



Actions concertées
RAPPORT SCIENTIFIQUE INTÉGRAL

Le rôle de la concertation intersectorielle, de la participation citoyenne et de l'action collective pour soutenir le développement des communautés et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion : une approche régionale et nationale comparative.

Chercheur principal

Frédéric Lesemann, Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Co-chercheur(s)

Lise St-Germain, U. du Québec en Outaouais

Autre(s) membre(s) de l'équipe

Martine Fordin, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)
Marie-Pier St-Louis, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA)
Collaboration de Lisa Gauthier, étudiante deuxième cycle (UQTR)

Établissement gestionnaire de la subvention

Institut national de la recherche scientifique (INRS)

Numéro du projet de recherche

2012-PC-164517

Titre de l'action concertée

Pauvreté et exclusion phase 2

Partenaire (s) de l'Action concertée

Le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Le ministère de la Santé et des Services sociaux, La Société d'habitation du Québec et le Fonds de recherche du Québec-Société et culture (FRQSC)

Mai 2014

Le Fonds s'engage à rendre public les Rapports de recherche produits dans le cadre des Actions concertées.
Le contenu n'engage que ses auteurs.

REMERCIEMENTS

L'équipe de recherche tient à remercier toutes les personnes qui ont collaboré à cette étude par leur participation aux entrevues individuelles et de groupe, en facilitant l'accès aux données, le repérage des personnes clés, l'organisation logistique des entrevues dans les six régions d'étude ainsi qu'en acceptant de nous laisser participer et observer leurs espaces de discussion et sessions de travail. Ces observations ont enrichi notre compréhension de l'action territoriale en matière de concertation intersectorielle et des dynamiques régionales et locales dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS 2010-2015.

Nous remercions particulièrement les membres du comité de suivi pour leur collaboration tout au long du déroulement de cette étude. Leurs précieux commentaires ont nourri nos choix méthodologiques ainsi que nos réflexions dans la phase d'analyse et d'interprétation des résultats.

Nous souhaitons que les résultats permettent à la fois d'éclairer la décision publique ainsi que les réflexions des intervenants engagés dans la lutte contre la pauvreté.

L'équipe de recherche :

Frédéric Leemann

Lise St-Germain

Marie-Pier St-Louis

Martine Fordin

et la collaboration de Lisa Gauthier, étudiante au deuxième cycle.

Table des matières

PARTIE A- Contexte de la recherche	4
Introduction	4
1. Problématique	4
2. Principales questions de recherche	8
3. Objectifs poursuivis	9
PARTIE B- Pistes d'action et retombées de nos travaux	10
1. L'auditoire visé	10
2. Signification des conclusions pour les décideurs, gestionnaires et intervenants	10
3. Retombées immédiates ou prévues des résultats	13
4. Limites et niveau de généralisation des résultats	14
5. Messages clés selon les types d'auditoires visés	15
6. Principales pistes d'action selon les types d'auditoire visés	18
PARTIE C- Méthodologie	20
1. L'approche méthodologique privilégiée	20
2. Méthodes et cueillette de données	20
3. Corpus, échantillon de recherche	20
4. Stratégie d'analyse	21
PARTIE D- Principaux résultats obtenus	22
1. Résultat sur la mise en œuvre du PAGSIS dans six régions du Québec	22
Des régions mobilisées, concertées, créatives et engagées	23
La pratique collective de l'action concertée en matière de pauvreté : la dynamique et les enjeux des processus	35
La mise en œuvre du PAGSIS : ses avancées et les pas qu'il reste à faire	40
2. Conclusion et pistes d'action	44
3. Principales contributions de nos travaux	47
PARTIE E – Pistes de recherche	49
1. Nouvelles pistes ou questions de recherche découlant des travaux	51
PARTIE F- Références bibliographiques	52
LISTE DES ANNEXES	53

PARTIE A- Contexte de la recherche

Introduction

Cette recherche résulte du programme des *Actions concertées pauvreté et exclusion, phase 2, priorité #3 : « la concertation intersectorielle et la participation citoyenne pour soutenir le développement des communautés »* (FRQSC : 2011 :6). L'appel de propositions stipule « *qu'une lutte efficace contre la pauvreté et l'exclusion sociale passe notamment par l'amélioration des modes de concertation et d'action collective à l'échelle des communautés (...) et qu'elle permet d'assurer une utilisation optimale des structures existantes et des ressources des différents acteurs et réseaux mobilisés* ». Le processus de décentralisation des responsabilités de mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (PAGSIS 2010-2015) fournit un cadre pertinent pour mieux cerner le rôle de la concertation intersectorielle et de la nouvelle gouvernance qu'il appelle dans la lutte contre la pauvreté, dans le contexte de la mise en œuvre de sa première orientation (p. 18) : « *revoir nos façons de faire et rapprocher les décisions des milieux locaux et régionaux* ». Notre étude s'est intéressée au déploiement de cette première orientation, à la dynamique de l'action et au changement qu'elle induit dans la manière de penser et d'agir collectivement en matière de pauvreté dans six régions du Québec. Elle répond à une initiative de la CRE et de la Table des partenaires du développement social de Lanaudière.

1. Problématique

Il est reconnu que les processus de concertation intersectorielle et de participation citoyenne à l'échelle des communautés, dans le cadre de l'intervention socio

territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, sont au fondement de l'efficacité des politiques. Le PAGSIS 2010-2015 confirme cette orientation qui ouvre les territoires régionaux et municipaux à la mobilisation et à la concertation des divers acteurs publics, privés, communautaires, associatifs. Il s'agit de nouvelles stratégies d'intervention concertée définies par les lois transversales qui encadrent la territorialisation de l'action publique.¹ Le PAGSIS 2010-2015 témoigne de la volonté gouvernementale de «revoir nos façons de faire» : instaurer une nouvelle gouvernance du développement social et des communautés qui implique une réévaluation des rapports entre les acteurs sur une base territoriale, mais aussi des manières de faire des divers ministères et programmes au niveau territorial. C'est le sens de l'appel à la «concertation intersectorielle» et à la participation citoyenne sur une base régionale.

Développement social, gouvernance, concertation

Il convient de situer brièvement cet appel dans son contexte historique : au tournant des années 90, face à la croissance des inégalités sociales, se développent de nouvelles approches d'intervention qui placent les communautés locales au centre des processus de résolution des problèmes sociaux. Il s'agit d'approches de territoires, d'interventions intersectorielles et multi-réseaux qui mettent à contribution l'ensemble des acteurs concernés : institutionnels, privés, communautaires et citoyens. La nécessité de développer ces nouvelles formes de gouvernance territoriale basées sur la concertation s'est imposée comme une volonté de « *faire ensemble* » (Ulysse, St-

¹ Prémont (2013) identifie trois secteurs territorialisés de l'action publique (municipal, éducation, santé et services sociaux) qui portent dans leur objet de fortes dimensions intersectorielles de par les chevauchements et enchevêtrements des compétences. Ces trois secteurs étant à la fois encadrés par des lois sectorielles (Loi sur les compétences municipales, Loi sur l'instruction publique et Loi sur l'occupation du territoire) et transversales (pauvreté, développement durable et occupation du territoire). Ces nouvelles concertations agissent selon l'auteur comme agents de cohérence de l'action publique. Le gouvernement du Québec est la seule autorité à qui les lois transversales imposent des obligations.

Germain 2007), inscrite à la fois comme un désir de décloisonner les approches par population et les interventions sectorielles, autant que le fonctionnement en silo des ministères et de leurs programmes. S'est dès lors imposée la nécessité de respecter et de «*faire avec*» les spécificités historiques, sociales, culturelles, identitaires, économiques qui caractérisent les régions et les manières de faire propres à chaque territoire, et qui fondent la notion d'«*approche territoriale intégrée*» dans le cadre des interventions socio territoriale. Ce «*faire ensemble*» est qualifié par certains auteurs (Lesemann, Ulysse, 2007; Laville, Lévesque, Mendell, 2006; Jetté, 2008) de co-construction, ou encore de «nouvelle forme de *gouvernance partagée* et de *partenariat institutionnalisé*» (Lévesque, 2007; Bourque, 2003).

Il s'agit d'un changement de paradigme dans la façon de concevoir le développement des communautés, d'appréhender les problèmes sociaux et de faire émerger les solutions. Des acteurs nouveaux entrent dès lors dans l'arène (fondations, entreprises, secteur parapublic, élus locaux), en relation avec les acteurs plus traditionnellement. Différentes logiques d'action (stratégique, solidarité, gestion, intervention) animent chacune des catégories d'acteurs qui sont pourtant tous convoqués à agir dans un espace de coopération. Ces approches interrogent dans leurs interfaces, à la fois les valeurs et les représentations des acteurs, ainsi que les règles, les dispositifs et les normes des institutions. Il s'agit d'enjeux de reconfiguration des rapports de force entre les intérêts divergents des acteurs, liés aux transformations institutionnelles (Clavier et Gagnon, 2013) et la nécessité de coopération dans la convocation du « faire ensemble » qu'impose la nouvelle forme de gestion publique du développement social (Bourque, 2009). En référence à la

typologie de Divay, Belley et Prémont (2013), les organisations de divers *ordres* (public, privé, tiers secteur) et les structures de concertation engagées dans divers *champs* (domaines d'activités et champs de compétences) se rencontrent au cœur de l'action territoriale où il devient possible de pouvoir influencer le cours de l'action publique. Se pose alors l'enjeu du pouvoir et celui du partage des ressources autour du paradigme de l'action intersectorielle.

Le territoire au cœur de la concertation intersectorielle

Dans cette perspective, le territoire devient un élément-clé de la concertation intersectorielle car il incarne l'espace commun des interactions entre partenaires. Comme le précisent Ulysse et Lesemann (2007 :107), « *le territoire est à la fois source d'identité commune avec de multiples formes de clivage social et espace d'action qui permet l'intégration des diverses initiatives venant tant des politiques et des programmes gouvernementaux, du privé que de la société civile.* » Avec Moine (2006), nous identifions, trois « entrées » dans l'action territoriale intersectorielle : 1) *par les politiques et programmes* (l'action publique) : plusieurs politiques et programmes gouvernementaux intègrent le territoire dans leur espace de déploiement. La notion de territoire est dès lors construite par le rôle administratif de l'État et par les frontières physiques et sectorielles (p. 118); 2) *par le territoire vécu* qui fait appel à une citoyenneté de proximité (Caillouette et Morin, 2007; Caillouette et al, 2007, 2009). L'espace territorial administratif est transformé par les acteurs dans un processus d'appropriation du territoire administratif vers le territoire vécu, producteur de sens; 3) *l'entrée par les acteurs*, leurs interactions lesquelles forgent des jeux d'alliance, d'opposition, de solidarité (Dubet, 1994, 2009) et leurs

représentations qui se présentent comme des moteurs de l'action favorable à la transformation des pratiques (le « faire autrement ») ou encore qui empêchent de penser le changement (Lefèvre *et al.* 2011; Debardieux et Vanier, 2002). Le territoire se construit alors par les interrelations des uns et des autres et la construction collective du sens qui permet l'assemblage d'un « *cadre d'action collective* ». (Duperré, 2004). C'est ce rapport qu'entretiennent les divers acteurs à leur territoire qui définit la territorialité, concept qui exprime l'espace symbolique d'action en commun (Caillouette, Le Blanc et Morin, 2007), le « faire ensemble » spécifique à chaque communauté. Le territoire devient un système capable de donner cohérence à l'action et d'offrir des occasions d'agir de manière transversale au-delà des frontières sectorielles (Chiasson, Andrew, Leclerc, 2008), administratives, culturelles et politiques.

2. Principales questions de recherche

Nous analysons en quoi le processus de mobilisation promu par l'orientation 1 du PAGSIS et la mise en place des Alliances de solidarité² sont structurants pour permettre d'atteindre les objectifs nationaux, régionaux et locaux en matière de lutte contre la pauvreté³. Comment se déploient et se caractérisent les pratiques d'action

² Une Alliance pour la solidarité est une entente signée entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et soit : une Conférence régionale des élus, la Ville de Montréal ou la Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador. Elle vise à favoriser la mobilisation et la concertation des acteurs ainsi qu'à soutenir la coordination, la planification et la réalisation d'actions structurantes visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. (Cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité sociale, 2011 :1)

³ L'orientation 1 du PAGSIS 2010-2015 vise à renforcer l'action locale et stipule que pour ce faire il est nécessaire de : briser les silos entre les différentes organisations afin d'assurer une harmonisation des actions et de créer des continuums de services centrés sur la personnes; assouplir les normes de certains programmes et mesures pour mieux répondre aux besoins des milieux; donner aux acteurs régionaux et locaux les moyens de mieux réaliser leur mission en soutenant leurs efforts de mobilisation et de concertation qui conduisent à des projets prometteurs; assurer la continuité des démarches existantes, telles les initiatives de revitalisation urbaine intégrée (RUI) et d'approche territoriale intégrée (ATI) (PAGSIS 2010 : 18). En d'autres mots, l'orientation vise l'amélioration des modes de concertation, l'optimisation des structures, ressources existantes au sein des différents réseaux à l'échelle des territoires et la concrétisation de projets novateurs.

concertée et les processus de mobilisation des communautés ? Quelles représentations de la pauvreté orientent cette action ? Quels sont les rôles et les contributions des acteurs (CRÉ, élus, ministères et institutions, instances de concertation locale et régionale, organismes communautaires, citoyens) ? En quoi ces processus décentralisés favorisent-ils une meilleure articulation entre les divers paliers de décision et d'acteurs œuvrant dans les multiples secteurs d'intervention concernés par la question de la pauvreté : sécurité alimentaire, logement, transport, santé, éducation, droits sociaux, emploi, etc. ? En quoi constituent-ils une valeur ajoutée et/ou innovatrice en termes de changements de pratique et d'efficacité des interventions en matière de pauvreté ? Quelles sont les conditions favorables/défavorables à l'action et les enjeux auxquels les acteurs et territoires doivent faire face dans la pratique de l'action intersectorielle ?

Objectifs poursuivis

Tirer les enseignements de la recherche pour 1) éclairer la décision publique en ce qui a trait à l'action concertée en matière de pauvreté ; 2) favoriser auprès des différents groupes d'acteurs une réflexion sur les pratiques d'action concertée et territoriales en matière de pauvreté ; 3) Outiller par la production d'un outil de transfert, les acteurs et les milieux d'intervention afin de contribuer au renouvellement des pratiques et à l'analyse des stratégies d'intervention en matière de lutte contre la pauvreté.

PARTIE B- PISTES D'ACTION EN LIEN AVEC LES TRAVAUX

1. Auditoires visés

Nos travaux s'adressent à la fois aux partenaires commanditaires de l'Action concertée et aux acteurs/intervenants concernés par l'intervention territoriale en matière de pauvreté : les CRE, les élus, les intervenantes et intervenants, organisateurs et organisatrices communautaire, agents de développement œuvrant au sein des organisations communautaires, des organisations publiques et parapubliques (CSSS, CLE, CLD, CS, OMH, etc.), les fonctionnaires et gestionnaires de programmes (MESS, MELs, ASSS, MAMOT). Nos résultats peuvent aussi intéresser les milieux de formation universitaire de deuxième et troisième cycles en sciences humaines et sociales dans diverses disciplines et ou formations interdisciplinaires (développement régional, travail social, administration publique, études urbaines, sciences politiques, sociologie, sciences humaines appliquées, sciences sociales appliquées, etc.).

Signification des conclusions pour les décideurs, gestionnaires et intervenants

Les enseignements tirés de notre étude peuvent éclairer la décision publique et contribuer à la réflexion critique et au renouvellement des pratiques d'intervention concertée socio territoriale en matière de pauvreté.

Les résultats **apportent une connaissance et une compréhension plus fines et explicites** des pratiques concertées d'intervention socio territoriale et des enjeux inhérents à ces pratiques. (Voir annexe 5a, b, c, d, e):

- Une connaissance explicite de la compréhension de la mise en œuvre des Alliances pour la solidarité **dans sa diversité territoriale**: types de processus, et structures

régionales et territoriales, stratégies et pratiques en matière de concertation-mobilisation, type de gouvernance et leadership, rapports entre les acteurs, solutions proposées en matière de pauvreté. L'étude met en lumière les pouvoirs, les marges de manœuvre et les limites des acteurs dans la pratique de l'action concertée territorialisée.

- Une prise de conscience de la **diversité des approches et représentations** de la pauvreté qu'il faudrait connaître, reconnaître, respecter et enfin conjuguer pour réussir à concevoir une vision et des repères communs, un cadre collectif de l'action. Il s'agit d'un défi majeur de cohérence inhérent à l'action intersectorielle.
- La prise en compte du **territoire local, de proximité comme espace de sens, d'emprise sur l'action**, (pour la mobilisation) et d'interface entre le territoire administratif et le territoire vécu à une échelle où les élus sont concernés (municipalités, MRC, CRÉ), peuvent jouer un rôle et être imputables en s'engageant dans des champs d'intervention sur lesquels ils ont un réel pouvoir d'action. Prise de conscience des limites des pouvoirs et des capacités d'agir de ces mêmes acteurs – (en exemple : l'immensité des besoins en logement et moyens dérisoires des municipalités). Le territoire est par ailleurs l'espace des interrelations et des interactions productrices d'alliances et de solidarité.
- Compréhension de la nécessité de **réunir les conditions de base essentielles** à la réalisation d'un plan de lutte contre la pauvreté: mettre la participation (des personnes et communautés) au cœur des processus à toutes les étapes de la mise en œuvre en prévoyant dès le départ les moyens et conditions pour ce faire

(communication, outils et mécanismes d'accompagnement et de suivi, soutien à l'animation des communautés, soutien la mobilisation); accorder au territoire vécu (échelle locale) un rôle de premier plan pour donner sens à l'action collective en respectant les spécificités historiques, sociales, culturelles, identitaires, économiques qui caractérisent les régions et les manières de faire propres à chaque territoire (partir du local pour construire le régional); prendre acte que les exigences et conditions inscrites dans les orientations nationales (utilisation des ressources existantes, innovation, contribution du milieu, rôle des élus) ne sont pas « automatiquement - toujours-partout » réunies et qu'atteindre ces conditions de base est en soi un objectif. Se pose alors l'enjeu du pouvoir et celui du partage des ressources autour du paradigme de l'action intersectorielle comme moyens de soutenir le développement des communautés et d'innover en matière de lutte contre la pauvreté.

- Identification et compréhension des obstacles pour atteindre les objectifs liés au **problème de congruence des politiques publiques** : difficulté à réaliser l'intersectorialité ministérielle (arrimages et passerelles entre les programmes) et l'adaptation des modes de gestion (ressources, redditions de comptes, évaluations) en cohérence des logiques sociales (processus, sens, continuité); demande paradoxale de produire l'innovation et les effets structurants dans un cadre normé et prédéfini qui ne fournit pas les conditions pour ce faire (absence de financement infrastructure, faible articulation entre la première et les trois autres orientations du PAGSIS, précarité des organisations et fragilité des actions déjà en cours au sein des communautés); flou d'interprétation des règles liées aux **mécanismes de**

gestion dans les processus de mise en œuvre aux échelles régionales et locales en raison d'une défaillance de communication et de coordination au plan national : accessibilité des documents d'information; clarté des modalités et des outils de gestion; paramètres de répartition du fonds, règles et critères d'admissibilité, articulation des critères nationaux/régionaux/locaux. Ces problèmes d'interprétation se sont traduits par des décisions qui ont constitué dans certains cas des entraves à l'action et des effets négatifs sur la mobilisation, la concertation, la collaboration et le partenariat.

2. Retombées immédiates et prévues des résultats

- 1) **Outil de transfert** : production d'un outil de transfert dédié aux milieux de pratique et aux décideurs. Cet outil sous forme de brochure synthèse (32 pages) vise la diffusion et l'appropriation des résultats de recherche dans le cadre d'activités de partage des savoirs.
- 2) **Stratégie de diffusion**: nous avons établi une collaboration avec les régions partenaires via les CRE et les instances de concertation régionale et locale pour diffuser l'outil dans les différentes organisations et structures susceptibles de s'intéresser aux résultats. Nous allons aussi diffuser l'outil via Internet dans les autres régions, à différents groupes d'intérêts (Groupe des partenaires pour la solidarité (GPS), Conférence administrative régionale (CAR), Comité consultatif de lutte contre la pauvreté (CCLP), etc.), ainsi que dans les divers réseaux intersectoriels et regroupements communautaires (Réseau québécois du développement social (RQDS), Réseau québécois de revitalisation intégrée (RQRI), Regroupement des Corporations de développement communautaire (RCDC), etc.).

3) **Communications-présentations** (colloques, conférences, ateliers et ou séminaires de transfert) avec les partenaires des régions étudiées (4 activités sont prévues dans les régions des Laurentides, Lanaudière, Bas St-Laurent et Mauricie) ou avec d'autres demandeurs issus de différents réseaux et régions.

4) **Activités académiques de diffusion** : ARTICLES destinés à : a) *Nouvelles pratiques sociales*, vol 26, no 1, 2014, « Intervention socio-territoriale et pauvreté : enjeux et défis ». CONFÉRENCES : b) Participation à l'ACFAS 2014, U. Concordia, 16 mai 2014, Atelier du GIREPS sur la pauvreté; c) ACFAS 2015, Atelier sur la concertation en matière de lutte contre la pauvreté; d) Université Autonome de Mexico, 30 janvier 2014, F. Lesemann : « Pauvreté et informalité »; e) Université de Lyon II, 4 juin 2014, F. Lesemann : « Approche communautaire, pauvreté et citoyenneté »; Université de Lille, 18 juin 2014, F. Lesemann, « Travailleurs pauvres et lutte contre la pauvreté »;f) La production d'un **ouvrage synthèse**, publié conjointement aux PUQ par le CRSA, l'UQO et l'INRS, est envisagé pour fin 2015, sur la base des diverses activités à venir de diffusion et de transfert des résultats.

5) **Formation d'étudiants** : Le rapport de recherche et l'outil de transfert seront utilisés pour des fins d'enseignement de second et troisième cycles universitaires: UQO - programme de Maîtrise en travail social, programme de deuxième cycle en gestion et développement communautaire. INRS-culture urbanisation société-programme de maîtrise « Pratiques de recherche et action publique (PRAP) » et *Café des savoirs-semaine mobilisation connaissances*, octobre 2014.

3. Limites et niveau de généralisation des résultats

Nous avons privilégié une approche d'analyse qualitative inductive, de type comparative (analyse de cas) interrégionale (6 régions du Québec). L'analyse des

processus régionaux et locaux (MRC) permet pour l'essentiel d'énoncer que les résultats se nourrissent mutuellement d'une région à l'autre. Il nous a été possible d'identifier des tendances interrégionales et locales des processus à l'œuvre : caractéristiques des dynamiques et des pratiques de concertation intersectorielle, enjeux transversaux au regard des dynamiques d'action et des rapports entre les acteurs, conditions et facteurs facilitants et débilissants de l'action autant que de la mise en œuvre de l'orientation première du PAGSIS 2010-2015. À cet effet, nous pensons que ces tendances, dynamiques d'action et conditions se retrouvent à un certain degré de généralisation dans chacune des autres régions du Québec. Par ailleurs, nous pouvons confirmer un niveau de convergence évident parmi les catégories d'acteurs interrogés au plan des positions relatives aux enjeux et conditions de mise en œuvre des processus de concertation et de mobilisation intersectorielles dans les différentes communautés étudiées. Et ceci, même si on ne peut pas parler de saturation des données au plan des pratiques après l'analyse des 6 régions, tant les dynamiques sont diverses. En ce qui a trait aux oppositions entre les catégories d'acteurs nous avons bien sûr tenu compte des positions des acteurs qui se sont retirés du processus.

4. Messages clés pour les types d'auditoires visés

Message clé pour les acteurs de l'action concertée: 1) L'innovation sollicitée par la mise en œuvre de l'orientation 1 du PAGSIS impose un découisonnement non seulement dans la pratique des acteurs du terrain mais un découisonnement des politiques publiques, des modes de gestion et de reddition de comptes, un assouplissement des politiques dont le Cadre des Alliances pour la solidarité et FQIS.

