bas St-Laurent, la Gaspésie et Les Iles-de-la-Madeleine, la Côte-Nord et dans les zones périphériques en Abitibi-Témiscamingue, au Saguenay-Lac St-Jean et en Outaouais (*ibid.*). Il s'agit donc principalement de régions éloignées des deux régions métropolitaines (Montréal et Québec), là où se concentrent principalement les ressources de la MDCL.

La taille et le type de municipalités (rurales, urbaines) fournissent également un certain nombre d'informations. Par exemple, des 1292 municipalités québécoises (incluant les réserves indiennes, les terres réservées et les villages cris), 627 (48,5%) ont moins de 1000 habitants et comptent pour 3,6% de la population, 493 (38,2%) en ont moins de 5000 et seulement 10 ont plus de 100 000 habitants (Institut de la statistique du Québec, 2010). Les 86 municipalités régionales de comté (MRC) regroupent 96% des municipalités. Seulement 47 municipalités sont hors MRC, constituant soit des agglomérations plus importantes ou des municipalités isolées.

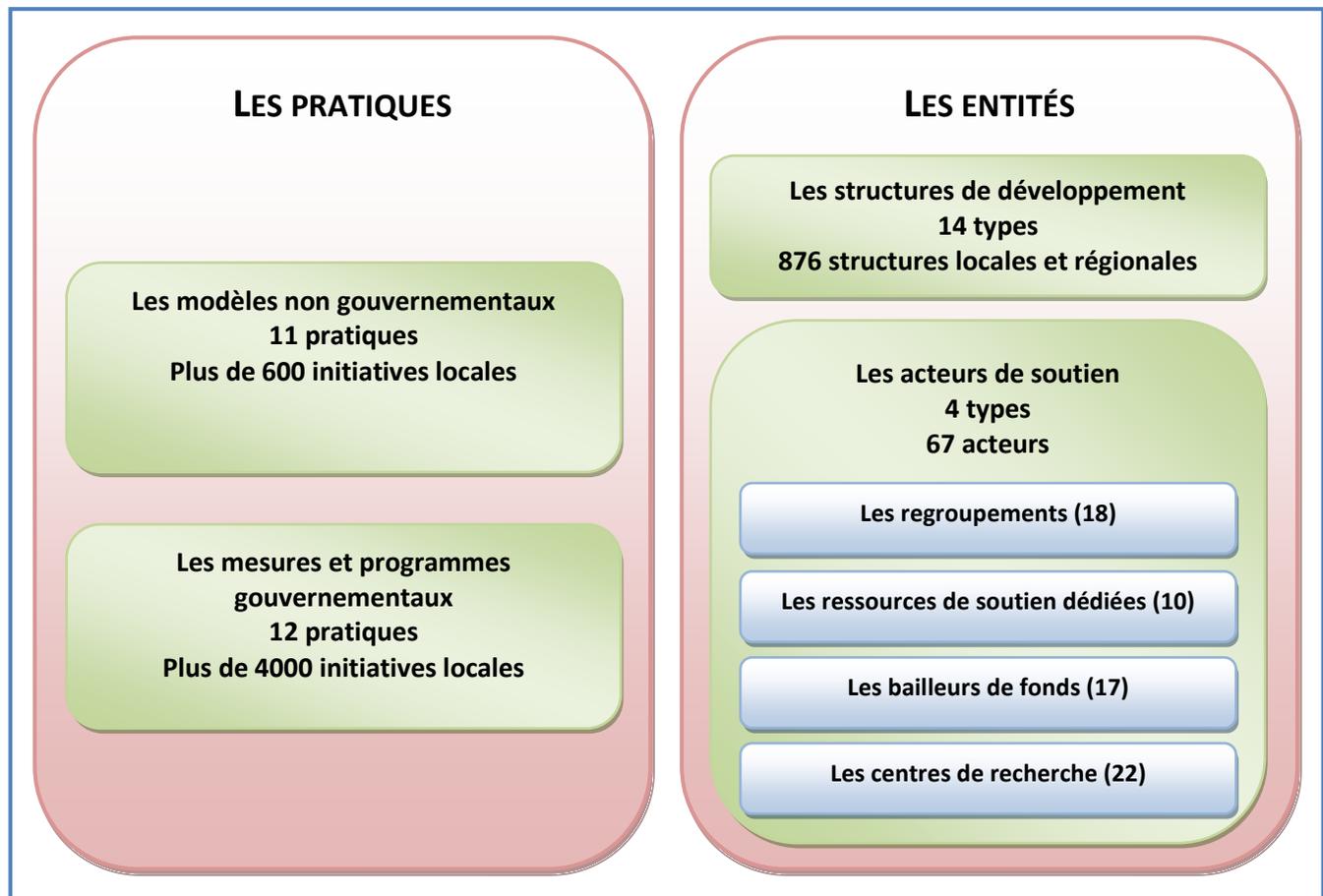
Certaines typologies des communautés existent à l'heure actuelle. On pense notamment aux travaux de Boisvert (Boisvert, 2007) proposant une catégorisation basée sur de multiples facteurs et qui distingue les communautés selon leur potentiel de développement (problématique, vulnérable, résiliente, aisée, avantagée, en émergence). Cette typologie, et d'autres encore, fournissent des indicateurs très intéressants pour analyser la réalité des communautés ou leur potentiel de développement au cas par cas, mais on ne peut en tirer un portrait global à l'heure actuelle, bien qu'une telle analyse demeure souhaitée.

