

# FORUM OUVERT

**RAPPORTS DE DISCUSSIONS**





Les 29 et 30 octobre derniers s'est tenu le premier **Forum Ouvert** concernant directement le thème de la **mobilisation des collectivités**. Rassemblant une centaine d'acteurs terrains œuvrant dans le domaine de la mobilisation des collectivités, ce forum a permis l'exploration et l'approfondissement de 30 sujets de discussions issus directement des participants.

Vous trouverez ici les **comptes rendus de ces conversations**, tels qu'ils ont été rédigés par les porteurs de parole lors de l'évènement, **les textes de récolte de fermeture** ainsi que des **références supplémentaires** portant sur le Forum Ouvert.

Ce document se veut une trace écrite de ces échanges riches et souvent profonds, nous amenant à de nouvelles considérations, à des pistes d'actions et surtout, à une meilleure compréhension de cette action complexe qu'est la mobilisation de nos collectivités. Nous vous offrons ce recueil comme une invitation à poursuivre la réflexion dans vos milieux, afin que ces 2 jours de rencontres soient une amorce vers quelque chose d'émergent et non une fin en soi.

Bonne Lecture!

- L'équipe du Forum Ouvert

# THÈMES ABORDÉS

Mobiliser malgré les divergences

Les quartiers culturels, c'est quoi ? Par quoi commencer?

Le consensus (importance d'arriver à / la nécessité)

Comment arrimer les discours et les actions?

Processus d'évaluation

**De quelle façon pouvons nous maintenir vivant la mobilisation d'un groupe?**

Comment rallier les organismes à la mobilisation citoyenne?

Le communautaire aurait-il tendance à se victimiser?

Financement des organismes VS Besoin du milieu

Est-ce qu'on surexploite les citoyens?

**L'équilibre, le partage des pouvoirs en concertation « multi » afin de permettre l'expression d'advocacy (représentation)**

**Le rôle de la Ville de Montréal**

Je - Nous

Politiciens, clientélisme, communautés culturelles.

Comment rendre la mobilisation citoyenne pérenne et autonome ?

**Est-ce que les bailleurs de fonds doivent se concerter?**

**Essoufflement des organismes dans un contexte où il y a plusieurs concertations. Comment stimuler la mobilisation?**

Parler pour se comprendre

Faire converger les intérêts divergents pour le développement collectif

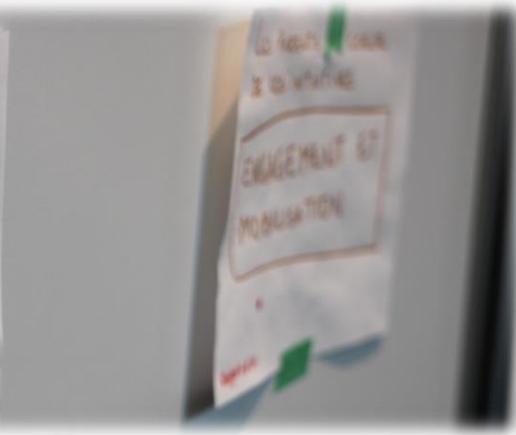
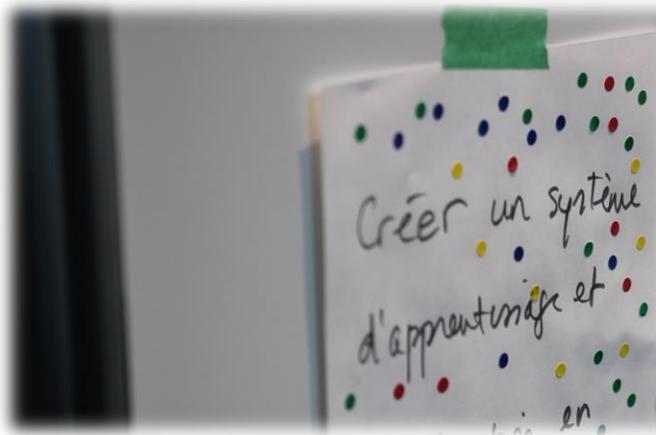
**Créer un système d'apprentissage et d'évaluation en continu**

Les rapports de pouvoir

Famille au cœur de nos initiatives. Engagement-mobilisation.

**Qu'est-ce qu'un vrai plan d'action intégré? Comment est-ce qu'on fait ça?**

Comment faire venir l'implication citoyenne directement de la part du citoyen ?



# COMPTES RENDUS DE DISCUSSION – JOUR 1

## RONDE 1

### 1. Mobiliser malgré les divergences

Comment avoir une vraie mobilisation quand nous faisons face à des résistances dues à des cultures de travail, des modes d'intervention et des visions différentes?

Pour y arriver, il faut d'abord connaître les motivations premières des gens autour de la table. Le défi est également de passer du je au nous (ensemble), malgré nos diverses motivations. Une solution, est de **connaître les INTENTIONS communes** en amont. La vision commune devient notre drapeau. Elle donne du sens à notre mobilisation. Il est donc important d'inclure cette étape sur nos intentions communes dans nos stratégies d'animation et laisser une place à la réflexion sur ce sujet. Du moment qu'on s'entend sur l'intention, on peut bâtir l'action collective, voir ce qu'on peut faire et veut faire ensemble.

Revenir aux questions de base : Que voulons nous faire ensemble? Pourquoi faisons-nous cela. Revenir sur nos intentions de bases peut parfois apporter des résistances auprès des acteurs les plus anciens qui ont l'impression de revenir en arrière et de ne pas avancer. Cependant, comme les acteurs changent souvent, il faut **maintenir cette vision collective vivante**. Il faut idéalement, faire une mise à niveau de la vision, car tous n'ont pas la même connaissance. Avoir aussi des porteurs de cette connaissance (des leaders positifs) qui peuvent transmettre cette vision, la renommer encore et encore.

Il faut une dynamique positive dans l'action. Ne pas s'enfermer les pieds dans les fleurs du tapis sur certains détails. En même temps, il faut aussi s'occuper des petits détails. Dans ce sens, on souligne l'importance de **reconnaître ce qui a de la valeur pour les autres et d'en tenir compte**. Nous avons ce rôle de reconnaissance des besoins. Car un peu comme un pétoncle à plusieurs yeux, nous avons une vision à 360 degré. Le regard des autres, même si il est divergeant, il est légitime, car nommé. **Accepter la divergence est une force en soi**. Comment voit –on les divergences comme quelque chose de mobilisant en soi? Cela dépend du degré de divergence. Exemple, parler de la mise en place d'un logo ou non sur une affiche, versus la place du citoyen dans la concertation.

Avons-nous de l'espace pour parler de nos divergences (transparence)? Comment nommer les divergences quand il y a des non dits? Quand certaines personnes sont présentes autour de la table, nous ne sommes pas toujours à l'aise de nommer certaines choses. Jongler avec le statut quo, avoir les bons outils, mettre en place un environnement accueillant, ne pas avoir l'impression d'avoir des choses à perdre, etc., sont des éléments qui reviennent dans la discussion. **Comment créer des environnements où l'on peut nommer les choses?** Idée : Tout le monde écrit sa vision sur un papier pour ensuite l'afficher sur un mur.

Une solution est de **se reconnaître mutuellement dans nos rôles réciproques**. Savoir où l'on peut aller ensemble. Il faut apprivoiser nos différences et avoir de la disponibilité pour le faire. Ce qui lentement nous amènera vers des changements de pratique.

Autres idées soulevées pèle mèle :

Le défi de la mobilisation est la diversité des acteurs et des organisations. La mobilisation est une chimie complexe.

La concertation est parfois comme un vieux couple avec de mauvaises habitudes et nous devons agir comme un thérapeute pour changer les patterns.

Certains projets semblent évidents à mettre en place, ils ont la « vertu », comme une piste cyclable, mais arrivés à son application, ce bute à des résistances.

La culture de travail amène des idéologies.

Travailler un à un les résistances.

Approche en U. Co-percevoir ensemble ce qui se passe, grandir ensemble, être dans le processus et en arriver à une action.

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- **Connaître les INTENTIONS communes en amont.**
- **Maintenir cette vision collective vivante**
- **Reconnaître ce qui a de la valeur pour les autres et en tenir compte.**
- **Se reconnaître mutuellement dans nos rôles réciproques.**
- **Créer des occasions pour nommer nos divergences.**

## **2. Les quartiers culturels, c'est quoi ? Par quoi commencer?**

Notre discussion s'articule autour de la réalité et du quotidien de notre volonté d'établir des démarches de quartier culturel. Les embuches font place à nos fantasmes.