Le PAGSIS (orientation 1) s'est avéré un levier intéressant pour le développement de nouvelles réponses au problème social de la pauvreté dans les communautés. Toutefois, l'ensemble des acteurs rencontrés dans le cadre de notre étude s'entend pour dire que les solutions mises de l'avant doivent être pérennisées non seulement pour consolider tous les efforts qui ont été investis dans la mise en œuvre du PAGSIS 2010-2015 (mobilisation-concertation, temps, ressources) mais aussi par souci d'imputabilité pour les populations et communautés à qui elles sont dédiées. Les projets apportent des réponses attendues aux besoins des communautés, mais ils ouvrent aussi la porte à de nouvelles demandes et besoins reliés à des problématiques complexes et multidimensionnelles. Le FQIS et les Alliances pour la solidarité ne peuvent à eux seul répondre à tous les besoins et les solutions demeurent limitées et précaires. L'arrimage des fonds et des politiques publiques, la concertation interministérielle, le soutien aux infrastructures sont essentiels afin que les solutions soient globales, structurantes et durables (en exemples les besoins en logement).

Message clé pour les CRE : le développement d'une vision commune pour rallier tout un territoire, mettre la lutte contre la pauvreté au cœur de l'agenda local et politique est à la base de l'action territoriale concertée; les mécanismes de gestion doivent se développer en cohérence avec les processus de mobilisation-concertation. La proximité de la CRE avec les élus lui confère un rôle privilégié pour susciter l'engagement des élus dans les processus : un travail de relais et d'accompagnement s'avère nécessaire. **Message clé pour les élus :** la solidarité et l'inclusion sociale sont des facteurs clés du développement des communautés et du développement durable. Pas de développement ou de revitalisation sans inclusion. Les acteurs des communautés sont des partenaires incontournables et complémentaires aux

interventions municipales en matière de développement social et de lutte contre la pauvreté. Les municipalités sont appelées à de nouveaux rôles en matière de solidarité et d'inclusion sociale qu'ils ne peuvent accomplir sans la participation des partenaires du milieu. L'engagement formel des élus est attendu par les acteurs du développement des communautés. Cet engagement doit être confirmé par des orientations gouvernementales claires. **Message clé pour les professionnels œuvrant dans les secteurs institutionnels publics et parapublics** (CSSS-organisation communautaire, CLE, CLD, CS, OMH, etc.) : Ces acteurs ont joué un rôle essentiel de liaison dans la mobilisation, le rapprochement des acteurs (élus, milieux communautaires), le recrutement de nouveaux acteurs peu présents (le secteur privé) et l'accompagnement des processus et des projets (portrait des communautés, plan d'action, priorisation, instrumentation de l'action). Un rôle relais dans la transmission de la connaissance fine des territoires, de la compréhension des liens et enjeux des territoires et des rapports entre les organisations. Ce rôle doit être reconnu et soutenu.

Message clé pour les intervenantes et intervenants des organismes communautaires: Leur lien direct avec les populations légitime l'importante place qu'il est nécessaire qu'ils occupent dans la lutte contre la pauvreté. La pertinence des projets financés dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS 2010-2015 témoigne de cet ancrage auprès des groupes en situation de pauvreté, de leur connaissance de la pauvreté et des réalités territoriales. Cette proximité est le vecteur pour nourrir l'axe de la participation citoyenne qui a été moins présente dans la mise en œuvre du PAGSIS, mais pour ce faire, il faut en donner les conditions aux organisations. La mission des organismes communautaires n'est déjà pas financée à la

hauteur des besoins et leurs conditions sont encore trop précaires pour réaliser l'ampleur de leur mandat. Leur implication dans la mise en œuvre des solutions en matière de pauvreté est essentielle et doit être soutenue financièrement non seulement au plan de leur mission mais aussi pour leur contribution aux efforts de concertation qui s'ajoutent à leur mission. Il est nécessaire de donner aux organismes les moyens convenables d'accomplir ce rôle sans compromettre et fragiliser les interventions déjà en cours.

Message clé aux milieux d'enseignement et organismes de formation :

l'importance d'établir des passerelles entre les « disciplines » : administration publique, développement régional et local, travail social, sciences politiques pour favoriser le développement des compétences transversales nécessaires au paradigme de l'action intégrée concertée inscrite dans la nouvelle gestion publique.

5. Principales pistes d'action

Dans la perspective d'un nouveau plan d'action en matière de pauvreté qui maintiendrait le mandat de gestion du FQIS régionalisé aux CRÉ et dans le but de consolider les avancées du plan actuel en matière d'intersectorialité, favoriser les effets structurants, réduire les obstacles à l'innovation et renforcer certaines dimensions comme la participation citoyenne :

- Moduler des ententes MESS-CRÉ selon les particularités et situations régionales. Adapter de l'approche gestion du FQIS aux objectifs du PAGSIS;
- Établir les liens entre les quatre orientations du PAGSIS afin que la lutte contre la pauvreté ne repose pas que sur les communautés mais s'appuie aussi sur l'engagement des ministères, les passerelles entre les ministères pour faciliter les adaptations institutionnelles nécessaires à l'innovation attendue par l'orientation 1.

- Clarifier et adapter les orientations et normes du FQIS relatives au non-financement de la mission globale des organismes communautaires pour permettre l'atteinte des objectifs du PAGSIS. Prendre en considération l'écart considérable entre l'engagement majeur des organismes communautaires dans la lutte contre la pauvreté et la fragilité de leur situation financière. Faire en sorte que l'innovation demandée ne fragilise pas les actions déjà en cours dans les communautés.
- Maintenir une planification de l'action à moyen terme (5 ans) d'un prochain plan gouvernemental et concevoir des outils qui permettent d'évaluer la performance collective réalisée par les territoires et les régions. Soutenir et organiser le bilan des effets structurants du FQIS dans une démarche à réaliser avec les territoires.
- Créer des conditions pour une qualité égale dans la mise en œuvre dans l'ensemble du Québec en tenant compte des particularités des territoires et en soutenant le besoin d'accompagnement dans les processus de mise en œuvre et de développement des communautés (animation, accompagnement du milieu, soutien aux organisations mandatées pour la mise en œuvre, soutien au rôle des CRÉ).
- Renforcer la participation des citoyens et personnes en situation de pauvreté dans les processus (consultation, priorisation des problématiques, recherche de solutions (priorisation des projets, évaluation de l'action). Promouvoir la transparence au niveau de la gouvernance (gouvernementale, régionale et locale) comme levier de la mobilisation et de la participation citoyenne (imputabilité des résultats vers les communautés).

PARTIE C- MÉTHODOLOGIE

1. L'approche méthodologique privilégiée

Nous avons privilégié l'approche d'analyse inductive (Blais, Martineau, 2006; Paillé, Mucchielli 2003) des dynamiques et pratiques concertée d'action territoriale, dans une perspective comparative inter-régionale d'étude de cas (Gagnon, 2012). Annexe 2 : approche méthodologique.

2. Échantillon

Échantillon intentionnel (Mayer *et al*, 2000) de territoires (6 régions et leurs MRC : Bas-Laurent, Centre-du-Québec, Côte-Nord, Lanaudière, Laurentides, Mauricie). L'échantillon intentionnel d'acteurs comprend 5 types d'acteurs : 1) fonctionnaires publics (MAMROT, MESS, MSSS, MELS); 2) acteurs politiques (Élus, CRÉ, MRC, Municipalités); 3) professionnels des services publics et parapublics (CLE, CLSC, CSS, OMH, CLD, CS); 4) acteurs issus des secteurs associatifs (communautaire, économie sociale, femmes, autochtones); 5) acteurs supra régionaux/nationaux (regroupements, groupes conseils). Annexe 2, tableau 1 : distribution de l'échantillon.

3. Méthode de collecte de données

1) Recension et analyse documentaire : PAGSIS 2010-2015, cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité, plans d'action régionaux (6) et locaux (39 MRC), rapports de reddition de compte des CRÉ (6), bilans de processus régionaux/locaux (6), documents publics d'information sur la mise en œuvre (actes de forum, avis sectoriels, comptes rendus de rencontres, site Internet) (95); 2) Entretiens : entrevues exploratoires téléphoniques et entretiens semi-dirigés individuels (101),

entrevues de groupe (23); 3) Observation non participante et participante (Becker, 2002) d'activités en lien avec le processus (17). Annexe 3 : liste des documents consultés.

4. Stratégie d'analyse

Notre regard analytique a porté sur les dimensions suivantes des pratiques : 1) structuration de l'action (déploiement des processus, stratégies de mobilisation-concertation, processus de priorisation et de décision, rôle des acteurs, caractéristiques de l'action); 2) dynamiques de l'action (rapports entre les acteurs, articulation des niveaux d'action, conditions de l'action, facteurs facilitants/défavorables); 3) portée de l'action au plan des transformations dans les pratiques (changement de pratiques, manières de penser et d'agir en matière de lutte contre la pauvreté, solutions novatrices dans les réponses de lutte contre la pauvreté). Cette stratégie nous permet de proposer une interprétation de la compréhension que nous avons de la manière dont les acteurs des différents territoires se sont appropriés et ont transformé le cadre d'action proposé par l'orientation 1 du PAGSIS : « revoir nos façons de faire et rapprocher les décisions des milieux » à partir des dynamiques territoriales locales. Annexe 3 : grilles d'entrevues.

PARTIE D- PRINCIPAUX RÉSULTATS OBTENUS

1. REGARDS CROISÉS SUR SIX RÉGIONS DU QUÉBEC DE LA MISE EN ŒUVRE DU PAGSIS 2010-2015

Les CRÉ ont été notre première porte d'entrée pour recueillir des données sur les processus. Dans chaque région, les agents ou agentes des CRÉ ainsi que les acteurs régionaux impliqués dans les structures des Alliances pour la solidarité ont collaboré en communiquant les principaux documents qui permettent de retracer l'historique des plans d'action régionaux pour la solidarité et l'inclusion sociale (PARSIS)⁴, les structures et mécanismes adoptés, le fonctionnement et les ajustements apportés. Ces personnes ont aussi participé à des entretiens. Pour l'analyse de la mise en œuvre à l'échelle des MRC, nous avons interrogé différents types d'acteurs et recueilli une importante documentation fournie par les comités locaux de mise en œuvre (voir annexe 2 pour tous les aspects méthodologiques). La triangulation des sources d'analyse (analyse documentaire, entretiens, observations) et les méthodes inter-juge et de validation entre les membres de l'équipe de recherche, le comité de suivi de la recherche nous ont permis de poser un regard croisé et analytique sur la mise en œuvre du PAGSIS dans les six régions étudiées : la « structuration de l'action, la dynamique de l'action, la portée de cette mise en œuvre du PAGSIS 2010-2015. Les annexes 5 a, b, c, d, e et annexe 6) présentent les résultats complets et une analyse transversale des processus de mise en œuvre ainsi que différents aspects pris en compte tels la place des communautés Autochtones (5b), l'implication des citoyens au cœur de certaines démarches locales (5c), les particularités liées à la gestion du FQIS

⁴ Nous utilisons le terme PAGSIS pour parler du plan gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale et le terme PARSIS pour parler de la mise en œuvre du plan au niveau régional.

(annexe 5d), illustration d'un exercice bilan et les organigrammes de 5 processus régionaux (annexe 6)⁵.

DES RÉGIONS ET COMMUNAUTÉS MOBILISÉES, CONCERTÉES, CRÉATIVES ET ENGAGÉES

L'avant PAGSIS

L'approche préconisée par l'orientation 1 du PAGSIS « *revoir nos façons de faire et rapprocher les décisions du milieu* » s'actualise dans la mise en œuvre du Plan d'action régional qui implique un processus de mobilisation élargi de l'ensemble des acteurs concernés par la lutte contre la pauvreté. Toutefois la mobilisation des acteurs locaux et régionaux pour la lutte contre la pauvreté n'a pas débuté avec l'arrivée du PAGSIS 2010-2015. Plusieurs régions avaient des acquis et des expériences préexistantes en matière de lutte contre la pauvreté dans le cadre de plusieurs stratégies et pratiques de mobilisation et d'intervention (régionales, locales, sectorielles, intersectorielles et territoriales). Par ailleurs, il existe tout un pan d'actions collectives en matière de pauvreté portées par les mouvements sociaux et citoyens (Marche du pain et des roses, Marche mondiale, Collectif pour un Québec sans pauvreté, etc.) dont les revendications sont souvent réinvesties dans les politiques publiques comme c'est le cas avec le PAGSIS 2010-2015 qui origine de la loi 112, laquelle résulte d'une large mobilisation citoyenne. Ces pratiques d'action collective se sont déployées dans les régions sous le leadership de multiples réseaux (développement social, mouvement d'action communautaire autonome, mouvement

⁵ Pour une des régions (la Côte-nord), il nous a été impossible de produire un organigramme de processus. Cette photographie de la mise en œuvre du PAGSIS au plan régional et local s'est effectué à un moment précis de notre collecte de données et nécessitait d'avoir accès à plusieurs sources d'information : les plans d'action de MRC, le plan régional, les procès-verbaux des comités de mise en œuvre, les entrevues avec des acteurs clé. Malheureusement, l'échéancier de notre collecte de données n'a pas correspondu à l'évolution du processus en Côte-Nord. Toutefois, cette absence d'organigramme ne nous a pas empêchés de pouvoir rendre compte du processus et de pouvoir illustrer plusieurs aspects des pratiques de la Côte-Nord en matière de concertation, de mobilisation et de mise en œuvre du PAGSIS.

des femmes, mouvements citoyens, mouvement municipal, etc.). Cette historicité de l'action collective en matière de pauvreté teinte par conséquent la mise en œuvre du PAGESIS (2010-2015), les dynamiques régionales et locales, les approches préconisées et les choix qui ont été faits dans le déploiement des processus.

La concertation : une entrée par le développement social

Pour plusieurs régions, la porte d'entrée pour susciter la mobilisation des communautés et structurer l'action en matière de pauvreté dans le cadre de la mise en œuvre des PAGESIS a été celle des structures régionales en développement social en raison de leur affinité historique avec l'action en matière de lutte contre la pauvreté, de leur proximité avec les CRE (ententes spécifiques), de leur représentativité intersectorielle au sein de leurs instances de concertation, de leur ancrage territorial (le réseau québécois du développement social étant structuré à la fois aux échelles nationale, régionale et locale). En effet, dans toutes les régions faisant partie de notre échantillon existaient déjà des structures de concertation en développement social au niveau régional et local. Cette entrée par le développement social était la plus naturelle pour les CRE, et facilitante au plan du processus de mise en œuvre (voir le tableau 1 de l'annexe 5a : structure de concertation en développement social déjà existante avant l'arrivée du PAGESIS dans les six régions). À ces instances locales, qui de plus peuvent être organisées en sous-comités sectoriels (sécurité alimentaire, logement, transport, aînés, cuisines collectives etc.), s'ajoutent une pluralité de tables de concertation et de comités nés de la concertation liés aux réseaux locaux de santé (RLS), induits par des programmes tels Municipalité Amie des aînés (MADA), Québec en forme, Avenir d'enfants, Réunir Réussir, ou

engendrés par des stratégies et politiques gouvernementales (stratégie de développement durable, politique nationale de la ruralité, etc.).

Les phases de mise en œuvre: une diversité de façons

La mise en œuvre des PARSIS a connu plusieurs phases ou étapes. Elles ne sont pas nécessairement linéaires selon les types de processus choisis par les régions. Toutefois, afin de donner un aperçu global des étapes, nous les présentons en premier lieu de façon linéaire pour ensuite expliquer de manière plus différenciée les approches retenues pour franchir ces étapes.

Phases	Processus
Phase préparatoire au plan régional	Signature d'une première entente entre la CRE et le MESS pour la phase préparatoire à la mise en place des Alliances pour la solidarité. (2010-2011)
Création de l'Alliance régionale pour la solidarité	Mobilisation-consultation-organisation. Élaboration du Plan d'action régionale en matière de solidarité et d'inclusion. Signature de l'Alliance pour la solidarité entre CRE et MESS. Développement des outils de gestion, de suivis et d'accompagnement des territoires. Développement des projets régionaux Sur une période pouvant aller selon les régions entre 2011 et 2013
Mise en œuvre au plan local	Organisation-mobilisation-consultation Élaboration de plans d'action locale Projet : Chaîne de consentement : tables sectorielles, intersectorielle, territoriale/approbation l'instance locale de mise en œuvre, MRC et par le régional (comité d'analyse- Alliance pour la solidarité, CRE
Priorisation des projets en matière de pauvreté	Élaboration des critères d'analyse et modalités de gestion du fonds. Appels de projets Mobilisation-consultation-information (2013) Élaboration des projets - Exercice de priorisation. Processus d'analyse- Cheminement des projets pour approbation.
Début de réalisation des projets	Période s'étendant entre 2012-2014 selon les dates d'appels de projets la chaîne de consentement (entérinement des projets : instances de concertation locale, MRC, comité d'analyse régionale, CRE).

La phase préparatoire

Première étape de mobilisation-organisation

La signature des Alliances régionales pour la solidarité a été précédée d'une phase préparatoire pour laquelle chaque CRÉ a reçu une première entente de financement de 70 000\$ (première entente CRÉ-MESS 2010-2011). Ce montant a été utilisé pour soutenir la mobilisation, l'élaboration des portraits régionaux, les consultations ainsi que la rémunération d'une personne-ressource affectée à ce dossier à la CRÉ. Les formes de mobilisation peuvent être à spectre élargi ou de dimension plus restreinte. Elles peuvent avoir été proposées par le niveau régional ou avoir été organisées à la suite d'une demande de la société civile, des territoires, de groupes communautaires impliqués dans la lutte contre la pauvreté. Le tableau 2 de l'annexe 5a illustre cette diversité de manière de faire.

La création et la signature des Alliances régionales pour la solidarité : deuxième étape du processus de mobilisation-concertation

Selon les stratégies, modèles et processus de chaque région pour arriver à un plan d'action régional, la signature officielle des Alliances régionales pour la solidarité varie dans le temps selon les régions. Plusieurs raisons expliquent ce délai : choix des mécanismes de consultation et de mobilisation qui s'inscrivent dans des approches participatives variables selon les régions, capacités et conditions du milieu pour s'organiser collectivement (réalisation des portraits du milieu et de la concertation), dynamique entre les acteurs (plutôt consensuelle ou conflictuelle). Par ailleurs, bien que l'Alliance symbolise la représentativité large des acteurs mobilisés par la lutte contre la pauvreté, toutes les régions ont établi des structures ou comités de travail pour les phases d'opérationnalisation ainsi que divers mécanismes consultatifs. Ces instances et mécanismes ont des appellations différentes, prennent plusieurs formes

et rôles et ont des degrés variables de représentativité. Le tableau 3 de l'annexe 5a illustre la diversité des mécanismes d'opérationnalisation des Alliances régionales pour la solidarité dans les six régions.

La mise en œuvre au plan local

Se mobiliser et se concerter localement pour la communauté

- ***Le territoire géographique de la MRC***

L'approche préconisée par l'orientation du PAGSIS insiste sur la dimension territoriale pour susciter le renforcement et l'innovation dans les pratiques de concertation en matière de lutte contre la pauvreté dans le développement des communautés. Les territoires de MRC dans les six régions sont marqués par des caractéristiques qui influencent le déploiement des processus de mise en œuvre : étendue du territoire, concentration ou décentration des ressources et services, inégalités sociales et matérielles des populations et communauté. Ces caractéristiques ont été de manière générale prises en compte dans la répartition de l'enveloppe et connotent la structuration de l'action au plan local (processus de mobilisation, nature des actions et projets).

- ***L'utilisation des structures locales existantes : une grande diversité de situations***

Dans les 6 régions, les CRÉ, en collaboration avec les comités de mise en œuvre ou de pilotage, ont cherché à optimiser l'utilisation des structures locales existantes comme courroie de transmission et lieux de l'élaboration de l'action locale. Cette entrée vers les ressources existantes (la plupart en développement social) se voulait un levier pour établir une vision commune quant aux efforts à déployer pour la solidarité et l'inclusion sociale dans les MRC. Ces instances locales de concertation peuvent être placées sous le leadership de différentes organisations: Corporation de développement

communautaire, comité de développement social d'une municipalité ou d'une ville, comité territorial de développement social présidé par des citoyens (très rarement), table de concertation sous le leadership communautaire, institutionnel (CSSS) ou parapublic (CLD). Parmi les autres tables de concertation qui ont accueilli la mise en œuvre et qui ne constituent pas les instances de concertation en développement social, nous retrouvons des tables de concertation pauvreté et des Corporations de développement communautaire (CDC). (Voir le tableau 4 annexe 5a : Instances de concertation mandatées pour la mise en œuvre au niveau local).

- ***L'utilisation des structures existantes : les effets sur la mobilisation***

L'utilisation des structures existantes a provoqué des réactions mitigées : pour certains acteurs, les structures en développement social ne représentent pas les bonnes instances en raison de leur approche trop institutionnalisée, alors que pour d'autres, le développement social demeure un allié naturel de la lutte contre la pauvreté. De manière générale, nous observons que le recours aux structures existantes en développement social a été plutôt favorable à la mobilisation des milieux. D'abord les concertations en développement sont de nature intersectorielle et rejoignent, par leur membership, les regroupements et les tables de concertation. La dimension intersectorielle et multi partenariale apparaît non seulement au plan de la représentativité des acteurs mais aussi au plan de l'action partenariale. Cette représentativité s'est concrètement manifestée dans les comités de coordination, de gestion, d'analyse et de suivi des projets, donc au niveau de l'action. Pour certains comités territoriaux de développement social qui n'étaient plus en activité ou étaient en phase de restructuration ou de relance, l'arrivée du PARSIS leur a donné un

nouveau souffle et a eu un effet levier. Voir annexe 5a pour prendre connaissance des exemples démontrés.

- ***Les stratégies de mobilisation***

Au niveau local, différentes stratégies ont été mises en place pour favoriser la mobilisation des acteurs locaux et de nouveaux acteurs tant pour la phase d'élaboration des plans d'action que pour la phase de priorisation des projets. Pour la phase d'élaboration du plan d'action (lecture du milieu, établissement des orientations, priorisation des axes d'intervention) les processus sont très variés d'une région à l'autre et d'une MRC à l'autre. Les stratégies témoignent de la diversité des approches retenues par les comités de mise en œuvre : consultations sectorielles de territoire, rencontres élargies de toutes les concertations, exercice de vision et de priorisation collective avec les membres de l'instance de concertation, journées de réflexion, entretiens individuels avec des acteurs clés, sessions en groupes de travail suivies d'exercices de validation avec le milieu, assemblées des membres suivies de la mise en place de comités de travail intersectoriels ou sectoriels, activités de réseautage de manière à susciter de nouvelles collaboration et à renforcer la concertation. Certaines MRC ont choisi de ne pas réinventer la roue et de partir des processus antérieurs pour élaborer leur plan d'action. Elles ont intégré le processus à des démarches déjà existantes (planification stratégique, planification territoriale) ou antérieures. Dans ces cas, les axes d'intervention retenus sont intégrés à des plans d'action existants (plan d'action territorial). L'annexe 5 a, illustre plusieurs exemples.

- ***Des élus décisionnels***

Dans toutes les régions, des élus participent aux comités locaux de mise en œuvre. Lors de la rédaction des plans d'action régionaux, plusieurs ont intégré des

mécanismes pour favoriser la participation des élus aux processus de mise en œuvre au niveau local. La tendance observée est que les élus, même s'ils ont un rôle décisionnel, s'en remettent aux experts locaux (comité local : analyse – recommandations) avant d'entériner les plans d'action et les projets. Pour certaines régions, les maires ont uniquement à prendre acte des projets, pour d'autres, ils ont la responsabilité de donner un avis de pertinence sur les projets ou de les accepter ou non. Une région a décidé d'intégrer les élus à même les structures mises en place pour la mise en œuvre (voir annexe 5a, tableau 5, rôle des élus).