En somme au Québec, plusieurs réalités très différentes se côtoient sur le plan des communautés. On peut parler de communautés en milieu métropolitain, urbain, ou rural, de communautés « dortoirs » de grandes villes, dépendantes d'une ville, éloignées des services, à population fluctuante, Autochtone, etc. Toute intervention visant les communautés devrait donc considérer pleinement ces différentes réalités.

## 1.2 Portrait des pratiques et des entités

Intervenir dans le champ de la MDCL implique d'interagir avec une grande diversité d'entités (individuels et organisationnels) et de pratiques. Nous avons choisi de présenter l'univers de la mobilisation et du développement des communautés en nous basant sur une catégorisation qui cherche à être la plus exhaustive possible et à éviter les chevauchements, quoiqu'ils existent souvent dans la réalité. La figure 1 présente une synthèse de ce portrait.

**Figure 1 – Synthèse du portrait de l'univers de la MDCL au Québec**



## Les pratiques

Les pratiques dont il est ici question constituent des façons de produire du changement dans les communautés qui s'appuient sur la stratégie de mobilisation et de développement des communautés. De ces pratiques découlent des initiatives locales (ou régionales). Nous en avons relevé deux grands types : 1) les modèles qui sont issus d'efforts dans les communautés (endogènes) ou qui leur sont proposés par différents acteurs non gouvernementaux (exogènes); 2) les programmes et mesures qui proviennent de différents paliers de gouvernement et qui sont « descendus » sur le plan local. Au total, 23 pratiques ont été retenues (selon certains critères), représentant près de 5000 initiatives locales et régionales. On peut affirmer sans aucun doute que plusieurs pratiques se côtoient sur un même territoire.

## Les entités

Nous avons pensé qu'il ne suffisait pas de nommer les pratiques pour avoir une idée la plus juste possible de ce vaste univers en mouvance. Nous avons aussi retenu dans l'élaboration de ce portrait deux grandes catégories d'entités concernées, à savoir : les structures de développement qui fondent leur travail sur la mobilisation et le développement des communautés locales et les différents acteurs de soutien à cette stratégie. Cette seconde catégorie est elle-même divisée en quatre sous-catégories, soit : les regroupements, les ressources de soutien, les bailleurs de fonds et les centres de recherche. Toutes ces entités jouent un rôle important dans cet univers que nous tentons de mieux cerner. Il faut d'ailleurs comprendre que les ressources de soutien ne sont pas les seules à en offrir. Plusieurs structures de développement, regroupements, centres de recherche et bailleurs de fonds offrent aussi diverses formes de soutien aux communautés ou aux initiatives locales bien que ce ne soit pas leur raison d'être principale. Au total, 14 types de structures de développement ont été répertoriés, représentant près de 900 initiatives locales et régionales, ainsi que 67 acteurs nationaux.