Le potentiel de l'établissement d'un canal de communication, de coopération, entre le milieu culturel et communautaire est sans contredit un vecteur incontournable de transformation sociale.

### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Surmonter les résistances, les chasses gardées, l'adéquation Culture (avec un grand Q) et culture
- Tabler sur un projet mobilisateur, qui respecte la spécificité de notre quartier
- Être à l'affût des opportunités, mettre en place un climat favorable, un langage commun.
- Une démarche qui n'est pas exclusive aux artistes, où chacun peut contribuer.
- La culture pour revitaliser... non la culture est vitale!

## **3. Le consensus (importance d'arriver à / la nécessité)**

On questionne le consensus quand plusieurs acteurs interagissent, s'interpellent selon leurs souhaits, leurs besoins, leurs réalités.

Qu'est-ce qui est vrai, faux? Ceux qui gardent le silence en grand groupe et qui parlent qu'aux pauses, qu'en dehors des discussions officielles : on fait quoi avec eux? C'est une gestion qui questionne les participants...

Le consensus est-il un dogme, une obligation? On évite de passer au vote : pourquoi? Est-ce antidémocratique car trop associé aux élections- à la politique? Quand est-ce acceptable de passer au vote?

Plusieurs associent la recherche du consensus à la recherche d'un équilibre. Le besoin de généraliser facilite les actions terrain.

Malgré les enjeux communs; il y a (y aura-t-il toujours) présence de conflits. Les dynamiques multisectorielles représentent de beaux –gros défis en regard de l'atteinte d'un consensus.

Il faut savoir user de ses habiletés politiques- établir un processus d'influence.

Est-ce que la coordination d'une table a le *devoir* d'interpeller tous les acteurs, les amener à se positionner?

Les rapports de force avec certains bailleurs de fonds fragilisent le consensus. Comment s'exprimer en toute transparence? Les bailleurs ne sont pas les seuls à prioriser le consensus : pour avancer des actions dans un quartier on doit se concerter, s'entendre, se rallier aux priorités.

Une décision collective n'est pas nécessairement la bonne décision; chacun doit être imputable de sa participation; de son action; des résultats d'une action, d'une décision.

En regard du consensus; il faut savoir créer un sentiment d'appartenance; afin de créer une participation universelle.

Est-ce que les priorités des bailleurs de fond sont en corrélation avec les réalités terrains? Exemple à l'appui; pas toujours... Si le milieu est en désaccord; doit-il plier? Comment cela se fait? Sommes-nous outiller pour contrer ces décisions?

Le bailleur doit accepter des nuances dans sa vision des priorités territoriales- entendre les positions de tous.

Défi de rallier est de taille.

Importance de nommer, en toute objectivité les défis reliés au consensus. Car, partout, généralement, il y a un défi d'atténuer les tensions; de rassembler, créer une adhésion.

Est-ce que le consensus doit obligatoirement passer par la table multi? Est-ce incontournable pour toutes les actions? (réponses à géométrie variable)

Un projet est bonifié par la présence de plusieurs partenaires et fonctionne mieux si cela est en lien avec les priorités du quartier.

Importance d'accepter les processus alternatifs (tels que ceux proposés par Dynamo!) genre : sonder les participants, tâter l'opinion du groupe en plénière...

Est-ce que c'est sain est surtout réaliste cette recherche perpétuelle de consensus à tous prix?

Souvent, nous sommes amenées à faire des choix entre le pragmatisme de la mise en action et le désir idéologique du consensus à tout prix.

Nous avons relevé une contradiction entre la recherche du consensus et les principes d'une concertation ou la singularité de chacun des membres qui est recherché.

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Prendre en compte la diversité des acteurs (les diverses cultures au sein de la mobilisation)- les raisons qui les animent vers ou contre un consensus (sous entend : ACCEPTER QUE LA GESTION DU CONSENSUS SE FASSE AUSSI À L'EXTÉRIEUR DES ESPACES OFFICIELS DE CONCERTATION (principe de la pause café))
- les divers chemins à prendre pour arriver à un consensus (accepter que cela se fasse différemment; quitte à passer au vote). L'important est aussi- surtout le résultat, pas que le processus qui compte. Possibilité que cela soit réaliser à petits pas, que ce soit plus long...
- Le collectif doit prôner sur l'individuel : importance de partir d'une intention qui rassemble
- Comment s'assurer que tous les acteurs se positionnent- donnent leur point de vue (rôle de la table? D'une coordination? Ou chacun est responsable de sa participation?)
- Questionner les coûts reliés au consensus? À quel prix? Jusqu'où la collectivité est prête à aller pour s'entendre?

#### **4. Comment arrimer les discours et les actions?**

Difficulté à arrimer les discours des différents bailleurs de fonds (ex. : plusieurs ministères, directions régionales, etc.).

Difficulté à arrimer ces différents discours avec les actions sur le terrain.

Les bailleurs de fonds travaillent en silo et se lancent la balle (tout le monde parle mais qui agit?).

Cette complexité fait oublier qu'on est là pour les gens avant tout (terrain).

On est là pour accompagner les gens, pas faire la job à leur place. Problème d'interprétation qui vient d'en haut. Ça devait être bottom-up, pas top-down!

Un des problèmes : on est dans la comptabilité, le quantitatif alors qu'on travaille avec le qualitatif, l'humain.

Approche unique clé-en-main ne fonctionne pas; les actions doivent être adaptées à la dynamique du milieu.

Question : répondons-nous vraiment aux besoins du milieu même si les groupes sont pleins ? Fréquentation = dollars.

Les bonnes idées (culture, environnement, etc.) font souvent partie des discours mais comment s'assurer qu'elles seront soutenue et portés ensuite? Contexte électoral = encore plus vrai.

Le passage à l'action est politique : les groupes de pression ont plus de pouvoir d'influence que les fonctionnaires. La perception qu'on a du pouvoir est faussée. S'associer aux élus est profitable mais dangereux.

Trop de poutine et de reddition de comptes! On perd le contact, on arrive épuisé quand c'est le temps des résultats.

Jusqu'ou l'engagement est-il authentique? Élus, organismes communautaires. On dit et travaille de façon intéressé? Les intentions cachées.

Politiquement, il peut être difficile de parler d'une problématique sur le terrain. Plus facile de parler de culture que d'itinérance.

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Difficulté à arrimer les différents discours, dont ceux des bailleurs de fond.
- Difficulté à arrimer ces discours aux actions sur le terrain.
- Risque et conséquence : perte de contact avec les vrais besoins du milieu.
- Le politique : c'est là que se joue le passage du discours aux actions.
- Conclusion : ça devrait être bottom-up, pas top-down!

## 5. Processus d'évaluation

Ce sont des participants motivés et passionnés par leur travail qui ont échangé sur le thème des processus d'évaluation lors de cette première ronde du forum ouvert. La question de départ était de parvenir à définir le positionnement des organismes et des bailleurs dans une démarche d'évaluation. De plus en plus, les organismes deviennent de réels « professionnels » de leurs actions en développant leurs propres outils (plan d'action de quartier, plan de communication, rapport). Dans un deuxième temps, les bailleurs de fonds se font présents et sont innovants dans les démarches évaluatives qu'ils proposent ou « suggèrent fortement » aux milieux. Il fut aussi mentionner que le travail collectif fait dans les regroupements de quartier apporte une dimension de responsabilité à la table de développer des outils de suivis. À qui appartient la responsabilité de la démarche n'est donc pas définie. La question est donc de savoir à qui appartient la responsabilité d'une démarche évaluative et quel positionnement les divers acteurs de celle-ci doivent jouer. Est-ce une responsabilité collective ou une responsabilité individuelle des organisations du milieu? Il va de soi, qu'au final, tous devront répondre à certains objectifs ou, voire même, participer à une démarche évaluative au sein de leur quartier. Comment se positionner?