Une dernière étape de concertation : la priorisation et l'analyse des projets

Notons que généralement le travail de priorisation des projets a débuté, pour plusieurs démarches locales, au même moment que l'élaboration du plan d'action car l'identification des priorités et des axes d'intervention ouvrait la porte en quelque sorte aux projets potentiels. Pour plusieurs, la priorisation et l'analyse des projets se sont réalisées plutôt sous la forme traditionnelle d'appels de projets avec comité d'analyse. Toutefois, divers mécanismes favorisant l'ouverture au plus grand nombre ont aussi été déployés: des appels publics, des rencontres avec les intervenants de la communauté visant à faire lever des projets, des rencontres sectorielles plus ciblées autour de problématiques en lien avec les priorités des plans d'action, des sessions de travail en comité. Bien qu'exceptionnelles, certaines démarches ont choisi d'organiser des journées de travail conduisant à une priorisation collective et par consensus pour retenir des projets et gérer la distribution du fonds entre les projets. Les organigrammes de processus illustrent l'ensemble des mécanismes mis en œuvre

dans chacune des MRC des régions étudiées (annexe 6). Des exemples de priorisation de plusieurs régions sont illustrés au tableau 6 annexe 5a.

- **L'action concertée dans la mise en œuvre des projets**

La concertation est un critère de financement des projets inscrit dans le cadre du FQIS mais elle se déploie à des niveaux variables selon les processus. La manière la plus répandue de concrétiser l'action concertée a souvent été de définir des priorités communes pour l'ensemble du territoire et de proposer des projets pour les actualiser. Les projets sont développés par une organisation qui reçoit l'appui de partenaires pour sa réalisation. Une chaîne de consentements est nécessaire : le projet doit s'inscrire dans les orientations locales et parfois régionales; il doit souvent être consenti par la table sectorielle et ou intersectorielle avant d'être entériné par un comité d'analyse issu de l'instance locale mandatée pour la mise en œuvre. Ce modèle est le plus répandu. Dans quelques MRC les processus de mise en œuvre des projets ont été réalisés par consensus et en gestion collective. La chaîne de consentement dans le processus de concertation se faisant de manière intégrée : identification des priorités, proposition des projets, priorisation des projets, conception des projets, identification des besoins de ressources humaines et financières, mécanismes de gestion, de suivi, évaluation dans une même étape. La période d'observation de l'émergence et de l'acceptation des projets s'étend sur deux ans, de janvier 2012 à janvier 2014. La plupart des projets sont en cours d'exécution, certains sont en phase de démarrage, l'observation n'a donc pas porté sur la réalisation ou les résultats des projets. La lecture des intitulés, des résumés ou des fiches descriptives de près de 200 projets permet de dégager certaines tendances.

(Voir liste de tous les projets à l'annexe 5a et tableaux 7 à 12 pour la liste des projets).

Tendances des projets :

- Les régions ont davantage privilégié le développement de projets au niveau des territoires de MRC plutôt que le développement de projets au niveau régional.
- Après une période de mise en place des processus qui s'étend de la fin 2010 au début 2012, plusieurs régions ont réussi sur la période de janvier 2012 à janvier 2014 à engager la presque totalité de l'enveloppe régionale du FQIS.
- À l'exception de quelques projets portés par des municipalités ou des organismes de développement local (CLD), la plupart des projets ont pour promoteur un organisme communautaire, une corporation de développement communautaire (CDC) ou parfois, un regroupement d'organismes communautaires qui ont choisi de s'incorporer pour mettre en œuvre le projet.
- Globalement, les problématiques des projets sont structurées selon un axe individu : développement des capacités, conditions de participation, de prise en charge (accès, moyens) ou un axe collectif : structuration de services existants ou nouveaux, organisation des services, développement territorial.
- Dans les plans d'action locaux et régionaux, les priorités dominantes sont fréquemment en lien avec la sécurité alimentaire, le logement et le transport. Les projets en lien avec la «sécurité alimentaire » envisagée dans une acception très large sont très présents (voir tableau 8 annexe 5a) déploiement des projets en distribution alimentaire).
- C'est dans le domaine de la sécurité alimentaire, où la concertation est bien établie, que l'on observe le plus d'innovations.
- Les projets en lien avec le logement et le transport portent le plus souvent sur l'intervention auprès des personnes (sensibilisation, accompagnement, aide financière directe pour l'accès au transport). En ce qui concerne le logement, ce sont rarement des projets nécessitant d'importants investissements.
- La priorité accordée à l'emploi, à l'accès au travail des personnes très éloignées du marché du travail et au développement de l'employabilité se concrétise difficilement dans la mise en œuvre de projets locaux.

- L'art et la culture ne figurent pas dans les priorités. Sur l'ensemble des projets, seulement deux mentionnent formellement dans leur intitulé le recours à l'art pour lutter contre l'exclusion.
- Les projets en lien avec l'amélioration des conditions de vie des femmes sont très peu nombreux, ils sont portés par des groupes de femmes qui sont très rarement promoteurs de projets.
- Les projets portés par des organismes autochtones ou encore intégrant la préoccupation de l'amélioration des conditions de vie des autochtones vivant en milieu urbain sont exceptionnels.
- la moyenne des montants accordés par projet varie d'une région à l'autre. Les montages financiers impliquant des fonds publics et des fondations privées touchent relativement peu de projets. Concernant la contribution de partenaires au budget, pour de nombreux projets locaux, on note la participation financière d'entreprises privées pour des montants peu élevés, la contribution des divers autres partenaires est généralement de nature non monétaire. Une étude approfondie des projets (types de partenaires, nature des engagements dans le projet, types d'action, territoires de l'action, objectifs, approches, organisation, bilan et évaluation...) permettrait de mettre en lumière les différentes formes et modalités de l'intersectorialité mobilisées.
- Le déploiement des projets s'effectue à des rythmes différents selon les MRC. Les territoires plus urbains, dotés de ressources en développement et engagés dans un plan ou la mise en œuvre d'une politique ou d'un plan de développement social ont été très fréquemment les premiers à déposer des projets.

Par ailleurs, les projets doivent s'inscrire dans le cadre financier du FQIS, lequel tout en étant un levier intéressant pour faire émerger de nouveaux projets, a posé plusieurs problèmes aux promoteurs en raison des critères et du degré d'incohérence entre ce qui est attendu (innovation) dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS et les contraintes liées au cadre financier pour actualiser l'attente d'innovation (voir annexe 5 d) sur l'analyse de la gestion du FQIS.

Les approches en matière de lutte à la pauvreté

Les pratiques d'action concertée dans les six régions s'inscrivent dans une diversité d'approches (développement social, développement des communautés, développement communautaire, développement local, approche des inégalités, approche territoriale intégrée, etc.). L'analyse des pratiques, met en relief la manière dont les groupes d'acteurs (intervenants institutionnels, communautaires, gestionnaires, élus, citoyens) pensent la question sociale de la pauvreté et les réponses qu'ils proposent. Quatre axes sont présents dans le discours des acteurs, les orientations, plans d'action et stratégies d'intervention (projets): 1) un premier dirigé vers l'individu, 2) un second orienté vers les milieux de vie, la communauté et le territoire, 3) un troisième axé vers la dimension politique et structurelle de la pauvreté, et 4) une quatrième plus intégrée qui conjugue les trois autres perspectives. Ces axes évoquent à la fois le caractère multidimensionnel de la pauvreté et les différentes conceptions autour du débat sur la question sociale qui s'est posé comme un enjeu dans le déploiement de l'action intersectorielle en raison du croisement entre les logiques d'action et cultures (publique, institutionnelle, politique, communautaire) qui animent les différents groupes d'acteurs, les concepts qu'ils mobilisent dans l'action, leurs positions éthiques sur la question sociale de la pauvreté et de la solidarité sociale. Le développement de repères communs est un enjeu de l'action

intersectorielle en raison des représentations de la pauvreté et de la solidarité sociale (droits sociaux, charité, inégalités) qui animent les divers acteurs engagés dans l'action. Une section de l'annexe 5a est consacrée à cette analyse du rôle des représentations dans la construction de l'action.

Axes d'intervention en matière de pauvreté

----- AXE COLLECTIF -----

<i>Individuelle</i>	<i>Milieus de vie (communauté)</i>	<i>Politique-structurelle</i>
<i>Développement des capacités</i>	<i>Qualité de vie, cadre de vie</i>	<i>Luttes contre les discriminations</i>
<i>Accompagnement social</i>	<i>Services de proximités</i>	<i>Défense des droits sociaux</i>
<i>Intégration</i>	<i>Accessibilité des services et ressources</i>	<i>Conditions de vie</i>
	<i>Conditions de participation</i>	
	<i>Sécurité, appartenance</i>	
	<i>Réseau, participation</i>	
	<i>Organisation des services</i>	

----- Approche globale -----

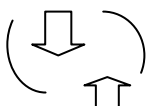
<i>Dimension normative</i>	<i>Dimension communautaire et territoriale</i>	<i>Dimension politique</i>
		<i>Dimension économique</i>
		<i>Dimension juridique</i>

LES PRATIQUES COLLECTIVES D'ACTION CONCERTÉE : DYNAMIQUES ET ENJEUX DES PROCESSUS

Les processus régionaux fluctuent dans le temps, selon les phases de mise en œuvre entre la logique verticale (*Top down*) et la logique de participation des communautés (*Bottom up*), de type horizontal. L'analyse des processus montre que les dynamiques évoluent sur un continuum regroupant trois types de dynamiques : coopération, conflictuelle et coopération/conflictuelle. Elles se révèlent par les logiques qui animent la mise en œuvre (participation/gestion) ,

le rapport et niveau d'articulation entre le régional/local, le degré de représentativité des groupes d'acteurs (communautaire, institutionnel, politique) dans les structures et la mise en œuvre, leur rôle dans le partage du leadership, les stratégies d'action (type de consultation /échelle de décision, stratégies de mobilisation /ouvertes très largement ou plutôt ciblées, forme de concertation/sectorielle,intersectorielle/multi-partenariale/territoriale), type de gouvernance (horizontale/verticale),espaces de débats, mécanismes de gestion et de reddition de comptes, circulation de l'information. Dans les faits, bien que des tendances fortes profilent les processus selon les régions, chacune d'elles a évolué entre ces trois dynamiques selon les phases et enjeux de l'action, des interactions entre les acteurs, des changements d'acteurs dans les structures et de contexte (élection municipale) en cours de processus.

Modèle type des processus	
Dynamique de coopération	Logique de processus domine l'action Approche du local vers le régional (régional se déploie à partir du local). Représentativité élargie des structures régionales Structures souples, échelle décisionnelle de consultation Stratégies de mobilisation ouvertes et larges, formes de concertation répondant au choix des processus Leadership communautaire : Forte place du secteur associatif (communautaire, femmes, citoyens) Espaces de débats (dialogue) au sein des processus (structuration / bilan) Transparence et accessibilité de l'information Mécanismes de reddition de compte consentis Gouvernance horizontale Modèle Bottom up 
Dynamique conflictuelle	Logique de gestion domine l'action Approche directive du régional vers le local (les règles, les orientations et balises viennent du régional) Représentativité concentrée vers le haut (acteurs institutionnels – politique-élus). Structures rigides Peu de mécanismes de consultation, mobilisation et concertation Leadership politique : Faible place du secteur associatif (communautaire, femmes, citoyens)

Modèle type des processus	
	Absence de débat et de dialogue au sein des processus Peu d'accessibilité à l'information Mécanismes de reddition de compte imposés Gouvernance verticale- centralisée-- leadership concentré Modèle <i>top down</i> 
Dynamique de coopération/ conflictuelle	Logique de participation et de gestion Articulation régional/local (relative autonomie locale selon les processus). Prise en compte de la spécificité territoriale Représentativité large et intersectorielle dans les structures de gouvernance. Structures multi niveaux- instauration de sous-structures décisionnelle avec des pouvoirs plus concentrés vers certains acteurs (exemple comité d'analyse des projets) Leadership partagés (institutionnel, communautaire, politique (CRE) selon les étapes du processus Stratégies de mobilisation ouvertes et larges, formes de concertation multiples (sectorielle, intersectorielle, multi partenariale, territoriale) Espaces de dialogue (structuration, orientation, analyse / bilan) Relative transparence et accessibilité de l'information selon les processus Gouvernance horizontale/verticale : Participation/revendication des acteurs du terrain au processus d'orientation et de planification, de réalisation et de bilan- coproduction du sens, des stratégies et de l'action Mécanismes de reddition de compte négociés Modèle de coconstruction Coproduction du sens, des stratégies et de l'action 

Selon la capacité des milieux à s'organiser et à réunir les conditions de base nécessaire pour ce faire, les processus se sont déployés inégalement dans le temps d'une région à l'autre (entre 2010 et 2014) et au plan de leur qualité, mettant en relief les inégalités de conditions et de moyens entre les territoires et les rapports d'opposition, d'alliances et de solidarité entre les groupes d'acteurs. La diversité et la spécificité des réalités de chacune des régions rend difficile l'exercice consistant à distinguer les conditions favorables et défavorables à la mise en œuvre des processus, dans ce sens qu'une même condition peut s'avérer favorable pour les uns et débilante pour les autres. L'identification de ces conditions s'appuie sur l'ensemble de nos observations ainsi que sur les exercices de bilans produits par plusieurs régions. Dans toutes les régions nous avons toutefois observé, au final, plusieurs ajustements,

négociations, évolutions de l'action permettant aux communautés d'évoluer d'une dynamique conflictuelle à une dynamique de coopération et

Enjeux des processus :

Répartition de l'enveloppe financière, choix des structures et partage du leadership, rôle et représentativité des acteurs, rapports avec les élus, consensus autour des problématiques sociales prioritaires, orientations de l'action,

Conditions pour agir:

Ressources disponibles et qualité des ressources pour la mise en œuvre, qualité des rapports entre les acteurs (institutions, communautaires, élus, CRÉ/territoires) au départ de la mise en œuvre, existence ou non de structures reconnues pour assurer le leadership, ressources et qualité d'accompagnement et d'animation du milieu, niveau de connaissances déjà acquises du territoire et des problématiques (portrait du milieu), agenda de l'action collective et contexte politique, historique et expériences passées (conflictuelle ou de coopération) de concertation, caractéristiques du territoire (étendue), reconnaissance de l'échelle territoriale pertinente pour agir, capacité des acteurs d'interpréter la marge de manœuvre du cadre politique.

coconstruction, condition nécessaire pour produire à la fois les changements attendus et les effets souhaités (innovation, nouvelles façon de faire, effets structurant et consolidation des acquis). En effet, après une phase de mise en place quelque peu cahotique de laquelle se dégageait une impression de « grande pagaille », plusieurs irritants liés à la gestion régionale du FQIS se sont estompés. Les rouages de l'opérationnalisation se sont améliorés, notamment au niveau de la communication, de la circulation des informations, de la production d'outils et de l'harmonisation de ces outils. Des règles régionales ont été créées, certaines ont été revues ou sont en voie de l'être afin d'améliorer leur adéquation aux réalités des milieux. Toutefois, à l'issue de la deuxième phase, où dans les régions observées, la quasi-totalité de l'enveloppe régionale FQIS est engagée, les témoignages de promoteurs ayant à produire leur reddition de comptes laissent percevoir un regain de mécontentement et de lassitude face à la lourdeur administrative de la gestion du FQIS. Par ailleurs, l'approche de l'échéance du bilan pluriannuel des CRÉ (30 juin 2014), alors que de nombreux projets sont en phase de démarrage ou en pleine action et que l'échéance de l'ensemble de la démarche est fixée au 30 septembre 2015, met en relief le fait que les redditions de comptes exigées des CRÉ par le ministère restent fortement orientées sur les résultats en termes de gestion financière dans un calendrier fixé par le ministère indépendamment des réalités de la mise en œuvre aux rythmes différenciés selon les régions et selon les territoires. De plus, au début de l'année 2014,

dans certaines régions où les territoires n'ont pas encore engagé leurs fonds en totalité, les promoteurs de projets dont le démarrage a été retardé par la lenteur des processus n'ont pas encore obtenu de réponses définitives quant à la possibilité d'aller au-delà de la date finale fixée dans le PAGSIS.

L'annexe 5 a, permet de comprendre plus en profondeur la dynamique des processus, le rôle et les rapports entre les acteurs, les conditions favorables, le rôle de la fonction d'accompagnement dans les processus mettant en relief la contribution des professionnels de l'intervention collective, qui se présente comme un condition nécessaire à la pratique de l'action concertée. Une fiche des actes d'accompagnement et de soutien au processus est produite à l'annexe 5 e.

LA MISE EN ŒUVRE DU PAGSIS ; SES AVANCÉES

Un grand nombre d'acteurs ont été mobilisés dans la mise en œuvre du PAGSIS. Les différents bilans réalisés dans plusieurs régions confirment que malgré plusieurs irritants, surtout liés aux modalités de gestion du FQIS et aux interprétations régionales de certains critères, le PAGSIS aura été un levier pour le développement de l'intersectorialité, l'émergence de projets structurants, les changements de pratiques. Plusieurs avancées au plan régional et local peuvent être énoncées : effets structurants au niveau de la concertation régionale dans certains secteurs ciblés comme prioritaires (sécurité alimentaire), émergence de changements de pratiques de gouvernance régionale (des liens se sont établis avec les territoires, la prise en compte des spécificités des territoires s'en est trouvée renforcée) et locale (façons de faire, de décider, de s'organiser, de mobiliser, de consulter, de se concerter);

consolidation et structuration de concertations territoriales pour la solidarité et l'inclusion sociale; nouveaux liens entre le milieu municipal et communautaire;

L'obligation de faire avec les élus...

Au-delà des nombreux irritants et défis, le rôle donné aux élus dans la mise en œuvre du PAGESIS (entérinement des plans d'action et projets) aura permis des avancées certaines : sensibilisation des élus aux enjeux de pauvreté, meilleure compréhension du développement social et des communautés, rapprochement du milieu communautaire et du monde municipal (élus, fonctionnaire, MRC), reconnaissance par ces acteurs du rôle et de la contribution des organismes communautaires, création de nouveaux liens et partenariats avec les instances locales de concertation, implication des élus et MRC dans certains projets d'intérêt municipal.

développement des pratiques multi-partenariales autour des projets dont les effets structurants sont plus probables dans le temps (sécurité alimentaire, transport, logement). Par ailleurs, en dépit des nombreux irritants, l'effet levier du FQIS pour réaliser les actions qui n'auraient pas pu trouver de financement favorisant la recherche de solutions autour de certaines problématiques a été mentionné comme une source de mobilisation, de possibilités nouvelles de penser les solutions en matière de pauvreté et d'amorcer dans certaines régions des arrimages entre des secteurs de

financement et d'intervention (arrimages de fonds et passerelles entre secteurs d'intervention).

Des pas qu'il reste à faire pour aller plus loin dans le faire autrement...

- **La participation des personnes directement concernées**

En dépit d'un grand nombre d'acteurs qui ont été mobilisés dans la mise en œuvre des PARSIS, la solidarité, l'inclusion sociale et la lutte contre la pauvreté demeurent un enjeu important qui ne rejoint pas tous les groupes d'acteurs. La participation des personnes directement concernées, les

personnes en situation de pauvreté, reste l'exception. La complexité des processus et la pression de résultats à atteindre dans un calendrier imposé sont des obstacles à la démarche avec les personnes qui ont été mentionnés lors des entrevues. L'annexe 5c illustre une démarche citoyenne réalisée dans la MRC Rimouski-Neigette et elle témoigne de la pertinence de joindre les premiers concernés dans la recherche de solutions.

- **La place des autochtones dans les processus**

La préoccupation de lutter contre la pauvreté des Autochtones figure à plusieurs reprises dans le plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale. Son financement via le FQIS est prévu au niveau national dans l'entente MESS-CSSPNQL et dans le cadre des Alliances régionales signées par les CRÉ. La représentation des Autochtones est inscrite dans la structure organisationnelle des CRÉ ainsi que dans celle de certains organismes locaux de développement local implantés dans des territoires comptant une population autochtone. On note aussi la présence de représentants autochtones lors de consultations. Quatre des six régions étudiées comptent des populations autochtones vivant en réserves et hors réserves. Les Autochtones vivant en milieu urbain sont concentrés dans les villes de Sept-Îles, Joliette et La Tuque. Leur nombre, origines et conditions de vie restent très mal connus et cela malgré les efforts des Centres d'amitié autochtones implantés dans ces villes, conjugués à la diffusion des résultats des recherches sur les Autochtones en ville menés depuis 2010 par l'Alliance Odena.

Dans les plans d'action régionaux et locaux, les questions de pauvreté des Autochtones n'apparaissent pas dans les priorités des régions et des MRC concernées. Après deux ans de mise en opération des PARSIS, sur l'ensemble des projets qui ont été financés, on compte seulement trois projets en lien avec les conditions de vie des Autochtones. Deux d'entre eux sont portés par des Centres d'amitié autochtones. La signature tardive de l'entente nationale, le manque de précisions quant aux arrimages possibles entre les deux possibilités de financement ont rendu difficile le travail des CRÉ qui n'ont pas toujours pu répondre en temps voulu aux questions des territoires et des promoteurs, ce qui a eu un effet démobilisant. Il semble qu'en dépit des intentions d'intégrer les Autochtones dans le PAGESIS et dans les PARSIS, il reste du chemin à faire en matière de coordination du national et du régional, de précisions de l'information, de communication et de mobilisation pour que la solidarité et l'inclusion sociale des Autochtones deviennent l'affaire de tous. (L'annexe 5b, est consacrée à la place invisible des communautés autochtones dans la mise en œuvre du processus).

- **La condition féminine**

Alors que l'analyse différenciée selon les sexes (ADS) figure dans les orientations et les obligations du PAGESIS, que les tables régionales du mouvement des femmes ont déposé des avis régionaux documentés (statistiques et recommandations), la lutte contre la pauvreté des femmes et la prise en compte des conditions qui leur sont spécifiques n'apparaissent pas dans les processus: les groupes de femmes n'ont pas développé une stratégie locale de mobilisation (présence et pression). Le niveau régional a répondu « Ça n'est pas sorti dans les territoires ». Dans les représentations de la pauvreté : Partout, la pauvreté n'a pas de sexe.

- **Des secteurs absents dans les solutions en matière de lutte à la pauvreté**

L'axe de l'emploi est très peu présent dans les orientations, les stratégies d'intervention et les projets axés sur le développement de l'employabilité ont été peu soutenus. L'absence du secteur privé pose question quant à la capacité des territoires d'établir des liens entre les différentes dimensions de la pauvreté collective et les autres mobilisations et actions. Les liens entre le développement social et économique et du marché du travail, demeure un défi de taille dans la lutte contre la pauvreté.

Enfin, le secteur culturel et artistique qui n'est ni dans le social, ni dans l'économie est aussi très peu présent dans les concertations et les actions mises de l'avant.

2. CONCLUSION ET PISTES D'ACTION

Les acteurs régionaux et locaux ont beaucoup avancé dans la dernière décennie en termes dans leur pratique d'action concertée intersectorielle. Pour continuer à avancer sur le chemin qui reste à parcourir et réussir à instaurer une nouvelle gouvernance des communautés et maximiser les efforts pour la lutte contre la pauvreté, il faudra maintenant s'attarder aux transformations institutionnelles en ce qui a trait à la gouvernance gouvernementale

PRINCIPALES PISTES D'ACTION

Dans la perspective d'un nouveau plan d'action régional de lutte contre la pauvreté qui maintiendrait le mandat de gestion du FQIS régionalisé aux CRÉ

Il s'agit de réunir et d'assurer les conditions de base pour faciliter la mobilisation et donc donner les moyens à tous et partout de construire une vision commune basée sur la transparence, le dialogue et l'équité : accessibilité de l'information et

transparence dans la communication; accessibilité de l'information sur la mise en œuvre du PAGSIS et de l'action territorialisée avec une attention particulière à des aspects spécifiques dont la prise en compte des populations autochtones, la participation des différents ministères à la mise en œuvre, et prévoir la diffusion-transfert des résultats de l'évaluation globale du plan d'action gouvernemental.

