

C-07-2007

Compte-rendu du séminaire :

**« Concertation locale et gouvernance
en contexte de revitalisation urbaine »**

ARUC-ÉS

Mars 2007

Cahier de l'ARUC-ÉS

Cahier No : C-07-2007

Compte-rendu du séminaire Concertation locale et gouvernance en contexte de revitalisation urbaine tenu le 7 avril 2006

Prise de notes et préparation du cahier : Richard Allaire, doctorant à l'UQAM

Correction orthographique et grammaticale : Francine Pomerleau

Mise en page : Francine Pomerleau

ISBN : 978-2-89276-415-4

Dépôt légal : Mars 2007

Bibliothèque Nationale du Québec

Bibliothèque Nationale du Canada

Avant-propos

Le vendredi 7 avril 2006, plus de quarante personnes (coordonnateurs de tables de concertation, représentants de la Ville de Montréal, agent de projet de Centraide et chercheurs) ont participé au séminaire *Concertation locale et la gouvernance en contexte de revitalisation urbaine* dont les objectifs étaient les suivants :

- Faire part de résultats d'une recherche menée en partenariat avec Centraide du Grand Montréal et la table de concertation Vivre Saint-Michel en santé, tant sur l'historique de la table que sur ses structures de gouvernance.
- Offrir une période de réflexion commune à un ensemble d'intervenants en concertation locale par la présentation d'expériences de concertation locale.

Nous remercions Centraide du Grand Montréal et le Service de la sécurité du revenu et du développement social de la Ville de Montréal de leur collaboration à l'organisation de ce séminaire.

Nous remercions l'équipe de Vivre Saint-Michel en santé de son accueil et de son soutien à l'organisation cette journée de réflexion.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	III
L’alliance entre Centraide et l’ARUC-ÉS : Le cas de vivre Saint-Michel en santé	
<i>Allocution d’ouverture</i>	
<i>Lyse Brunet</i>	
<i>Centraide du Grand Montréal.....</i>	7
Vers une meilleure communication auprès des bailleurs de fonds	
<i>Michèle Thibodeau-DeGuire</i>	
<i>Centraide du Grand Montréal.....</i>	9
Étude sur Vivre Saint-Michel en santé et Recherche démocratie locale et multiculturalisme	
<i>Jean-Marc Fontan</i>	
<i>ARUC-ÉS - UQÀM.....</i>	11
Partage de quelques réflexions autour du Chantier de revitalisation urbaine et sociale à Saint-Michel	
<i>Pierre Durocher</i>	
<i>Chantier de revitalisation urbaine et sociale à Saint-Michel</i>	15
Période de questions et commentaires	17
L’expérience de Solidarité Mercier-Est : mode de gouvernance et participation citoyenne	
<i>Fabienne Audette</i>	
<i>Solidarité Mercier-Est.....</i>	19
La revitalisation urbaine intégrée dans Ville-Émard/Côte Saint-Paul	
<i>Steeve Dupuis</i>	
<i>Concertation Ville-Émard et Côte-Saint-Paul</i>	23
Période de questions et commentaires	27
Synthèse des présentations et éléments de réflexion autour des pratiques de concertation	
<i>Christian Jetté</i>	
<i>Université de Montréal.....</i>	29
Période de questions et commentaires	35
Synthèse et points forts	37
ANNEXE 1 : Inscriptions au séminaire du 7 avril 2006.....	39

L'ALLIANCE ENTRE CENTRAIDE ET L'ARUC-ÉS : LE CAS DE VIVRE SAINT-MICHEL EN SANTÉ

Allocution d'ouverture de madame Lyse Brunet
Vice-présidente, développement social
Centraide du Grand Montréal

Présentation de l'alliance Centraide/ARUC-ÉS

Prendre part à une recherche partenariale avec l'ARUC-ÉS dans le cadre de Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) a été pour Centraide une expérience nouvelle. Notre mission est de soutenir l'action communautaire sur le territoire du Grand Montréal. Centraide est connu pour sa campagne annuelle de financement au profit de quelque 300 organismes communautaires et 50 projets. Toutefois, bien que le support aux organismes communautaires reste lié à notre mission de base, Centraide a commencé, depuis le début des années 90, à soutenir des initiatives d'action collective comme le sont les tables de quartiers.

La première table de quartier soutenue a été celle de Saint-Michel, à raison de 2 000 dollars. Nous en étions au début de ce que nous avons appelé par la suite, dans notre jargon, « des processus de mobilisation ». Au cours des années 90, Centraide a développé un partenariat avec la Ville de Montréal et la Direction de la santé publique, lequel se poursuit toujours et grâce auquel, non seulement les fonds ont été accrus, mais aussi parce que tous les partenaires concernés ont fait une démarche afin de définir ce qu'est une table de quartier et comment elle pouvait contribuer à apporter une valeur ajoutée à l'action des organismes et institutions impliqués dans le développement social d'une communauté locale.

Dans ce contexte, l'initiative du Chantier de revitalisation urbaine et sociale, portée par la table de quartier de Saint-Michel Vivre Saint-Michel en santé (VSMS), est devenue un projet pilote porteur d'apprentissages tant pour Centraide que pour le milieu de Saint-Michel. Ce projet a été aussi l'occasion pour VSMS de s'associer au réseau canadien *Vibrant Communities* (les communautés dynamiques) et pour Centraide d'approfondir la compréhension des enjeux inhérents à cette démarche puisque l'expérience a lieu dans quinze autres villes canadiennes. Cette expérience nous a incités à vouloir mieux documenter les dynamiques de partenariat qui se sont installées dans l'expérience de VSMS et, à partir de cette expérience, enrichir nos savoirs et contribuer par là au développement du réseau des tables de quartier à Montréal. Pour ce faire, nous avons besoin de l'expertise de l'ARUC-ÉS, et c'est dans l'esprit de créer une alliance autour d'un projet de recherche sur l'intervention dans le quartier Saint-Michel que nous avons approché l'ARUC-ÉS. Un des premiers objets de recherche qui a retenu notre attention est celui de la gouvernance locale de la table de quartier. C'est le résultat de cette recherche qui est présenté dans le cadre de ce séminaire. Nous souhaitons ainsi que le projet de Saint-Michel et les connaissances nouvelles qu'il génère puissent être partagés par tous nos partenaires des tables de quartier.

Pour Centraide, la valeur ajoutée de cette alliance est multiple : elle permet d'approfondir nos connaissances et celle des partenaires de Saint-Michel sur les actions de VSMS et de la partager; elle offre des espaces de rencontres entre ceux qui sont sur le terrain et les chercheurs; elle augmente la crédibilité du projet et, d'une certaine manière, elle influence notre propre organisation qui doit sans cesse évoluer pour répondre aux besoins et aux nouvelles dynamiques dans l'action sociale.

Nous sommes très heureux de cette collaboration qui se déroule de façon admirable grâce à l'écoute et la disponibilité de l'équipe de recherche et de sa capacité à entrer en relation avec les équipes sur le terrain. C'est là un grand atout de l'alliance avec l'ARUC-ÉS et cela mérite d'être souligné.

VERS UNE MEILLEURE COMMUNICATION AUPRÈS DES BAILLEURS DE FONDS

Commentaire de madame Michèle Thibodeau-DeGuire, P.D.G.

Centraide du Grand Montréal

Transmis par madame Lise Brunet

La grande préoccupation autour des enjeux reliés à la pauvreté dans nos sociétés modernes n'est pas seulement présente à Montréal, au Québec ou au Canada, mais elle est présente dans le monde entier. Il y a un questionnement important chez les gens autour de ces enjeux et un réel désir de trouver des solutions ainsi qu'une volonté de voir où ils peuvent être utiles.

Pour Mme Thibodeau-DeGuire, un séminaire comme celui-ci représente une synthèse permettant d'organiser l'information. Ceci lui est fort utile au moment d'expliquer aux grands bailleurs de fonds ce que l'on fait de leur support. En effet, il y a chez ce public un réel désir de comprendre la portée de son engagement et, trop souvent, le jargon du milieu communautaire les rejoint difficilement. Un tel séminaire lui offre donc une formidable occasion d'aller puiser de nouveaux outils conceptuels, traduisibles pour les bailleurs de fonds.

ÉTUDE SUR VIVRE SAINT-MICHEL EN SANTÉ ET RECHERCHE DÉMOCRATIE LOCALE ET MULTICULTURALISME

Allocution de Jean-Marc Fontan

Directeur, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)

Professeur au département de sociologie à l'UQÀM

Mise en contexte de la recherche partenariale universitaire

Ce séminaire fait partie d'une activité de recherche partenariale conduite au sein de l'ARUC-ÉS. L'ARUC-ÉS est un partenariat de recherche qui existe depuis 2005. Ce partenariat est financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSHC).

À la demande de Centraide, l'ARUC-ÉS a mené depuis 2004 une recherche sur l'expérience de concertation de Vivre Saint-Michel en santé. Pour ce faire, nous avons constitué un partenariat avec des chercheurs de l'ARUC-ÉS et des représentants de VSMS et de Centraide.¹

Présentation de quelques résultats relatifs à Centraide et au projet VSMS

Le projet VSMS représente une enveloppe budgétaire de 20 000 \$ sur deux ans. Elle provient d'une contribution de Centraide et du fonds de recherche de l'ARUC-ÉS. L'accompagnement du processus a impliqué quatre représentants du milieu : deux de Centraide et deux de VSMS.