À ces grandes catégories d'acteurs s'ajoute une multitude d'acteurs locaux (représentants d'organisations et d'institutions, citoyens, coordonnateurs d'initiatives, etc.) qui mettent concrètement en œuvre les initiatives ainsi qu'une foule de réseaux plus ou moins formels (Réseau des grandes villes pour le développement local, réseaux d'intervenants régionaux, etc.).

### 1.3 Portrait du déploiement territorial des pratiques

De façon générale, un regard global sur le déploiement des pratiques et des structures de développement montre la diversité de compréhension et d'actualisation du « local », celui-ci changeant d'une initiative à l'autre.

#### Les modèles non gouvernementaux

Les pratiques de cette catégorie font davantage appel au territoire vécu en général, ou du moins, ce sont les acteurs locaux qui semblent principalement décider du territoire sur lequel ils souhaitent intervenir ensemble. Elles ciblent plus rarement des communautés en particulier; les communautés qui le désirent s'approprient le modèle ou l'approche et construisent leur initiative de façon autonome. Cela nous amène à croire que ce sont les communautés les mieux organisées et les plus dynamiques qui « profitent » de ces pratiques ou du soutien qui les accompagnent, ce qui pourrait amener une iniquité entre les territoires.

## Les mesures et programmes gouvernementaux

Les programmes ciblent généralement des communautés en particulier, pas pour les caractéristiques des communautés comme entités en soi, mais pour les caractéristiques de la population qui y vit (par exemple, population avec indice de défavorisation élevé; élèves dont les parents ont une faible scolarisation, femmes enceintes de moins de 20 ans, etc.).

On ne peut pas déterminer avec exactitude si les communautés vers qui sont dirigés les différents programmes sont toujours les mêmes en milieu urbain et en milieu rural. Par exemple, un quartier défavorisé d'une grande ville est probablement éligible à beaucoup de programmes à la fois, même si ces derniers sont basés sur des caractéristiques populationnelles différentes. Il y a en effet un lien entre le revenu, la scolarisation, le taux d'inactivité, la santé, etc. Les expérimentations menées jusqu'à maintenant dans le projet *Vers l'IMPACT*, la littérature existante et les nombreux contacts avec des acteurs locaux, régionaux et nationaux montrent que certaines communautés sont actuellement sursollicitées.

D'un autre côté, aux dires de certains intervenants, il semble y avoir des communautés qui se retrouvent un peu dans un « trou noir », leurs caractéristiques populationnelles ne leur permettant pas de se qualifier pour avoir accès au financement de certains programmes. Parallèlement, ces communautés ne semblent pas assez organisées pour développer des initiatives basées sur les modèles et approches qui pourraient leur convenir.

### 1.4 Portrait du soutien aux pratiques

Des acteurs à différents paliers offrent différentes formes de soutien tant aux pratiques, aux acteurs locaux qu'aux communautés en tant que telles. Les acteurs de soutien considérés dans cette analyse sont ceux du portrait de l'univers de la mobilisation et du développement des communautés précédemment présenté. Il peut s'agir de ressources de soutien dédiées mais aussi de regroupements, de structures de développement, de bailleurs de fonds, de centres de recherche, etc. Il faut aussi prendre en considération dans l'analyse un certain nombre de ressources qui, bien que n'ayant pas comme finalité spécifique le soutien aux pratiques s'appuyant sur une stratégie de MDCL (et ne faisant pas partie du portrait de l'univers en tant que tel), offrent diverses formes d'appui aux acteurs locaux.