Concertation entre signataires de l'entente MESS-CRÉ : Ancrer le prochain plan dans un dialogue entre les CRÉ et le ministère. Moduler les ententes MESS-CRÉ selon les particularités des situations régionales (inégalités de ressources entre les CRÉ, situations conjoncturelles).

Planification : Considérer les temps nécessaires à la mobilisation (dont le temps nécessaire pour le développement de la participation citoyenne), à la concertation (élaboration de projets ancrés dans un territoire et concerté), à l'action (réalisation des projets dans un temps acceptable pour qu'ils donnent des résultats évaluables) et au bilan-évaluation (retour sur l'action en termes de processus et de réalisations). Maintenir une planification de l'action à moyen terme (5 ans).

Harmonisation : Créer des conditions pour une qualité égale dans la mise en œuvre dans l'ensemble du Québec tout en maintenant la préoccupation de tenir compte des particularités des territoires. Veiller à l'harmonisation des outils et à l'accessibilité de l'information. Synchroniser les différents échéanciers en adéquation avec le déploiement des processus et la réalisation de l'action (mobilisation, concertation, action, reddition de comptes, bilan-évaluation).

Renforcement : Renforcer le soutien et l'accompagnement des CRÉ par le MESS en prenant en considération le double mandat des CRÉ dans la mise en œuvre du

PAGSIS et les contraintes du PAGSIS (cadre de gestion - processus – reddition de comptes) : outiller les CRÉ pour l’accompagnement des processus et une gestion adaptée aux objectifs du PAGSIS et les soutenir dans l’élaboration d’outils adaptés, principalement au niveau de la reddition de comptes. Renforcer l’accompagnement ADS en s’appuyant sur les créations et productions du mouvement des femmes.

Mobilisation par le bilan-évaluation :

Concevoir des outils qui permettent d’évaluer la performance collective réalisée par les territoires et les régions. Soutenir et organiser le bilan des effets structurants du FQIS dans une démarche à réaliser avec les territoires.

Dans la perspective d’une volonté de positionner la lutte contre la pauvreté comme moteur du développement de la société québécoise :

Prévoir les **conditions indispensables pour maintenir l’engagement** dans l’action et la pérennité de l’action en considérant la réalité des acteurs engagés dans la réalisation des projets : les organismes communautaires : clarifier et adapter les orientations et normes du FQIS; considérer le besoin d’accompagnement au niveau des territoires; prendre en considération l’écart considérable entre l’engagement majeur des organismes communautaires dans la lutte contre la pauvreté et la fragilité de leur situation financière et consolider les organismes qui portent la lutte contre la pauvreté dans les territoires; clarifier les orientations du FQIS relatives au non-financement de la mission globale des organismes.

Adapter les normes de financement à la réalité des actions territoriales et préciser la possibilité exceptionnelle du 100% financement FQIS.- Traiter la question de la non-réurrence du financement autant pour la continuité des actions que comme levier du processus mis en place.

Considérer le **besoin d'accompagnement des promoteurs** et des accompagnateurs territoriaux : mieux définir et prévoir le financement de l'accompagnement.

Engager dans une **réelle mobilisation gouvernementale** dans la lutte contre la pauvreté : en établissant les liens entre les différentes orientations du PAGSIS, l'engagement des ministères, les passerelles entre les ministères, les CAR.

Utiliser la transparence de la gouvernance au niveau gouvernemental, régional et local comme levier de la mobilisation et de la participation citoyenne :

Rendre des comptes aux citoyens et citoyennes (transparence et imputabilité du gouvernement) : considérant la multiplicité et la diversité des acteurs qui se sont mobilisés, considérant l'importance accordée à la participation citoyenne dans le plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale, pour atteindre l'objectif de susciter une plus grande mobilisation en vue d'augmenter cette participation citoyenne, ne pourrait-on imaginer une forme de « reddition de comptes auprès des citoyens et des citoyennes » qui dépasse la diffusion de communiqués annonçant des enveloppes budgétaires et le financement de projets?

3. PRINCIPALES CONTRIBUTIONS DE NOS TRAVAUX À L'AVANCEMENT DES CONNAISSANCES

- Des connaissances nouvelles fondées sur des expériences pratiques dûment réalisées et non sur des principes abstraits, administratifs ou idéologiques.
- Des savoir-faire en matière de coordination, planification, de facteurs de participation des milieux, de mobilisation, de stratégies pour définir les priorités d'une région, les

articuler avec des priorités locales, d'optimisation des actions gouvernementales, ministérielles, privées ou citoyennes.

- De nouvelles idées basées sur les pratiques innovatrices répertoriées, qu'elles soient administratives ou civiques, et qui ont la vertu de montrer que le nouveau est possible, exemples à l'appui, et contacts avec les initiateurs disponibles.
- Grâce à son caractère appliqué, grâce à la manière de la mener (comité de suivi), de la coconstruire avec les acteurs du terrain, cette recherche permettra de nourrir des stratégies d'intervention concrètes et d'outiller les intervenants en matière de mobilisation et de concertation, en lien avec les stratégies d'intervention en contexte de pauvreté.
- Elle permettra aussi aux élus et aux fonctionnaires responsables régionaux et locaux de programmes de lutte contre la pauvreté de mieux connaître : - ce qui se fait en la matière dans leur propre région, mais aussi dans d'autres régions, - comment sont reçus les programmes et les initiatives par la population concernée, et pourquoi, - comment des exemples d'ailleurs pourraient stimuler les pratiques locales ou régionales, ajuster des interprétations, débloquer des situations, renforcer des orientations, etc.

PARTIE E : NOUVELLES PISTES OU QUESTIONS DE RECHERCHE DÉCOULANT DES TRAVAUX

1. Nouvelles questions de recherche

Comment se concrétise l'intersectorialité ministérielle au niveau local? Quelles sont les avancées dans la gestion transversale perceptibles à travers le prisme des projets financés par le FQIS? Comment développer des modes de gestion et de reddition de comptes cohérents avec les visées et les réalisations de l'action intersectorielle? Quelles seraient les attentes des acteurs, les solutions imaginables? Quels sont les obstacles au développement de ce type d'outils? Comment dans l'action intersectorielle peut-on relever le défi de construire des indicateurs de performance collective? Comment se conjuguent dans l'action locale territoriale les différentes orientations des stratégies et politiques gouvernementales sollicitées par le PAGSIS (logement, santé, politiques de l'emploi, du soutien au revenu, de la santé, de l'éducation) et dans le développement territorial (infrastructures, développement durable, politique nationale de la ruralité)? Quelle emprise et quelles marges de manœuvre peuvent avoir les acteurs territoriaux et plus particulièrement les élus dans la mise en œuvre de ces stratégies et politiques? Comment réintroduire la place des personnes dans les processus de mobilisation, de recherche de solution, de mise en œuvre, d'évaluation? Comment introduire la perspective des droits sociaux dans la mise en œuvre d'un plan de lutte contre la pauvreté?

Ouvrir vers des recherches interdisciplinaires notamment vers les recherches sur l'analyse des politiques publiques afin de mettre les questions de pauvreté en lien avec les autres politiques transversales (développement durable, ruralité) et de participer à la réflexion sur la mesure de la performance collective et la prise en compte de processus dans l'évaluation et la reddition de comptes.

PARTIE F – RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

BECKER, H.-S. (2002). *Les Ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris : La Découverte.

BLAIS, M., S. MARTINEAU (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherche qualitative*, vol 26(2), pp.1-18.

BOURQUE, D. (2003). *Essai de typologie du partenariat dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec. Cahier du CÉRIS, Gatineau, UQO.*

BOURQUE, D. (2008). *Concertation et partenariat : Entre levier et piège du développement des communautés*. Presses de l'Université du Québec.

CAILLOUETTE, J., J. LeBLANC & P. MORIN (2007). *Innovation sociales territoriales(ST) dans les six MRC rurales de l'Estrée. Phase 1 : Temporalité des politiques et modes locaux d'appropriation*. Cahier de recherche. Centre affilié universitaire. Centre de santé et de services sociaux. Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke.

CAILLOUETTE, J., DALLAIRE, N. BOYER., G. GARON. S. (2009). « Territorialité, action publique locale et développement des communautés ». *Économie et Solidarités*, Volume 38, no 1, p. 8-23.

CLAVIER, C., ET F.GAGNON (2013). « L'action intersectorielle en santé publique ou lorsque les institutions, les intérêts et les idées entrent en jeu ». *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, 18(2), 2013-2

CHIASSON. G., C. ANDREW., E. LECLERC (2008). « Territorialiser la gouvernance du développement. Réflexions à partir de deux territoires forestiers », dans Simard, J.-F., G. Chiasson., M. Thibault., et N.Proulx, *La gouvernance territoriale : à l'épreuve de faits. Revue canadienne des sciences régionales*, numéro spécial, vol xxxi, no.3, automne.

DIVAY, G., S. BELLEY ET M.-C. PRÉMONT (2013). « La collaboration intersectorielle: spécificités, questionnements et perspectives ». *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, 18(2), 2013-1.

DEBARDIEUX B. ET M. VANIER (2002). *Repenser l'espace, les représentations à l'épreuve de la complexité territoriale*. La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

DUBET, F. (1994). *Sociologie de l'expérience*. Paris, Seuil.

DUPERRÉ, M. (2004). *L'organisation communautaire, la constitution des acteurs collectifs*. Ste-Foy, Presse de l'Université Laval.

Fonds de recherche québécois sur la société et la culture. (2011). *Action concertée Programme de recherche sur la pauvreté et l'exclusion sociale. Phase 2, proposé par le MESS, le MESSS, la SHQ et le FRQSC*. Gouvernement du Québec.

GAGNON, Y. (2014) *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2^{ième} éd.). Presses de l'université du Québec.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2010). *Le Québec mobilisé contre la pauvreté. Plan d'action gouvernementale pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015*, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2011). *Cadre d'élaboration des Alliances pour la Solidarité*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

JETTÉ C. (2008) *Les organismes communautaires et la transformation de l'État providence. Trois décennies de coconstruction des politiques publiques dans le domaine de la santé et des services sociaux*. Presses de l'Université du Québec. 438p.

LAVILLE, J.-L., B. LÉVESQUE, M. MENDELL (2006). *The social economy. Diverse approaches and practices in Europe and Canada*. Cahier de l'ARUC-ES. No C-11-2006.

LEFEVRE, S., G. BOISMENU, P. DUFOUR. (2011). *La pauvreté : Quatre Modèles sociaux en perspective*, Les Presses de l'Université de Montréal.

LÉVESQUE, B. (2007). *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général*. Cahiers du CRISES, collection « Études théoriques », no. ET0701.

MAYER, R., F.OUELLET., M.-C. SAINT-JACQUES., D.TURCOLLET (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Chicoutimi, Gaëtan Morin, éditeur.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (2010). *Le Québec mobilisé contre la pauvreté. Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015*. Gouvernement du Québec. Juin 2010.

MOINE, A. (2006). « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie ». *L'Espace géographique*, Tome 35, 2, p. 115-131.

PAILLÉ, P., & MUCCHIELLI, A. (2003). *L'analyse des données qualitatives* (2^{ième} éd), Paris : De Boeck.

PRÉMONT, M.C. (2013). « La loi et l'action intersectorielle de l'administration publique du Québec ». *La revue de l'innovation : La revue de l'innovation dans le secteur public*, 18 (2), 2013-5.

ST-GERMAIN, L. (2010). *Trousse de partage de connaissances et d'animation en développement social : Leçons et réflexions issues de la recherche « Pratiques et initiatives de lutte contre la pauvreté par le développement social intégré au Québec*. RQDS, Québec.

ULYSSE P.-J. ET F. LESEMANN (2007). *Lutte contre la pauvreté, territorialité et développement social. Le cas de Trois-Rivières*. PUQ.

LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Liste des abréviations
- Annexe 2 : a) Approche méthodologique
b) Distribution de l'échantillon
- Annexe 3 : a) Grille d'entrevue Tour d'horizon
b) Grille d'entrevue individuelle
c) Grille d'entrevue de groupe
d) Grille d'entrevue élus
e) Formulaire de consentement
- Annexe 4: a) Liste des documents consultés par MRC
b) Autres documents consultés
c) Sites Internet consultés
- Annexe 5 : a) Regard croisé sur les processus de mise en œuvre du
PAGSIS dans six régions du Québec
b) Place des communautés Autochtones dans la mise en œuvre
c) La MRC Rimouski-Neigette : une démarche citoyenne
d) Regard critique sur la gestion du Fonds d'initiatives sociales
e) Organigrammes des processus régionaux et locaux
- Annexe 6 : Illustration d'une pratique régionale : exercice de bilan post mortem
du PAGSIS- région de Lanaudière

ANNEXE 1 LISTE DES ABRÉVIATIONS

ARUC	Alliance de recherche universités-communautés
ASSS	Agence de la santé et des services sociaux
ATI	Approche territoriale intégrée
CAR	Conférence administrative régionale
CDC	Corporation de développement communautaire
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
COSMOSS en santé	Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et
CRDS	Comité régional en développement social Centre-du-Québec
CRÉ	Conférence régionale des élus
CS	Commission scolaire
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
DIALOG	Réseau québécois d'échange sur les questions autochtones
DSPL	Département de santé publique-évaluation de Lanaudière
EQ	Emploi Québec
FDR	Fonds de développement régional
FRACQ	Fonds régional de l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale du Centre-du-Québec
FRQSC	Fonds de recherche du Québec sur la société et la culture
FQIS	Fonds québécois d'initiatives sociales
GPS	Groupe pour les partenaires de la solidarité
MAC	Mouvement d'action communautaire
MAMROT	Ministère des affaires municipales et de l'occupation du territoire
MELS	Ministères de l'Éducation du sport et du loisir

MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
OMH	Office municipal d'habitation
OPHQ	Office des personnes handicapées du Québec
PAGSIS	Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale
PARSIS	Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale
PNR	Politique nationale de la ruralité
RLS	Réseau local de services
RQDS	Réseau québécois de développement social
SACAISS sociales	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SC	Structure de concertation
SCS	Structure de concertation sectorielle
SCIS	Structure de concertation intersectorielle
SCMST	Structure de concertation multisectorielle territoriale
TCGF	Table de concertation groupe de femmes
TCMFCQ	Table de concertation du mouvement des femmes Centre-du-Québec
TCMFM	Table de concertation du mouvement des femmes de la Mauricie
TPDSL	Table des partenaires du développement social de Lanaudière
TROC	Table régionale des organismes communautaires
UQÀM	Université du Québec à Montréal
UQO	Université du Québec en Outaouais

ANNEXE 2 A) APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'APPROCHE DE RECHERCHE

Nous avons opté pour une approche d'analyse qualitative et inductive (Blais, Martineau, 2006; Paillé, Mucchielli 2003)⁶ des dynamiques et pratiques d'action territoriale en matière de lutte contre la pauvreté, dans une visée comparative interrégionale d'étude de cas (Gagnon 2012)⁷.

Nous avons aussi opté pour une approche collaborative avec les acteurs concernés par mise en place d'un comité de suivi favorisant la triangulation et la validation des données. Ce comité était composé d'une diversité de personnes représentatives de catégories d'acteurs et secteurs. Toutes les régions concernées ont été invitées à se joindre au comité. Toutefois, seules les régions de Lanaudière et de la Mauricie ont activement participé aux rencontres du comité. Nous avons aussi opté pour une approche de collaboration en continu avec les acteurs des régions concernées aux différentes étapes de la recherche : transmission d'information, rétroaction, collaboration à la collecte de données (repérage des acteurs, organisation des rencontres, accès à l'information).

PARTICULARITÉ DU PROCESSUS DE RECHERCHE

Le processus d'investigation des données s'est déroulé en temps réel de l'action comprenant par le fait même une part d'imprévisibilité et d'ajustements

⁶ L'analyse inductive vise à donner un sens à un corpus de données complexes. Il s'agit d'une démarche interprétative du sens que les acteurs donnent à leurs actions par une méthode d'analyse («condensation des données brutes dans un format résumé, établissement des liens entre les objectifs de recherche et les catégories découlant de l'analyse des données brutes, développement d'un cadre de référence ou modèle à partir des nouvelles catégories émergentes». (Blais, Martineau, 2005 :1). Mucchielli et Paillé (2003) parlent de transcription/transposition-réarrangement/reconstitution/narration. Le processus analytique part du spécifique (étude de cas régionaux, locaux) pour ensuite aller au général permettant une certaine généralisation des résultats. L'analyse n'est pas guidée par un cadre théorique. Les objectifs de recherche sont un point de départ sans constituer des attentes de résultats. Par ailleurs le niveau de confiance de l'interprétation des résultats est validé auprès des participants à l'étude et par des techniques inter-juge entre les membres de l'équipe de recherche.

⁷ L'étude de cas se définit comme une méthode d'analyse intensive d'une communauté (ou d'une personne) mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement (Merriam-Webster Online Dictionnaire, cité par Gagnon, 2012). Tout comme l'analyse inductive, l'étude de cas vise à comprendre un phénomène dans son contexte. Il s'agit d'une méthode qui conjugue l'analyse documentaire relative aux pratiques, l'analyse des discours en rapport avec l'objet d'étude (les pratiques) et les méthodes d'observation.

méthodologiques en raison de plusieurs facteurs et contraintes : le rythme de l'action, la disponibilité des acteurs mobilisés par le processus de mise en œuvre du PAGSIS, le processus de communication et d'information sur la mise en œuvre qui a mis du temps à se déployer, la distance critique des acteurs qui sont dans l'action et non dans une réflexion post-action (le temps de l'action versus le temps de réflexion). Le processus d'investigation des données a été aussi perméable à des opportunités d'observation, de rencontres d'informateurs clés, d'analyse à chaud et en temps réel puis en temps décalé. Parmi ces opportunités, nous avons pu à différentes occasions faire de l'observation en situation⁸

LA CONSTRUCTION DE NOTRE ÉCHANTILLON

Notre échantillon comprend deux catégories d'échantillons : - de territoires et - d'acteurs. Il s'agit d'un type d'échantillon intentionnel. *L'échantillon intentionnel privilégie des personnes (et des territoires dans notre cas) qui correspondent au type idéal par rapport aux objectifs de la recherche* (Mayer et al, 2000 :79).

Échantillon de territoire : Notre échantillon comporte 6 régions sur la possibilité des 17 régions du Québec⁹, plus la Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador concernées par la mise en œuvre du PAGSIS. Le choix des six régions émane du processus suivant. Une première région (Lanaudière) s'est intéressée à l'appel de projet du FRQSC et a interpellé notre groupe de recherche afin de co-construire une proposition de recherche. Puis l'équipe de recherche a proposé d'élargir l'étude à 6 autres régions de manière à renforcer la portée de généralisation des résultats: Bas-Saint-Laurent, Capitale nationale, Côte-Nord, Centre-du-Québec, Laurentides et Mauricie.

⁸ L'observation en situation est une méthode de collecte de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux (dans notre cas en participant à des événements) où ils se déroulent. Cette méthode, du point de vue de notre approche interprétative, permet de comprendre la signification que les acteurs donnent à leurs pratiques et d'avoir accès à la construction du sens par l'analyse des interactions entre les acteurs et du cadre (règles) de cette construction. (Becker, 2002).

⁹ L'orientation 1 du PAGSIS (la création des Alliances pour la solidarité) impliquait aussi la Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador. Notre équipe de recherche désirait prendre en compte la réalité autochtone dans son objet d'étude. Pour ce faire, nous avons créé un pont avec le groupe de recherche ODENA dirigé par Carole Lévesque de l'INRS de manière à voir comment on pouvait insérer dans nos outils de collecte de données les réalités autochtones régionales.

Critères pour l'échantillon des régions : Le choix des régions s'est appuyé sur les critères suivants : ressources disponibles pour la réalisation de l'étude, connaissance par l'équipe de recherche des régions facilitant le repérage des acteurs et les collaborations dans le processus de recherche, intérêt des régions pour la recherche (nous leur avons demandé des lettres d'appui), particularités régionales. Au terme du processus, nous avons conservé pour notre échantillon 6 régions¹⁰.

Notre objet d'étude comprend l'analyse des processus régionaux et locaux (à l'échelle des MRC) de la mise en œuvre du PAGSIS. Par conséquent, nous avons la possibilité d'analyser 39 MRC. L'étude plus en profondeur de certains processus locaux (MRC) s'appuie sur les critères suivants : avancement des processus, particularité des dynamiques, accessibilité des acteurs et des données, diversité territoriale (urbain, rural, éloigné, opportunités de participation (observation)).

Échantillon d'acteurs : L'exploration du terrain, la veille informationnelle en lien avec le déploiement du PAGSIS, les rencontres exploratoires avec des informateurs clés, la participation à des événements et activités ont conduit à l'élaboration de notre échantillon d'acteurs. Nous avons utilisé la méthode par repérage. Puisque notre échantillon est de type intentionnel, dans ce cas-ci, nous faisons référence aux acteurs interpellés directement et indirectement par la mise en œuvre du PAGSIS. Ils sont compris dans 5 catégories : 1) acteurs publics agissant au sein de divers ministères (MAMROT, MESS, MSSS, MELS); 2) acteurs politiques (Élus, CRÉ, MRC, Municipalités); 3) acteurs professionnels des services publics et parapublics (CLE, CLSC, CSS, OMH, CLD, CS); 4) acteurs issus des secteurs associatifs (communautaire, économie sociale, femmes, autochtones); 5) acteurs supra régionaux/nationaux (regroupements, groupes conseils). Voir tableau 1 : distribution de l'échantillon d'acteurs.

¹⁰ 7 régions figuraient dans notre échantillon de départ. Une de ces régions (Capitale-Nationale) n'a pas répondu aux appels de collaboration. Notons que les régions de Montréal et de la Capitale-nationale connaissent des situations particulières du fait qu'elles ont des ententes spécifiques de lutte contre la pauvreté. Ces deux régions ont signé leur Alliance pour la solidarité avec le MESS très tardivement (juin 2013 pour la Capitale-nationale et janvier 2013 pour Montréal) et les appels de projets ont suivi aussi tardivement. Pour la Capitale-Nationale, le premier appel de projet a eu lieu en juin 2013 et le second en septembre 2013, ce qui était en grand décalage avec notre étude. Par conséquent, nous avons exclu de notre échantillon le territoire de la Capitale-Nationale pour ne converser que les 6 autres régions soient : Bas-St-Laurent, Côte-Nord, Centre-du-Québec, Lanaudière, Laurentides et Mauricie.

MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES

Une diversité de méthodes a été utilisée pour suivre, documenter et analyser l'évolution du processus de mise en œuvre.

Recension et analyse documentaire : PAGSIS 2010-2015, cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité nationale et régionale, cadre de gestion du FQIS, plans d'action régionaux (6) et locaux (39 MRC), rapports de reddition de comptes des CRÉ (6), documents publics d'information sur la mise en œuvre souvent disponible sur les sites Internet des CRE (actes de forum, bilans d'assemblées, avis sectoriels, comptes-rendus de rencontres), exploration de divers sites internet d'organismes, regroupements et groupes de travail nationaux et régionaux permettant d'avoir accès à des avis, des comptes-rendus, des grilles d'analyse, etc. (Annexe 3 : documents consultés).

Pour cette recension documentaire, nous avons procédé en veille continue tout au long du processus de recherche en suivant le rythme et l'évolution de l'action dans chacune des régions.

Entretiens : 1) entretiens individuels (entrevues exploratoires téléphoniques, entrevues semi-dirigées individuelles); 2) Entretiens de groupe ; 3) Observation (Becker, 2002) (participation à divers événements).

Pour les entretiens nous avons procédé en va-et-vient entre des étapes de collecte de données et d'analyse (collecte et analyse en continu). Nous avons réalisé des entretiens jusqu'à la fin de la recherche de manière à pouvoir intégrer dans l'analyse des résultats, les bilans des régions qui se sont faits entre les mois de janvier et mai 2014.