Trois rapports de recherche ont été réalisés :

- Le premier rapport présente le contexte historique et communautaire de développement rencontré dans le quartier. Il se penche sur le développement social, économique et politique : *Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation : Vivre Saint-Michel en Santé (VSMS), Phase 1 : Profil de la communauté* par Sambou Ndiaye, sous la direction de Jean-Marc Fontan, Marie Bouchard, Benoît Lévesque (UQAM), et Marguerite Mendell (Université Concordia), cahier de l'ARUC-ÉS, n° R-16-2004, novembre 2004;
- Le deuxième rapport porte davantage sur la contribution du CLSC Saint-Michel et de Centraide au développement de VSMS. Ce volet de la recherche visait à comprendre tant l'émergence et les différentes phases de croissance, que les moments de crises ou de fortes tensions. Cette étape a permis de mieux saisir la dynamique de la vie associative autour de cette organisation. Bien qu'elle soit intéressante pour l'acteur, c'est une phase qui peut aussi lui causer des frustrations. En effet, l'acteur a souvent l'impression de bien connaître son histoire, mais le travail des chercheurs, du fait qu'ils consultent une diversité de sources, met nécessairement en lumière les différentes interprétations qui sont faites de la même histoire. Les chercheurs sont donc appelés à conjuguer ces différents regards pour tenter d'arriver avec quelque chose qui se rapproche le plus possible de la réalité, bien que certains aspects nous échappent inévitablement : *Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation Vivre Saint-Michel en santé (VSMS) Montréal, Phase II : Monographie organisationnelle de VSMS* par Sambou Ndiaye, sous la

¹ L'équipe partenariale était constituée pour les chercheurs de Marie Bouchard (UQAM), Jean-Marc Fontan (UQAM), Jean Lafontant (UQAM), Margie Mendell (Université Concordia), Benoît Lévesque (UQAM et ÉNAP) et Sambou N'Diaye doctorant (UQAM) et pour les praticiens de Chantal Grandchamp (Centraide), Odette Viens (Centraide), Pierre Durocher (VSMS) et Daniel Duranleau (VSMS).

direction de Jean-Marc Fontan, Marie Bouchard, Benoît Lévesque (UQAM), et Marguerite Mendell (Université Concordia), cahier de l'ARUC-ÉS, n° C-04-2005, août 2005;

- Le troisième rapport présente une étude exploratoire qui découle d'une réflexion portant sur la participation des communautés culturelles au sein de VSMS. Cette étude n'était pas prévue au début de projet puisque, initialement, il n'y avait aucune interrogation particulière par rapport à la question des communautés culturelles. Toutefois, en cours de réalisation des travaux, il est apparu que l'arrimage entre VSMS et les communautés culturelles présentes à Saint-Michel n'était pas aussi fort qu'il aurait dû l'être. Afin de mieux comprendre cette situation, une étude exploratoire a été réalisée par Jean Lafontant, sociologue spécialisé sur la question de l'immigration. Cette étude exploratoire a fourni suffisamment de matériel pour faire l'objet d'une autre démarche. Grâce à un financement complémentaire du CRSH, il fut possible de réaliser une étude autour du thème *Démocratie locale et multiculturalisme* qui donna d'ailleurs lieu à un séminaire en novembre 2005 où furent accueillis les représentants des communautés culturelles pour discuter autour de cette thématique : *La participation des communautés ethnoculturelles à la table de concertation Vivre Saint-Michel en santé (VSMS), une étude exploratoire* par Jean Lafontant, cahier de l'ARUC-ÉS, n° C-08-2005, décembre 2005.

VSMS : Une valeur ajoutée pour le développement du territoire de Saint-Michel

L'impact de VSMS dans le développement du quartier est non seulement palpable, il est positif : VSMS élève le capital socioterritorial du territoire. Ainsi, ce projet donne de nouveaux outils au quartier, afin de mieux comprendre la réalité de son territoire et d'être capable de mobiliser davantage de ressources.

Toutefois, deux grands défis se sont posés :

- **Le premier défi est de travailler de façon plus spécifique la question sectorielle du multiculturalisme**, c'est-à-dire qu'il faut se demander comment faire en sorte que le travail de l'acteur puisse mieux prendre en considération les demandes, les besoins et les urgences qui émanent de communautés culturelles présentes et en mouvance sur le territoire. Le profil des problèmes rencontrés sur un territoire peut demeurer le même dans les grandes lignes - appauvrissement des ménages, manque de logements sociaux, absence de services communautaires spécialisés, problèmes de transport, difficile insertion au marché du travail, etc. - toutefois la façon d'aborder ces problèmes peut avoir à changer en fonction de changements du portrait sociologique de la population du territoire en question. Évidemment, on parle alors de changements dans la composition culturelle de la population du territoire. Dans ce contexte, il apparaît important de travailler à partir d'une approche multiculturelle et surtout interculturelle.
- **L'autre grand défi est autour du développement économique** : comment mobiliser et impliquer de façon novatrice des gens d'affaires pour le développement du quartier? Il s'agit ici de se demander s'il est possible d'intégrer d'autres acteurs et s'il est possible de maintenir la qualité de la relation qui se fera. Dans le cas de VSMS, les chercheurs ont senti l'urgent besoin de la population de mobiliser la communauté des affaires.

Quelques ambiguïtés autour de Vivre Saint-Michel en santé

- La stratégie des dix premières années était très centrée autour du développement social et de l'intuition initiale portée par le programme des *Villes et villages en santé*.
- La stratégie de la fin des années 1990 et du début des années 2000 a été centrée autour d'une orientation socioéconomique.

Ce changement se traduit d'ailleurs par une mobilisation élargie de ressources externes. Le CLSC Saint-Michel était l'acteur clé pour la première période, Centraide le devient pour la deuxième période. De même, VSMS s'insère dans un réseau canadien en devenant partie prenante du projet des *Communautés dynamiques* du Tamarack Institut (<http://tamarackcommunity.ca/>).

Cette tension, lors de la conduite de notre étude, trouvait écho dans le mode de gouvernance de VSMS. Une tension était observable entre le projet initial de VSMS et un nouveau projet, le Chantier de revitalisation urbaine et sociale du quartier Saint-Michel. L'étude que nous avons réalisée a permis à VSMS de mieux saisir la nature des enjeux, ce qui a facilité les prises de décision concernant les modalités de gouvernance de l'organisme.

Enfin, les études que nous avons réalisées ont bien montré l'importance de travailler la question des relations ou de l'arrimage entre les structures de gouvernance présentes sur un même territoire. De façon simplifiée, au moins trois structures interviennent par la concertation territoriale pour appuyer le développement du quartier : la CDÉC Centre-Nord, VSMS et le Conseil d'arrondissement. Cet arrimage ne se fait pas toujours bien et des problèmes de reconnaissance se posent souvent au niveau des missions et des capacités d'action des organisations. Sur ce point, nous avons suggéré de travailler en mode de gouvernance multi-niveau pour assurer une meilleure coordination des interventions.

Il y a une évolution autour de ce déplacement de stratégie :

- Un partenariat autour de VSMS se construit différemment en allant davantage vers l'extérieur en mobilisant de nouveaux acteurs.
- Le CLSC, acteur institutionnel important, perd de son leadership au profit d'autres acteurs tels que Centraide, la Ville de Montréal et d'autres partenaires qui viennent du milieu des affaires ou de milieux extérieurs au quartier.

Il y a donc développement d'un nouveau leadership institutionnel, ainsi que de nouvelles opportunités de financement. Le programme des *Vibrant Communities* (communautés dynamiques) a, par exemple, trouvé à Saint-Michel et à Trois-Rivières des lieux pour explorer le modèle de ces communautés sur l'espace canadien, avec des préoccupations très centrées sur l'inégalité et la pauvreté, ainsi que des éléments innovants afin de pouvoir travailler à l'intérieur de localités, de quartiers et de villes.

Par ailleurs, un autre élément d'ambiguïté portait sur les modalités de gestion de la table de concertation. D'une part, une gestion centralisée autour d'une vision et d'un plan de revitalisation de Saint-Michel, ou d'autre part, une gestion décentralisée au sein des comités de travail responsables de composantes d'un plan d'action de quartier. En ce sens, il y eut une adaptation par rapport aux façons de valider la conception du plan de revitalisation de Saint-Michel; lequel est centré sur un projet, avec un leadership clair de VSMS. Ceci créait donc un décalage avec

les différents satellites et groupes de travail qui caractérisaient l'organisation. VSMS a donc eu à se questionner dans le contexte du développement de ce recentrage autour du chantier de revitalisation.

Vivre Saint-Michel en Santé : un territoire cible pour plusieurs structures de gouvernance

Le travail avec un nombre élevé d'acteurs différents pose trois types de questionnement. Un premier type se situe au niveau de l'importance de la coordination entre les interventions des différentes structures présentes ou intervenant sur le territoire. VSMS est, à ce titre, un territoire cible pour plusieurs structures de gouvernements et plusieurs lieux de concertation où des visions et des objectifs différents se côtoient, se confrontent. Concrètement, cela pose des questions en termes de coordination. Afin d'éviter d'être contre-productif et de causer des tensions, il est préférable de travailler à la coordination des interventions, et ce, entre des structures qui ont des mandats de travail et d'intervention sur le même territoire. Par exemple, dans le cas de VSMS, il y a d'une part l'arrondissement, avec sa structure politique, son plan, ses mécanismes, ses ressources de travail, et ce, au sein d'une hiérarchie politique précise. D'autre part, il y a la CDEC qui reçoit aussi un mandat de sa communauté pour intervenir dans l'arrondissement à travers le credo du développement socioéconomique, et ce, à travers un volet emplois, de soutien des organisations communautaires et de soutien à l'entrepreneuriat. Au sein de ces acteurs, il y a VSMS, qui est à la fois sur le terrain de la CDEC et sur celui du développement social. VSMS confronte la Ville sur des décisions d'aménagement, développe son plan d'action, ses résultats, etc. Il y a donc un fonctionnement parallèle entre les différents intervenants du milieu.

Toutefois, pour des projets où il faut mobiliser des stratégies de frappe et de brassage par rapport à de grands acteurs (provincial, fédéral), les actions concertées deviennent importantes. Travailler dans la coopération ne signifie pas que l'on se fusionne et que l'on empêche les autres d'exister, il s'agit plutôt de mener des actions concertées autour de mêmes objectifs.