Il est très difficile de répertorier les ressources en soutien à la MDCL tant elles sont en constante mouvance et tant elles varient dans leur forme. Il s'agit néanmoins d'un besoin auquel il faut trouver des réponses. Par ailleurs, il est quasiment impossible de les qualifier. Répondent-elles vraiment aux besoins ressentis ou exprimés? Satisfont-elles les acteurs vers qui elles sont dirigées? Sont-elles suffisamment accessibles (géographiquement ou financièrement) aux acteurs qu'elles ciblent? Des démarches évaluatives très élaborées seraient nécessaires pour pouvoir éventuellement répondre à de telles questions.

Il y a dans l'univers actuel quatre types d'acteurs à qui sont offertes différentes formes de soutien :

- Intervenants (agents de développement, coordonnateurs d'initiatives, organisateurs communautaires, etc.);
- Initiatives locales ou régionales (tables de partenaires, comités d'action locaux, consortiums, etc.) et projets spécifiques (organisation d'un forum citoyen, création d'un parc pour les enfants, etc.);
- Organisations (organismes communautaires, conseils municipaux, institutions, etc.);
- Communautés (par l'intermédiaire des leaders et des organisations qui y logent).

Le soutien offert se présente actuellement sous des formes de plus en plus diversifiées :

- Formation (elles sont nombreuses);
- Accompagnement individualisé (*coaching*, avis-conseil, mentorat);
- Communautés de pratique;
- Conseil opérationnel (apport d'expertise dans un champ particulier);
- Conseil stratégique – appui à la prise de décision stratégique;
- Résolution de conflits, médiation, facilitation;
- Accompagnement d'exercices collectifs liés aux étapes du cycle de développement;
- Mise en réseaux - transfert d'expérience;
- Recherches, études, diagnostics, recherche-action.

Quoique l'offre de soutien soit diversifiée et qu'elle touche plusieurs types d'acteurs dans l'ensemble, il n'en est pas nécessairement de même dans chacune des communautés. Ainsi, bien qu'il soit possible que certaines communautés et les acteurs qui les composent soient relativement bien soutenus (chacun des types d'acteurs nommés précédemment ayant accès à une diversité de types de soutien), il semble très clair que ce ne soit pas le cas de la majorité. On peut notamment se questionner sur l'accès à une variété de formes de soutien dans les régions éloignées des grands centres, là où semble se concentrer le soutien. L'iniquité entre les territoires sur le plan de l'accès au soutien (variété des formes pour différents types d'acteurs) apparaît comme un enjeu fondamental à ne pas négliger.

## 2. La problématique de mise en œuvre de la MDCL

Rappelons les trois grands défis traversant le déploiement de la MDCL au Québec : le changement de perspective que sous-tend cette stratégie, la nécessité d'en assurer un déploiement cohérent et les façons de le soutenir. Au final, c'est la capacité de réaliser la MDCL et de la réussir qui est en jeu.

Réussir la MDCL est directement lié à l'atteinte des objectifs de changement que les communautés ont choisis ou ont fait leurs. La problématique présentée dans le tableau suivant (Tableau I) met ainsi les communautés locales au cœur de l'analyse. On y présente les principales situations vécues à l'intérieur des communautés en lien avec chacun des trois défis identifiés, ce qui est requis dans les communautés pour relever les défis, les effets possibles s'ils ne sont pas relevés tant pour les communautés elles-mêmes que pour les acteurs qui les composent et finalement, les besoins auxquels il faut répondre pour y arriver.