Pour les entrevues nous avons procédé de la manière suivante :

- Des entrevues exploratoires à plusieurs reprises dans chacune des régions avec des informateurs clés au niveau régional nous permettant de cibler des acteurs, de repérer le mouvement et le développement de la mise en œuvre.

- Des groupes de discussion (entre 6 et 12 personnes) auprès des acteurs impliqués dans la mise en œuvre tant au niveau régional que local
- Des entrevues individuelles approfondies au niveau régional et local avec des acteurs représentatifs jouant divers rôles et fonctions dans le processus de déploiement du PAGSIS.

Observation : L'évolution du déploiement nous a donné plusieurs opportunités de participation à diverses rencontres d'observation participante ou non participante :

- Observation participante (donnant aux chercheuses un rôle dans le sens de pouvoir poser des questions pour alimenter la recherche) et ce tant au plan régional que local;
- observation non-participante (en situation de simple "réception" d'information, sans possibilité de poser des questions).

Le classement des personnes qui ont participé aux entrevues ainsi qu'aux diverses activités d'observation est détaillé dans le tableau de distribution de l'échantillon d'acteurs (voir annexe 2b): distribution de l'échantillon).

STRATÉGIE D'ANALYSE

Notre analyse a porté sur les dimensions suivantes des pratiques :

- 1) Structuration de l'action (comment les acteurs se sont organisés): déploiement des processus, stratégies de mobilisation-concertation, articulation des niveaux d'action politique et territoriale, processus de priorisation et de décision, rôle des acteurs, caractéristiques de l'action);
- 2) Dynamique de l'action (comment les acteurs se sont comportés, quelles sont les facteurs qui ont influencé l'action) : rapport entre les acteurs, conditions de l'action, facteurs facilitants/débilitants);
- 3) Portée de l'action au plan du changement et de la transformation des pratiques : changement de pratiques dans les modes de concertation et gouvernance, changement dans les manières de penser et d'agir en matière de lutte contre la pauvreté (changement de paradigme, logique d'action, manière de faire), innovation (solutions novatrices dans les réponses sectorielles de lutte contre la

pauvreté (sécurité alimentaire, logement, transport, emploi, développement local, participation, accessibilité des ressources et services, etc.).

Cette stratégie nous a permis de proposer une interprétation de la compréhension que nous avons de ce processus, de la manière dont les acteurs territoriaux se sont approprié le cadre d'action proposé par l'orientation 1 du PAGSIS : « revoir nos façons de faire et rapprocher les décisions des milieux » à partir des dynamiques territoriales et en considérant le cadre politique (contraintes et opportunités du Cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité), le travail de réflexivité des acteurs (transformation, appropriation), le rôle du territoire .

DIMENSIONS D'ANALYSE	THÈMES D'ENTREVUES
Structuration de l'action <i>Comment les acteurs se sont-ils organisés?</i>	Processus de mise en œuvre, étapes de réalisation, stratégies de mobilisation, d'analyse du milieu, de la concertation, mécanismes d'information-communication, mécanismes de consultation, constitution des groupes de travail, mécanismes d'appel et d'analyse de projet, outils de gestion, mécanismes de soutien aux territoires et structures de concertation dédiées à la mise en œuvre, mécanismes de suivis, évaluation. Répartition du fonds régional alloué par le MESS : enjeux, critères de répartition, procédures. Manière d'articuler l'approche territoriale entre le régional et les territoires locaux (MRC).
Dynamique de l'action	Compréhension des acteurs de la mise en œuvre Particularités territoriales qui influencent la mise en œuvre Rôle des différents acteurs concernés (institutionnels, communautaires, élus, ministériels, citoyens, philanthropiques, privés) Prise en compte des groupes particuliers : personnes en situation de pauvreté, Autochtones, perspective ADS Rapport des acteurs dans le partage du leadership, la mise en œuvre, l'organisation territoriale, l'exercice de priorisation, d'appel et d'analyse de projet. Participation et contribution des différents acteurs Défis et difficultés rencontrées Facteurs facilitants et débilissants à la mise en œuvre.
Portée de l'action	Retombées du processus au plan de la mobilisation, des stratégies de concertation, de la coopération entre les acteurs. Avancées, changements et transformations au plan des pratiques

DIMENSIONS D'ANALYSE	THÈMES D'ENTREVUES
	(concertation intersectorielle, mobilisation, capacité de travailler ensemble, contribution des acteurs, solutions en matière de pauvreté). Capacité d'innovation (manières de faire et projets). Types de projets et innovations. Valeur ajoutée du processus. Recommandations pour la suite.

Voir annexe 4 a, b, c, d) : grilles d'entrevues et 4 e) formulaire de consentement.

ANNEXE 2B) DISTRIBUTION DE L'ÉCHANTILLON D'ACTEURS¹¹

		Type de collecte des données		
territoire	Types d'acteurs	individuelle ¹² Nb (101)	Groupe Nb (23)	Observation Nb (17)
Palier régional	Partenaires des Alliances pour la solidarité initiées par les CRÉ	5	3	8
	Représentants du secteur public et fondation (entrevues individuelles)	15		
	Direction et agents responsables à la CRÉ de la mise en œuvre régionale du PAGSIS	12		
	Intervenants structures de concertation intersectorielles et sectorielles (Développement social, femmes, Forum société civile, TROC, etc.)	17		
Palier local (MRC)	Responsables de la mise en œuvre des plans d'action locaux (priorisation des orientations et des projets locaux)	10		
	Intervenants terrain - institutionnel-public-parapublic concernés par la mise en œuvre: organisateurs communautaires des CSSS, agents développement local, rural, économie sociale (accompagnateurs de milieu), élus, fonctionnaires	9	10	2
	Fonctionnaires locaux : CLE, CLD, MRC, gestionnaires de programmes	3		
	Élus municipaux (conseillers, maires)	5		

¹¹ Le classement croise les catégories d'acteurs et de territoire. Plusieurs catégories d'acteurs se croisent dans les différentes structures de concertation intersectorielles. Certaines personnes ayant participé à des entrevues individuelles font aussi partie des entrevues de groupe et des activités d'observation. La répartition et le nombre total des entrevues couvrent les échelles territoriales régionale, locale et nationale en moins grand nombre. Pour les paliers régional et local toutes les régions sont couvertes ainsi que l'ensemble des territoires de MRC (par représentativité territoriale des acteurs dans les structures de concertation).

¹² Les entrevues individuelles comprennent les entrevues exploratoires téléphoniques ainsi que les entrevues approfondies.

		Type de collecte des données		
territoire	Types d'acteurs	individuelle ¹² Nb (101)	Groupe Nb (23)	Observation Nb (17)
	Intervenants des tables de concertation sectorielle (sécurité alimentaire, itinérance, pauvreté, etc.) Regroupements d'organismes communautaires – table des groupes de femmes	9		6
	Organismes communautaires de base (centres de femmes, organismes de lutte contre la pauvreté, organismes familles, organismes sécurité alimentaire, organismes en emploi, Centres d'amitié autochtones	13	1	1
	Personnes en situation de pauvreté	3	1	
Supra régional national groupes discussion	Groupe des partenaires pour la solidarité sociale (GPS) Rencontre avec les Centres d'amitié autochtones Comité de suivi de la recherche Réseau et regroupements nationaux		8	9

**Projet de recherche Actions concertées pauvreté et exclusion, phase 2
Analyse comparative régionale des innovations en matière de mobilisation
des acteurs régionaux et locaux dans le cadre de la mise en œuvre du Plan
d'action gouvernemental en matière d'inclusion et de solidarité sociale
(PAGSIS)**

Mise en contexte

Le projet de recherche vise à étudier et documenter le processus de mise en œuvre du PAGSIS dans six régions du Québec afin d'y observer les stratégies, facteurs, conditions et obstacles à la mobilisation du milieu, dans son contexte régional, local, et en considérant les enjeux nationaux et le rôle des différents types d'acteurs et secteurs concernés (sécurité alimentaire, logement, personnes démunies, itinérance, etc.) dans la mise en œuvre du PAGSIS. Six régions font l'objet de notre étude : Bas St-Laurent, Côte-Nord, Centre-du-Québec, Lanaudière, Laurentides et Mauricie.

Afin de débiter notre cueillette d'information, nous réalisons des courtes entrevues ciblées avec des personnes clés concernées par la mise en œuvre : agent de la CRE responsable de la mise en œuvre, responsable de structures de concertation régionale en DS ou de regroupements d'organismes régionaux et ou nationaux, responsables de réseaux nationaux. Ces premières entrevues visent à faire un tour d'horizon général sur l'état d'avancement du processus dans les régions qui nous aidera à définir l'échantillon plus ciblé pour les entrevues et la collecte d'informations.

La durée approximative de la première entrevue ciblée est de 30 minutes par téléphone. Avez-vous le temps présentement ou préférez-vous que nous prenions rendez-vous un autre moment?

THÈMES D'ENTREVUES**Structuration de l'action**

Comment votre région s'organise-t-elle pour la mise en œuvre du PAGSIS? Où en êtes-vous rendu dans les étapes de mise en œuvre?

- étapes, processus de mobilisation-concertation-consultation
- mécanismes d'information vers le milieu
- constitution des groupes de travail et de l'Alliance pour la solidarité
- prise en compte des groupes suivants : femmes, personnes en situation de pauvreté, Autochtones, femmes (perspective ADS)
- fonctionnement opérationnel, comités de travail
- mécanismes pour les appels et l'analyse des projets, mécanismes de gestion et de soutien aux territoires et aux acteurs
- répartition du fonds
- comment s'organisent les liens avec le déploiement au niveau local.

Annexe 3– B GRILLE ENTREVUE INDIVIDUELLE

Projet de recherche Actions concertées pauvreté et exclusion, phase 2

Analyse comparative régionale des innovations en matière de mobilisation des acteurs régionaux et locaux dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en matière d'inclusion et de solidarité sociale (PAGSIS)

ENTREVUE INDIVIDUELLE-ACTEURS CLÉS

Mise en contexte :

Le projet de recherche vise à étudier et documenter le processus de mise en œuvre du PAGSIS dans six régions du Québec afin d'y observer les stratégies, facteurs, conditions et obstacles à la mobilisation du milieu, dans son contexte régional, local, et en considérant les enjeux nationaux et le rôle des différents types d'acteurs et secteurs concernés (sécurité alimentaire, logement, personnes démunies, itinérance, etc.) dans la mise en œuvre du PAGSIS. Six régions font l'objet de notre étude : Bas St-Laurent, Côte-Nord, Centre du-Québec, Lanaudière, Laurentides et Mauricie.

Afin de débiter notre cueillette d'information, nous réalisons des entrevues ciblées avec des personnes clés concernées par la mise en œuvre.

Régional : agents de la CRE responsables de la mise en œuvre, responsables de structures de concertation régionale en DS et ou de regroupements d'organismes communautaire et de réseaux nationaux.

Local : responsables de la mise en œuvre au plan local, élus, intervenants communautaires et du réseau public, citoyens. Ces premières entrevues visent à cerner les étapes de mise en œuvre du processus et la dynamique du processus dans votre région.

La durée approximative de la première entrevue est d'environ 1h30.

THÈMES D'ENTREVUE

Structuration de l'action

Comment votre région ou territoire de MRC s'est-elle organisée pour la mise en œuvre du PAGSIS :

- étapes, processus de mobilisation-concertation-consultation
- mécanismes d'information vers le milieu
- constitution des groupes de travail et de l'Alliance pour la solidarité
- prise en compte des groupes suivants : femmes, personnes en situation de pauvreté, Autochtones
- perspective ADS
- fonctionnement opérationnel, comités de travail

- mécanismes pour les appels et l'analyse des projets, mécanismes de gestion et de soutien aux territoires et aux acteurs
- répartition du fonds
- comment s'organisent les liens avec le déploiement au niveau local
- mécanismes d'accompagnement et de soutien aux milieux- suivis -évaluation

Dynamique de l'action?

- Liens et rapports entre les types d'acteurs
- particularités régionales et locales qui influencent la mise en œuvre?
- leadership de la mise en œuvre au plan régional, local au niveau

Comment qualifiez-vous la participation des acteurs suivants? :

- Les organismes communautaires
- Les organisations institutionnelles (CSSS, CS, EQ, etc.)
- Les organisations parapubliques (CLD, OMH, etc.)
- Les MRC, municipalités
- Les personnes concernées par la situation de pauvreté ainsi que la prise en compte de groupes particuliers
- autres catégories d'acteurs (privés entreprise, fondations)

À quels enjeux avez-vous été confrontés?

Quelles sont les principaux défis rencontrés?

Quelles difficultés avez-vous rencontrées?

Quelles seraient les recommandations que vous souhaiteriez soumettre au Ministère concernant ce processus?

Portée de l'action (deuxième rappel d'entrevue ou selon l'avancement du processus)

Quel bilan faites-vous des avancées que vous a permis de faire le PAGSIS?

Quelle est la valeur ajoutée du PAGSIS dans vos pratiques de concertation-mobilisation-participation?

En quoi les processus (mise en œuvre et projets) sont-ils structurants pour la lutte contre la pauvreté?

Retombées du processus en matière de lutte contre la pauvreté

Recommandations pour la suite?

ANNEXE 3-C

GRILLE ENTREVUE DE GROUPE

Projet de recherche Actions concertées pauvreté et exclusion, phase 2

Analyse comparative régionale des innovations en matière de mobilisation des acteurs régionaux et locaux dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en matière d'inclusion et de solidarité sociale (PAGSIS)

Mise en contexte :

Le projet de recherche vise à étudier et documenter le processus de mise en œuvre du PAGSIS dans six régions du Québec afin d'y observer les stratégies, facteurs, conditions et obstacles à la mobilisation du milieu, dans son contexte régional, local, et en considérant les enjeux nationaux et le rôle des différents types d'acteurs et secteurs concernés (sécurité alimentaire, logement, personnes démunies, itinérance, etc.) dans la mise en œuvre du PAGSIS. Six régions font l'objet de notre étude : Bas St-Laurent, Côte-Nord, Centre-du-Québec, Lanaudière, Laurentides et Mauricie.

Afin de débiter notre cueillette d'information, nous réalisons des entrevues de groupe avec des acteurs clés issus de différents secteurs et réseaux concernés par la mise en œuvre au plan régional et ou local : Comités de mise en œuvre, comités de gestion, comités d'analyse, Alliances pour la solidarité, groupes de travail, tables sectorielles, tables intersectorielles, regroupements d'organismes de soutien (organismes communautaires), groupes de citoyens. La durée approximative de l'entrevue est de 2h00.

Composition du groupe (entre 6 et 12 personnes):

Présence de différentes catégories d'acteurs (communautaires, institutionnels, publics, parapublics, citoyens) agissant dans divers secteurs (emploi, éducation, santé et services sociaux, développement local, développement communautaire, jeunes, femmes, aînés, etc.) et domaines d'activités (logement, sécurité alimentaire, itinérance, emploi, participation citoyenne, etc.)

Thèmes d'entrevues

Structuration de l'action

Quelle analyse faites-vous de la mise en œuvre du processus sur votre territoire?
Aspects positifs, difficultés rencontrées, particularités, fiertés?

Dynamique

Comment analysez-vous la dynamique du processus dans votre territoire?
Rôle des acteurs, rapports entre les acteurs,
Conditions et facteurs facilitants ou faisant obstacles au déploiement du processus?

Portée de l'action

Quelle est la valeur ajoutée du PAGSIS dans vos pratiques de concertation-mobilisation?
Retombées du processus en matière de lutte contre la pauvreté

ANNEXE 3-D

GRILLE ENTREVUE ÉLUS

Projet de recherche Actions concertées pauvreté et exclusion, phase 2

Analyse comparative régionale des innovations en matière de mobilisation des acteurs régionaux et locaux dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en matière d'inclusion et de solidarité sociale (PAGSIS)

GRILLE ENTREVUE ÉLUS

Mise en contexte :

Le projet de recherche vise à étudier et documenter le processus de mise en œuvre du PAGSIS dans six régions du Québec afin d'y observer les stratégies, facteurs, conditions et obstacles à la mobilisation du milieu, dans son contexte régional, local, et en considérant les enjeux nationaux et le rôle des différents types d'acteurs et secteurs concernés (sécurité alimentaire, logement, personnes démunies, itinérance, etc.) dans la mise en œuvre du PAGSIS. Six régions font l'objet de notre étude : Bas St-Laurent, Côte-Nord, Centre-du-Québec, Lanaudière, Laurentides et Mauricie.

Afin de débiter notre cueillette d'information, nous souhaitons rencontrer les élus puisque le PAGSIS a octroyé aux élus un rôle dans la mise en œuvre en lien avec l'objectif de rapprocher les décisions des milieux.

La durée approximative de la première entrevue ciblée est de 30 minutes par téléphone.

THÈMES D'ENTREVUE

Structuration de l'action

Contexte PARSIS et mise en place de la concertation régionale

- En tant qu'élue comment avez-vous pris connaissance du PARSIS?
- Quelles étaient vos perceptions de départ par rapport à ce nouveau plan de lutte contre la pauvreté et au rôle dévolu aux éluES?
- Comment avez-vous été informé de la mise en place de la concertation régionale (Alliance)?
- Comment avez-vous perçu la création de cette Alliance pour la solidarité?
- Quel a été votre implication?
- Au sein de votre conseil municipal quelles ont été les réactions, attitudes des autres élus? Et au niveau de la table des maires de la MRC?

Mise en place de la concertation locale, priorisation, plan d'action

- Comment s'est organisée la concertation locale?
- Comment s'est effectuée la priorisation locale? Que pensez-vous du processus? Des priorités qui se sont dégagées?

- Comment s'est construit le plan d'action local?
- Quels ont été les moments forts de cette étape?
- Quelle place avez-vous prise dans le processus, quel rôle avez-vous joué?
- Quelle est votre perception de l'articulation entre le palier régional et le palier local?
- Comment les maires de la MRC ont-ils reçu ces projets?
- Quel rôle ont-ils joué dans l'acceptation ou le refus des projets?

Dynamique de l'action

- Quelles ont été d'après vous les conditions facilitantes tout au long de ce processus?
- Quelles ont été d'après vous les difficultés ou contraintes rencontrées tout au long de ce processus?

Portée des actions

- Avez-vous observé des changements dans la concertation, la dynamique entre les acteurs ?
- En tant qu'élu, quels enseignements tirez-vous de cette expérience?
- Que pensez-vous des projets qui ont été proposés dans votre MRC?
- Est-ce que ces projets répondent aux besoins des personnes en situation de pauvreté vivant dans votre municipalité?
- Parmi les projets déposés, quels sont ceux que vous considérez comme innovants?
Si oui, en quoi vous paraissent-ils innovants?
- En tirez-vous des enseignements pour la suite?

Perspectives

- Avez-vous des attentes, des souhaits pour la suite des actions de lutte contre la pauvreté dans votre municipalité? Dans la MRC?

Autres commentaires?

ANNEXE 3 E

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Projet de recherche Actions concertées pauvreté et exclusion, phase 2

Analyse comparative régionale des innovations en matière de mobilisation des acteurs régionaux et locaux dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS (Plan d'action gouvernemental en matière d'inclusion et de solidarité sociale)

Votre participation au projet consistera à accorder une entrevue d'une durée variant entre 30 minutes et 2 heures selon le type d'entrevue (exploratoire, individuelle ou de groupe) ou permettant à une des membres de l'équipe de recherche de participer en tant qu'observatrice à cette activité en lien avec la mise en œuvre du PAGSIS.

Cette entrevue portera sur divers aspects de votre activité professionnelle, dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS (Plan d'action gouvernemental en matière d'inclusion et de solidarité sociale). Les données recueillies permettront de dresser un tableau synthétique des pratiques et des stratégies de concertation régionale ou municipale et d'analyser en quoi le processus de concertation promu par le PAGSIS est structurant pour permettre d'atteindre les objectifs en matière de lutte contre la pauvreté et d'inclusion sociale.

En participant à cette recherche, vous contribuerez à une meilleure compréhension des questions de concertation. Les données recueillies seront utiles au développement de meilleures pratiques et de programmes reliés aux questions et aux stratégies de concertation. Par ailleurs, l'entrevue ne comporte aucun risque connu.

S'il y a des questions auxquelles vous ne pouvez ou préférez ne pas répondre, vous êtes tout à fait libre de choisir de ne pas répondre sans avoir à fournir de raisons, et sans inconvénient. Sachez par ailleurs qu'à titre de participant volontaire à cette étude, vous avez la possibilité de vous en retirer à tout moment si vous le jugez nécessaire.

La confidentialité des résultats sera assurée de la façon suivante : toutes les entrevues seront rendues anonymes, de même que les organismes et institutions en rapport avec lesquels elles se déroulent. Il n'y aura aucun moyen possible de vous reconnaître ou de les reconnaître. Aucun élément du rapport de recherche ne permettra de retracer votre identité ou celles de personnes tierces, ni directement, ni indirectement.

Une fois retranscrites, les entrevues seront conservées dans des fichiers sécurisés

par mot de passe. Les retranscriptions ne seront accessibles qu'aux chercheurs qui participent au projet. Les fichiers et les retranscriptions seront détruits au plus tard deux ans après la remise du rapport final de la recherche. Et les données recueillies ne serviront que dans le cadre de la présente recherche.

Vous trouverez ci-joint deux exemplaires d'un formulaire de consentement que nous vous demandons de signer si vous acceptez de nous accorder l'entrevue. L'objectif de ce formulaire est de démontrer que les responsables de la recherche et l'intervieweur ont le souci de protéger le droit des personnes qui participent à la recherche. Avant de signer le formulaire, vous pouvez, si vous le désirez, demander à l'intervieweur toutes les informations supplémentaires que vous jugerez à propos d'obtenir sur le projet de recherche. Vous pouvez aussi rejoindre le directeur du projet et la co-chercheuse pour des informations supplémentaires. Ses coordonnées apparaissent sur cette lettre. Vous trouverez également à la fin de cette lettre le nom d'une personne extérieure à la recherche susceptible de vous renseigner sur vos droits en tant que sujet de cette recherche, M^{me} Nicole Gallant, de l'INRS.

J'ai pris connaissance du projet de recherche décrit par le document d'information sur le projet

J'ai été informé(e), oralement et par écrit, des objectifs du projet, de ses méthodes de cueillette des données et des modalités de ma participation au projet.

J'ai également été informé(e) :

- a) de la façon selon laquelle les chercheurs assureront la confidentialité des données et en protégeront les renseignements recueillis,
- b) de mon droit de mettre fin à l'entrevue ou à son enregistrement, si je le désire, ou de ne pas répondre à certaines questions,
- c) de mon droit, à titre de participant volontaire à cette étude, de m'en retirer à tout moment si je le juge nécessaire.
- d) de mon droit de communiquer, si j'ai des questions sur le projet, avec le directeur du projet : M. Frédéric Lesemann, professeur, tél. 514 – 499 8298.

J'ai l'assurance que les propos recueillis au cours de cet entretien seront traités de façon confidentielle et anonyme. Cependant, je suis conscient que malgré toutes les précautions prises à cet effet, il demeure possible que je puisse être identifié de manière indirecte.

J'accepte, par la présente, de participer à la recherche selon les modalités décrites dans la lettre d'information sur le projet, ci-annexée.

Je signe ce formulaire en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

_____ Signature du participant	_____ Organisation	_____ Date
-----------------------------------	-----------------------	---------------

_____ Signature membre équipe recherche	_____ Organisation	_____ Date
--	-----------------------	---------------

Nous vous remercions de votre collaboration!