Un deuxième type de questionnement réside dans l'importance de reconnaître les missions, les mandats et les modes de représentativité de chacun des organismes travaillant dans le milieu. Il faut apprendre à travailler dans la reconnaissance de chaque groupe, de chaque vision et de chaque structure. Il faut aussi reconnaître la légitimité et la crédibilité de chacune des organisations et tenter de voir comment il est possible de mettre en commun des ressources, des compétences et des expertises, pour pouvoir faire en sorte de revitaliser l'espace. La Ville peut prétendre faire ce travail seul, mais au niveau de l'arrondissement, elle ne peut dans les faits qu'être un lieu de parachutage de décisions, en ce sens qu'elle n'y entretient aucun lien direct en ce qui concerne les prises de décisions concernant d'autres organismes. De plus, la Ville est aussi à la remorque des décisions des grands acteurs fédéraux et provinciaux. Une seule organisation ne peut pas prétendre avoir « la » bonne solution et « les » bonnes ressources pour pouvoir faire ce travail immense qu'implique la revitalisation. En somme, la concertation est nécessaire, tout comme l'est l'innovation autour des mécanismes d'intégration et de coordination entre les différentes structures.

Un troisième niveau de questionnement se pose; il s'agit des questions d'intervention. En fait, il faut savoir comment travailler ensemble afin de faire une gestion intégrée du territoire et des secteurs d'intervention; une maximisation des ressources à la disposition des acteurs; et une mutualisation des capacités de développement disponibles au sein de la communauté. Il y a donc moyen de s'inspirer, de réfléchir et de travailler en convergence sur des solutions qui peuvent être porteuses pour le territoire.

PARTAGE DE QUELQUES RÉFLEXIONS AUTOUR DU CHANTIER DE REVITALISATION URBAINE ET SOCIALE À SAINT-MICHEL

Allocution de Pierre Durocher
Chargé de projet du Chantier de revitalisation urbaine et sociale
Quartier Saint-Michel

Le chantier de revitalisation urbaine et sociale est une nouvelle phase de travail et d'intervention lancée à la fin de 2003 par VSMS. Elle a entraîné des changements au sein de l'organisation, ainsi que dans la relation avec ses partenaires internes et externes.

Mise en contexte : la concertation dans Saint-Michel

Comme bien des tables de quartier, celle de Saint-Michel s'est organisée à la fin des années 80 et au début des années 90. Ce travail a nécessité l'apprentissage d'une certaine capacité à fixer et à atteindre collectivement des objectifs communs. Les acteurs ont aussi dû développer une certaine confiance à l'aboutissement du projet.

Avec le recul, un certain manque de vision à long terme est apparu chez les acteurs. En effet, le travail de terrain, puisqu'il exige une constante concentration sur l'action concrète et épisodique, risque souvent d'étouffer la mise en place d'une vision à long terme. Tenter d'établir une vision à long terme impliqua donc un questionnement sur la position actuelle de la Table ainsi que sur sa position par rapport à l'idéal à atteindre. Cette démarche a aussi impliqué un questionnement sur le travail accompli depuis les 15 dernières années.

Par l'alliance avec l'ARUC-ÉS, par le biais de Centraide il a été permis à la Table d'avoir une lecture collective des 20 dernières années. Cette démarche a semblé s'imposer, d'autant plus que le milieu communautaire change continuellement et qu'avec le temps, certains morceaux de l'histoire risquent de se perdre. Cette démarche permet d'offrir la possibilité aux futurs acteurs de mieux se positionner dans leur propre cheminement historique, sans être obligés de refaire une analyse de ces 20 années.

Au cours de l'expérience de VSMS, il est apparu que plusieurs lectures de l'histoire étaient présentes. Les cahiers de l'ARUC-ÉS sont donc le résultat d'un travail collectif. Au fond, bien que tous aient vécu la même chose, le sens, l'importance, ainsi que la priorité donnée à certains événements clés différaient. Le secteur privé avait une lecture particulièrement différente des événements. Cette polysémie historique obligea nécessairement à la négociation, ce qui a bien fonctionné, dans la mesure où cette démarche a permis de mieux comprendre le chemin parcouru et la position actuelle de la Table. Ce travail a aussi permis de prendre un recul permettant de dépoliariser certaines questions qui restent à discuter.

La mise en place du Chantier de revitalisation urbaine et sociale a permis à VSMS de s'ouvrir à des acteurs extérieurs, mais elle a aussi permis de s'ouvrir à des acteurs intérieurs plus timides tels que le Cirque du Soleil. Par ailleurs, cette mise en place obligea VSMS à se positionner davantage dans une attitude d'apprentissage et de repenser sa manière d'apprendre. À ce titre, le lien avec les *Vibrant Communities* fut fort instructif.

De manière générale, l'alliance a permis de réaliser l'importance d'incorporer la connaissance à l'action, par le mariage des gens de la connaissance avec ceux de terrain. L'apport de gens qui systématisent la connaissance a servi de révélateur, a obligé à prendre un recul et à questionner l'action pour l'enrichir.

Quelques commentaires sur la gouvernance

Le recul pris au cours des deux dernières années a mené VSMS à revoir la mécanique du mouvement communautaire et la manière dont il est gouverné. Traditionnellement, les tables de quartiers ont une structure de gouvernance et une mécanique de gestion légères. Depuis un an et demi, VSMS a pris conscience que sa structure ne correspondait plus au changement de contexte et que le travail de la permanence n'arrivait plus à gérer les activités qui se mettaient en branle. Plus les activités avançaient, plus il apparaissait que l'ensemble de la structure de concertation était à revoir. Même le C.A. n'échappait pas à cette nécessaire transformation. Ce contexte obligea un certain nombre de questionnements, lesquels sont encore vifs aujourd'hui, et ce, sur toute la structure de concertation et de mobilisation. La remise en question de la gouvernance a touché à tout *l'équilibre* des pouvoirs. Cette démarche a donc causé certaines réticences et les partenaires impliqués ont dû s'adapter.

Un autre enjeu important au sein du mouvement de concertation est celui de l'inclusion de la participation démocratique et multiculturelle. Le rapport aux citoyens ainsi que le rapport aux élus municipaux posent donc beaucoup de questions.

PÉRIODE DE QUESTIONS ET COMMENTAIRES

Plusieurs questions et commentaires portent sur l'incorporation du Chantier de revitalisation urbaine et sociale à VSMS et sur l'impact des changements que cela a amené dans la structure de ce dernier.

Il est mentionné, qu'afin d'orienter les transformations, VSMS a commandé une étude dont le rapport n'est pas encore finalisé. Lorsque les conclusions de ce rapport seront accessibles, le C.A. en prendra connaissance et soumettra une proposition à l'assemblée de quartier, pour ensuite adopter la nouvelle structure à l'Assemblée générale de juin 2006. Dans les travaux de cette étude, il y a eu des consultations et des entrevues avec des acteurs clés du milieu. Il y eut aussi des rencontres avec chacune des cinq tables d'action de VSMS. Le rapport sera un outil pour bonifier la réflexion, mais il serait inopportun de croire qu'il présentera une recette pour trouver « la » solution. Un travail d'appropriation de la connaissance terrain restera toujours à faire.

La nécessité de transformation de la gouvernance est rapidement apparue lors de l'intégration du Chantier. VSMS était au début un ensemble; toutefois, le chantier est devenu presque aussi gros que VSMS en termes de participation, de drainage d'énergie et de financement. En effet, pour les besoins du chantier, d'autres instances (en plus de cinq tables d'actions de VSMS) ont été mises en place pour chacune des priorités. Toutefois, les tables qui travaillaient depuis 15 ans ont continué à fonctionner et souvent, c'était les mêmes personnes qui y participaient, d'où une double structure, ce qui, à long terme, n'est pas viable. Il y a eu alors un questionnement autour de la question de savoir s'il fallait détacher le chantier ou s'il fallait changer VSMS. La deuxième option a été retenue, et c'est dans l'application de ce processus que les intervenants sont maintenant engagés. Revoir la gestion et la structure démocratique apparaît aussi essentiel pour permettre une bonne mobilisation des citoyens. Comme la participation citoyenne est l'un des enjeux stratégiques du chantier et que les intervenants savent que cela va amener une participation, ils veulent répondre à cette mobilisation des résidents. C'est donc cette problématique qui a mené la volonté de faire une restructuration.

Une autre série de commentaires et de questions portent sur la participation citoyenne. La difficulté de créer un équilibre entre la volonté de changement de la part des intervenants et l'utilité de cette action pour les citoyens est évoquée. Pour ne pas se retrouver seul en avant, il est essentiel de développer le leadership des citoyens. Toutefois, il faut bien garder à l'esprit que même si l'on donne la moitié des sièges de VSMS à des gens du quartier, cela ne garantit pas que ce soit représentatif de l'intérêt général de la population, lequel est particulièrement complexe. Ce qui est primordial pour les intervenants, c'est de sortir du professionnalisme dans lequel ils sont trop souvent et de travailler de concert pour l'intérêt des gens du quartier, et ce, à travers une mixité de projets de consultation et de rassemblement dans lesquels on convie la population à venir valider les options. Lors de l'élaboration du plan d'action, il fut relativement facile de s'ancrer dans les besoins de la population, dans la mesure où il était possible de se référer à des sondages effectués auprès des citoyens. La base du plan d'action vient du sondage et il répond à tous les groupes de citoyens. La mise en œuvre des projets est toutefois un peu plus problématique, puisque les plans sont faits avec des partenaires qui peuvent faire lever ces projets et alors, dans cette partie du processus, la participation citoyenne est moins présente.

L'EXPÉRIENCE DE SOLIDARITÉ MERCIER-EST : MODE DE GOUVERNANCE ET PARTICIPATION CITOYENNE

Allocution de Fabienne Audette
Coordonnatrice à Solidarité Mercier-Est

Mise en contexte historique de Solidarité Mercier-Est

En 1988, notre concertation locale est le premier quartier en santé de Montréal. À l'époque, il s'appelle Mercier-Est Quartier en santé (MEQES). Les débuts de l'organisation ont lieu dans le cadre d'une recherche/action sur les besoins de la population adulte en matière de santé et de services sociocommunautaires. La création de cette instance de concertation a été grandement suscitée par le milieu institutionnel, et cela n'a pas manqué pas d'éveiller la méfiance du milieu communautaire, lequel perçoit MEQES comme un appareil institutionnel.

Au début des années 90, La Table de concertation des organismes communautaires de Mercier Est (TOCME) voit le jour. À ce moment, les deux tables fonctionnent de manière parallèle.