Tableau I – Problématique de la mise en œuvre de la MDCL dans les communautés locales

SITUATIONS VÉCUES DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES	CE QUI EST REQUIS DANS LES COMMUNAUTÉS POUR RELEVER LE DÉFI	EFFETS POSSIBLES SI LE DÉFI N'EST PAS RELEVÉ	BESOINS AUXQUELS IL FAUT RÉPONDRE POUR RELEVER LE DÉFI
<b>Défi 1 – Changement de perspective</b>			
<p>La mise en œuvre de la MDCL nécessite de changer d'approche et de passer d'une perspective sectorisée/spécialisée à une perspective de développement global de la communauté avec multiples secteurs et citoyens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure compréhension de l'approche territoriale et globale</li> <li>• Besoin d'information accru pour mieux connaître les autres secteurs</li> <li>• Analyses supplémentaires pour planifier les développements et construire les nouvelles collaborations</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration à établir avec de nouveaux acteurs</li> <li>• Nouvelles formes d'animation et adaptation des cultures de travail pour agencer les efforts de divers secteurs</li> <li>• Développement des capacités des leaders actuels et émergents en conséquence</li> <li>• Dépassement des rapports de force au service d'intérêts d'acteurs ayant plus de pouvoir ou jouant la carte d'alliances stratégiques entre eux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien d'une sectorisation qui ne produit pas les changements espérés</li> <li>• Incapacité à avancer sur des bases partagées</li> <li>• Repli sur des façons de faire connues (incapacité à innover)</li> <li>• Efforts non coordonnés à efficacité réduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation et diffusion d'information (par territoire lorsque pertinent) : types d'acteurs, méthodes, techniques, outils novateurs...</li> <li>• Développement d'analyses et des outils d'analyse compatibles avec le changement de perspective pour permettre d'identifier les forces et les capitaux de la communauté, les liens entre les différents secteurs, les ressources disponibles...</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la capacité des communautés à agencer une diversité d'initiatives dans des secteurs variés</li> <li>• Renforcement des compétences des intervenants (nouvelles compétences liées aux méthodes de planification communautaire, gestion du changement, gestion des conflits, etc.)</li> <li>• Soutien de l'élargissement de programmes de type « leadership rassembleur » pour favoriser ces renforcements</li> </ul>
<p>Les communautés peuvent choisir la MDCL sans avoir pleinement conscience de sa pertinence, de ses exigences et des implications de ce changement de stratégie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer la pertinence de la stratégie en fonction des changements espérés et du contexte de la communauté</li> <li>• Évaluer les exigences du choix de cette stratégie</li> <li>• Analyser leur façon actuelle de faire du développement (champs d'action, acteurs impliqués et espaces de collaboration existante) et les implications de la mise en oeuvre de la MDCL pour leur communauté</li> <li>• Développer une compréhension partagée des exigences et implications de la MDCL</li> <li>• Identifier les nouvelles compétences requises et définir de nouveaux repères</li> <li>• Identifier les ressources requises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désillusionnement face à la stratégie et diminution de l'engagement progressif</li> <li>• Accroissement de la méfiance entre acteurs locaux et bailleurs de fonds</li> <li>• Inefficacité des efforts face aux résultats attendus</li> <li>• Sentiment de ne pas progresser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'outils d'analyse pour évaluer la pertinence de la stratégie</li> <li>• Renforcement des communautés locales : soutien des capacités d'évaluation des communautés avec information et sensibilisation aux exigences de la stratégie MDCL et des bailleurs de fonds</li> <li>• Documentation des caractéristiques, enjeux et implications de la stratégie MDCL incluant les compétences requises, ressources financières et matérielles</li> <li>• Soutien pour l'analyse du choix de cette stratégie</li> <li>• Soutien des efforts des bailleurs de fonds pour rendre explicites, cohérentes et transparentes les exigences et attentes envers les communautés</li> </ul>