Ensuite, les discussions se sont concentrées sur l'élément central de notre thème, soit le **processus** même de la démarche évaluative. La création d'outils devient un élément essentiel au cœur à cette démarche, mais pour les mettre en place, il faut d'abord développer le **lien de confiance** entre les partenaires et définir les règles du jeu. Les participants à la discussion ont mentionné que la création de ces outils doit se faire en relief des différents besoins illustrés par la démarche. La question demeure : qui détient la responsabilité de cette démarche et de la création d'outils? Le bailleur de fonds reçoit les demandes, met en place des programmes selon leurs tendances et demande une reddition. En parallèle, les organismes vivent différentes réalités et mènent des actions porteuses pour le milieu. Le travail collectif ressort souvent des discussions des participants comme étant un lieu de création de projets concertés et définition de nos critères communs. Ce lieu permet les échanges sur les préoccupations du quartier et les besoins de celui-ci, mais il est questionné, à plusieurs reprises, que souvent ces projets concertés sont souvent plus valorisés que les actions des organismes, mais au sein d'une démarche évaluative les participants se demandent comment distinguer les besoins du quartier pour les évaluer et ceux des organisations participantes aux tables. Le choix du **processus d'évaluation** est donc déterminant pour l'identification de la **légitimité et du rôle** de chacun dans la démarche et leur rapport au pouvoir. La reconnaissance des diverses réalités apparaît comme un élément central ici, car au final ce sont tous des individus qui participent à ces démarches et ceux-ci portent

plusieurs chapeaux. Un **espace de confiance** est donc essentiel pour s'assurer de la satisfaction de tous à la démarche et aussi pour être capable d'ajuster, ensemble, les diverses actions menées.

Quelles pistes adoptées pour assurer un bon suivi de ces actions sans blesser les partenaires? Cette question fut aussi un sujet populaire. Plusieurs furent identifiées telles que : le besoin de rassurer les partenaires pour les aider à vaincre leur peur du changement, de faire des rencontres individuelles pour connaître les différentes perceptions des organisations, de développer des outils, mais surtout, de se donner le temps de mettre en place la démarche. Pour cela, l'importance du vocabulaire commun est centrale et l'utilisation de termes plus inclusifs tels que « vision » plutôt que « critère » est nommée comme étant un ingrédient magique pour inspirer une ouverture des partenaires aux discussions et au changement. L'action demeure tout de même au cœur de la démarche, car c'est celle-ci qui rassemble les partenaires et anime les discussions. La co-construction des actions apparaît comme une autre piste à adopter vers cette route évaluative. Aussi, l'adoption d'une vision plus « évolutive » semble pouvoir permettre de lister « nos » apprentissages et de réorienter « notre » vision selon les changements vécus. Au final, les participants de la discussion cible la satisfaction des partenaires comme étant l'objectif ultime d'une démarche en évaluation. La satisfaction semble cependant émanée, souvent, d'un travail complexe où des usagers trouvent que la démarche ne répond pas à leur besoin. Les participants reviennent donc à la question de départ : qui porte la responsabilité de la démarche, car en bout de ligne, celle-ci peut être vue comme de l'ingérence auprès partenaires ou encore une remise en question de leur autonomie. Il apparaît donc important de s'entendre tout d'abord sur « quoi changer » et que le « timing » de la démarche et la répartition du pouvoir doivent être énumérés au préalable. De cette manière, il sera possible d'avoir ce climat de confiance entre les partenaires et assurer l'implantation d'une culture évaluative.

Le temps file et les participants se multiplient... Les idées surgissent de tous côtés et pourtant, des questions de base reviennent au cœur de la discussion. L'importance pour les acteurs de la démarche évaluative de **nommer** les diverses problématiques lors des bons moments est identifiée comme la clé de la réussite. Le fait de se décentrer de « nos » actions pour construire un climat de travail dans la **confiance** semble permettre ceci. Comment le faire? Les participants s'entendent que le fait de prendre son temps permet aussi d'être plus efficace et d'élargir les visions et ceci peut être possible en posant les bonnes questions. Il est cependant capital de définir le **rôle** que chacun aura à jouer au sein de la démarche. En assurant une évaluation en continu, il serait possible de sortir de ce créneau où la réussite est toujours de mise et les échecs sont à éviter. En

effet, les participants nomment le fait que l'on reconnaît facilement **collectivement nos réussites**, mais que rarement nous prenons le temps **d'apprendre de nos échecs** trop souvent pointés comme découlant d'actions individuelles. La première ronde d'activités tire à sa fin, par contre il semble maintenant clair que le choix du processus d'évaluation et des ingrédients pour la création d'un milieu stimulant et de confiance en continu sont essentiels pour la réussite de la recette! Bon appétit!

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION:**

- Changer les perceptions d'évaluation- Élargir les visions, choisir le vocabulaire et apprendre de nos échecs.
- Réussite collective VS Échec individuel
- Processus d'évaluation – Création d'un milieu stimulant, définition et création d'un sentiment de confiance et travailler en continue (Préparation et intégration au fil de la démarche).
- Légitimité et responsabilité – Rôle à jouer!
- Nommer les choses – Au bon endroit et au bon moment! Création d'espaces d'échanges.

### **6. De quelle façon pouvons nous maintenir vivant la mobilisation d'un groupe?**

Quelles sont les conditions facilitantes pour tenir une rencontre :

- Local facilement accessible, stationnement
- Contenu léger
- Durée raisonnable
- Mettre de l'humour et de la légèreté dans les réunions
- Animation : leadership et facilitatrice
- Organisation impeccable

Combien de fois doit-on recontacter un partenaire démobilisé ? Certains diront 1 seule fois et d'autres, autant de fois que nécessaire! Il est important de garder le contact avec ce partenaire, s'entretenir de ses activités (parle-moi de ce que tu fais!).

Utiliser le groupe pour aider à la mobilisation (bouche-à-oreilles).

S'assurer qu'il y ait de nouvelles personnes dans le groupe afin de rafraîchir.

Comment gérer ceux qui reviennent après avoir quitté et questionnent ce qui s'est fait? Il est important de le/la rencontrer avant la rencontre commune afin de faire une mise à niveau, et le/la questionner sur ses opinions concernant les réalisations du groupe. Ça permet de désamorcer et éviter une bombe en réunion.

Reconnaître ce qui est déjà là. Mettre à l'avant-plan les réalisations, remercier les gens. Dans un groupe, il faut se sentir bien, il faut se sentir reconnu. Il faut pouvoir parler et ne pas être continuellement interrompu par les « têtes fortes ». Il faut varier les façons d'animer. Il est important d'accepter que les partenaires peuvent se joindre au processus à différents moments.

Changement de siège : **IMPORTANT** : Quel était le rôle de la personne qui quitte? Malgré parfois l'obligation, celle qui la remplace a-t-elle un intérêt à prendre sa place? Il est important de lui donner toutes les infos pour que cette personne se sente « dans le groupe ».

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Il faut que la raison de se rencontrer ait du sens, que les gens trouvent **pertinent** de participer à une démarche. Il faut que les gens sortent en se disant qu'ils n'ont pas perdu leur temps.

-Importance de tisser des **liens** avec les partenaires, garder contact même s'il y a démobilitation (en espérant un retour).

-Enjeux de **communication** : prendre le temps de créer un profil relationnel avec les partenaires (de quelle façon dois-je la contacter pour que cette personne se sente interpellée?)

-Arrêter de mettre le focus sur les absents et miser sur les **gens présents**. Attention au piège du quantitatif /qualitatif.

- Être conscient de la notion du **temps**. Ce n'est pas tout le monde qui connaît la concertation et l'importance de leur participation.

## **7. Comment rallier les organismes a la mobilisation citoyenne?**

Tous étions d'accord pour dire que les organisations ont tendance à travailler de façon solitaire, jalouxant les rapports qu'ils ont avec leurs citoyens, cela en raison des subventions qu'ils reçoivent par rapport a leur quota de mobilisation.

Si les subventions étaient remises pour des projets concertés au lieu de façon individuelle, cela aiderait les organismes a se rallier (cela se fait déjà dans certaines communautés). Effort, compétition, financement viennent influencer l'implication des organismes quant a la mobilisation citoyenne a des fins de projet commun.

### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Revoir les bases de l'histoire/philosophie du communautaire et partager ces bases lors de rassemblement, afin que les organismes revoit l'essence même du communautaire et l'importance de travailler vers une vision commune.
- Lors d'un projet commun, démontrer l'intérêt que les organismes ont a mobiliser les citoyens vers un projet collectif. Également, penser à l'objectif premier, soit les besoins des citoyens
- Définir les termes 'participation et implication citoyenne'. Est-ce que cela signifie d'être présent ou de s'engager concrètement dans des actions
- Faire parler les représentants citoyens, lors des assemblées des membres d'une table de quartier par exemple, afin qu'ils expliquent l'importance de mobiliser les citoyens. Sensibilisation des organismes par les citoyens.
- Éducation 'one to one' auprès des coordonnateurs des organismes pour sensibiliser au projet et a l'importance de la mobilisation citoyenne
- Lors de rencontres, telles les cafés urbains ou cafés solutions, se servir des organismes comme conférencier (selon leur spécialité). Diffuser l'information qui est ressortie de ces rencontres et la diffuser a travers tous les organismes du milieu. Partage d'information, partage de ressources, mobilisation citoyenne collective.

## 8. Le communautaire aurait –il tendance à se victimiser?

### LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION:

- L'origine de cette victimisation : organismes communautaires nés de personnes victimes de certaines injustices, problématiques sociales + la peur de ne pas obtenir le capital de sympathie des bailleurs de fonds ou partenaires si on ne se base pas sur nos besoins et nos problèmes / si on les convainc pas que nos « problèmes » sont les plus urgents à investir.

Une vieille garde qui ne laisse pas toujours la chance à ses poulains d'insuffler une énergie plus positive, collaborative, solutionnaire.

- Posture : La victime voit toujours les autres comme un oppresseur et non un collaborateur. Une attitude de gagnant est gagnante et propager la fierté de nos succès entraîne une confiance envers nos forces, inspire à une posture de créativité, de recherche de solutions.

- Le besoin, une fois avoir exprimé le besoin ou le problème de se concentrer sur la solution. « D'accord, on n'a pas, mais qu'est-ce que ça nous prend? » - Empowerment /  
- « Vendre » des solutions plutôt que des problèmes : changeons le discours pour s'attirer d'autres réponses

- Oser dire non et ne pas prendre un non pour un non. Oser prendre/ saisir sa place.

- La solidarité du milieu envers une mission et des objectifs le protège des « oppresseurs ». Concentrons-nous donc sur nos souhaits, nos objectifs, nos missions, nos visions.

## 9. Financement des organismes VS Besoin du milieu

Le sujet principal est la confusion qui peut exister entre les besoins des organismes et les besoins de la population. Est-ce qu'un organisme doit réajuster sa mission pour répondre aux financements, et par la même dénaturer ses objectifs premiers ?

Trop souvent les financements disponibles dictent le travail des organismes, ce qui a pour conséquence de pousser les organismes à répondre des projets pour lesquels ils ne

sont pas toujours les mieux outillés. Les organismes doivent savoir reconnaître les limites de leur compétences pour laisser la place à des acteurs plus à même d'apporter les réponses adaptés au besoin de la population.

En opposition il existe des modes dans les financements qui ne sont pas toujours cohérentes avec les besoins de la population, ce qui pose des problèmes de financement pour répondre à ces besoins.

Dans tous les cas un bon processus de concertation (incluant les citoyens) permet de bien définir les besoins de la population et de faire pression auprès des bailleurs de fonds pour financer ces actions.

**LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION:**

- Besoin d'un CA avec une vision et de la vitalité
- Direction qui comprend l'action communautaire autonome
- Savoir reconnaître quand un problème est réglé, et savoir réduire l'action de son organisme dans ce cas là
- Besoin d'avoir un bon système d'évaluation, qui laisse une place au citoyens et qui les accompagne
- Besoin d'une concertation efficace entre les organismes du milieu

# COMPTES RENDUS DE DISCUSSION – JOUR 1

## RONDE 2

### 1. Est-ce qu'on surexploite les citoyens?

Dans un contexte où presque chaque projet exige la participation ou l'implication des citoyens, en demandons-nous trop à nos citoyens (autant en termes de temps, de compétences que de dévouement)? La discussion a regroupé principalement des participants qui travaillent en mobilisation citoyenne, ce qui a donné lieu à une riche conversation!

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- L'obligation d'impliquer des citoyens dans nos projets de concertation, de revitalisation, de table de quartier, etc. est de plus en plus présente. La discussion a d'abord tourné autour de la difficulté (parfois) de mobiliser autant de citoyens, et de notre forte tendance à demander à un même citoyen motivé de multiplier ses implications. Quand on a la main sur un citoyen motivé et compétent, on a pas envie de le lâcher! Pourtant, est-il pertinent de les impliquer partout et à toutes les étapes d'une démarche?

- On remarque une certaine tendance, dans certains projets, à oublier que la mobilisation des citoyens est un moyen pour arriver à un objectif, et non pas l'objectif en soi. C'est (ou devrait être) un moyen, pas une fin. Il faut se rappeler le projet commun ou l'objectif derrière cette mobilisation, et moduler nos interventions/notre animation en conséquence.

- En contrepartie de la surexploitation du citoyen, on assiste parfois à une exaltation de son rôle : on le voit comme tout-puissant et on accorde un poids immense à sa parole, parfois au détriment de la démocratie du groupe. Il faut se rappeler qu'il est un élément important parmi d'autres éléments importants du travail collectif. Cette "déification" du citoyen vient parfois de notre crainte de perdre son implication au sein du groupe, de compromettre la participation citoyenne au sein de notre démarche, alors que parfois, certains citoyens s'avèrent nuisibles à la démarche et se sont eux qui compromettent l'implication d'autres citoyens.

- La plupart du temps, il faut reconnaître que les citoyens s'impliquent parce qu'ils se sentent touchés personnellement par un sujet, et leur participation peut paraître motivée par un intérêt individuel. En reconnaissant la légitimité de ce point de vue, il faut tout de même leur rappeler qu'ils s'inscrivent dans un travail collectif qui vise le bien commun, si on veut que les projets puissent progresser. L'animateur a donc un travail important à faire pour arrimer intérêts personnels des participants et bien commun.

- Finalement, le groupe a parlé d'une idée intéressante, celle de "collège citoyen", qui permettrait, au sein d'une démarche, de positionner les citoyens comme un groupe à part entière, qui se rencontre et qui délègue ensuite des représentants pour travailler au sein de la concertation, des sous-comités, etc. Cela permettrait aussi de donner aux citoyens impliqués une certaine légitimité.

## **2. L'équilibre, le partage des pouvoirs en concertation « multi » afin de permettre l'expression d'advocacy (représentation)**

Les tables de concertation multiréseaux et intersectorielles réunissent les forces vives d'une communauté. Peut surgir des problématiques de représentativité via un partenaire qui y exerce son pouvoir inadéquatement. Un déséquilibre s'installe dans le poids des voix. Ce déséquilibre peut « stériliser » la concertation.

S'approprier, créer un lien de confiance, s'ouvrir à l'autre, être à l'écoute des besoins de partenaires nécessite une maturité et un engagement des partenaires impliqués dans l'atteinte de but commun. S'offrir le droit de se réunir par réseau, de traiter d'enjeux en dehors de la table multi

### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION: Conditions « favorables » à l'existence d'une table multi :**

- Engagement-investissement des acteurs, avec un mandat clair, adhérent aux buts communs (pas d'intérêt corporatifs, résolution décrivant l'intention derrière la participation)
- Prévoir des modalités de gestions, des balises, un cadre de collaboration (exemples : code d'éthique, processus de prise de décision, attribution de fonds)

-Co-construction d'un lien de confiance permettant une communication franche, efficace

-Win-Win : contribuer, en retirer des bénéfices

- La bonne personne, au bon moment

### **3. Le rôle de la Ville de Montréal**

Le rôle de la ville dépend de plusieurs variables : la personne qu'on rencontre, le service, l'arrondissement, l'élu... en fait, il y a tellement d'instances qu'il est difficile de s'y retrouver.

Pour certaines personnes ou certains services, la Ville semble se répondre à elle-même, en vase clos et en silos. Difficile de percer la muraille et de se retrouver dans les dédales administratifs.

La structure est complexe. Décalage entre les services centraux et les arrondissements et entre les arrondissements entre eux. Le développement se fait à géométrie variable.

Il existe deux portes pour un organisme pour faire valoir ses actions : le fonctionnaire et l'élu. Les deux peuvent être des facilitateurs ou des embuches.

L'importance pour la ville d'obtenir le pouls grâce à l'expertise du terrain.

Pas de plans d'action clairs. Pas de structures d'intervention claires.