En 1999, des discussions entre MEQES et la TOCME conduisent à leur fusion, puisque se sont en grande partie les mêmes acteurs qui se retrouvent sur ces deux instances et qui travaillent sur les mêmes dossiers.

En 2001, l'Assemblée générale de fondation de la nouvelle instance se dote d'une dénomination sociale : Solidarité Mercier Est (SME). La concertation dans Mercier-Est est alors unifiée en une seule et unique instance de concertation intersectorielle et multiréseau.

De 2001 à 2004, une multitude de comités de travail sectoriaux sont établis dans le quartier : dix comités locaux et deux sous régionaux. À cela s'ajoutent les incontournables et nécessaires assemblées régulières de membres et l'Assemblée générale annuelle. De plus, Mercier-Est possède un bulletin de liaison qui vise à faire tous les liens entre les différents dossiers de la Table.

Alors, après deux ans de fonctionnement avec ce modèle, on constate que la multiplicité des lieux de concertation devient la cause d'un essoufflement des participants.

Une nouvelle transformation du mode de gouvernance

À la suite du constat d'essoufflement des participants, le conseil d'administration a entrepris une réflexion dont l'objectif principal était de rapprocher le citoyen des lieux de pouvoir. Après la tenue de deux assemblées régulières de membres à l'automne 2003, il y eut adoption (95 %) de la proposition de nouvelle structure par territoire.

Les objectifs de cette transformation sont :

- De diminuer le nombre de comités de concertation, afin d'atténuer la pression sur les organismes et les institutions (charges excessives pour la Table, nombre élevé de comités par membre, etc.);

Favoriser la mobilisation et l'implication des citoyens;

Axer la concertation sur l'action et le développement de solutions adaptées aux besoins et aux préoccupations des citoyens, et ce, en utilisant les outils statistiques les plus pointus et les plus appropriés.

Nouvelle division du territoire

C'est dans ce contexte que commence la mise en place progressive de quatre concertations territoriales appelées : Saint-Justin; Saint-François-d'Assise/Saint-Bernard; Saint-Victor et Sainte-Claire/Sainte-Louise. Ces quatre territoires ont été déterminés sur la base des paroisses catholiques, après avoir observé que le sentiment d'appartenance des citoyens s'exprimait davantage à travers leur environnement immédiat qu'à travers leur quartier sociologique (Mercier-Est).

La Table prend charge de la concertation dans tous les secteurs d'activités à l'exception de deux dont elle en a délégué la charge. En effet, celui de la santé mentale est délégué au Centre de santé et de services sociaux (CSSS) et l'employabilité à la corporation de développement économique et communautaire (CDEC) locale. Le domaine du logement social est, pour sa part, partagé entre la Table de concertation et Infologis de l'est de l'île de Montréal.

Constitution et diffusion des portraits sociodémographiques pour la mise en place des concertations territoriales

Afin de préparer la mise en place des concertations territoriales, il y a eu production et diffusion de portraits sociodémographiques sur chacun des quatre territoires. Le CLSC Mercier-Est/Anjou, entouré d'une constellation de partenaires, a réalisé le document *Gros plan sur Mercier-Est/Anjou*. De ce plan, ont été tirés les portraits territoriaux des quatre territoires. Ces quatre documents ont permis l'approfondissement de la connaissance des réalités propres aux territoires par les participants.

Il y a eu ensuite trois phases de rencontres dans les quatre territoires :

- Phase 1 : Première rencontre dans chacun des quatre territoires, dans laquelle fut abordé le portrait sociodémographique du territoire avec les participants.
- Phase 2 : Deuxième série de rencontres permettant aux participants de soulever un ensemble de problématiques propres à chacun des territoires, et ce, tant sur le plan socioéconomique que sur le plan de l'aménagement du territoire.
- Phase 3 : Troisième série de rencontres contribuant à faire émerger des pistes de solutions pour chacune des problématiques observées. Les citoyens, les organismes et les institutions participants ont pu créer des liens dynamiques visant la mise en œuvre d'actions adaptées, mais surtout cohérentes et intégratives.

Aspects techniques des rencontres

- En soirée, pas avant 18 h 30 min;
- Géographiquement près du citoyen (dans son territoire d'appartenance);
- Ambiance conviviale et chaleureuse;
- Vocabulaire et discours utilisés très accessibles;
- Service de buffet et rafraîchissements;
- Les participants ne sont pas obligés de devenir membres du regroupement;
- Dans le futur, il y aura possiblement un service de halte-garderie en collaboration avec un organisme du quartier.

Mise en place du Comité de concertation en environnement et urbanisme de Solidarité Mercier-Est

Parallèlement aux travaux des concertations territoriales qui se mettaient en place, le Comité de concertation en environnement et urbanisme de Solidarité Mercier-Est (CCEU) voit le jour. Comme son nom l'indique, celui-ci s'intéresse particulièrement aux questions d'environnement et d'aménagement du territoire, et ce, pour l'ensemble du quartier. Jusqu'à ce jour, un enjeu de quartier est considéré comme tel dans la mesure où il interpelle au minimum deux territoires. Si l'enjeu touche un seul territoire, il sera traité dans celui-ci.

Forum Agir pour mon quartier

Les travaux des concertations territoriales et du CCEU ont permis d'outiller les participants au forum *Agir pour mon quartier* en mai 2005. Cet événement est un mode de consultation fait à tous les cinq ans dans le quartier, et ce, pour déterminer avec la communauté quelles seront les orientations de développement pour les cinq années à venir. Le dernier forum s'est tenu après les trois séries de rencontres de territoires. Ainsi, tout ce qui est ressorti de ces rencontres s'est retrouvé dans un document synthétisant les travaux pré-forum. On y retrouve tout ce qui s'est dit dans le territoire et dans le CCEU de façon synthétisée. Ce document a été largement diffusé trois semaines avant la tenue du forum afin de permettre aux participants de se l'approprier.

En amont du forum 2005, et conjointement à ces démarches de concertation, un partenariat avec le Centre Saint-Pierre (centre d'éducation populaire) a permis la tenue d'activités d'accompagnement de la Table de quartier. Ces activités comprenaient des activités d'information, de formation et de mobilisation à l'intention des citoyens et des intervenants. En plus des objectifs du forum 2005, ce volet comportait des objectifs spécifiques :

- Renforcer et élargir le leadership collectif existant;
- Renforcer la concertation, le partenariat, le maillage et l'action intersectorielle entre les ressources du milieu (groupes communautaires, institutions, élus locaux et les citoyens), afin de mieux répondre aux besoins de la communauté.

Les activités d'accompagnement s'adressaient autant aux intervenants d'organismes communautaires qu'aux institutions du quartier : ville, arrondissement, police de quartier, réseau de la santé et services sociaux, réseau d'éducation, réseau d'employabilité de la sécurité du revenu. Les activités s'adressaient aussi à des bénévoles, aux citoyens et aux utilisateurs de services des groupes communautaires. Ces activités d'information ont pris la forme de cafés urbains. Il y eut donc des soirées organisées dans des cafés et dans des restaurants du quartier, abordant des thèmes précis tels que le logement social, le plan d'urbanisme, l'appropriation de l'espace dans le quartier, etc.

En ce qui concerne les formations, l'un des sujets abordés a été l'art de s'exprimer en public. L'atelier s'intitulait : *Comment intervenir dans mon quartier : Prendre parole au conseil d'arrondissement*. Cette même formation se reproduira sous une forme adaptée aux jeunes adultes, et ce, en collaboration avec le Carrefour jeunesse-emploi et le Centre Saint-Pierre.

Ces activités ont obtenu des résultats forts intéressants au plan de la participation citoyenne. L'ajout de ce programme novateur au nouveau mode de gouvernance par territoire a largement contribué à la participation citoyenne. Le taux de participation citoyenne au forum 2005 s'élevait 41 % comparativement à 6 % seulement au forum 2000.

Évaluation des choix de mode de gouvernance et ajustements

Principaux constats faits en décembre 2005

- Nécessité de clarifier les différents liens de pouvoir entre les divers éléments de la structure de concertation;
- Difficulté à faire participer tous les types d'acteurs aux mêmes activités en raison des différents objectifs poursuivis, des différences de langage et des différentes responsabilités. À ce titre, des structures de concertation adaptées ont été mises en place, à la fois pour ajuster le langage, et pour rendre accessibles et transmissibles les positions d'un palier à l'autre, sans qu'il y ait confrontation;
- L'intégration graduelle des citoyens à la démarche amène une certaine difficulté à maintenir les acteurs communautaires et institutionnels mobilisés. La continuelle nécessité de réintroduire et de réexpliquer les orientations du forum 2005 dans les animations fait que certains participants réguliers se lassent;
- Le mode de gouvernance devra toujours être de plus en plus adapté aux réalités des citoyens en termes de vocabulaire, de discours, de logistique de réunion et devra aussi être adapté à leurs modes de communication privilégiés;
- Finalement, un grand travail reste à faire en termes de recherche de financement et de reconnaissance, et ce, afin d'augmenter le financement récurrent et pour pouvoir compter au minimum trois salariés à temps complet. En effet, l'ensemble des démarches et des changements positifs amènent une plus grande charge de travail à la table de concertation.

Effets positifs des rencontres de concertations

- Les citoyens sont vraiment impliqués à plusieurs niveaux;
- En plus d'être un mécanisme de concertation, SME est devenu un mécanisme de mobilisation;
- Il y a un meilleur arrimage entre les priorités des citoyens et celles des organisations;
- La Table de quartier bénéficie d'une grande crédibilité et d'une importante visibilité;
- La Table a une plus grande influence politique.

L'interinfluence de ces différents éléments amène au quartier Mercier Est de nouvelles opportunités telles que la grande démarche de revitalisation urbaine intégrée (RUI). L'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve a ciblé toute la portion sud de Mercier-Est parce qu'elle nécessite une revitalisation importante, mais aussi, et surtout parce que la concertation y est bien organisée et que le développement est actif. Les six orientations de développement 2005-2010 sont déjà définies, donc une importante étape est accomplie.