SITUATIONS VÉCUES DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES	CE QUI EST REQUIS DANS LES COMMUNAUTÉS POUR RELEVER LE DÉFI	EFFETS POSSIBLES SI LE DÉFI N'EST PAS RELEVÉ	BESOINS AUXQUELS IL FAUT RÉPONDRE POUR RELEVER LE DÉFI
<b>Défi 2 – Assurer un déploiement cohérent</b>			
<p>Les communautés locales sont sollicitées par une multitude de programmes et de pratiques reliées à la MDCL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les communautés locales doivent pouvoir choisir et mettre en œuvre les programmes et pratiques qui répondent le mieux à leurs besoins parmi tous ceux qui sont offerts et ce, en tenant compte des ressources disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les communautés locales peuvent s'engager dans des programmes et pratiques qui ne répondent pas réellement à leurs besoins</li> <li>Les communautés locales risquent d'être instrumentalisées (davantage au service des objectifs des bailleurs de fonds que soutenues dans la recherche de solutions à leurs besoins véritables)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacité des communautés locales d'identifier leurs besoins véritables doit être renforcée : besoin d'une meilleure information sur les programmes et les pratiques (centralisée, vulgarisée, etc.); besoins de développement des compétences; besoins de ressources d'accompagnement compétentes; besoins de ressources informationnelles et financières adéquates pour les premières étapes du cycle de développement (portrait, diagnostic, vision commune)</li> <li>La capacité des communautés locales d'identifier les ressources disponibles doit être renforcée : besoin d'informations; besoins de développement des compétences; besoins de ressources d'accompagnement compétentes</li> <li>La capacité des communautés locales de négocier avec les bailleurs de fonds doit être renforcée : besoin de développement des compétences; besoin de lieux d'échanges et de collaboration avec d'autres communautés</li> <li>Les bailleurs de fonds doivent assurer une coordination de leurs offres : besoin d'une meilleure centralisation de l'information; besoin de lieux de collaboration entre les bailleurs de fonds</li> </ul>