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Complexité et confusion à la Ville de Montréal. Intérêt à éliminer les dédoublements.

- Importance d'un positionnement et d'orientations clairs.

- Montréal a besoin d'une vision commune de ce qu'est la qualité de vie.

- Cette vision doit se définir avec les intervenants et mener à un plan d'actions et des engagements politique et administratif.

- Moyen : réaliser un sommet (à la manière de Montréal métropole culturelle).

#### 4. Je - Nous

Est-ce qu'il y a une formule (des conditions) à mettre en place afin de d'arriver au NOUS?

Identifier les intérêts des différents secteurs impliqués.

Le JE est souvent perçu négativement alors qu'il contribue au NOUS.

Qu'est ce qui fait que nous travaillons ensemble? (la base, l'initiation du processus, le mobile de la concertation).

Valoriser le travail accompli et le plaisir favorisent la création du NOUS.

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Partager une vision commune, malgré le fait que le langage ne soit pas universel.
- La multiplication des lieux de concertation comportant les mêmes acteurs constitue un enjeu pour le développement du NOUS.
- Le changement de chaise (représentant d'une même organisation) vient modifier le JE au sein du NOUS.
- Définir un le mobile du NOUS au préalable afin que les opinions différentes (les multiples JE au sein de la table) viennent nourrir ce NOUS.
- La force du regroupement (le NOUS) offre plusieurs accès et opportunités.

#### 5. Politiciens, clientélisme, communautés culturelles.

Nous avons tenté de faire le lien entre *Politiciens* et *communautés culturelles*.

Ce thème semblait être issu d'expériences vécues entre des citoyens et des élus issus de communautés culturelles.

Les politiciens sont-ils vraiment à l'écoute des communautés culturelles?

Nous avons finalement réussi à définir une question commune :

**Comment développer une communauté réellement inclusive dans un contexte où le clientélisme pratiqué par plusieurs politiciens favorise le recluse des communautés culturelles?**

Devons-nous systématiquement accorder tout ce que les communautés nous demandent? Ou bien faut-il refuser une fois pour toute?

Ce sujet a amené chacun des participants à se prononcer sur des débats culturels actuels, ce qui a donné un ton politique à la discussion.

**LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Ne mélangeons pas politique et communautés culturelles
- Existe-t-il réellement un lien entre politiques, clientélisme et communautés culturelles?
- Les communautés culturelles jouent-elles un rôle dans les élections?

**6. Comment rendre la mobilisation citoyenne pérenne et autonome ?**

- Trouver le bon moment pour les rencontres, s'adapter à la réalité des gens.
- Avoir un nanane : aspect humain et agréable associé à l'implication. Goûter, breuvage, aspect fun de l'implication.
- Reconnaître le travail des bénévoles et axer sur les réalisations. Montrer qu'ils travaillent sur du concret.
- Organiser une fête pendant le projet et/ou à la fin du projet.
- Partir des préoccupations des gens plutôt que de celle de l'organisme.
- Leur permettre de réaliser des choses qu'ils ont rêvés.
- Est-ce possible de remettre un projet aux citoyens ?
- Accepter que parfois, le projet ou la mobilisation ne continue pas.
- Avoir un employé dédié à la mobilisation citoyenne.

- Mobilisation + efficace et + facile autour d'un projet à court terme avec enjeu bien précis.
- Comment aller chercher des citoyens qui ne sont là que pour le buffet ?
- Plusieurs bailleurs de fond demandent d'avoir de la participation citoyenne.
- Il faut un mobile pour mobiliser.

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Point de départ à utiliser pour la mobilisation citoyenne : motivations et intérêts des citoyens. Plutôt que de partir des motivations et intérêts de l'organisme. Répondre à une demande citoyenne plutôt que d'essayer de la créer.

- Travailler le sentiment d'appartenance du groupe de citoyens afin qu'ils continuent de s'impliquer.

- Reconnaître et mettre en valeur l'implication des citoyens.

- Travailler sur le côté agréable de l'implication et des rencontres : trouver la bonne heure, le bon lieu, la bonne formule pour les rencontres, avoir de la nourriture et des rafraîchissements, combiner à une activité récréative ou ludique, etc.

- Avoir un employé dédié à la mobilisation citoyenne au sein de l'organisme : à temps plein ou partiel, mais qui a un mandat clair à ce niveau et qui assure la pérennité de l'implication.

### **7. Est-ce que les bailleurs de fonds doivent se concerter?**

Plusieurs sont d'accord avec l'arrimage de processus (ex. Qef et EMES) pour faciliter notamment la reddition de compte.

Il est certain que les bailleurs de fonds doivent avoir au moins une vision ou une orientation de base.

Les organismes sont amenés à devoir faire des consultations, être transparents et démontrer la pertinence de leur projet. Par ailleurs, souvent, on ne sait pas d'où émerge les visions ou les orientations des bailleurs de fonds.

On ne souhaite pas que les visions ou les orientations soient arrimés. Avoir une diversité de bailleurs de fonds est positive.

Certains bailleurs de fonds (comme Centraide) consultent le milieu communautaire. Une démarche participative est vue comme étant positive.

Enveloppe intersectorielle comme Avenir d'enfant, large aussi.

Pourquoi y a-t-il des processus tellement différents (ex. année, lourdeur reddition de compte)

Parfois il y a des consultations qui ne sont pas réelles (ex. Sécurité alimentaire avec DSP) et il y a déception par la suite.

Le milieu communautaire doit aussi faire preuve de transparence lorsqu'il est consulté par les bailleurs de fonds.

Collaboration entre bailleurs de fonds intéressantes aussi lorsqu'il s'agit d'une initiative du milieu qui interpelle les bailleurs pour répondre à un projet collectif en lien avec le développement d'une communauté

Convergence non souhaitable, pas au niveau des orientations, ni au niveau de la manière de faire, mais oui au niveau de la reddition de compte (ex. dates)

De plus en plus, ce qu'on veut soutenir, c'est le développement des communautés. Ce qui émane d'un exercice collectif est souvent des priorités diversifiées.



# COMPTES-RENDUS DE DISCUSSION – JOUR 1

## RONDE 3

### **1. Essoufflement des organismes dans un contexte où il y a plusieurs concertations. Comment stimuler la mobilisation?**

- Voir la possibilité de réduire le nombre de rencontres et de s'arrimer, mais ce n'est pas toujours facile pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds. C'est-à-dire que de nouveaux fonds sont disponibles si les organisations se concertent.
- Les gens se questionnent sur la façon d'arriver à prioriser ses implications. On propose de faire des réflexions par rapport à l'implication en lien avec la mission de l'organisme. Faire des choix. Cependant, on soulève que les tables multi-sectorielles risquent d'être perdantes au profit des tables sectorielles : les gens s'impliquent davantage aux tables qui touchent directement leur mission.
- Des gens ont réussi à faire des rencontres où on discute de 2-3 sujets pour diminuer le nombre de rencontres.
- Afin de maintenir la flamme de la mobilisation, on suggère de miser sur le plaisir. De concentrer ses énergies sur le noyau dur de partenaires présents, les valoriser, plutôt que d'essayer de remobiliser les gens qui quittent.
- Dans les dernières années, l'arrivée de bailleurs fonds qui nécessitent la concertation des acteurs. Les citoyens sont maintenant sollicités de plusieurs parts.
- Certains sont à redéfinir le rôle des agents de concertation afin de laisser plus de place aux acteurs du milieu.
- Pour stimuler la mobilisation, s'assurer de donner du pouvoir aux gens.
- Certaines tables optent pour le modèle de tables transversaux afin de réduire le nombre de rencontres. Il reste à voir l'efficacité de ce modèle. Cette vision enlève l'approche en silos et peut permettre de répartir les rencontres entre les différents membres de l'équipe en fonction de leurs dossiers respectifs (logement, santé, etc.). De nouvelles formes de concertation vont peut-être émergés par rapport au modèle qui était en place au début.

- Quand on se donne le droit de questionner une concertation qui bat de l'aile et qu'on aborde la possibilité de laisser mourir... ou de lâcher prise. Parfois, cela a un effet de mobilisation.
- On parle de l'importance de l'accueil et de présentation du rôle associatif avec chaque personne.