Toute cette aventure vers une participation citoyenne significative et une efficacité des rencontres de concertation a créé un intérêt de part et d'autre, entre autres, des bailleurs de fonds et des groupes de recherche, et cela permet aujourd'hui d'investir des ressources pour effectuer une évaluation du forum 2005 et de sa démarche.

Actuellement, le contexte de démarrage du projet de revitalisation urbaine intégrée pose la question suivante : puisqu'une seule zone est ciblée, comment organiser le fonctionnement pour éviter de dédoubler la structure de concertation sans oublier le reste du quartier dans la concertation et le développement?

LA REVITALISATION URBAINE INTÉGRÉE DANS VILLE-ÉMARD/CÔTE SAINT-PAUL

Allocution de Steve Dupuis
Coordonnateur
Concertation Ville-Émard et Côte-Saint-Paul

L'expérience exposée par M. Dupuis est relative à la Table de concertation Ville-Émard et Côte-Saint-Paul (arrondissement Sud-Ouest), et plus précisément sur le projet de revitalisation urbaine intégrée (RUI). Ce projet vise un quadrilatère se trouvant dans l'ancienne municipalité de Ville Saint-Paul.

La concertation à Ville-Émard/Côte St-Paul

La Table de concertation Ville-Émard et Côte-Saint-Paul existe depuis 1992. Sa naissance est attribuable à la volonté d'organismes communautaires qui sentaient le besoin de se concerter.

La réflexion à savoir si la Table devait adopter une approche communautaire ou multisectorielle était très présente lors de sa création. L'approche multisectorielle a été retenue. En effet, les 20 membres de la Table comprennent autant des organismes communautaires que socioéconomiques et institutionnels (arrondissement, centre local d'emploi (CLE), CDEC, le PDQ, etc.). De plus, la Table est composée de quatre comités :

- Enfance et famille;
- Jeunesse;
- Habitation;
- Vie de quartier.

En 2003, la Ville convie les arrondissements à présenter un projet de revitalisation de quartier. Trois arrondissements ont alors obtenu une subvention pour un projet pilote de revitalisation urbaine intégrée : Ville-Marie, Lachine et le Sud-Ouest. Précédemment, la Table de Ville-Émard et Côte-Saint-Paul avait mobilisé l'ensemble de ses acteurs pendant au moins deux ans autour des changements à effectuer dans le quartier. Cette démarche a donné lieu à un document identifiant le bassin Côte Saint-Paul comme un endroit où le besoin d'intervention était criant, d'autant plus que le nombre d'organismes ressources y était très bas.

Au mois d'août 2003, la RUI s'implante. À ce moment, un plan d'action s'échelonnant sur dix ans doit être réalisé. Cinq enjeux sont alors identifiés :

- Valorisation de la scolarisation;
- Emploi et la formation;
- Développement sociocommunautaire;
- Environnement;
- Qualité de vie.

Le plan d'action a dû être bâti en huit mois, ce qui est un laps de temps très court pour déterminer un plan sur une période aussi longue. Sept tables sectorielles portant sur des sujets très précis sont alors mises en place. Celles-ci incluaient l'ensemble des acteurs. Les citoyens, quant à eux, ont été consultés surtout en focus group.

La gouvernance du projet de revitalisation urbaine intégrée

Au moment de la mise en oeuvre, la Table de concertation remet en question le fait d'avoir deux instances similaires de concertation. Douze personnes du RUI étaient déjà membres de la Table. D'où un certain essoufflement, les membres ayant l'impression de faire le travail en double : au RUI, on leur demandait de faire une version microscopique de ce que faisait la Table de concertation de Ville-Émard et Côte-Saint-Paul. À la suite d'une réflexion, le RUI a préconisé quatre scénarios proposant différentes visions de la gestion du projet :

- L'arrondissement est maître d'œuvre de la RUI;
- La Table devient une RUI à travers tout le processus;
- La Table fait partie de la RUI à travers un de ses comités;
- Incorporation du Comité de revitalisation urbaine intégrée (CRU).

À la suite d'une discussion autour de ces propositions, le Comité de revitalisation intégrée a exprimé son souhait d'être intégré aux activités de la Table de concertation Ville-Émard/Côte-Saint-Paul. Une fois présentée aux membres, cette orientation a amené beaucoup de discussions. Elle confrontait, en effet, certaines de leurs valeurs, particulièrement chez les plus traditionalistes. Finalement, les membres ont accepté que le projet soit délégué au comité Vie de quartier de la Table de concertation.

Cette orientation posait de nombreux défis :

- Arrimage de la revitalisation urbaine intégrée (vision microquadrilatère du territoire de Côte Saint-Paul) au comité Vie de Quartier (Vision globale du quartier);
- Implication des acteurs n'ayant pas l'habitude de travailler avec l'instance de concertation locale;
- Harmonisation des différentes priorités de chacun;
- Arriver à associer les organismes et les citoyens sans toutefois dévaloriser le rôle du citoyen. Il faut en effet combattre les complexes d'infériorité qu'ont souvent les citoyens devant les membres d'organismes. Pour intégrer les citoyens, il faut aussi prendre le temps de bien définir ce qu'on attend d'eux;
- Adopter une approche intégrée entre :
 - Les membres du comité;
 - Les bailleurs de fonds;
 - Les différents programmes;
- Naviguer au sein de l'ambiguïté entre la mission de la Table et son imputabilité envers le programme RUI;
- Résoudre les conflits avec les autres tables de concertation de l'arrondissement (quatre tables dans l'arrondissement Sud-Ouest);
- Avancer malgré le fait que le temps alloué soit incompatible avec la concertation;
- Harmoniser le rôle de l'agent de développement et du coordonnateur de la Table.

Solutions aux défis sur le plan du fonctionnement

- Trois cibles de travail :
 - 1) Mobilisation citoyenne;
 - 2) Suivi;
 - 3) Plan d'action long terme.
- Rôles et mandats VS RUI;
- Responsabilités des comités de travail VS CVQ;
- Plan d'action annuel.

Solutions aux défis sur le plan des outils

- Agent de développement;
- Politique de sélection de projets;
- Jeu des orientations et plan d'action annuel;
- Outil de suivi de projets;
- Tableau des investissements;
- Comités de travail;
- Suivi téléphonique et courriels;
- Contacts directs avec les membres.

Tableau 1 : Tableau comparatif des deux instances

	Revitalisation Urbaine Intégrée (RUI)	Concertation Ville -Émard/Côte St -Paul
Objectif	Lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale sur un territoire donné, en matière de logement, infrastructures, services publics, scolarisation, décrochage scolaire, chômage, insécurité, accès à la culture, accès aux loisirs, la santé, etc.	Développer une communauté en suscitant et en coordonnant la collaboration des acteurs afin d'améliorer la qualité de vie du milieu. Identifier les besoins particuliers et intervenir par des actions pertinentes.
Approche	Concerter, coordonner et adapter l'action des ressources publiques, communautaires et privées, pour régler les problèmes d'une communauté ou améliorer sensiblement la situation.	Regrouper les acteurs communautaires, socio-économiques et publics intervenant sur le territoire de Ville -Émard et de Côte St -Paul préoccupés par le développement de la communauté locale.
Composition	<ul style="list-style-type: none"> • Citoyens (2) • Élu municipal (1) • Services administratifs de l'Arrondissement (4) • Socio - Communautaires (5) • Institutionnels (4) • Économiques (4) • Para-municipaux (2) • Environnement (1) 	<p><i>Similaire sauf :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Services administratifs : Parcs, Permis et inspection et Travaux publics. • Élu municipal • Organismes privés
Mécanisme organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Revitalisation Urbaine Intégrée (CRU) • Comité de coordination (COCO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée des membres • Conseil d'Administration • Comités : <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Famille/Petite Enfance ⌘ Jeunesse ⌘ Habitation ⌘ Vie de Quartier
Processus de décision	Vote	Consensuel
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de la scolarisation. • L'employabilité et l'insertion professionnelle. • Conditions de vie. • Logement sociaux et cadre bâti. • Conditions environnementales. 	<p><i>Comité Vie de Quartier :</i> (développement social)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de vie. • Milieu de vie.

PÉRIODE DE QUESTIONS ET COMMENTAIRES

L'ensemble des questions porte sur l'intervention de Fabienne Audet. Il est dans un premier temps abordé la question de la clientèle participant aux concertations territoriales. Est-ce qu'en plus des citoyens, ces rencontres ont su mobiliser des intervenants de tous les milieux? La réponse à cette question est positive. En effet, les organismes du quartier ont pu décider, de par leur mission et selon l'ampleur du développement qu'ils voulaient prendre, à quelle rencontre ils allaient participer. La majorité des organismes participent, dans la mesure du possible, aux quatre rencontres de territoire.

Traditionnellement, il y a beaucoup de rencontres en soirée. Depuis que les rencontres de territoires ont été modifiées pour prendre la forme de cafés urbains s'adressant davantage aux personnes du stade revendicateur/conscientisé, une baisse de la participation des intervenants est constatée. Pour rectifier le tir, - en lien avec l'actualité et les besoins - des comités d'action sont mis en place afin de s'assurer de développer des actions ou de prendre des positions.

Dans un deuxième temps, la question de la concrétisation des actions, dans un contexte de travail avec les citoyens, est évoquée. Comment une structure comme celle présentée peut-elle déboucher sur des actions concrètes?

Madame Audet soutient que, lorsqu'ils travaillent à outiller et à conscientiser le citoyen, les gens se déplacent pour un thème qui les interpelle. De ce fait, ils auront souvent fait des démarches pour s'informer sur le dossier qui les intéresse. Ainsi, la plupart du temps, lorsqu'ils se déplacent pour une rencontre, ce qu'ils ont à dire est très pertinent.

Par ailleurs, les assemblées de membres sont très actives pour le développement d'actions concrètes. Il existe aussi un comité de concertation des organismes communautaires autonomes. Ce sont là des lieux où les actions « débloquent ».

La synthèse des travaux du forum est d'une grande aide lorsqu'il s'agit d'orienter les actions. Si une donnée est présente dans ce document, c'est qu'elle a été dite par un nombre important de gens. L'information contenue dans ces documents donne ainsi l'information permettant d'organiser des rencontres réellement en lien avec les enjeux du territoire.