SITUATIONS VÉCUES DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES	CE QUI EST REQUIS DANS LES COMMUNAUTÉS POUR RELEVER LE DÉFI	EFFETS POSSIBLES SI LE DÉFI N'EST PAS RELEVÉ	BESOINS AUXQUELS IL FAUT RÉPONDRE POUR RELEVER LE DÉFI
<p>Les programmes et les pratiques reliés à la MDCL offerts aux communautés dans une grande variété de secteurs utilisent un vocabulaire commun mais diffèrent les uns des autres sur différents aspects fondamentaux : concepts de base; territoire; façon d'atteindre les résultats; mode organisationnel; mode de gouvernance; période de soutien et d'accompagnement par le bailleur de fonds...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les communautés locales doivent trouver les similitudes entre les programmes et les pratiques offerts, repérer les informations et les outils appropriés pour réaliser les projets et coordonner les efforts locaux en conséquence</li> <li>• Les communautés locales doivent analyser les initiatives en cours et les espaces de collaboration existants afin d'évaluer leur potentiel d'intégration à un effort plus global</li> <li>• Les communautés locales doivent avoir la possibilité d'atteindre, à l'intérieur d'un seul projet, des résultats répondant à différents programmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources dans les communautés locales risquent d'être utilisées de façon inefficace : dédoublements, épuisement des acteurs locaux, danger de mimétisme...</li> <li>• La pérennité des pratiques risque d'être compromise</li> <li>• Les acteurs locaux risquent de rejeter la stratégie de MDCL si la confusion est trop grande ou s'ils jugent que leurs efforts ont été vains ou mal utilisés</li> <li>• L'absence de conformité de certains projets locaux avec les exigences des programmes peut se traduire par la non reconnaissance par les bailleurs de fonds d'expériences valables ou innovatrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bailleurs de fonds doivent harmoniser leurs repères conceptuels, organisationnels, territoriaux et autres afin qu'ils soient compatibles et réalisables par les communautés locales : besoin de lieux d'échanges entre les bailleurs de fonds, et entre les bailleurs de fonds et les communautés locales</li> <li>• Les communautés locales doivent pouvoir compter sur une information complète sur les programmes et les pratiques offerts : besoin d'une meilleure information (centralisée, complète, vulgarisée) et d'une analyse de cette information</li> <li>• Les bailleurs de fonds doivent s'assurer que leurs intervenants et leurs intervenantes possèdent la capacité de bien communiquer l'information requise par les communautés et de concilier leurs objectifs avec ceux des communautés locales : besoins de développement des compétences</li> <li>• Les bailleurs de fonds doivent faire preuve d'une plus grande flexibilité quant à la façon dont les projets escomptés sont mis en opération et leurs résultats sont évalués : besoins de développement des compétences des intervenantes et des intervenants; besoin de lieux d'échanges entre les bailleurs de fonds, et entre les bailleurs de fonds et les communautés</li> </ul>
<p>Malgré qu'elles puissent mettre en opération de façon compétente et efficace des initiatives s'inscrivant dans la stratégie de MDCL, certaines communautés se heurtent à des obstacles limitatifs sinon insurmontables</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les communautés locales doivent être en mesure de lire leur environnement, de l'analyser, d'évaluer les limites de l'action locale et d'élaborer des stratégies complémentaires</li> <li>• Les communautés locales doivent être en mesure d'établir ou de se joindre à des réseaux d'influence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les communautés risquent d'être incapables de réaliser les projets de développement espérés</li> <li>• Les acteurs locaux risquent de rejeter la stratégie de MDCL s'ils jugent que leurs efforts ont été vains ou mal utilisés</li> <li>• La pérennité des pratiques risque d'être compromise</li> <li>• Les efforts d'innovation risquent d'être sapés par le découragement</li> <li>• Les communautés locales risquent de se considérer incompetentes et de se replier sur elles-mêmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacité des communautés locales d'identifier les limites des projets doit être renforcée : besoin d'une meilleure information sur l'environnement sociopolitique et socioéconomique ; besoins de développement des compétences analytiques ; besoins de ressources d'accompagnement compétentes ; besoin de lieux d'échanges et de collaboration avec d'autres communautés locales</li> <li>• Les bailleurs de fonds doivent s'assurer que leurs attentes sont réalistes et réalisables : besoins de développement des compétences des intervenantes et des intervenants ; besoin de lieux d'échanges entre les bailleurs de fonds, et entre les bailleurs de fonds et les communautés locales</li> <li>• Les communautés locales ont besoin d'un espace pour des analyses avec d'autres communautés et de développer ou de se joindre à des réseaux d'influence</li> </ul>