Frédéric Lesemann, professeur
INRS-UCS
3465 Durocher
Montréal
514 – 499 8298
Frederic.Lesemann@ucs.inrs.ca
lise.st-germain@uqo.ca

Lise St-Germain,
Université du Québec en Outaouais
5 rue Saint-Joseph
Saint-Jérôme, QC
450-530-7616 # 4065
[lise.st-](mailto:lise.st-germain@uqo.ca)

Personne ressource extérieure à l'équipe de recherche :
Madame Nicole Gallant, professeure

ANNEXE 4 (A) LISE DES DOCUMENTS CONSULTÉS PAR RÉGION

BAS-SAINT-LAURENT

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU BAS-SAINT-LAURENT. (2011). *Alliance Bas-Saint-Laurent 2010-2015, Agir de manière concertée en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale*, Document déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales, 55p.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU BAS-SAINT-LAURENT. (2011). *Portrait du Bas-Saint-Laurent*, document présenté dans le cadre du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015, 82p.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU BAS-SAINT-LAURENT. (2014). *Les huit MRC du Bas-Saint-Laurent et la Première Nation Malécite de Viger investiront collectivement dans le développement éolien de la région*. Communiqué, 29 avril 2014.

ICI RADIO-CANADA. (2013). *Bas-Saint-Laurent : une lutte à la pauvreté difficile*. 15 décembre 2013, consulté le 20 janvier 2014, récupéré de <http://www.radio-canada.ca/regions/est-quebec/2013/12/15/001-pauvrete-fonds-bas-saint-laurent.shtml>.

LACHAPELLE, R., ET D, BOURQUE. (2011). *COSMOSS - Communauté ouverte et solidaire pour un monde outillé, scolarisé et en santé. Une démarche de concertation régionale en développement social*. Cahier de la CRCOC no 1101, 55 pages.

CÔTE-NORD

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. (2011). *Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale, Portrait régional de la Côte-Nord*, Document déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales, 54p.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. (2014). *Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale*. Document déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales, 28p.

APIC CÔTE-NORD, CENTRE DE FEMMES L'ÉTINCELLE ET CITÉ DES BÂTISSEURS. (s.d.) *Analyse, critiques et recommandations du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale*, 25p.

CENTRE-DU-QUÉBEC

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC. (2012). *Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale au Centre-du-Québec, 2011-2015. Une région mobilisée pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*, avril 2012, 100 pages.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC. (2012). *Une région*

mobilisée pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Guide de présentation d'une demande 2012-2013, Fonds régional de l'alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale du Centre-du-Québec (FRACQ) 2012-2015. mai 2012, 13 pages.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC. (2012). Fonds régional de l'alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale du Centre-du-Québec (FRACQ). Formulaire de demande d'aide financière. mai 2012, 10 pages.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC. (2012). Fonds régional de l'alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale du Centre-du-Québec (FRACQ). Reddition de comptes annuelle dans le cadre de l'Alliance pour la solidarité de la région Centre-du-Québec pour la période 2011-2012 déposée au MESS le 16 juillet 2012, 11pages.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC.(2013). *Rapport annuel 2012-2013.*

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC. Plan quinquennal de développement de la région Centre-du-Québec 2008-2013.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC. (2013). Reddition de comptes annuelle dans le cadre de l'Alliance pour la solidarité de la région Centre-du-Québec pour la période 2012-2013 déposée au MESS le 13 août 2013.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC.(2012). Reddition de comptes annuelle dans le cadre de l'Alliance pour la solidarité de la région Centre-du-Québec pour la période 2011-2012 déposée au MESS le 16 juillet 2012.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC.(2013). Fonds régional de l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale du Centre-du-Québec (FRACQ). État des résultats au 31 octobre 2013.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DU CENTRE-DU-QUÉBEC. Communiqués de presse. (Veille en continu au fil des parutions de février 2012 à février 2014).

COMITÉ RÉGIONAL EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL (CRDS).(2013). Les enjeux du développement social dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre du plan quinquennal de développement (2014-2019), Centre-du-Québec, adopté le 29 novembre 2013. Récupéré de <http://crds.centre-du-quebec.qc.ca/>.

COMITÉ RÉGIONAL EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL (CRDS). (2011). *Le Carrefour des défis – 2011. Pour une région à dimensions humaine.* Document évolutif. 3^e édition 2011. Récupéré de <http://crds.centre-du-quebec.qc.ca/>

EMPLOI-QUÉBEC. (2012). *Alliance Centricoise pour la solidarité et l'inclusion sociale.*

EMPLOI-QUÉBEC. (2011). *Alliance Centricoise pour la solidarité et l'inclusion sociale, consultation territoriale MRC de L'Érable, 7 décembre 2011.*

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. (2011). Le Québec mobilisé contre la pauvreté. Profil statistique régional, la région Centre-du-Québec.

TABLE DE CONCERTATION DU MOUVEMENT DES FEMMES DE LA RÉGION CENTRE-DU-QUÉBEC. (2012). *Qu'est-ce que l'ADS?* Avril 2012.

TABLE DE CONCERTATION DU MOUVEMENT DES FEMMES DE LA RÉGION CENTRE-DU-QUÉBEC. (2012). *Avis Femmes et pauvreté au Centre-du-Québec*. Hiver 2012.

LANAUDIÈRE

COMITÉ LOCAL DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL D'AUTRAY. *Synthèse des discussions du postmortem*, 2013. Document interne transmis par la TPDSL.

COMITÉ LOCAL DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE JOLIETTE. *Synthèse des discussions du postmortem*, 2013. Document interne transmis par la TPDSL.

COMITÉ LOCAL DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE MATAWINIE. *Synthèse des discussions du postmortem*, 2013. Document interne transmis par la TPDSL.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Présentation PowerPoint rencontre du 29-10-2013 sur les arrimages*, 2013. Document interne transmis par la CRÉ.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Guide de présentation de projet Régional*, 2013. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2011/10/Guide-de-presentation-de-projet-r%C3%A9gional-juin-20131.pdf>.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Formulaire de demande de fonds supplémentaires des projets locaux du PARSIS*. 2013. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/dossiers/dossiers/solidarite-inclusion-sociale/>.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Lanaudière pour la solidarité et l'inclusion sociale, Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015*, 2012. Document déposé au Fonds québécois d'initiatives sociales.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Formulaire de demande de financement PARSIS*. 2012. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/dossiers/dossiers/solidarite-inclusion-sociale/>.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Présentation PowerPoint : Rencontre régionale d'information PARSIS 19 juin 2012*. 2012. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/dossiers/dossiers/solidarite-inclusion-sociale/>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Consultation Solidarité et inclusion sociale Les Moulins, Vers un plan régional d'action les Moulins*, 2011. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Consultation Solidarité et inclusion sociale Montcalm, Vers un plan régional d'action Montcalm*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Consultation Solidarité et inclusion sociale D'autray, Vers un plan régional d'action D'Autray*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Consultation Solidarité et inclusion sociale Matawinie, Vers un plan régional d'action Matawinie*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Synthèse des incontournables MRC Joliette*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Les tables de concertation MRC Joliette*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Les incontournables MRC L'Assomption*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *La concertation MRC Joliette*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Incontournables MRC Les Moulins*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Pratiques québécoises et lanaudoises de concertation*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Les incontournables MRC Montcalm*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Les incontournables en Matawinie*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *La concertation MRC D'Autray*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Consultation Solidarité et inclusion sociale Assomption, Vers un plan régional d'action dans l'Assomption*, 2011. Consulté sur le site <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/> en mai 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. *Portrait de l'univers de la concertation. LA solidarité et l'inclusion sociale dans Lanaudière*. 2011. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2012/03/Lemonde-de-la-concertation-pour-la-solidarit%C3%A9-et-inc.-soc.-dans-Lan.-janvier-2011.pdf>

Ensemble pour la solidarité et l'inclusion sociale. *Des balises pour des interprétations efficaces ou prometteuses*, 2013. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2011/10/Balises-Interventions-efficaces-Rencontre-Arrimage-2013-03-26.pdf>

Ensemble pour la solidarité et l'inclusion sociale. *Rappel de la vision, des orientations, des axes et des stratégies du PARSIS 2010-2015*, 2011. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2011/10/Rappel-de-la-vision-PARSIS.pdf>

Ensemble pour la solidarité et l'inclusion sociale. *Cadre conceptuel de la santé et de ses déterminants*, 2011. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2011/10/Cadre-conceptuel-de-la-sant%C3%A9-et-de-ses-d%C3%A9terminants-2013.pdf>

Ensemble pour la solidarité et l'inclusion sociale. *Des clefs de succès pour une concertation et un partenariat efficaces*. 2011. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2011/10/Cl%C3%A9s-de-succ%C3%A8s-pour-la-concertation-et-le-partenariat.pdf>

LEMIRE, LOUISE ET JOSÉE PAYETTE (2011). *Vivre avec un faible revenu dans Lanaudière*, Direction de santé publique et d'évaluation, Service de surveillance, recherche et évaluation, Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2012/03/Vivre-avec-un-faible-revenu-dans-Lanaudi%C3%A8re-version-finale.pdf>

LEMIRE, LOUISE. (2007). *Scolarité, inégalité socioéconomiques et pauvreté dans Lanaudière*, Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière. Récupéré de http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2012/03/Fasc-2-Emploi-chomage-revenu-aide-sociale_Pauvrete_Lanaudiere_Final.pdf

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. *Vers un deuxième Plan d'action gouvernement en matière de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale, Profil statistique régional*, 2009. Récupéré de http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/wp-content/uploads/2012/03/ADMIN_Profil_Lanaudiere-pauvret%C3%A9-RDV-2009.pdf

ST-LOUIS, MARIE-PIER (2014). Rapport synthèse du post-mortem du Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale pour la Table des partenaires du développement social de Lanaudière, Centre de recherche sociale appliquée (CRSA).

TABLE DE CONCERTATION DES GROUPES DE FEMMES DE LANAUDIÈRE. *L'analyse différenciée selon les sexes*, 2012. Récupéré de <http://www.cre-lanaudiere.qc.ca/dossiers/dossiers/solidarite-inclusion-sociale/>

TABLE PAUVRETÉ SOLIDARITÉ LES MOULINS. *Synthèse des discussions du postmortem*, 2013. Document transmis par la TPDSL.

LAURENTIDES

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. (2012). *Des actions solidaires pour les gens d'ici. Cadre du Plan d'action des Laurentides. Plan d'action gouvernemental de solidarité et d'inclusion sociale 2010-2015*, Février 2012.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *PAGSIS Cheminement critique pour l'adoption des projets locaux*. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2013/03/PAGSIS-cheminement-projets-locaux.VF.pdf>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *PAGSIS Cheminement critique pour l'adoption des projets régionaux*. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2013/06/PAGSIS-cheminement-projets-regionaux.VF.pdf>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES.(2012). *Guide à l'attention des partenaires et des promoteurs pour les projets. Cadre du Plan d'action des Laurentides. PAGSIS 2010-2015*. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/PAGSIS-Guide-%C3%A0-l%E2%80%99attention-des-partenaires-et-des-promoteurs.VF.pdf>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *Formulaire projet – PAGSIS*. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/Formulaire-PAGSIS-Projet-locaux.-v2.pdf>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *Document à compléter lors de la transmission du formulaire*. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/fonds-et-ententes/ententes-specifiques/plan-daction-gouvernemental-pour-la-solidarite-et-linclusion-social/>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *Formulaire du Rapport d'étapes*. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/fonds-et-ententes/ententes-specifiques/plan-daction-gouvernemental-pour-la-solidarite-et-linclusion-social/>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *Formulaire du Rapport final*. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/fonds-et-ententes/ententes-specifiques/plan-daction-gouvernemental-pour-la-solidarite-et-linclusion-social/>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *PAGSIS 2010-2015. Rapport de reddition de compte annuelle 2012-2013 au 31 mars. 2013*. Présenté au MESS. Déposé par la CRE des Laurentides. Juin 2013. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/2012-2013-Reddition-comptes-PAGSIS1.pdf>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *Guide à l'intention des instances de concertation. Entente spécifique sur le développement social (2008-2009)*. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/fonds-et-ententes/ententes-specifiques>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *PAGSIS. Laurentides. Recommandation des projets locaux 2013. (Document interne).*

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *Liste des projets PAGSIS. Janvier 2014. (Document interne).*

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS, CRSDL, GROUPE DE RECHERCHE NISKA ET GROUPE DES PARTENAIRES POUR LA SOLIDARITÉ ET L'INCLUSION SOCIALE. (2011). *Forum pour la solidarité et l'inclusion sociale dans les Laurentides. Des actions solidaires pour les gens d'ici. Cahier de participation (2011).* Récupéré de http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/Final_Cahier-Forum_061011.pdf.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS, CRSDL, GROUPE DE RECHERCHE NISKA ET GROUPE DES PARTENAIRES POUR LA SOLIDARITÉ ET L'INCLUSION SOCIALE. (2011). *Forum pour la solidarité et l'inclusion sociale dans les Laurentides. Des actions solidaires pour les gens d'ici. Cahier de participation (2011).* Acte du Forum du 20 octobre 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DES LAURENTIDES. *Évaluations et bilans mi-mandat de la gestion du Fonds québécois d'initiatives sociales dans le cadre des Alliances pour la solidarité*, transmis par la CRE - Mars 2014. (Document interne).

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. (2011). *Le Québec mobilisé contre la pauvreté. Profil statistique régional. La région des Laurentides.* Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Avril 2011.

Plan d'action local de solidarité et d'inclusion sociale 2012-2015. Territoire de la MRC d'Antoine-Labelle. Août 2012. Récupéré de http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/Plan-Action-local-MRCAL_VF.pdf

Plan d'action local de solidarité et d'inclusion sociale du territoire de la MRC d'Argenteuil 2012-2015. Dans le cadre du PAGSIS 2010-2015. Table de concertation de développement social d'Argenteuil. Janvier 2013. Récupéré de http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/PA_solidaire_et_inclusion_sociale_Argenteuil_janvier_2013x.pdf

Plan d'action pour le PAGSIS MRC Deux-Montagnes. Élaboré par un comité mixte entre la MRC de Deux-Montagnes et le Regroupement pour le développement social des Deux-Montagnes. Septembre 2012. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/2012-11-01-PAGSIS-d%C3%A9marche-locale-Deux-Montagnes-final.pdf>

Plan d'action 2012-2015. Comité de développement des communautés. MRC des Laurentides. Juin 2012. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/plan-daction-d%C3%A9veloppement-des-communaut%C3%A9s-version-publique-Oct-2012.pdf>

Plan d'action 2012-2015. Table de concertation communautaire Mirabelloise. Septembre 2012. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/Plan-daction-2012-2015-Mirabel.pdf>

Plan d'action local. MRC des Pays-d'en-Haut. Récupéré de http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/PAGSIS_plan-local-PDH-1.pdf

Plan d'action territorial concerté en matière de lutte à la pauvreté. 2013-2015. Table de concertation sur la pauvreté MRC Rivière-du-Nord. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/Table-pauvret%C3%A9-Plan-daction2013-2015.pdf>

Plan d'action local pour la solidarité et l'inclusion sociale. Comité de Développement de la communauté Thérèse-De-Blainville. MRC Thérèse-de-Blainville. Juin 2012. Récupéré de http://www.crelaurentides.qc.ca/wp-content/uploads/2012/05/Plan-Local-PAGSIS-TDB.VF_.pdf

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. *Entente administrative sur la gestion du Fonds québécois d'initiatives sociales dans le cadre des Alliances pour la Solidarité.* Gouvernement du Québec. Récupéré de <http://www.crelaurentides.qc.ca/fonds-et-ententes/ententes-specifiques/plan-daction-gouvernemental-pour-la-solidarite-et-linclusion-social/>

RÉSEAU DES FEMMES DES LAURENTIDES.(2012). *La pauvreté et la réalité des femmes dans les Laurentides. Avis sur le plan régional pour la solidarité et l'inclusion sociale des Laurentides.*

MAURICIE

AGENCE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DE LA MAURICE-CENTRE-DU-QUÉBEC (ASSS-04). (2012). *Rapport du directeur de la santé publique de la Mauricie et Centre-du-Québec, Les inégalités sociales de santé ne sont pas une fatalité : voyons-y!* Récupéré de <http://www.agencesss04.qc.ca/>.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LA MAURICIE. (2013). *Charte de projet/bilan FQIS.* 10 juillet 2013. Document interne transmis par le Consortium en développement social de la Mauricie et la CRÉ.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LA MAURICIE.(2013). *Présentation de la démarche proposée au comité bilan FQIS.* 10 juillet 2013. Document interne transmis par le Consortium en développement social de la Mauricie et la CRÉ.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LA MAURICIE. (2013). *Description des processus et bilans des comités territoriaux en développement social.* Octobre 2013. Document interne transmis par le Consortium en développement social de la Mauricie et la CRÉ.

CONSORTIUM EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA MAURICIE & CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LA MAURICIE. *Comptes rendus et documents synthèses des rencontres du comité bilan FQIS* (juillet, octobre, novembre 2013 et février 2014).

CONSORTIUM EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA MAURICIE & CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LA MAURICIE. (2014). *Synthèse des outils produits par les comités territoriaux en développement social*. Janvier 2014. Document interne transmis par le Consortium en développement social de la Mauricie et la CRÉ.

CONSORTIUM EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA MAURICIE. Bilan 2011-2012. Récupéré de <http://www.consortium-mauricie.org/>.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LA MAURICIE. *Reddition de comptes Alliance de la solidarité de la Mauricie 1^{er} avril 2011-31 mars 2012*. 9 août 2012.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE LA MAURICIE. *Reddition de comptes Alliance de la solidarité de la Mauricie. 1^{er} avril 2012-31 mars 2013*. 30 juin 2013.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA MAURICIE. La Mauricie en action ! Ensemble contre la pauvreté ! Document présenté aux territoires. Tournée d'information septembre à décembre 2011.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA MAURICIE. (2012). *La Mauricie en action ! Ensemble contre la pauvreté !* Document présenté au Forum de la société civile 12 octobre 2012. 9 pages.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA MAURICIE. *Fiches des projets présentés au conseil d'administration de la CRÉ et état d'avancement des engagements financiers FQIS selon la répartition territoriale*. Avril, juin, septembre, décembre 2012 et février, avril, juin, octobre, décembre 2013 ; point au 31-0-1-14.

CONSORTIUM EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA MAURICIE. Bilan 2012-2013. Récupéré de <http://www.consortium-mauricie.org/>.

CONSORTIUM EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA MAURICIE. (2010). *Bilan et perspectives du développement social en Mauricie*. Récupéré de <http://www.consortium-mauricie.org/>.

CONSORTIUM EN DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA MAURICIE. *Bulletin L'ÉmerGens*.

La Mauricie en action ! Orientations 2011-2015 - Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS). Octobre 2011. Récupéré de <http://www.cre-mauricie.qc.ca/> ?

Formulaire de demande de financement. Fonds d'initiative sociale (FQIS). Récupéré de <http://www.cre-mauricie.qc.ca/> ?

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA MAURICIE. *Bulletin d'info de la CRÉ Mauricie*. Récupéré de <http://www.cre-mauricie.qc.ca/>

CONFÉRENCE RÉGIONALE DE LA MAURICIE. *Rapport annuel de la CRÉ Mauricie 2012-2013*. Récupéré de <http://www.cre-mauricie.qc.ca/>

Gabarit de prévisions budgétaires. Fonds d'initiative sociale (FQIS). Récupéré de <http://www.cre-mauricie.qc.ca/> ?

Guide de dépôts de projets Fonds d'initiative sociale (FQIS Avril 2012). Récupéré de <http://www.cre-mauricie.qc.ca/>

Plans locaux des MRC de la Mauricie. Récupéré de <http://www.cre-mauricie.qc.ca/>.

Plan d'action pour la solidarité et l'inclusion sociale de l'Agglomération de La Tuque 2011-2015. 31 octobre 2011.

Plan d'orientation du comité de développement social des Chenaux 2011-2015. 6 février 2012.

Politique de développement social de la MRC de Maskinongé Plan d'action 2011-2016.

Orientations retenues dans la MRC de Mékinac par rapport aux projets qui seront initiés dans le cadre du FQIS. 18 janvier 2012.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. (2011). *Le Québec mobilisé contre la pauvreté. La région de la Mauricie*. Direction générale adjointe des politiques et de la prospective.

TABLE DE CONCERTATION DU MOUVEMENT DES FEMMES DE LA MAURICIE (TCMFM). (2012). *Avis présenté à l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale en Mauricie, Sortir les femmes de la pauvreté, c'est agir pour la relève*.

TABLE DE CONCERTATION DU MOUVEMENT DES FEMMES DE LA MAURICIE (2012). *Pour une vision féministe du développement des régions*. Présentation par Joane Blais d'un document produit par le Réseau des tables régionales de groupes de femmes au comité femmes et pauvreté de la TCMFM.

TABLE DE CONCERTATION DU MOUVEMENT DES FEMMES DE LA MAURICIE (TCMFM). *Compte rendus des rencontres du comité Femmes et pauvreté* (mai 2013, octobre 2013, janvier 2014) (documents interne).

ANNEXE 4 B) AUTRES DOCUMENTS CONSULTÉS

ABITBOL J., ET R. LABRANA (2013). *La tournée provinciale de l'Alliance de recherche ODENA. Bilan de la phase 1*. Cahier n° 2013-01. Bilan de recherche. Réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones (DIALOG) et Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, Montréal. 32 pages.

ALLIANCE AUTOCHTONE DU QUÉBEC (2007). *Un logement décent, un simple droit. Situation actuelle des Autochtones vivant hors du contexte des réserves relativement à l'habitation*. Février 2007.

BOURQUE, D. (2007), *De l'hyperconcertation à une nouvelle gouvernance locale*, Revue Développement social, vol. 8, no 2, décembre 2007. Pages 46-47.

BOURQUE, D. (2014). *Développement et participation citoyenne : savoir tisser des maillages efficaces*. Conférence rencontre nationale Solidarité rurale. Mars 2014.

BOURQUE, D., Y. COMEAU., L.FAVREAU., L. FRÉCHETTE. (Dir.) (2007). *L'organisation communautaire: Fondements, approches et champs de pratique*. Presses de l'Université du Québec.

BOURQUE, D. (2009). *Transversalité et concertation : entre facteur de développement ou d'enfermement des initiatives locales*. Politiques sociales, no 1&2, p.18-30.

CAILLOUETTE, J., BOYER, G., DALLAIRE, N., GARON, S., ELLYSON, A. (2007). Le développement des communautés locales comme enjeu du renouvellement de l'intervention publique et communautaire. *Intervention*, No 126, juin, p. 31-41.

COLLECTIF POUR UN QUÉBEC SANS PAUVRETÉ (2013). *Historique critique et bilan dans le cadre du dixième anniversaire de la Loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale*. Mars 2013.

COLLECTIF POUR UN QUÉBEC SANS PAUVRETÉ (2011). *Des territoires occupés. Réflexions et constats sur l'approche territoriale intégrée*. 1ère version juin 2011.

COLLECTIF POUR UN QUÉBEC SANS PAUVRETÉ (2011). *Guide de réflexions pratiques. Participer ou non aux Alliances pour la solidarité*. Décembre 2011. 4 pages.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR (CSSSPNQL) (2013). *Rapport annuel 2012-2013*.

COMITÉ CONSULTATIF DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ ET L'EXCLUSION SOCIALE (2013). *L'emploi pour lutter contre la pauvreté : les défis à relever*.

Pour assurer le droit à un travail décent: améliorer la qualité des emplois.

COMMISSION DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DES PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR (CSSSPNQL) *Le Soleil levant*, bulletin d'information de la CSSSPNQL

COMEAU, Y., AVEC LA COLLABORATION DE L. MARTIN-CARON (2012). *L'engagement social des élus municipaux et leurs représentations du développement local*. Cahier no EE1203, Chaire de recherche Marcelle-Mallet sur la culture philanthropique, Université Laval.

CÔTÉ, N., ST-LOUIS M.-P. & BOURQUE D. (2010). *Pratique de concertation sur le territoire de la MRC les Moulins: rapport de la démarche de recherche participative*, Cahier de la CRCOC no 1003, Université du Québec en Outaouais.

DOUCET L., L.FAVREAU. (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

DIALOG (2013). Entrevue avec Christine Jean, directrice du Centre d'amitié autochtone de La Tuque. Revue du réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones. (2013). Juillet-août 2013, pp 3-6.

DIVAY G., ET S, BELLEY (2012). *La gouvernance locale à l'épreuve de la mouvance territoriale : À propos de l'objet de la gouvernance locale*. *Revue gouvernance* automne 2012.