SYNTHÈSE DES PRÉSENTATIONS ET ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION AUTOUR DES PRATIQUES DE CONCERTATION

Allocution de Christian Jetté
Professeur en travail social
Université de Montréal

Sept éléments synthétisant les enjeux exposés dans les présentations précédentes

Société civile et État : des rapports entre opposition et concertation

L'historique du développement des tables de concertation est en convergence avec les formes d'organisation communautaire qui ont été mises sur pied au Québec depuis plusieurs années. À l'instar des organismes communautaires, les tables de concertation se sont structurées à partir des politiques sociales et des programmes gouvernementaux initiés par les différents gouvernements (surtout québécois) depuis les années 1970. À plusieurs égards, c'est là une bonne nouvelle puisque cela démontre que l'État porte un intérêt certain aux questions sociales, et ce, même si, par ailleurs, les critiques que certains acteurs sociaux portent à l'égard de l'action publique restent légitimes et pertinentes. Ainsi, la société civile, les organismes communautaires et, de manière générale, les organismes d'intervention sont en constante interaction avec l'État, ses politiques sociales et ses programmes. Dès lors, les organismes communautaires et les tables de concertation font un important travail d'appropriation de ces programmes et politiques, et tentent de les mettre en forme sur leur territoire afin qu'ils servent le mieux possible les différentes collectivités visées. Cela est rendu nécessaire parce que les programmes sociaux et économiques élaborés par l'État sont souvent « *mur à mur* », c'est-à-dire que ce sont de grands programmes universels ou même sectoriels qui sont élaborés en fonction d'une définition standardisée des besoins des citoyens et des communautés (auxquels on répond par des programmes et des politiques standardisés). Or, cette définition standardisée des besoins s'avère fréquemment en décalage partiel avec la réalité des personnes, des communautés et des territoires sur lesquels s'appliquent les politiques et programmes gouvernementaux. Dans ce contexte, ce sont souvent les organismes sur le terrain qui ont le mandat de négocier avec l'État des ajustements et qui luttent pour faire en sorte que ces programmes soient modifiés, afin de les adapter aux particularités régionales ou locales.

Cela dit, malgré les effets pervers ou les maladroites de certaines interventions gouvernementales, on peut penser que mieux vaut une intervention mal ciblée, ou mal adaptée, que l'absence totale d'intervention. À cet égard, l'expérience des pays du Sud, et même de certains pays du Nord, ayant peu développé ou utilisé leurs capacités d'intervention, offrent un point de comparaison intéressant puisqu'ils tendent à montrer que l'absence ou la faiblesse de l'intervention étatique constitue un handicap majeur pour le développement socioéconomique des communautés et l'intérêt général des populations. Ainsi, nous sommes relativement « privilégiés » au Québec d'avoir un État capable d'accepter la critique et de soutenir des initiatives issues de la société civile. Il est par ailleurs intéressant de constater que de plus en plus de grandes organisations philanthropiques se mettent aussi de la partie, même si nous ne connaissons pas encore l'impact de leurs actions sur l'orientation générale des politiques de développement et de lutte contre la pauvreté. Cela ne nous dispense pas pour autant de réfléchir à une nouvelle conception de l'intervention gouvernementale ou des grandes organisations philanthropiques, qui se ferait davantage en concertation avec les acteurs du milieu et qui pourrait ainsi mieux répondre aux spécificités des communautés locales.

Les rapports entre le milieu de la recherche et le milieu de la pratique

L'existence même des tables de concertation s'insère dans le contexte plus large des nouvelles institutions nées du fonctionnement en réseaux qui caractérise les sociétés modernes. Ce contexte rend favorable le nécessaire partage de connaissances et d'expériences tirées de ces nouvelles pratiques de concertation. Ce mode d'action en réseau a des conséquences, non seulement sur l'action des acteurs de terrain, mais également sur le travail des chercheurs chargés d'étudier ces pratiques. Ces derniers trouvent ainsi, dans le réseautage avec les partenaires de la pratique (par exemple, l'ARUC en économie sociale), une nouvelle formule de travail permettant d'approcher et de circonscrire différemment leur objet d'étude qui devient à la fois sujet de recherche et partenaire. Dans ce contexte, il est essentiel de continuer le travail de diffusion d'expériences de concertation et de recherche, puisque les réponses aux nouvelles questions qui se posent en concertation sont grandement liées à l'expérience, aux processus d'essais/erreurs et au pragmatisme des intervenants sur le terrain. Ainsi, un partage des expériences avec les milieux de la recherche favorise l'analyse et la diffusion de certaines pratiques novatrices.

Le type de recherche qui se fait autour des milieux communautaires et des dispositifs de concertation implique souvent un type de savoir basé sur l'expérience des personnes présentes sur le terrain. Ces dernières sont donc essentielles aux chercheurs qui, de leur côté, ont comme mission de systématiser cette expérience et d'en renvoyer un reflet aux acteurs de terrain en fonction des cadres théoriques qui balisent leurs travaux. De leur côté, la connaissance du milieu dont disposent les partenaires constitue un atout irremplaçable lorsque vient le temps de valider les résultats de recherche obtenus par les chercheurs. Par ailleurs, le point de vue des chercheurs peut parfois permettre aux gens de terrain d'amorcer des réflexions et des processus de transformation qui auraient été peut-être plus difficiles à initier sur la seule base de leur dynamique interne. Le rapport chercheurs-acteurs terrain implique donc une réelle relation de réciprocité.

Le renouvellement de la participation citoyenne

Depuis plusieurs années, il était généralement admis que la participation citoyenne passait en grande partie par la médiation des organismes communautaires. Aujourd'hui, avec l'institutionnalisation des organismes communautaires, on peut observer une tendance cherchant à faire entendre plus directement la voix des citoyens. Conséquemment, cela implique que le modèle de la démocratie participative, une caractéristique importante des milieux de la concertation (des citoyens ou des groupes de personnes délèguent une personne ou une organisation pour parler en leur nom), devra peut-être trouver le moyen d'intégrer davantage certaines modalités de la démocratie directe (voix des citoyens non relayées par des organisations ou des institutions).

En recherche, dans les analyses organisationnelles, le concept de « *mutlistakeholders* » (porteurs d'intérêt multiple) est souvent utilisé. Ce concept sous-entend que l'intérêt général est mieux servi lorsqu'il y a une multiplicité de porteurs d'intérêt pouvant s'exprimer dans une organisation. À partir de ce concept, on peut par exemple poser les questions suivantes : premièrement, est-ce que les différents groupes concernés par la production des services ou l'organisation d'une action dans un organisme sont représentés à son conseil d'administration (employés, usagers, gens du territoire, organismes ayant une mission semblable, etc.)? Deuxièmement : quelle est la légitimité de ces personnes? Est-ce une représentation individuelle ou collective? Au nom de qui parle la personne qui vient siéger au conseil d'administration? Que connaît-elle de la situation de l'ensemble des autres personnes qu'elle est censée représenter? En quoi est-elle leur mandataire légitime? La participation institutionnalisée des différents partis impliqués dans l'action devient ainsi le gage d'une certaine légitimité et d'une certaine efficacité politique.

Mais la participation citoyenne est aussi nécessaire pour d'autres raisons. Dans les recherches que nous menons au Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS), nous abordons souvent la question de la santé par le biais des concepts de *déterminants sociaux* et de *conditions de vie*. Ces concepts permettent de comprendre que l'état de santé d'une population n'est pas seulement déterminé par la qualité des soins et des services produits par le système sociosanitaire, mais aussi que d'autres facteurs importants entrent en jeu tel le revenu des personnes, la scolarité, l'habitation, etc. Toutefois, des recherches menées depuis quelques années montrent qu'un autre facteur tout aussi important influe sur cet état de santé : c'est le sentiment qu'ont les personnes d'avoir prise sur leur vie et leur destinée, le pouvoir d'agir sur les situations qui les concernent; ce que d'autres ont appelé l'« *empowerment* ». Ce sentiment a un impact direct sur la santé des gens. Il a été observé que plus les personnes avaient le sentiment d'avoir du contrôle sur leur vie, plus ils étaient en bonne santé. Toutefois, on entend très peu parler de cette question parce que, en général, les grands opérateurs gouvernementaux et autres ont une faible capacité d'action sur l'« *empowerment* » des personnes. Ils tendent donc à délaissé cet aspect des déterminants de la santé pour se concentrer sur d'autres qu'ils contrôlent davantage, notamment ceux relevant des habitudes de vie (lutte contre le tabagisme, campagne de sensibilisation aux méfaits de l'obésité, etc.). La participation citoyenne induite par les tables de concertation constitue donc, à des degrés variables, un vecteur d'empowerment qui favorise non seulement l'exercice de la démocratie locale au service de l'intérêt général, mais aussi un moyen de redonner du pouvoir à des personnes et des communautés qui en sont souvent privées. Ce faisant, l'action des tables agit aussi comme un facteur de protection sur l'état de santé des populations qu'elles desservent.

La participation du milieu des affaires

La participation du milieu des affaires pose un défi important parce qu'en général, dans les milieux communautaires, il y a peu de contact avec ces gens, compte tenu des valeurs souvent opposées qui marquent l'action de ces acteurs. En général, lorsqu'ils sont contactés, c'est davantage pour commanditer un événement, mais rarement pour être inclus dans les concertations. Il y a donc du travail à faire sur ce plan.

Lorsqu'on travaille avec les gens d'affaires, il faut accepter qu'ils fonctionnent dans une perspective et avec un langage totalement différent de celui des acteurs issus des milieux communautaires. Ce type de concertation implique donc d'être patient, d'autant plus que les objectifs de l'action peuvent différer même si, de manière plus générale, des terrains d'entente peuvent être trouvés (par exemple, sur la revitalisation socioéconomique d'un quartier, d'une artère commerciale, etc.). Mais inévitablement, à partir du moment où l'on veut intervenir au plan économique, travailler avec le milieu des affaires s'impose comme une réalité incontournable puisque, dans nos sociétés, ils demeurent le plus souvent les principaux maîtres d'oeuvre de la création d'emplois, du développement d'entreprises et de l'investissement.