SITUATIONS VÉCUES DANS LES COMMUNAUTÉS LOCALES	CE QUI EST REQUIS DANS LES COMMUNAUTÉS POUR RELEVER LE DÉFI	EFFETS POSSIBLES SI LE DÉFI N'EST PAS RELEVÉ	BESOINS AUXQUELS IL FAUT RÉPONDRE POUR RELEVER LE DÉFI
<b>Défi 3 – Façon de soutenir les intervenants et les communautés</b>			
Les communautés ont de la difficulté à identifier leurs besoins en développement des compétences pour réaliser la MDCL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des intentions claires et partagées des communautés locales pour être en mesure de préciser les compétences qui sont à développer en lien avec leurs objectifs.</li> <li>• Développer une compréhension partagée des grandes étapes de réalisation de la MDCL</li> <li>• Reconnaissance des compétences existantes et celles manquantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible motivation</li> <li>• Risque de choisir en fonction de l'offre plutôt que des besoins</li> <li>• Risque de choisir en fonction d'une mauvaise analyse</li> <li>• Compétences existantes ne peuvent être valorisées et renforcées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des outils de sensibilisation aux développements des compétences pour les communautés qui ne sont pas prêtes à amorcer/continuer un changement.</li> <li>• Renforcer les ressources de soutien pour accroître l'accompagnement dans l'identification des besoins</li> <li>• Développer des référentiels sur les pratiques/défis de la MDCL pour faciliter l'identification de besoins spécifiques et de compétences pertinentes</li> <li>• Baliser et préciser les tâches et les fonctions des nouveaux métiers de la MDCL</li> </ul>
Les offres de soutien existantes ne correspondent pas toujours aux besoins réels des communautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvoir repérer des ressources de soutien potentiellement compatibles avec leurs besoins</li> <li>• Pouvoir interagir avec des ressources de soutien pour préciser les spécificités de leurs demandes</li> <li>• Les organisations dans les communautés doivent pouvoir élaborer et réaliser un plan de développement des compétences (au-delà de la formation ponctuelle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réponses aux besoins demeurent partielles</li> <li>• Inefficacité des efforts de développement de compétences</li> <li>• Nouvelles connaissances et savoir-faire ne se concrétisent pas en compétences</li> <li>• Possibilité de développement de méfiance envers futures offres de développement de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des compétences des intervenants et renforcement de la capacité d'agir des communautés : concertation des efforts de soutien pour une meilleure analyse des besoins des acteurs et des communautés et un ajustement du soutien offert</li> <li>• Centralisation et diffusion d'informations : banque de ressources</li> <li>• Augmentation de l'accessibilité aux ressources</li> <li>• Renforcement des ressources pour offrir un soutien axé sur une perspective globale du développement territorial</li> <li>• Réduire la concurrence stérile entre ressources de soutien, sans avoir d'effet négatif sur leur capacité d'innover</li> <li>• Favoriser le développement de différentes formes d'activités de développement de compétences (communautés de pratique, mentorat, etc.)</li> <li>• Diffuser l'information sur différentes approches, activités complémentaires et menant à du développement de compétences</li> <li>• Augmenter la complémentarité entre les ressources de soutien internes aux programmes/initiatives et les ressources externes (besoin de lieu d'échange et de collaboration)</li> </ul>
Accès inéquitable aux ressources de soutien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les communautés doivent avoir accès à des ressources de soutien convenant à la spécificité de leurs pratiques, à leur degré d'avancement, au type de communauté et leur situation géographique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence ou efficacité réduite de développement de compétence</li> <li>• Difficulté à innover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à une diversité de ressources pour l'ensemble des communautés via : a) une collaboration accrue entre ressources de soutien; b) une meilleure utilisation des nouvelles technologies de communication</li> <li>• Renforcement des ressources de soutien pour augmenter leur capacité de réponse</li> <li>• Renforcement des ressources de soutien pour contextualiser les contenus pour les adapter aux besoins et aux différentes réalités</li> </ul>

### 3. Conclusion

L'univers de la MDCL est en expansion et en mouvement et il vit de la turbulence, au point où l'ensemble semble parfois chaotique. Les caractéristiques de son déploiement soulèvent plusieurs effets qui convergent dans le fait que les objectifs de changement visés tant par les communautés que par différents acteurs à d'autres paliers (régional et national) semblent difficiles à atteindre. La description de la problématique montre toute l'importance de se doter d'un espace collaboratif spécifiquement voué au soutien du déploiement de la MDCL au Québec. Riche et complexe à la fois, l'univers de la MDCL pourrait bénéficier d'une plus grande cohérence et d'une efficacité accrue.

### 4. Références

- BOISVERT, Réal (2007). *Les indicateurs de développement des communautés : vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance*. Rapport général révisé en 2008, Agence de la santé et des services sociaux de la Mauricie et du Centre-du-Québec, 64 pages.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DES RÉGIONS (2008). *Pour une plus grande prospérité et vitalité de nos municipalités*. Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées, 60 pages.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2010). « La population des municipalités du Québec au 1<sup>er</sup> juillet 2009 : quelques constats », *Coup d'œil sociodémographique*, n° 02, février 2010, 4 pages.