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Se donner la possibilité, en tant qu'organisation, de réfléchir sur la pertinence de participer à certaines concertations, en fonction de sa mission... et de faire des choix pour réduire l'essoufflement.
- Se concentrer sur les acteurs présents, les valoriser, plutôt que de passer du temps à aller chercher ceux qui ont quitté.
- Les gens choisissent de poursuivre leur engagement dans une concertation où ils ont du plaisir, aiment travailler avec leurs partenaires et où ils sentent qu'ils ont du pouvoir et font avancer les choses.
- Se donner le droit de questionner leur modèle de mobilisation (cafés urbains, sondages, tables avec thèmes transversaux, etc.)
- Accepter de laisser mourir ou de lâcher prise.

## **2. Comment faire venir l'implication citoyenne directement de la part du citoyen ?**

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Créer des lieux de rencontres ou des moments (du genre café du monde, pétition citoyenne, porte-à-porte, etc.) pour déterminer les priorités des citoyens afin d'orienter la mobilisation citoyenne par la suite.
- Les organismes offrent des opportunités d'implication citoyenne, alors qu'ils seraient peut-être mieux que cette offre soit déterminée par les citoyens. Est-ce là le gage d'une implication plus intensive ou à plus long terme ?
- Il est difficile de trouver les porteurs d'un projet chez les citoyens après que le projet leur soit remis. Le projet ne survit pas toujours à ce changement de dynamique de l'organisme vers les citoyens.

- Est-ce qu'on doit laisser venir à nous les citoyens ou bien s'il faut aller les chercher afin de les mobiliser ?

### **3. Qu'est-ce qu'un vrai plan d'action intégré? Comment est-ce qu'on fait ça?**

C'est Raphaëlle Rinfret-Pilon de la CDC Centre-Sud qui a ouvert le bal en nous offrant un « scoop » d'une expérience pilote autour de quartier intégré que le milieu de Ste-Marie venait de vivre (très récemment). Cette expérience inspirante et concrète d'une réelle « intégration » d'un plan d'action a animé la majeure partie de notre conversation. Les participant(e)s ont posé beaucoup de questions sur la démarche. Réalisé en cinq semaines seulement et avec des projections pour les dix prochaines années, le plan s'appuie sur les priorités du milieu (déjà définies lors d'un forum social et d'une planification de quartier). À titre informatif, quartier intégré réunit 5 programmes de la ville de Montréal (Quartier vert, RUI, quartier 21, quartier culturel et promenade urbaine). Avis aux intéressé(e)s, des chercheuses du Centre Léa-Roback documentent ce processus qui selon les participant(e)s à la conversation mériterait d'être partagé.

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- L'intégration n'est pas un collage de tous les plans d'action des organismes ou des tables sectorielles ensemble. Il s'agit plutôt de faire des liens entre les secteurs, d'identifier l'influence des actions les unes sur les autres et d'accroître l'impact.
- La table de quartier semble le lieu le plus propice à l'établissement d'un plan d'action intégré.
- Le rôle de la table de quartier est d'aller chercher tous les secteurs qui représentent la communauté et de s'assurer que chacun ait une voix.
- Le fait de travailler ensemble de façon intégrée renforce l'impact des actions les unes sur les autres dans la communauté. Pour arriver à cela, une adhésion forte des partenaires au collectif semble nécessaire (car l'équilibre est parfois difficile entre l'autonomie des groupes/tables sectorielles et l'engagement dans un plan d'action collectif).
- On vit un changement où les milieux établissent clairement leurs priorités autour d'une vision commune et sont plus proactifs à interpeler les bailleurs de fonds à les soutenir à

l'intérieur de ces priorités (plutôt que de répondre à des appels d'offre). Le dialogue est de plus en plus possible...

#### **4. Famille au cœur de nos initiatives. Mobilisation - Engagement**

##### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- ENGAGEMENT PATERNEL
- ATTIRER TOUS LES MEMBRES DE LA FAMILLE
- ENCOURAGER LES FAMILLES A S'IMPLIQUER (QUARTIER-ECOLE-ORGANISME..)
- TRAVAILLER ENSEMBLE AVEC LES FAMILLES
- FONDEMENT DE LA SOCIETE
- FAMILLES IMMIGRANTES

#### **5. Les rapports de pouvoir**

##### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- ils sont inévitables, faut impérativement apprendre à les gérer parce qu'ils peuvent avoir des effets négatifs sur les démarches de mobilisation
- ils sont généralement de fait d'individus, il faut responsabiliser les individus ceux qui sont les moteurs des conflits et ceux qui les laissent se développer sans intervenir
- les stratégies politiques sont souvent perçues comme étant une forme de manipulation que certaines personnes ou certains organismes rebutent à utiliser; alors qu'elles peuvent être une façon d'influencer positivement une situation problématique
- l'animation des démarches est importante, il faut développer des compétences
- permettre aux démarches de mobilisation d'acquérir la maturité nécessaire pour gérer les luttes de pouvoir : importance de la concertation, développer une vision commune et mettre en place de <vrais> consensus.

## 6. Créer un système d'apprentissage et d'évaluation en continu

Capter nos apprentissages en cours de route... En continu--- prendre le temps de se l'offrir. Profiter de ces moments (boost) pour souligner nos bons coups, pour célébrer – ça crée de l'énergie de la fierté!

Échec = opportunité d'apprentissage

Importance du choix des mots, de poser des questions porteuses pour *shifter* de la réédition de compte à l'apprentissage. Être en mode solution!

« Comment pourrions-nous ... ? » plutôt que pourquoi?

Importance du vocabulaire --)) le mot évaluation est trop chargé, fait référence à un modèle mentale. Évaluation = apprentissage + sexy

Se doter d'une culture de l'évaluation intégrée dans la pratique --)) Évaluation dans la planification, en amont, en cours de route ET en final.

### *Action learning*

Le percevoir comme une respiration dans notre pratique qui permet des ajustements, le développement, l'évolution.

Cela prend un temps d'adaptation, mais à force de le faire ça devient moins lourd! Ça prend de la flexibilité.

Une action est faite pour être ajusté

Un plan peut changer

Importance de documenter, capter nos apprentissages pour s'en servir ET partir de ce que l'on fait déjà (liste de présence, PV, retour sur événement, etc.). Rendre visible nos bons coups et nos moins bons coups.

Les échecs = richesse (permet l'amélioration)

Cela donne des arguments pour nos futures actions.

L'esprit du TEST, du projet pilote car les enjeux sont complexes et il n'y a pas de recettes! Posture du prototypage dans le *Design Thinking* (forum de l'échec, le mur de l'échec pour mieux avancer collectivement).

La recherche-action

Célébrer l'échec ---)) célébrer l'essai! (= innovation et + de pertinence dans nos actions).  
Itérations rapide (aller-retour).

Défis : Prendre le TEMPS, s'arrêter pour capter ce que l'on apprend... pour mieux agir collectivement. Comment? Intégrer des questions génératrices durant le processus, bannir les pourquoi...

Développer la culture de l'apprentissage collectif en continu

Le miroir réflexif (développer une approche réflexive)

Capter l'impalpable, l'intangible, les effets collatéraux, les angles morts d'une initiative, démarche, action, etc. (ex. une relation partenariale développée, l'estime de soi, etc.).

Le muscle de l'apprentissage collectif est une habileté qui se développe. Au début, on a peut-être besoin d'accompagnement, d'un rôle soutien ou du moins une ressource dédiée à l'interne (ça aide aussi si la direction a une volonté d'intégrer l'apprentissage dans nos pratiques!).

#### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Sortir du mode évaluation/réédition de compte (erreur) pas sexy et chargé de sens ---)) **développer la culture de l'apprentissage en continu** (miroir réflexif).
- L'importance de **s'arrêter** et de **prendre le temps** de documenter, souligner, célébrer nos succès et nos erreurs.
- L'importance **du vocabulaire** (attention au choix des mots, de comment on l'amène) et de **poser des questions porteuses**. Être en mode solution et des possibles.
- **Partir de ce que l'on fait déjà**, on documente déjà nos pratiques (PV, liste de présence, retour post, etc.).
- **Le muscle de l'apprentissage collectif est une habileté qui se développe!**

## **7. Faire converger les intérêts divergents pour le développement collectif**

Est-ce obligatoire? Certainement pas, puisqu'il est plutôt important d'identifier les terrains communs. L'intention est souvent commune et partagée (qui est contre la crème glacée au chocolat!?!?), c'est dans les moyens et l'action que les intérêts et les choix se multiplient.