La restructuration des processus de concertation

Les présentations précédentes ont montré que les tables de concertation sont dans une phase de restructuration. Actuellement, la détermination de nouveaux processus de concertation implique encore un bon nombre d'interrogations sur l'organisation structurelle des tables. Toutefois, malgré les incertitudes inhérentes à ces questionnements, on peut penser que la grande capacité d'adaptation dont ont toujours fait preuve les intervenants des milieux communautaires leur permettra de traverser cette nouvelle phase de l'évolution des tables de concertation. Leur pragmatisme et leur savoir expérientiel représentent sans doute les outils qui permettront d'orienter les milieux de la concertation à travers les nouveaux modes d'organisation en émergence.

Toutefois, on doit s'attendre à une période de chevauchement, où les processus de concertation pourront sembler redondants et peu efficaces. Cependant, on peut présumer qu'avec le temps, tout cela devrait se résorber et trouver un certain équilibre. Il faut aussi comprendre que le succès de nouveaux modes d'organisation, bien avant de se fonder sur des affinités institutionnelles ou théoriques, est souvent imputable aux affinités entre les personnes. De nombreuses recherches ont démontré que le partenariat commence d'abord entre les individus...

Nécessité de prévoir l'évaluation des nouvelles pratiques

L'évaluation des nouvelles pratiques de concertation se prépare déjà et arrivera probablement beaucoup plus rapidement qu'on ne peut s'y attendre. Plus les attentes sont hautes (on dit des RUI qu'elles sont révolutionnaires...), plus on doit s'attendre à ce que les bailleurs de fonds viennent demander des comptes. De ce fait, il est essentiel de commencer à définir les critères d'évaluation au plus vite, car si les intervenants des tables ne le font pas, d'autres leur en imposeront, et il n'est pas garanti qu'ils correspondront aux réalités sur lesquelles les instances de concertation auront décidé d'agir. Si, par exemple, on oriente de plus en plus les actions sur les problèmes socioéconomiques, il devient essentiel que les intervenants de la concertation s'interrogent sur les facteurs sur lesquels ils sont en mesure d'agir. Par exemple, apporter des solutions aux problèmes socioéconomiques d'un territoire peut vouloir dire plusieurs choses : diminution du taux de chômage, augmentation des revenus des personnes, réduction du nombre de personnes bénéficiaires de l'assistance-emploi, offre accrue de formation professionnelle ou bien encore solution aux problèmes d'isolement des personnes. Combattre la pauvreté ne veut donc pas simplement dire remettre les gens au travail, ça exige aussi de se questionner sur la définition même de la pauvreté. Cette dernière n'est pas qu'une insuffisance de revenus, sans quoi l'État providence aurait répondu en grande partie au problème de la pauvreté. En somme, étant donné la multiplicité des moyens d'action qui peuvent être mis en œuvre dans l'atteinte d'un objectif (rééducation de la pauvreté par exemple), il faut, dès la définition des objectifs, se poser des questions sur les critères d'évaluation qui permettront ultérieurement d'évaluer l'efficacité des interventions.

Par ailleurs, l'intervention sur des besoins socioéconomiques des communautés pourra impliquer une demande accrue de données quantitatives et de statistiques de la part des bailleurs de fonds ou des autorités politiques afin de valider la pertinence des actions mises en branle. Ce type de demande peut poser des problèmes au moment de l'évaluation, non pas parce que les interventions des acteurs n'auront pas été efficaces, mais parce que ceux-ci auront eu de la difficulté à traduire cet impact en termes quantitatifs. L'employabilité accrue d'une cohorte d'individus, l'augmentation des capacités de prise en charge d'une communauté, la rupture de l'isolement social de certaines personnes (préalable bien souvent à un retour sur le marché du travail) ne se traduisent pas automatiquement et instantanément en diminution du taux de pauvreté ou du taux de chômage sur un territoire. La question de la définition des indicateurs pour l'évaluation de l'action des tables de concertation va donc constituer un enjeu majeur au cours des prochaines années.

La généralisation des expériences

Il y a actuellement une interrogation sur la capacité de généraliser les expériences de concertation. Nous avons souvent tendance à penser que, parce qu'un projet fonctionne sur un territoire, il fonctionnera partout. C'est souvent là une façon de penser propre aux gouvernements et aux grandes organisations. Toutefois, il y a un danger à vouloir trop généraliser. Il faut savoir que si certaines pratiques novatrices ont pu émerger à un endroit précis, à un moment précis, c'est aussi parce que dans l'histoire de ces territoires et de ces communautés, un certain nombre de conditions sociales, politiques et culturelles se sont graduellement mises en place qui ont favorisé leur essor. Il y a donc des facteurs spécifiques sur un territoire ou dans une communauté qui ne sont pas nécessairement présents

ailleurs et qui font en sorte que le succès obtenu initialement ne pourra peut être pas toujours se répéter ailleurs avec la même ampleur. Si certaines expériences fonctionnent à un endroit donné, ce n'est donc pas un hasard. Ainsi, si l'on veut généraliser des pratiques expérimentées sur une base locale, il faut porter attention à ne pas mesurer l'impact possible de celles-ci sur un territoire à partir de l'impact qu'elles ont eu sur le territoire d'origine. Il existe de bonnes chances pour que ces pratiques aient eu un impact maximal dans le milieu d'expérimentation qui disposait de toutes les conditions nécessaires à leur éclosion. Ces conditions ne sont pas nécessairement présentes dans les autres milieux où l'on souhaite exporter ces pratiques. On doit donc porter une attention particulière aux conditions qui ont permis de mettre en place certaines interventions et voir dans quelle mesure il est possible de les exporter vers d'autres territoires ou communautés aux caractéristiques parfois fort différentes des milieux d'expérimentation.

En conclusion, deux questionnements émergent des présentations précédentes :

- N'y a-t-il pas un paradoxe dans le fait de vouloir à la fois maximiser la participation citoyenne à travers certaines instances, et en même temps, structurer davantage les modes de gouvernance des tables de concertations? Ces deux processus sont-ils antinomiques et irréconciliables ou, au contraire, est-ce là la base d'un questionnement autour de nouvelles pratiques démocratiques au sein desquelles on pourrait à la fois être davantage structuré sur certains aspects, tout en laissant plus de place à la spontanéité qui caractérise souvent la participation citoyenne?
- De manière générale, où ces nouvelles pratiques de concertation nous mènent-elles? Que cherche-t-on à atteindre avec ces pratiques? Les tables de concertation sont-elles en train de s'orienter vers des pratiques propres à chaque territoire, avec des priorités différentes et relativement séparées dans leurs approches, ou bien y a-t-il des dénominateurs communs qui peuvent nous faire croire qu'elles se dirigent vers un horizon partagé?

PÉRIODE DE QUESTIONS ET COMMENTAIRES

Les questions et commentaires finaux portent principalement sur la problématique du travail multisectoriel et sur les difficultés d'arriver à coordonner, dans l'action, des acteurs aux intérêts souvent divergents.

Tout d'abord, un participant signale qu'il apparaît évident, par rapport à l'historique des tables de concertation, qu'il y a deux mouvements distincts. L'un défend l'intérêt des groupes communautaires et l'autre une volonté d'asseoir plein d'acteurs ensemble avec des pouvoirs décisionnels. Ces deux courants, au sein d'une même table, sont complètement contradictoires, puisqu'en défendant davantage l'intérêt des groupes communautaires, on se doit de refuser l'accès aux institutions à des membres de l'État. Au contraire, si l'on se fait de plus en plus inclusif, on laisse tomber la base communautaire et on la représente de moins en moins. Est-il possible d'harmoniser ces deux tendances?

On mentionne aussi qu'il y a un problème de gouvernance interne qui n'a jamais été réglé au sein du mouvement communautaire. Ainsi, la confrontation à d'autres acteurs ne peut que faire ressurgir ces problèmes internes. Les problèmes en question proviennent du moment où les organismes ont été confrontés à de nouveaux modes de gouvernance en santé et services sociaux lors de la régionalisation en 1992. Il y a eu à ce moment d'autres tables de concertation, et les tables régionales sont devenues multisectorielles, alors qu'historiquement les organismes communautaires s'étaient développés de manière plus sectorielle, en fonction des bailleurs de fonds. Aujourd'hui encore, il y a des tensions entre les structures sectorielles, intersectorielles et territoriales. Il est certain que les nouvelles modalités qui se mettent en place dans les tables de concertation vont interroger encore fortement le milieu communautaire et, à certains égards, cela peut amener des ruptures, mais il faut toujours guider les décisions vers le bien commun.

Il est aussi mentionné que l'ouverture des tables de concertation à des acteurs extérieurs au milieu communautaire risque de créer certaines résistances. En effet, les acteurs du milieu communautaire peuvent voir cette nouveauté comme le résultat d'un manque de compétence de leur part.

Le pas vers les compromis est la tangente que les tables prennent en général. Cependant, la culture du compromis a toujours été plus associée aux grandes institutions et à l'État. Si les tables prennent cette tangente, les gens qui ne sont pas prêts à faire des compromis risquent fortement de perdre leur porte-parole. Cette catégorie d'acteurs associera alors les tables à des institutions politiques et, de ce fait, il est possible qu'ils aillent voir ailleurs. Nous devons alors nous demander si nous sommes prêts à prendre ce virage, et ce, même si l'on perd une catégorie de gens.

En réaction à ces commentaires, certains se prononcent sur la nécessité d'arrêter d'opposer continuellement les choses. Les organismes communautaires s'étant grandement professionnalisés depuis les 25 dernières années, certains sont devenus des groupes d'intérêt en tant que tels. Il y a une différence entre l'intérêt des groupes communautaire et l'intérêt de la population en général. La table de concertation doit être un lieu de négociation des pouvoirs et d'intérêts. Plus on est lucide à ce propos, plus on peut se donner des moyens intéressants pour avancer dans la réponse au besoin d'un milieu.