DIVAY G., J.-R. PRÉVOST & M.-C. JEAN sous la direction de M. LAMARI (2013). *Évaluation de l'Entente spécifique 2010-2013 sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale de la Capitale-Nationale*. Rapport final. Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE), ÉNAP.

FOISY, D., D. BOURQUE, R.LACHAPELLE AVEC LA COLLABORATION DE J. SÉNÉCHAL (2009). *La coordination professionnelle des équipes en organisation communautaire en CSSS : description, perspectives et enjeux*. Rapport de recherche. Cahier de la CRCOC, no. 0901.

FORGUES M. (2010). *L'Évaluation de la politique de territorialisation du développement régional au Québec*, 2010. MSc en géographie à l'UQAM Récupéré de <http://www.archipel.uqam.ca/3778/1/M11764.pdf> C'est un document très complet qui fait l'historique de la gouvernance régionale depuis le début des années 1990.

GAUDREAU D. (2013). *Représentations sociales de la pauvreté dans la ville de Québec*. Enquête par entrevues dirigées. Rapport final Présenté au Collectif pour un Québec sans pauvreté. Département de sociologie de l'Université Laval.

GERMAIN, A., P. ESTÈBE (2004). *Le territoire, instrument providentiel de l'État social. Lien social et politique*, no 52, pp.5-10.

GREASON VINCENT (2010). *Lutter localement à la pauvreté donne-t-il réellement « des pratiques inspirantes? »* Revue vie économique, volume 1, numéro 4, mai 2010.

HASSENTEUFEL, P. (2008). *Sociologie politique : l'action publique*, Sociologie, Collection U, Armand Collin.

LACHAPELLE, R. & D. BOURQUE (2012). *Subir ou bâtir l'avenir, les enjeux du développement social sur la Côte-Nord*. Cahier de la CRCOC, no 1205, Université du Québec en Outaouais.

LACOURSE, A. (2006). *Sociologie de la santé*, Éditions Chenelière Éducation

LETELLIER D. & D.BOURQUE (2013). *Actes de l'atelier international: Pratiques et métiers du développement territorial intégré*, Cahier de la CRCOC, numéro 1301.

LÉVESQUE, CAROLE (2009). *Les Autochtones au Québec : combattre les inégalités en créant des alliances stratégiques*. Institut national de la recherche scientifique, DIALOG. Vol.10, n°2, novembre

LÉVESQUE., C., É. CLOUTIER, D. SALÉE., P.E APPARICIO & M.GAGNON (2012) *Cartographie sociale et économique de la population autochtone des villes du Québec. Bilan provincial*. Rapport de recherche. Cahier ODENA no. 2012-04.

LÉVESQUE, C., P. APPARICIO., M. GAGNON., É. CLOUTIER & C. JEAN (2011). *Cartographie sociale et économique de la population autochtone des villes du Québec. La ville de La Tuque et la zone d'influence territoriale du Centre d'amitié autochtone de La Tuque*. Rapport de recherche, Cahier ODENA no. 2011-04. Alliance de recherche ODENA, Réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones (DIALOG) et Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, Montréal. 2011. Fiche d'information. Profil social et économique de la population autochtone à La Tuque. 2 p.

LÉVESQUE C., P. APPARICIO., M. GAGNON., K. GUTH., É. CLOUTIER & J. GOULET (2011). *Cartographie sociale et économique de la population autochtone des villes du Québec. La ville de Sept-Îles et la zone d'influence territoriale du Centre d'amitié autochtone de Sept-Îles*. Rapport de recherche. Cahier ODENA no. 2011-02. Alliance de recherche ODENA, Réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones (DIALOG) et Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, Montréal. 2011. Fiche d'information. Profil social et économique de la population autochtone à Sept-Îles.

LÉVESQUE C., É. CLOUTIER., D. SALÉE., S. DUGRÉ & J. CUNNINGHAM (2009). *Les Autochtones et la ville au Québec : perspectives scientifiques et défis sociétaux*.

Synthèse de l'atelier. Cahier ODENA no. 2009-01. Alliance de recherche ODENA, Réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones (DIALOG) et Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec, Montréal

LETARTE GEORGES, sous la direction de L. FRÉCHETTE., D. BOURQUE., J. LIZÉE (2007). Carrefour Action Municipale et Famille. *Les interfaces entre les politiques municipales : développement social, famille, loisir, sport et vie communautaire.* Alliance de recherches université-communauté : innovation sociale et développement des communautés.

LETARTE GEORGES & LUCIE FRÉCHETTE (2008). *Étude de l'évolution des dépenses municipales dans les champs du loisir, de la culture et du logement social.* ARUC-ISDC, Université du Québec en Outaouais. Série : Recherches, numéro 22.

LETELLIER DAVID & JEAN TREMBLAY (2011). *Le développement social au Québec depuis 1998. Survol des politiques, programmes, pratiques et dispositifs de recherche.* Cahier de l'Alliance de recherche université-communauté en Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC) Université du Québec en Outaouais (UQO). Série Recherches, numéro 45. Décembre 2011.

LESEMANN, F., (Dir), (2011). *La concertation en matière de développement des compétences.* Rapport du projet de recherche financé par la Commission des partenaires du marché du travail, PSRA, Emploi-Québec.

MAMROT (2012). *L'organisation municipale et régionale au Québec en 2012.* Gouvernement du Québec.

MAMROT (2011). *Un gouvernement en action pour mieux habiter et vivre de nos territoires.* Document d'accompagnement à la Stratégie pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2011-2016. Gouvernement du Québec.

MAMROT (2009). *La municipalité régionale de Comté. Guide explicatif. Compétences et responsabilité.* Gouvernement du Québec. Avril 2009.

MERCIER C. & D. BOURQUE (2012). *Approches et modèles de pratiques en développement des communautés, Approches de développement intégré,* Cahier de la CRCOC, no 1207. UQO.

MEYNIER, L. (2007) *Limites et territoire. Les réflexions photographiques* récupéré de : <http://laurent.meynier.free.fr/pages/limites/territoires.html>.

MICHEL, A. (2002). *Les représentations de la pauvreté et de l'exclusion dans la sphère politique et administrative.* Les Travaux de l'Observatoire 2001-2002. France Cahier 2, chapitre 1, pp. 85 -103.

MOULAERT, F. et J. NUSSBAUMER (2008). *La logique sociale du développement territorial*. Collection Géographie contemporaine, PUQ.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE (2011). *Rapport de la ministre de l'emploi et de la solidarité sociale*. En vertu de l'article 60 de la loi visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Gouvernement du Québec. Avril 2011. 61 pages.

OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE (2012) *L'état québécois en perspective. Les institutions objets de décentralisation politique*. Hiver 2012. 15 pages.

RÉSEAU DES TABLES RÉGIONALES DES GROUPES DE FEMMES DU QUÉBEC (2012). *Pour une vision féministe du développement des régions*. Document de travail.

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE (ROCGÎM) (2013) *La petite histoire de l'ATI vue par le milieu communautaire : éléments d'histoire et développement de la démarche visant l'élimination de la pauvreté en GÎM*. 20 pages.

REGROUPEMENT DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES GASPÉSIE-ÎLES-DE-LA-MADELEINE (ROCGÎM) (2012) *Éléments de réflexions sur l'approche territoriale intégrée (ATI)... La lutte à la pauvreté et le développement social. Un outil pour les organismes communautaires*. 27 pages.

RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL (2012). *Tour du Québec. Portrait des démarches régionales en développement social*. Novembre.

RÉSEAU QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL & COMMUNAGIR (2012). *Outil de réflexion sur le devenir du développement social. Synthèse de l'analyse des bilans régionaux*. Novembre.

SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE AVEC LA COLLABORATION DU GROUPE FEMMES POLITIQUE ET DÉMOCRATIE ET DE L'ÉNAP (2007). *L'analyse différenciée selon les sexes dans les pratiques gouvernementales et dans celles des instances locales et régionales*. Guide synthèse.

ST-ONGE SIMON (2014). *Le défi de la gouvernance territoriale partagée*. Kaléidoscope, vol.1, n° 3, hiver 2014. Pages 24-27.

ST-GERMAIN L., P.-J., ULYSSE ET F., LESEMAN (2007). *Initiatives locales et pratiques de lutte contre la pauvreté par le développement social intégré au Québec*. Rapport de recherche, soumis au Réseau québécois en développement social, Montréal, 2007.

ANNEXE 4 C) SITES INTERNET CONSULTÉS

Alliance de recherche université-communauté / Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC)

<http://www.uqo.ca/aruc/>

Centre de recherche et d'expertise en évaluation (CREXE)

<http://www.crexe.enap.ca/CREXE/24/Presentation.enap>

Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

<http://crises.uqam.ca>

Centre d'étude et de recherche en intervention sociale (CERIS)

<http://w3.uqo.ca/ceris/>

Chaire de recherche du Canada en développement rural

<http://www.uqar.ca/developpement-rural/>

Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire

<http://www4.uqo.ca/CRCOC>

Commission de la santé et des services sociaux des premières nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL)

<http://www.cssspnql.com>

Kaléidoscope, Le développement collectif dans tous ses états

<http://www.mediak.ca>

LAREPPS : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

www.larepps.uqam.ca/

Odena, Alliance de recherche les Autochtones et la ville au Québec

<http://www.odena.ca>

Observatoire de l'administration publique

<http://observgo.quebec.ca/observgo/>

Observatoire de l'ENAP

<http://www.observatoire.enap.ca>

Solidarité rurale du Québec (SRQ)

<http://www.ruralite.qc.ca>

Relais-femmes

<http://www.relais-femmes.qc.ca>

Revue Développement social

<http://www.inspq.qc.ca/DeveloppementSocial/>

ANNEXE 5 A) RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

REGARD CROISÉ SUR LES PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU PAGSIS DANS SIX RÉGIONS DU QUÉBEC

Introduction

Dans le cadre de la régionalisation du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (PAGSIS), les Conférences régionales des élus (CRÉ) ont reçu le mandat « *d'établir un partenariat formel afin d'assurer la cohérence des actions [et] d'établir une vision commune quant aux efforts à déployer à l'échelle locale, supra locale et régionale pour s'assurer que les interventions qui seront soutenues soient bien ancrées dans les communautés et répondent aux priorités que celles-ci auront établies dans le respect de leurs spécificités* » (MESS, 2011 :1). De plus, elles ont le mandat de signer une entente pour la création d'une Alliance régionale pour la solidarité ainsi que d'administrer le Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS), lequel est l'outil financier pour soutenir ce processus de mise en œuvre et les projets qui en découlent. Une Alliance pour la solidarité

« ... est une entente signée entre la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et soit : une Conférence régionale des élus, la Ville de Montréal ou la Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador¹. Elle vise à favoriser la mobilisation et la concertation des acteurs ainsi qu'à soutenir la coordination, la planification et la réalisation d'actions structurantes visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. (Cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité sociale, 2011 :1).

Les territoires régionaux correspondent aux dix-sept régions administratives du Québec et le territoire local fait généralement référence à celui de la MRC. Notons que le Québec compte 17 régions administratives mais 21 CRE (dont 3 pour la Montérégie). Le ministère de l'Emploi et de la solidarité a signé au total 22 Alliances dont 21 avec des CRÉ, 2 Alliances autochtones considérées comme des CRÉ et l'Alliance de la Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL). Notre étude s'est intéressée à six régions administratives : Lanaudière, Mauricie, Les Laurentides, Bas-St-Laurent, Centre-du-Québec et Côte-Nord (voir annexe 2 méthodologie pour les critères d'échantillon). Notre échantillon des régions comprend des communautés autochtones pour certaines d'entre elles. À cet effet, nous avons produit une annexe

sur la question autochtone en lien avec le PAGSIS à partir des observations que nous avons faites dans notre collecte et analyse de données (voir annexe 6).

Les CRÉ ont été notre première porte d'entrée pour recueillir des données sur les processus. Dans chaque région, les agents ou agentes des CRÉ ainsi que les acteurs régionaux impliqués dans les structures des Alliances pour la solidarité ont collaboré en communiquant les principaux documents qui permettent de retracer l'historique des plans d'action régionaux pour la solidarité et l'inclusion sociale (PARSIS)¹³, les structures et mécanismes adoptés, le fonctionnement et les ajustements apportés. Ces personnes ont aussi participé à des entretiens.

Les territoires de MRC sont, à quelques exceptions (regroupement de MRC ou sous-territoire de MRC), le territoire local d'opérationnalisation des plans d'action régionaux sur la solidarité et l'inclusion sociale (PARSIS). Pour l'observation de la mise en œuvre à l'échelle des MRC, nous avons interrogé différents types d'acteurs et recueilli une importante documentation fournie par les comités locaux de mise en œuvre (voir annexe 2 pour tous les aspects méthodologiques).

Dans le cadre de la recherche, nous nous sommes intéressés aux dimensions des pratiques portant sur 1) la structuration de l'action (mise en œuvre des processus, stratégies de mobilisation-concertation, modalités de priorisation et de décision, rôle des acteurs, caractéristiques de l'action); 2) la dynamique de l'action (rapport entre les acteurs, articulations des niveaux d'action, conditions de l'action (facteurs facilitants/débilitants) ; et 3) sur la portée de l'action au plan des transformations dans les pratiques (changements de pratiques, manières de penser et d'agir en matière de lutte contre la pauvreté, solutions novatrices dans les réponses de lutte contre la pauvreté). Cette annexe relate de manière transversale les grandes tendances des processus régionaux de mise en œuvre. D'autres annexes complémentaires présentent de manière plus explicite le rôle des différents groupes d'acteurs (annexe 5b), la place des communautés Autochtones (5c), une démarche citoyenne (5d), un aperçu des projets financés (5e) les particularités liées à la gestion du FQIS (annexe 5f) et les six organigrammes des processus régionaux (5g).

Dans une première partie « structuration de l'action », nous exposons de manière descriptive la mise en œuvre des processus, leur ancrage dans l'historique de concertation, les choix de structures pour organiser les Alliances pour la solidarité, les effets de ce choix sur la mobilisation des acteurs, les modalités de priorisation et de décision aux plans régional et local. La deuxième partie plus analytique

¹³ Nous utilisons le terme PAGSIS pour parler du plan gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale et le terme PARSIS pour parler de la mise en œuvre du plan au niveau régional.

s'intéresse à la dynamique de l'action au plan des dimensions suivantes : les rôles et les rapports entre les acteurs concernant leur capacité d'articuler des niveaux d'action territoriale et politique, aux conditions de l'action (facteurs favorables/défavorables). La troisième partie s'intéresse à la portée de l'action c'est-à-dire la valeur ajoutée de la concertation intersectorielle dans la lutte contre la pauvreté, à l'émergence de nouvelles manières de « faire ensemble » et de penser les solutions en matière de pauvreté par les projets qui en ont découlé.

DES RÉGIONS MOBILISÉES, CONCERTÉES, CRÉATIVES, ENGAGÉES!

La lutte contre la pauvreté avant l'arrivée du PAGSIS 2010-2015

L'approche préconisée par l'orientation 1 du PAGSIS « *revoir nos façons de faire et rapprocher les décisions du milieu* » s'actualise dans la mise en œuvre du Plan d'action régional qui implique un processus de mobilisation élargi de l'ensemble des acteurs concernés par la lutte contre la pauvreté. L'hypothèse soumise par les orientations du PAGSIS 2010-2015 et reprise par la priorité #3 du programme de recherche *Actions concertées pauvreté et exclusion phase 2* : « *la concertation intersectorielle et la participation citoyenne pour soutenir le développement des communautés* » (FRQSC : 2011 :6) stipule « *qu'une lutte efficace contre la pauvreté et l'exclusion sociale passe notamment par l'amélioration des modes de concertation et d'action collective à l'échelle des communautés (...) et qu'elle permet d'assurer une utilisation optimale des structures existantes et des ressources des différents acteurs et réseaux mobilisés* ».

Toutefois la mobilisation des acteurs locaux et régionaux pour la lutte contre la pauvreté n'a pas débuté avec l'arrivée du PAGSIS 2010-2015. Plusieurs régions avaient des acquis et des expériences préexistantes en matière de lutte contre la pauvreté dans le cadre de plusieurs stratégies et pratiques de mobilisation et d'intervention (régionales, locales, sectorielles, intersectorielles et territoriales) inscrites dans différents programmes et politiques publiques (Premier plan gouvernemental en matière de pauvreté (2004-2010), Fonds de lutte contre la pauvreté pour la réinsertion du travail (1997), ententes spécifiques en matière de pauvreté, approches territoriales intégrées (ATI), revitalisation urbaine intégrée (RUI), programme des municipalités dévitalisées, économie sociale, développement économique communautaire, etc.), et divers programmes en santé et services sociaux et en éducation ciblant des orientations, actions ou prestations de services adressées aux populations vulnérables et/ou en situation de pauvreté. Ces programmes qui pour certains existent depuis la fin de la décennie 90, sont souvent à l'origine de revendications portées par des groupes sociaux (mouvements sociaux et/ou citoyens résultent d'une coconstruction entre les acteurs ou groupes d'acteurs étatiques, institutionnels, privés, philanthropiques, associatifs (communautaires) et citoyens, ou encore sont issus de l'initiative purement publique.

Par ailleurs, il existe tout un pan d'actions collectives en matière de pauvreté portées par les mouvements sociaux et citoyens (Marche du pain et des roses, Marche mondiale, Collectif pour un Québec sans pauvreté, etc.) dont les revendications sous

PARTIE 1 : STRUCTURATION ET DÉPLOIEMENT DE LA MISE EN OEUVRE

souvent réinvesties dans les politiques publiques. La loi 112 visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion et la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté ainsi que les deux plans d'action gouvernementaux en matière de lutte contre la pauvreté dont le PAGSIS 2010-2015 qui en ont découlé, sont très illustratifs et témoignent des empreintes de l'action collective dans l'action gouvernementale.

Ces pratiques d'action collective se sont déployées dans les régions sous le leadership de multiples réseaux (développement social, mouvement d'action communautaire autonome, mouvement des femmes, mouvements citoyens, mouvement municipal, etc.). Cette historicité de l'action collective en matière de pauvreté teinte par conséquent la mise en œuvre du PAGSIS (2010-2015), les dynamiques régionales et locales, les approches préconisées et les choix qui ont été faits dans le déploiement des processus.

Les concertations préexistantes au PARSIS

Pour ce second plan d'action en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS 2010-2015), la porte d'entrée pour susciter la mobilisation des communautés et structurer l'action en matière de pauvreté a été celle des structures régionales en développement social en raison de leur affinité avec l'action en matière de pauvreté, de leur proximité avec les CRE (ententes spécifiques), de leur représentativité intersectorielle au sein de leurs instances de concertation, de leur ancrage territorial (le réseau québécois du développement social étant structuré à la fois aux échelles nationale, régionale et locale).

En effet, dans toutes les régions faisant partie de notre échantillon existaient déjà des structures de concertation en développement social au niveau régional. Les appellations, les statuts (organisme autonome avec statut OBNL ou structure relevant de la CRE) et la composition de ces structures de concertation régionale diffèrent selon les régions. Toutes les régions étudiées ont signé (ou étaient en voie de renouveler) une entente spécifique en développement social au moment de notre collecte de données. Le réseau du développement social est structuré dans plusieurs régions avec une instance de concertation régionale et au niveau territorial avec des comités locaux dont le territoire d'action est généralement celui d'une MRC. Au plan des instances locales, leur composition, leur relation, leurs activités et liens avec l'instance régionale en développement social varient d'une région à l'autre et au sein d'une même région, d'une MRC à l'autre. Notons par ailleurs que la lutte contre la pauvreté n'est pas inscrite de la même manière dans les orientations du développement social d'une région à l'autre et d'une instance à l'autre, certaines ayant nommément des orientations et axes d'intervention en matière de pauvreté et d'autres non. Toutes l'ont toutefois réaffirmé dans le cadre du PAGSIS 2010-2015. Néanmoins, cette entrée par le développement social était la plus naturelle pour les

CRE et facilitante au niveau du processus de mise en œuvre. Le tableau suivant illustre la concertation en développement social déjà existante avant l'arrivée du PAGSIS dans les six régions.

Tableau 1 : Structures de concertation en développement social avant le PAGSIS dans les six régions étudiées

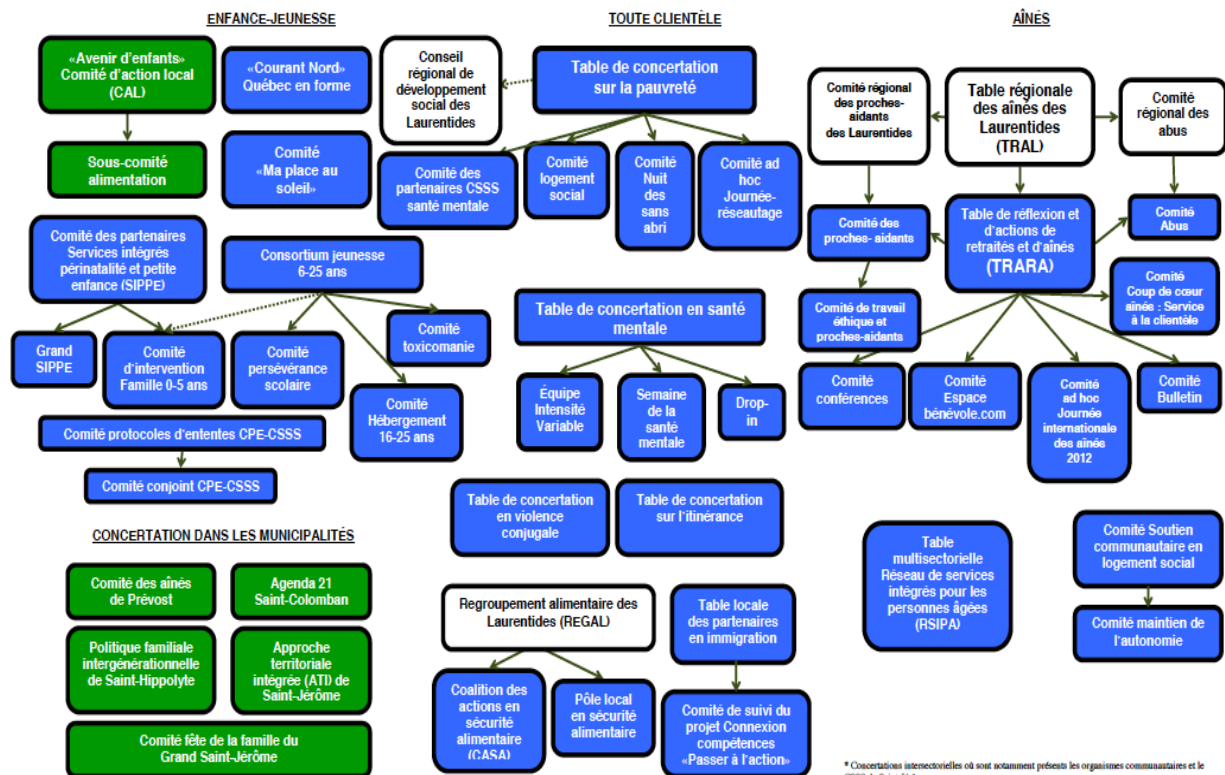
Régions	Structuration du développement social
Bas-St-Laurent	Le développement social et culturel est porté par la CRÉ et comporte les thématiques suivantes avec des sous-comités (arts et culture, solidarité et inclusion sociale, économie sociale, égalité entre les femmes et les hommes, immigration et qualité de vie des personnes âgées, transport collectif, COSMOSS, Réussite éducative, Commission jeunesse, L'Appui Bas-Saint-Laurent). Tous ces comités sont présents dans l'Alliance régionale pour la solidarité et l'inclusion sociale. Ils ont une vision très intégrée du développement social. La majorité des MRC avait déjà eu des comités en développement social, mais ceux-ci n'étaient plus fonctionnels Présence de comité COSMOSS dans chacune des MRC.
Centre-du-Québec	Comité régional de développement social, relève de la CRÉ. 3^e entente spécifique en DS renouvelée en 2013. Comités dans chaque MRC dont certains en restructuration. Les appellations, la composition, le leadership diffèrent selon les MRC.
Côte-Nord	Les acteurs du développement social sur la Côte-Nord se rencontrent régionalement à l'événement L'Escale qui se veut un lieu d'échanges, de formation, de concertation et de pratique de l'intersectorialité afin de déterminer ce qu'il est possible de faire ou de consolider pour produire le développement social et le développement des communautés sur la Côte-Nord. L'Escale facilite ainsi la connaissance et la reconnaissance des acteurs et des actrices du développement social et du développement des communautés de partout sur la Côte-Nord. La Conférence assure la coordination de l'événement et l'animation du comité organisateur.
Lanaudière	La Table des partenaires en développement social de Lanaudière est fiduciaire de l'entente spécifique en développement social 4^e entente de DS allant jusqu'à la fin 2014. C'est un OBNL autonome qui a été créé à la demande des acteurs régionaux et locaux à la suite du forum en développement social de 1997. Présence de comités locaux en développement social dans presque toutes les MRC ou de comités en lien avec la TPDSL. Le CA de la TPDSL est formé d'un représentant de chacun des comités locaux.
Laurentides	La structuration du Comité régional en développement des Laurentides a débuté en 2004. Le CRSDL est une instance ayant un statut (OBNL) qui donc ne relève pas de la CRE. Première Entente spécifique en développement social 2006-2009. Deuxième entente : Consolidation du Comité régional en

Régions	Structuration du développement social
	développement social et consolidation ou mise en place des 8 instances de concertation locales en développement social (ICLDS). Les noms des ICLDS diffèrent selon les MRC et sont sous le leadership de différents groupes d'acteurs (communautaires, institutionnels, municipaux).
Mauricie	Consortium en développement social, relève de la CRÉ Entente spécifique en DS depuis 2010 Un comité actif dans chaque MRC

À ces instances locales, qui de plus peuvent être organisées en sous-comités sectoriels (sécurité alimentaire, logement, transport, aînés, cuisines collectives etc.), s'ajoutent une pluralité de tables de concertation et de comités nés de la concertation et liés aux réseaux locaux de santé (RLS), induits par des programmes tels Municipalité Amie des aînés (MADA), Québec en forme, Avenir d'enfants, Réunir Réussir, ou engendrés par des stratégies et politiques gouvernementales (stratégie de développement durable, politique nationale de la ruralité, etc.).