Des fois, on choisit de travailler ensemble, d'autres fois, on se le fait imposer : le résultat n'est pas le même.

Il faut apprendre à gérer la divergence, l'aborder, l'utiliser dans l'intérêt commun.

Les acteurs du « collectifs » accueillent-ils adéquatement la divergence? Y sommes-nous ouverts?

### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

- Hygiène de communication : honnêteté sur pourquoi je participe au développement collectif
- Langage commun
- Savoir gérer les divergences
- Nommer nos intérêts
- Complexité : convergence dans les objectifs, valeurs, priorités

## **8. Parler pour se comprendre**

Le non verbal est souvent révélateur. Se comprendre demande du temps. L'instantané (réponses immédiates) = pas de temps de décanter = émotions. Enjeux relationnels (faire avec les différentes personnalités). Il arrive que nous soyons à bout d'arguments pour se faire comprendre, il importe de camper son rôle dès le départ. La dynamique du groupe influence la possibilité ou non d'ouvrir sur un malaise.

### **LES 5 POINTS MAJEURS DE VOTRE DISCUSSION :**

-Parler ne suffit pas, il faut savoir écouter.

-Les problèmes de communication sont à la base des problématiques au sein des concertations.

-Le vocabulaire que nous utilisons est-il facilitant pour se faire comprendre? Au début d'une concertation il peut être intéressant de prendre du temps pour identifier les termes et mécanismes qui seront utilisés. (Définir ensemble les termes).

-Attention à l'interprétation.

-Ça prend du courage pour nommer sa propre perception au sein d'un groupe. Il peut être nécessaire de crever l'abcès après un certain temps, même si cela peut laisser des séquelles.

## **JOUR 2**

### **COMPTES-RENDUS DES CONVERSATIONS D'EXPLORATION DE PISTES DE SOLUTION**

#### **1. Essoufflement des partenaires, plusieurs concertations. Comment stimuler la mobilisation des partenaires?**

Le groupe s'est posé des questions de compréhension sur les deux aspects du thème, essoufflement des partenaires, plusieurs concertations et stimuler la mobilisation des partenaires. Est-ce contradictoire?

Avec plusieurs concertations dans le milieu, il faut que chacun trouve son compte. Mais la participation des organismes aux concertations, trouvent-elles leurs comptes ou par obligation? Parce que certains bailleurs demandent à leur organismes financés d'être présents aux concertations.

On constate souvent la mobilisation dans la réalisation du plan d'action mais c'est au moment de la réalisation que l'on sent l'essoufflement.

Certains milieux qui n'ont pas de problème ont une histoire de succès dans leur milieu concernant la mobilisation.

Quoi faire pour éviter l'essoufflement?

## **LES 5 PISTES D'AMÉLIORATION MAJEURES DE VOTRE DISCUSSION :**

- éviter le dédoublement dans le milieu
- Faire des rencontres thématiques par enjeux ( Logement, transport »etc)
- Mettre en avant les réussites collectives de manière quantitative ou qualitative
- Plan d'action intégrée
- souplesse dans la fixation des rencontres des concertations (Peut être faire les rencontres au besoin)

### **2. Qu'est-ce qu'un vrai plan d'action intégré ?**

Des actions structurantes répondant aux besoins du milieu (et pas seulement pour répondre aux demandes des bailleurs de \$

Pertinent si on est dans un territoire circonscrit, où des interventions multisectorielles et transversales sont possibles entre les concertations existantes

Ça demande de documenter les besoins d'abord, puis les impacts ensuite

Où une \ des problématique(s) globale(s) touche(nt) tout le monde

Condition gagnante : structure de soutien (ex. : Table de quartier pérenne

Idéalement, il y aurait une complémentarité des bailleurs de \$ pour répondre aux besoins du milieu.

### **3. Est-ce que les bailleurs de fonds doivent se concerter?**

Préoccupation autour de l'enjeu de financement des actions issues des priorités identifiées par les acteurs des communautés locales.

Ces priorités ne correspondent toutes pas nécessairement aux financements disponibles et certaines tombent « entre les craques ». On se retrouve souvent dans l'obligation de bricoler pour faire naviguer les priorités locales plus près des rives des programmes de financement.

Est-ce que les bailleurs de fonds peuvent se concerter pour faire en sorte que les priorités locales soient soutenues?

On se questionne sur le comment de cette réalité. Devrait-il y avoir un fonds dédié pour financer les actions concertées issues de plans d'actions décidés avec les acteurs du milieu?

On mentionne qu'il ya plusieurs expérimentations autour de cette question depuis quelques années et que quelques bailleurs de fonds en sont partie prenante. Des efforts importants de concertation sont faits par ces bailleurs de fonds pour trouver des façons de soutenir les communautés dans leurs aspirations. Ces expériences sont peu

ou mal connues et un partage de pratique et de connaissances serait nécessaire. (Ex. Concertation entre Centraide, AE, QEF, Ville; exp des CRÉ, etc.)

En enjeux de cette façon de faire. Nécessité d'avoir une vision commune dans les milieux locaux concernés pour être en mesure de faire financer des priorités commune. Nécessité d'une certaine maturité collective afin d'avoir un niveau de confiance mutuelle adéquat et la capacité de faire des vrais choix (pas des listes d'épicerie, capacité d'évaluation des actions entreprises, etc.). Des fonds pour financer les priorités locales doivent s'accompagner de critères à propos de la rigueur dans le processus d'identification des priorités et la capacité à mettre en œuvre des actions cohérentes en lien avec ces priorités.

La maturité des bailleurs de fonds dans ce processus est également un élément important dans l'évolution de cette problématique.

#### Complémentarité

Ce type de financement concerté autour des priorités locales n'enlève pas l'importante nécessité de financer adéquatement la mission des organisations et le soutien à certaines problématiques identifiées nationalement.

Il faut garder aussi une vigilance sur le degré d'influence des bailleurs

#### LES 5 PISTES D'AMÉLIORATION MAJEURES DE VOTRE DISCUSSION :

- Constat que nous avons avancé au Québec dans la capacité de mettre en œuvre des priorités collectives identifiés par les acteurs locaux.

- Constat qu'il reste encore beaucoup à réfléchir et à faire pour aller plus loin pour un meilleur soutien aux communautés locales pour réaliser leurs aspirations

- Idées de faire une grande séance de storytelling pour partager les expériences en cours de concertation des bailleurs de fonds dans le but de soutenir les priorités des acteurs locaux.

#### **4. Comment maintenir vivant la mobilisation d'un groupe?**

- Encourager les participants à trouver leurs forces pour les mettre au service du groupe (papillonner d'un rôle à l'autre);

- Rendre les réalisations concrètes en les illustrant par des photos ou des célébrations;

- Faire participer le groupe à l'élaboration de l'ordre du jour pour que les participants puissent se l'approprier;
- Utiliser le sentier *chaordique* pour maintenir vivante une rencontre d'où innovation, structuration et souplesse de la rencontre;
- Se permettre un temps d'arrêt, un moment de réflexion, faire autre chose pour rafraîchir l'activité ou le débat;
- La mobilisation est temporaire mais pour consolider le groupe il faut lui démontrer son importance et ainsi l'amener à développer son sentiment d'appartenance.

#### **LES 5 PISTES D'AMÉLIORATION MAJEURES DE VOTRE DISCUSSION :**

- La reconnaissance, le respect du groupe.
- Faire participer le groupe à la bonne marche d'un événement
- Maintenir le groupe tout en veillant à l'aspect qualitatif
- Éviter les répétitions pour garder l'intérêt, l'attention du groupe
- Inculquer du sang neuf (gens, idées)

### **5. Créer des systèmes d'apprentissages et d'évaluation en continu**

Finalité de notre action est de réussir et/ou apprendre à s'améliorer

Quelles sont les postures des bailleurs de fonds qui seraient aidantes pour faciliter l'apprentissage?

Plutôt que de parler d'indicateurs de résultats il faudrait parler d'indicateurs d'essais. Un budget dédié à la recherche et au développement.

Les bailleurs de fonds doivent réfléchir avec les milieux.

Spirale de coévolution

Quelles sont les pratiques que les milieux peuvent prendre de manière autonome des bailleurs de fonds?