L'importance de trouver une zone d'aménagement, rajoutent certains, n'empêche pas les légitimes actions identitaires de chacun des organismes. En effet, les gens ont des « gangs » qui leur permettent d'agir dans une pratique identitaire. Toutefois, lorsque l'on parle d'une pratique partenariale, le lieu est particulier et les règles

sont différentes. La négociation se fait à géométrie et à vitesse variable... c'est donc très complexe. Dans cette perspective, les gens qui travaillent à la concertation sont en fait des gestionnaires d'interfaces entre différents secteurs et différentes cultures et ils doivent arriver à harmoniser les tensions dans l'action. Cette difficile tâche demande de bien définir les rôles de chacun, de cultiver une culture de coopération, de respect mutuel et d'éthique du comportement. À ce sujet, un intervenant mentionne que traditionnellement, les groupes communautaires travaillaient en silo, c'est-à-dire que chaque mission et chaque vocation ont une zone de pouvoir et qu'en concertation, les groupes ont pris l'habitude de négocier cette zone. Il faut apprendre à dépasser cette manière de faire, pour se concentrer sur l'action, puisque c'est au sein de celle-ci que la négociation doit se faire et que l'ensemble des voix doit pouvoir s'y exprimer. Le défi, c'est donc de dépasser l'obstacle corporatif. Plus l'objectif de l'action est partagé, plus il est possible de passer par-dessus les prérogatives de mission. Il faut donc parfois sacrifier une partie des prérogatives et des missions d'organismes, pour réaliser un projet qu'on estime valable pour une communauté.

Dans un autre ordre d'idée, certaines personnes signalent que, derrière les appels à la concertation venant de partout (municipalité, État, ministères, palier de gouvernements), il se dessine un certain désengagement de l'État. Assurément, cela peut coûter moins cher de faire prendre en charge le développement des communautés par les milieux, toutefois, il va falloir donner les moyens aux communautés de se développer. Dans le moment, l'appel à la concertation est très fort, mais les moyens pour le faire correctement ne sont pas tous disponibles. Il est clair que si l'on demande aux communautés de prendre toute cette charge sans leur donner les moyens qu'il faut, elles s'épuiseront.

Un participant évoque que dans le présent séminaire l'emphase a porté sur le partenariat et l'action, mais qu'avec la participation citoyenne et *l'empowerment*, de nouvelles possibilités s'ouvrent, lesquelles ne font pas partie du mandat actuel de tables. Il est essentiel d'augmenter la participation citoyenne

Finalement, un participant souligne, qu'au cours du présent séminaire, la question multiculturelle de l'intégration n'a pas été assez discutée.

SYNTHÈSE ET POINTS FORTS

Depuis quelques années, il semble se dessiner deux grandes tendances au sein des tables de concertation. Une première tendance est celle qui rassemble, autour d'une table, un ensemble de groupes communautaires. Cet agglomérat cherche à concerter le travail d'un ensemble de groupes communautaires autour d'une activité spécifique ou d'une intervention sectorielle, ou tente de rassembler une multitude de groupes se trouvant sur un territoire délimité. Il existe en réalité des tables de concertation dans un grand nombre de domaines d'intervention comme les banques alimentaires, la santé mentale, etc., et d'autre part, certains regroupements existent dans le but de concerter les activités d'un ensemble d'acteurs communautaires d'un milieu géographique spécifique, par exemple les tables de concertation du Centre-Sud, de Mercier-Est, etc. Au sein de cette tendance, l'intervention est habituellement de type social.

La deuxième tendance observée est celle des tables de concertation regroupant une multitude d'acteurs provenant de plusieurs milieux, que ce soit des milieux des affaires, politique ou communautaire. Ces tables travaillent davantage à la concertation multisectorielle, cherchant habituellement à épouser une intervention à caractère socioéconomique s'apparentant à une approche cherchant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Les tables multisectorielles sont des endroits de concertation et de coordination où il est quelquefois difficile pour l'ensemble des acteurs de communiquer, se comprendre et se concerter réellement du fait que le vocabulaire utilisé par chacun ne fait pas toujours référence à la même symbolique. Lors du séminaire, plusieurs personnes ont mentionné les difficultés langagières entre les différentes sphères d'activité professionnelle. Mentionnons, entre autres, la difficile communication entre les intervenants du milieu communautaire et celle du milieu d'affaires. Pour l'intervenant social, l'intervention s'interprète par une exclusion sociale émanant d'une cause structurelle sur laquelle il est nécessaire d'intervenir afin d'insérer les personnes exclues ; pour le politicien, l'intervention doit se réaliser dans un cadre de visibilité politique démontrant que le mieux-être de la population est important aux yeux de la classe politique, tandis que pour la personne du milieu d'affaires, l'intervention se comprend par l'accès à un emploi assurant un revenu permettant à cette personne de vivre adéquatement dans la société. Par le fait que le dictionnaire des mots utilisés est différent et par une analyse différente de la même situation, il est difficile de faire travailler ensemble une panoplie d'acteurs provenant de différents milieux.

En plus de cette difficulté à parler le même langage, il est important de mentionner qu'il y a essoufflement des membres et des citoyens prenant part à ces instances. Il arrive souvent qu'un membre d'un organisme communautaire siège à plusieurs tables de concertation : une table sectorielle locale, une représentation de celle-ci au niveau régional, une table territoriale, etc. La multiplication des tables de concertation a essoufflé un grand nombre de personnes du milieu communautaire.

Mentionnons que les groupes communautaires sont habituellement habilités à transiger avec l'État, mais plus rarement avec le milieu des affaires, où la plupart du temps, il est davantage question de demandes de support financier ou de commandite d'un événement. Jusqu'à maintenant, les rapports entre les gens d'affaires et le milieu communautaire n'étaient pas de travailler en concertation vers des objectifs communs, mais il s'établissait plutôt des rapports dans un modèle de silo où chacun apprenait à défendre ses intérêts. Cet autre élément s'ajoute au fait que le vocabulaire de référence n'est pas le même et que la concertation vers des objectifs communs n'est pas habituelle.

À partir du fait que les tables devraient travailler dans le champ des compromis et de la concertation entre un ensemble d'acteurs provenant de divers milieux, celles-ci devraient être un lieu de négociation des pouvoirs et des intérêts de chacun. Dans ce cadre, il est important de bien définir le rôle de chacun des acteurs d'une table afin de cultiver la culture de la coopération et du respect mutuel des champs de compétences de chacune des personnes représentant divers intérêts. En fait, le réel défi est de « mettre à table » l'ensemble de ces acteurs, de s'assurer qu'ils se comprennent et qu'ils en arrivent à travailler sur un axe commun de concertation répondant aux besoins et préoccupations des citoyens. Il est important de sortir de l'« approche silo » où chacun défend son champ de compétences spécifiques. Il est essentiel que chacun travaille au mieux-être collectif, au plus grand avantage de l'ensemble des citoyens.

Afin d'accroître la participation citoyenne, il importe donc que chacun adapte son langage afin de le rendre le plus accessible et compréhensible à chacun. Il est nécessaire de sortir de l'approche silo où chacun défend ses propres intérêts, de se positionner autour d'un axe de concertation où l'intérêt général doit primer. Il faut axer la concertation autour des besoins et des préoccupations de citoyens, puisque c'est à partir de leurs intérêts qu'il est possible de solliciter leur participation. Il est d'ailleurs important de définir le rôle de chacun des acteurs présents à une table afin que soient clairement établies les responsabilités et l'implication de ceux-ci.

ANNEXE 1 : INSCRIPTIONS AU SÉMINAIRE DU 7 AVRIL 2006

Nom	Prénom	Organisation
Allaire	Richard	ARUC-ÉS
Audette	Fabienne	Solidarité Mercier-Est
Bélanger	Angéline D.	Centraide du Grand Montréal
Bergeron	Pierre	Projet de revitalisation
Bergeron	André	Agence des services de santé et services sociaux
Bolduc	Yves	CDC Centre-Sud
Borvil	Dadley	Ville de Montréal, arrondissement Montréal-Nord
Boucher	Josée	Ville de Montréal, arrondissement Mercier—Hochelaga-Maisonneuve
Boucher	Marc	Ville de Montréal, Sécurité du revenu et développement social
Boudreau	Michel	Ville de Montréal, arrondissement Saint-Laurent
Brunet	Lyse	Centraide du Grand Montréal
Bussièrès	Denis	ARUC-ÉS
Chapeau	Jean-Marie	Centraide du Grand Montréal
Charles	Pierre-Constantin	Centraide du Grand Montréal
De ConinkFiore	Danielle	V de M Arrondissement Villeray—Saint-Michel—Parc-Extension
Denommée	Céline	V de M Arrondissement de Montréal-Nord
Desjardins	Chantale	Concert'Action Lachine
Dupuis	Steeve	Concertation Ville-Émard et Côte Saint-Paul
Durocher	Pierre	VSMS
Fontan	Jean-Marc	ARUC-ÉS UQAM
Fortin	Nathalie	Conseil local des intervenants communautaires de Bordeaux-Cartierville
Gauthier	Ève	Étudiante, Études urbaines
Grandchamp	Chantal	Centraide du Grand Montréal
Hastie	Maureen	Ville de Montréal, arrondissement Ville Saint-Pierre
Hébert	Marie-Ève	Alerte Centre-Sud
Henry	Laure	Cartierville
Jetté	Christian	Université de Montréal
Lafontant	Jean	ARUC-ÉS UQAM
Leduc	Lorrain	L'Antre-jeunes de Mercier-Est
Lemieux	Francine	Ville de Montréal, arrondissement Ville-Marie
Lévesque	Yves	VSMS
Malboeuf	Patrick	Solidarité Mercier-Est

Mendell	Margie	ARUC-ÉS Concordia
Missud	Denis	CDEC Centre-Nord
Nombre	Martin-Pierre	CRÉ de Montréal
Postras	Lyne	Centraide du Grand Montréal
Sauvageau	Édith	1, 2, 3 GO! Montréal-Nord
Savard	Jacques	Ville de Montréal, Approche territoriale intégrée - volet revitalisation
Saint-Jean	Lise	Projet de revitalisation
Thibault	Serge	Ville de Montréal, arrondissement Ville-Marie
Thibault	Lynn	Ville de Montréal, arrondissement Lachine
Trépanier	Christine	Solidarité Mercier-Est
Viens	Odette	Centraide du Grand Montréal