Choisir les ressources d'accompagnement qui ont la capacité de transmettre des compétences en matière d'évaluation. Son rôle de formateur est de propulser l'apprentissage, nous aider à formuler ce qu'on veut savoir et d'aider à formuler les questions croustillantes.

Faire rentrer la culture d'essais dans la culture des possibles. Le financement par projet peut être une occasion d'essai-erreur.

Oser établir son propre agenda d'apprentissages. Ne pas se plier aux exigences des programmes en se centrant sur des attentes de résultats externes. Rester en lien avec ses priorités. Défoncer des portes chez les bailleurs de fonds.

Comment faire pour apprendre en continu?  
Mettre en place des boucles d'actions/réflexions. Accepter le deuil.  
Ce que ça prendrait pour systématiser les apprentissages?  
Une ressource dédiée? Un temps d'arrêt? Une fonction reconnue? = un investissement interne en recherche et développement.  
Est-ce réaliste? Est-ce que nos mandats sont de plus en plus débiles?!?! Pas de réponse!  
Comment contaminer nos organisations?  
Et surtout comment laisser les traces de ces apprentissages ????

**LES 5 PISTES D'AMÉLIORATION MAJEURES DE VOTRE DISCUSSION :**

- Intégrer l'apprentissage (dont celui de l'échec) dans nos démarches en continu
- Rôle de l'évaluateur : formateur qui propulse l'apprentissage du groupe
- Oser essai-erreur, prototypage, recherche et développement
- Arriver à une coévolution des bailleurs de fonds et du milieu autour de l'apprentissage par l'évaluation
- Finalité de nos démarches c'est d'apprendre à s'améliorer (changement de mentalité par rapport à la réussite à tout prix)

## **6. L'équilibre ou le partage des pouvoirs en concertation multi.**

**LES 5 PISTES D'AMÉLIORATION MAJEURES DE VOTRE DISCUSSION :**

- Souvent, c'est en vivant la dynamique de concertation que nous réalisons la présence et l'importance que peuvent avoir les habiletés politiques et les enjeux de pouvoir sur la dynamique de groupe, sur le choix des projets, sur une démarche en particulier. Parfois, même souvent, ces dynamiques de pouvoirs ne sont pas nommées, sont même parfois tabou.
- Osons briser le tabou envers les enjeux de pouvoir – ils sont présents, ils existent, peuvent-ils être positifs? Ça nécessite l'acceptation de leur présence et de les reconnaître pour aller plus loin.
- Avons-nous les compétences politiques requises pour le métier? Se poser la question et les développer au besoin.
- Créer une zone de dialogue : Nommer et se ramener à nos intentions communes, prendre le temps de clarifier les rôles de chacun, reconnaître le rôle de la personne sur laquelle repose la concertation, nommer ce qu'on ne veut pas être, accepter les divergences.
- Instaurer des changements de façon continue pour déstabiliser de façon délicate et favoriser l'échange de pouvoir, de postures car parfois, dans un système bien établi, certains ont su tirer profit de certaines façons de faire. (dans le type de discussion (dialogue, le cercle), dans l'animation (échanger les rôles, facilitateur), dans les rôles de

chacun (se donner différentes responsabilités, changer de rôles dans les rencontres, dans le contenant et dans le contenu pour changer la dynamique, expérimenter les zones d'inconforts, etc.)

-Créer des outils de références qui serviront de balises, de point de repères voir même de garde-fou à la concertation – Contrat de collaboration, vision commune, etc.

## 7. Un sommet pour le développement social

Le développement social a de la difficulté à se positionner comme un enjeu politique. La difficulté de trouver du financement, la pérennité des actions, la précarité des emplois sont tous tributaires d'un engagement politique et administratif, qui n'existe pas formellement.

À l'exemple de Montréal métropole culturelle et du développement durable, l'idée de faire un sommet fait son chemin. Ce sommet permettrait aux différents acteurs de se rassembler pour définir des valeurs et des principes directeurs sur lesquels les administrations publiques, les politiciens et les organismes publics et privés s'engageraient à mettre en oeuvre.

De ces engagements, un plan d'action serait établi et formerait la base politique et administrative des futures démarches.



# JOUR 1

## RÉCOLTE DE FERMETURE

### TEXTE D'ALEXIA DE BASTIANI

« Ce matin, je vous offre vos états d'âme, parce qu'ils sont riches et encourageants. Hier, nous avons pris un temps d'arrêt pour entamer un cheminement ventilatif dans l'harmonie, l'écoute et l'ouverture. Nous avons respiré pour mieux plonger avec joie dans la magie du collectif. Nous étions en ébullition, contents et pleins d'énergie, échangeant, partageant et travaillant à la construction de nouvelles solutions, de nouvelles réponses.

Pour certains d'entre nous, la journée fut une révélation, un jour différent, une expérience riche, une inspiration, un soutien. Une journée qui donne de l'espoir. Pourquoi? Parce que dans ce collectif, on a pu sentir une finesse d'esprit, une maturité, une évolution et une convergence.

Cette idée d'adopter une posture souple, de mouvance pour mieux lâcher prise. Et au coeur de nos apprentissages, après ces plus belles conversations que vous avez eu, avec des gens que vous ne connaissiez peut-être pas avant, mais qui sont comme vous, il y a le rêve, le pouvoir d'être flabergasté, parce que les personnes qui sont présentes sont les bonnes personnes, car elles font face aux mêmes défis, nos défis communs.

Et quand c'est fini, c'est fini. Mais, ce n'est pas encore terminé... nous avons encore toute une journée pour enrichir notre Forum collectif. Je vous souhaite de bonnes conversations avec tout ce que vous portez déjà en vous! »

## JOUR 2

### RÉCOLTE DE FERMETURE

#### SLAM DE VÉRONICA VIVANCO

#### C'est quoi finalement un Forum Ouvert ?

Un forum ouvert «ça commence, quand ça commence»

C'est une rencontre  
Un évènement ben relaxe  
Un temps d'arrêt  
Une inspiration

C'est un acte intense  
*Crisssement* intelligent  
Par nous, pour nous

Un Forum Ouvert c'est  
Une inspiration qui nous remplit  
Qui part de nos besoins  
Un endroit pour exprimer notre liberté  
Un pari ambitieux

Un Forum Ouvert c'est  
La richesse, le privilège  
De baigner dans le savoir qui est dans le cercle  
Et dans l'intelligence collective brute  
Comme un « joint de pot social »

Un Forum Ouvert c'est  
Une grande pause-café  
Qui invite à prendre le temps de perdre son temps  
Où l'on est formateur et apprenant en même temps  
Une grande leçon d'apprentissage et de partage



Une invitation  
À être là où on doit être  
À s'écouter  
Un moment de reconnaissance  
Pour me reconnaître, nous reconnaître  
Pour se faire recharger pour la collectivité

Un Forum Ouvert c'est  
Un moment pour lâcher prise, ne pas savoir  
Et faire confiance au processus  
Faire connaissance avec des gens  
Qui vivent les mêmes enjeux

Un Forum Ouvert c'est  
La beauté de l'informel cadré  
Une cacophonie silencieuse, énergisante  
Qui donne place et pouvoir aux participants  
Dans l'auto-organisation

Un Forum Ouvert c'est  
Un endroit pour vivre des HA!HA ! collectifs  
Pour les artistes du social  
Que nous sommes

Une expérimentation  
Où l'on se demande  
Qu'est-ce qui va arriver ?  
Avec des hypothèses, des pistes de solution

Et c'est à nous  
Maintenant  
De prendre le flambeau !

Pis quand c'est fini, c'est fini ».





## RÉFÉRENCES

Et voici les différents liens pour les vidéos et autres références concernant le Forum Ouvert :

- Vidéo [retour sur le Forum Ouvert](#)
- [Documentation et références supplémentaires sur le Forum Ouvert](#)
- Photos de l'évènement [Album Flickr](#), [Album Facebook](#)
- Rapports de discussion [Google doc](#)
- Fil Twitter [#ForumOuvert2013](#)

## REMERCIEMENTS

Dynamo - Ressource en mobilisation des collectivités tient à remercier chaleureusement tous ceux sans qui cet évènement n'aurait pas eu lieu : Centraide du Grand Montréal, La société de développement Angus, tous les membres de l'équipe de Dynamo et Sophie Pétré pour leur passion et leur enthousiasme et surtout vous, chers participants, participantEs qui avez su faire de cette première expérience montréalaise une réussite!