Un simple coup d'œil sur le schéma partiel de la concertation de la MRC du Nord (Laurentides) permet de mesurer l'ampleur de la multiplication des instances de concertation au niveau local déjà existantes avant l'arrivée du PAGSIS.

SCHEMA PARTIEL DE LA CONCERTATION MRC RIVIERE-DU-NORD *



© Équipe d'organisation communautaire du CSSS de Saint-Jérôme, oct. 2011

* Concertations intersectorielles où sont notamment présents les organismes communautaires et le CSSS de Saint-Jérôme

Légende des couleurs : Régional (bleu), MRC/territoire du CSSS (bleu), municipal (vert)

LES PHASES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PAGSIS : UNE DIVERSITÉ DE FAÇONS DE FAIRE

La mise en œuvre du PAGSIS 2010-2015 a connu plusieurs phases ou étapes. Elles ne sont pas nécessairement linéaires selon les types de processus choisis par les régions. Toutefois, afin de donner un aperçu global des étapes, nous les présentons en premier lieu de façon linéaire pour ensuite expliquer de manière plus détaillée et différenciée les approches retenues pour franchir ces étapes.

D'abord, toutes les régions ont signé une première entente avec les CRE pour la phase préparatoire à la mise en place des Alliances pour la solidarité. Cette phase est une première étape d'organisation et de mobilisation. Ensuite, une autre étape de mobilisation régionale a été mise en place dans la plupart des régions à des degrés variables conduisant à la création de l'Alliance pour la solidarité et son actualisation dans un plan d'action régional en matière de solidarité et d'inclusion sociale. Ce plan comprend généralement un état de situation en matière de pauvreté, fait état de la concertation, expose la démarche de mobilisation-consultation, présente les orientations et priorités régionales retenues, informe des critères de distribution du fonds, du rôle des différentes structures et comités opérationnels, des mécanismes entourant le cheminement d'approbation des plans d'action locaux et des projets. De cette seconde phase résulte l'entente signée entre la CRE et le MESS. Par la suite, tout comme au palier régional, chaque MRC a reçu un mandat de mise en œuvre au plan local qui impliquait de se mobiliser et de se concerter autour de l'élaboration d'un plan d'action local en matière de pauvreté. Ce plan, d'une ampleur variable selon les MRC, contient de manière générale : un portrait diagnostique du territoire, la démarche locale de concertation, les priorités retenues. Le plan local doit être déposé et approuvé par les élus aux échelles locales et régionales. Une fois cette étape franchie, suit une phase de mobilisation-concertation pour la priorisation ou la recommandation des projets locaux. Plusieurs régions ont aussi procédé à une étape de bilans.

Étapes à franchir dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS 2010-2015

Étapes	Processus
Phase préparatoire au plan régional	Signature d'une première entente entre la CRE et le MESS pour la phase préparatoire à la mise en place des Alliances pour la solidarité.
Création de l'Alliance régionale pour la	Mobilisation-consultation-organisation. Élaboration du Plan d'action régionale en matière de solidarité et d'inclusion. Signature de l'Alliance pour la solidarité entre CRE et MESS. Développement des outils de gestion, de suivis et

Étapes	Processus
solidarité	d'accompagnement des territoires. Développement des projets régionaux.
Mise en œuvre au plan local	Organisation-mobilisation-consultation. Élaboration de plans d'action locale. Approbation par la MRC et par la CRE du plan d'action locale.
Priorisation des projets en matière de pauvreté	Élaboration des critères d'analyse et modalités de gestion du fonds. Mobilisation-consultation-information. Élaboration des projets - Exercice de priorisation. Processus d'analyse- Cheminement des projets pour approbation.
Bilan et suivis	Bilan régional /bilan local/ suivis des projets.

La phase préparatoire

Première étape de mobilisation-organisation

La signature des Alliances régionales a été précédée d'une phase préparatoire pour laquelle chaque CRÉ a reçu un premier financement de 70 000\$ (première entente CRÉ-MESS 2010-2011). Ce montant a été utilisé pour soutenir la mobilisation, l'élaboration des portraits régionaux, les consultations ainsi que la rémunération d'une ressource humaine affectée à ce dossier à la CRÉ.

Selon les régions, la stratégie de mobilisation et les propositions d'organisation ont pu être travaillées en comité restreint provisoire, en comité élargi, en grande rencontre forum, voire plus ou moins dans une conjugaison simultanée des deux volets : mobilisation et organisation.

Les formes de mobilisation peuvent être à spectre élargi ou de dimension plus restreinte. Elles peuvent avoir été proposées par le niveau régional ou avoir été organisées suite à la demande de la société civile, des territoires, de groupes communautaires impliqués dans la lutte contre la pauvreté.

RÉGIONS	ORGANISATION DE LA MOBILISATION
BAS-SAINT-LAURENT	Mise en place de la Table régionale des partenaires (relève de la CRÉ): Composition : Direction régionale du MESS; Direction régionale du MAMROT; Mouvement Action communautaire (MAC) du Bas-Saint-Laurent; Table de concertation des groupes de femmes du Bas-Saint-Laurent; Table de concertation des personnes âgées du Bas-Saint-Laurent; Corporation développement communautaire du KRTB; COSMOSS; Commission jeunesse du Bas-Saint-Laurent; Office des

RÉGIONS	ORGANISATION DE LA MOBILISATION
	personnes handicapées; bureau régional du MELs; ASSS du Bas-Saint-Laurent; Service Canada. Décide des grandes orientations du PARSIS. Le comité d'analyse des projets a été formé par ce comité.
CENTRE-DU-QUÉBEC	Mise en place par la CRÉ d'un comité de coordination et attribution au Comité régional de développement social (CRDS) d'un rôle consultatif. Composition : CRÉCQ; Emploi-Québec; ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT); Agence de la santé et des services sociaux (ASSS); Comité régional en développement social (CRDS); Centraide; Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ); Inter-CDC Centre-du-Québec.
CÔTE-NORD	Au début du processus : Utilisation du comité de gestion des 2PAG comme comité de mise en œuvre Un fonds de 920,000\$ est dédié au renforcement de la mobilisation locale et territoriale dans chacune des MRC de la région. 800,000 provient du PARSIS et 120 000 sont ajoutés par le Forum Jeunesse CN (60 000) et Réussite, Accompagnement et persévérance scolaire (RAP-CN) (60 000).
LANAUDIÈRE	Mise en place du Comité de pilotage dont le rôle est d'assurer la mise en œuvre du PARSIS, agir comme comité de gestion, assurer suivi et réalisation du PARSIS (sensibilisation, mobilisation, concertation des différents comités, acteurs régionaux et locaux), lien avec Alliance régionale pour la solidarité et l'inclusion. Composition : CRÉ de Lanaudière; Emploi-Québec; MAMROT; Département santé publique –direction évaluation (DSPE ASSS-L); MELs; TPDSL; TROCL. (table communautaire santé et services sociaux). Création de l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale en élaboration. Celle-ci consiste en une manière de travailler tous ensemble, à long terme pour la solidarité et l'inclusion sociale. Cette structure comprend le comité de pilotage, un comité consultatif, un comité d'arrimage et des rencontres annuelles de tous les acteurs régionaux et locaux interpellés par la solidarité et l'inclusion sociale.
LAURENTIDES	Mise en place d'un Groupe de partenaires pour la solidarité (GPS) dont le rôle est d'assurer la mise en œuvre du PARSIS : élaboration plan action régional, soutien au processus de mise en œuvre, recommandations des projets à la CRE. Composition au départ : Agence de santé (1), MESS (1),

RÉGIONS	ORGANISATION DE LA MOBILISATION
	MAMROT (1), CRE (1), CRDSL (6). Représentation actuelle du GPS (suite à une révision de sa représentativité au moment de la phase d'analyse des projets locaux en décembre 2012) : Agence de santé (1), MESS (1), MAMROT (1), CRE (2), CRDSL (3), instances concertation locale en DS (8), Partenaires pour la réussite éducative (1).
MAURICIE	Mise en place d'un comité provisoire (sept-novembre 2010) pour réfléchir à la composition de l'Alliance (CRÉ, MAMROT, EQ, Consortium, CAB Shawinigan, Citoyen de Mékinac). Comité de travail pour la préparation du scénario de répartition du FQIS (1 rencontre, septembre 2011). Rencontre de l'Alliance de la solidarité : Forum de la société civile (relève de la CRE et représente 24 secteurs auxquels se joignent 6 élus (1 par MRC)).

La création et la signature des Alliances régionales pour la solidarité : deuxième étape du processus de mobilisation-concertation

Le cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité stipule que le plan d'action régional constitue l'assise de l'Alliance pour la solidarité lequel a été convenu entre les divers acteurs régionaux et locaux mobilisés par la CRE. L'Alliance étant l'entente administrative signée entre la CRE et le MESS lui conférant le mandat de gérer le fonds, coordonner et planifier les activités découlant de la réalisation du plan d'action régional.

Selon les stratégies, modèles et processus de chaque région pour arriver à un plan d'action régional, la signature officielle des Alliances pour la solidarité varie dans le temps selon les régions. Plusieurs raisons expliquent ce délai : choix des mécanismes de consultation et de mobilisation qui s'inscrivent dans des approches participatives variables selon les régions, capacité et conditions du milieu pour s'organiser collectivement (réalisation des portraits du milieu et de la concertation), dynamique entre les acteurs (plutôt consensuelle ou conflictuelle).

Nous avons observé que la plupart des Alliances ont été signées au moins 1 an après la signature des premières ententes pour la phase préparatoire et pour certaines régions plus de 18 mois. La plupart des projets ont débuté leur phase de réalisation dans l'an 3 de la période du PAGSIS (2010-2015) soit en 2013 et, pour certaines régions en 2014. La signature des ententes étant liée à l'obtention du fonds régional et de son décaissement, ce long temps administratif a eu un impact négatif dans la

mise en œuvre des processus locaux ainsi qu'au niveau des délais de réalisation des projets et de la démonstration des effets (voir annexe 5c) gestion du FQIS).

Par ailleurs, bien que l'Alliance symbolise la représentativité large des acteurs mobilisés par la lutte contre la pauvreté, toutes les régions ont établi des structures ou comités de travail pour son opérationnalisation ainsi que divers mécanismes consultatifs. Ces instances et mécanismes ont des appellations différentes, prennent plusieurs formes et rôles et ont des degrés variables de représentativité.

Diversité des mécanismes d'opérationnalisation de l'Alliance pour la solidarité (régional)

	Comité régional de mise en œuvre	Instances, comités ou mécanismes consultatifs	Comité d'analyse des projets au régional
Bas-Saint-Laurent Signature Alliance : Avril 2012	Le Bas-St-Laurent n'a pas établi de structure régionale de mise en œuvre. Les alliances locales composées d'une diversité d'acteurs dans les MRC. Pour cette région, c'est le palier local qui a créé des Alliances locales dont le rôle était de produire des devis d'intention afin de concevoir le plan d'action régionale Processus du local vers le régional- autonomie des territoires- reconnaissance de l'autonomie des territoires.	Table régionale des partenaires Composition : CRÉ, MESS , MAMROT, Mouvement Action communautaire (MAC) du Bas-Saint-Laurent, TCGFBSL, Table de concertation des personnes âgées du Bas-Saint-Laurent, CDC KRTB, COSMOSS, Commission jeunesse du Bas-Saint-Laurent, OPHQ , direction régionale du MELS, ASSS du Bas-Saint-Laurent, Service Canada. Fréquence des rencontres : trimestrielle. Représentativité large avec forte présence communautaire	Comité d'analyse formé de la CRÉ, de l'ASSS et de la table de concertation des groupes de femmes du Bas Saint-Laurent (TCGFBSL) Représentativité : élus, institutionnel, communautaire – femmes.
Centre-du-Québec Signature	Mise en place par la CRÉ en collaboration avec EQ d'un comité de coordination de	La CRÉ a désigné le CRDS comme instance de concertation de l'Alliance. La représentativité a été élargie	Comité d'analyse : (nommé aussi comité technique) Agent de la CRÉ, 1 membre de la CRÉ, 1

	Comité régional de mise en œuvre	Instances, comités ou mécanismes consultatifs	Comité d'analyse des projets au régional
Alliance : Juin 2012	l'Alliance chargé d'élaborer une démarche de consultation des acteurs locaux et régionaux pour établir les priorités d'intervention de chacun des territoires de MRC. Composition : CRÉCQ, Emploi-Québec, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), Agence de la santé et des services sociaux (ASSS), Comité régional en développement social (CRDS), Centraide, Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ), Inter-CDC Centre-du-Québec. Processus du régional vers le local – logique de gestion avec autonomie des MRC	(représentants des ententes spécifiques en immigration, réussite éducative, développement agro-alimentaire, Culture et Engagement jeunesse). Le rôle consultatif a été exercé au démarrage du processus mais plus par la suite. Les MRC mettent en place un comité de pertinence et ont à produire un avis de pertinence sur les projets.	représentant d'EQ, 1 représentant du MAMROT et CRDS. Représentativité : élus, institutionnel, communautaire
Côte-Nord Signature Alliance : Octobre 2011	Comité de gestion Composition : MESS, MAMROT, ASSS, CRÉ et société de gestion de fonds. Ce comité ne	Table des partenaires composée d'acteurs régionaux et locaux : énumération Fréquence de réunions : quelques fois par année. Ce comité ne semble plus	Comité d'analyse des projets, mais qui ne semble plus être fonction en l'automne 2013. Représentativité :

	Comité régional de mise en œuvre	Instances, comités ou mécanismes consultatifs	Comité d'analyse des projets au régional
	semblait plus être en fonction à l'automne 2013. Processus centralisé au régional-logique de gestion	être en fonction à l'automne 2013.	
Lanaudière Signature Alliance : mars 2012	Comité de pilotage et comité opérationnel Composition : CRÉ, Emploi-Québec, MAMROT, DSPE, ASSS L, MELS, TPDSL, TROCL Représentativité : Élus, institutionnel, communautaire Acteurs institutionnels majoritaires	TPDS (mandat par la CRE d'accompagnement des processus locaux) : Composition TPDS : Consultations locales et régionale réunissant plus de 250 personnes à l'automne 2011 Comité d'arrimage des pratiques pour la solidarité et l'inclusion et comité consultatif regroupant plusieurs acteurs régionaux en structuration depuis printemps 2013 (cohésion des actions et arrimage des fonds ?) Articulation régional/local-approche participative-partage du leadership entre la CRE et la TPDSL	Comité d'analyse composé de la CRÉ, MAMROT, ASSS, MESS (à vérifier) Comité analyse : institutionnel-élu
Laurentides Signature Alliance : Mars 2012	Groupe de partenaires pour la solidarité(GPS) Composition : ASSS (1), MESS (1), MAMROT (1), CRE (2), CRDSL(3), instances locales de concertation en	Un forum régional en octobre 2011 réunissant le secteur municipal (20), secteur politique (8), CAR (16) organismes régionaux (10), organismes communautaires (16) CRDS + instances de concertation locales (11), soutien aux organisations	Comité d'analyse des projets : MSSS, MAMROT, ASSSS, CRE Relève du GPS. Donne des avis au GPS qui recommande au conseil d'administration de la CRE

	Comité régional de mise en œuvre	Instances, comités ou mécanismes consultatifs	Comité d'analyse des projets au régional
	DS (8), Partenaires pour la réussite éducative (1). Note : Les 8 instances de concertation locale en DS ont été intégrées en cours de processus à la phase d'analyse des projets.	(18), autres (20 personnes). Au total, 120 personnes consultées dont 80 au palier local et 40 au palier régional : lecture du milieu – partage des résultats recherche en DS-orientation, priorisation des problématiques, fonctionnement et opérationnalisation, répartition enveloppe Articulation régional/local Processus participatif	
Mauricie Signature Alliance : Octobre 2011	Comité de gestion Composition : ASSS, MAMROT, CRÉ, Emploi Québec, Centraide.	Le Forum de la société civile issu de la CRE composé de 24 secteurs Consortium en développement social est un des secteurs) + 1 élu de chacun des territoires (6). Constitue l'Alliance de la Solidarité de la Mauricie. L'Alliance s'est réunie dans la phase de démarrage. Approche centralisée au régional – Autonomie des territoires	Comité d'analyse : Professionnels : ASSS, MAMROT, CRÉ, Centraide, Emploi Québec. Comité de gestion Composition : CRÉ, directions régionales ASSS, MAMROT, Emploi-Québec et Centraide. Institutionnel

Se mobiliser et se concerter localement pour la communauté **La mise en œuvre des processus locaux**

L'approche préconisée par l'orientation du PAGSIS insiste sur la dimension territoriale de la mise en œuvre par le rôle qui est donné aux territoires locaux pour

nourrir le renforcement et l'innovation des pratiques de concertation à l'échelle des territoires afin de soutenir le développement des communautés.

- ***Le territoire géographique de la MRC***

Les 6 régions étudiées ont mis en œuvre cette orientation en choisissant le territoire administratif de MRC comme territoire de l'action locale. Ce choix correspond aux caractéristiques des six régions : étendue géographique, ruralité importante. Même si dans certaines villes l'approche ATI est présente pour la revitalisation de quartiers (comme par exemple dans les villes de Trois-Rivières, Drummondville, Shawinigan et St-Jérôme), les comités locaux en développement social ont pour territoire d'action le territoire de la MRC ou de la Ville-MRC. Le choix du territoire géographique de MRC est aussi en lien avec l'objectif de rapprocher les décisions du niveau d'action et de se rapprocher des élus. La MRC correspond par conséquent à l'espace territorial des élus locaux.

Les territoires de MRC dans les six régions sont marqués par des caractéristiques qui influencent le déploiement des processus de mise en œuvre : étendue du territoire, concentration ou décentration des ressources et services, inégalités sociales et matérielles des populations et communautés. Ces caractéristiques ont été de manière générale prises en compte dans la répartition de l'enveloppe et marquent la structuration de l'action au plan local (rôle des acteurs, processus de mobilisation, nature des actions et projets) (voir organigramme de processus, annexe 5e).

- ***L'utilisation des structures locales existantes : une grande diversité de situations***

Dans les 6 régions, les CRÉ, en collaboration avec les comités de mise en œuvre ou de pilotage, ont cherché à optimiser l'utilisation des structures locales existantes comme courroie de transmission et lieu de l'élaboration de l'action locale. La plupart des régions se sont tournées «naturellement» vers les comités territoriaux en développement social, et certaines autres vers la structure MRC (comme par exemple dans la région Centre-du-Québec et de la Côte-Nord). Cette entrée vers les ressources existantes se voulait un levier pour établir une vision commune quant aux efforts à déployer pour la solidarité et l'inclusion sociale dans les MRC. Ce sont les instances locales de développement social qui ont fait le plus souvent office de lieu d'actualisation du PARSIS. Ces instances locales de concertation en développement social peuvent être placées sous le leadership de différentes organisations: Corporation de développement communautaire, comité de développement social d'une municipalité ou d'une ville, comité territorial de développement social présidé par des citoyens (très rarement), table de concertation sous le leadership communautaire, institutionnel (CSSS) ou parapublic (CLD).

Exemple du Bas-St-Laurent : création des Alliances pour la solidarité (expliquer la composition, le rôle et les particularités). Certains comités se sont aussi constitués à partir des comités locaux en DS plus ou moins actifs. Par exemple la région du Bas-Saint-Laurent a constitué des comités locaux à partir du membership des comités de DS qui dans la majorité des cas, étaient plus ou moins actifs. Par la suite ces comités ont pris différentes formes : démarche citoyenne, grands comités avec sous-comités, sous-comité avec une grande rencontre. Il y a aussi une très grande diversité de pratiques dans chacune des MRC de ce territoire et une volonté de continuer la manière de travailler après le PARSIS.

Parmi les autres tables de concertation qui ont accueilli la mise en œuvre et qui ne constituent pas les instances de concertation en développement social, nous retrouvons des tables de concertation pauvreté et des Corporations de développement communautaire (CDC). Dans certains cas, ce sont des comités ad hoc de mise en œuvre qui ont été établis, sans aucune intention de continuer lorsque l'enveloppe financière sera dépensée alors que certaines instances de concertation sont nées dans le cadre de la mise en œuvre du PARSIS.

Instances de concertation mandatées pour la mise en œuvre au niveau local

	Instances locales de mises en œuvre
Bas-Saint-Laurent	Alliances locales composées des structures en développement social latentes ou de nouvelles structures de concertation
Centre-du-Québec	Comités de pertinence à l'initiative de la MRC dont la composition (élus, directeur MRC, CDC, partenaires socioéconomiques), la taille et la manière de fonctionner varient et dont le rôle est de donner un avis à la CRE sur les projets.
Côte-Nord	Mobilisations locales et territoriales pour la solidarité et l'inclusion sociale soutenue par le CLD ou la municipalité (structure provisoire). Table d'organismes communautaires (déjà existant).
Lanaudière	Comités locaux de développement social Corporation de développement communautaire Table pauvreté et solidarité
Laurentides	Instances locales de développement social dans les 8 MRC Sous le leadership de diverses organisations et secteurs (communautaires, institutionnel, parapublic et municipal) : Une CDC, 2 comités de développement des communautés, 3 tables de concertation (table en DS, table lutte à la pauvreté, table communautaire, 2 regroupements (DS et regroupement de tables de concertation et partenaires de MRC. Plusieurs instances locales de

	Instances locales de mises en œuvre
	concertation ont initié des comités de gestion et/ou de coordination tripartite pour le PAGSIS : municipal (MRC, municipalité, élus), communautaire (organismes, représentant de tables ou regroupements), institutionnel/parapublic (CSSS, CLD, EQ, MELS, OMH, etc.)
Mauricie	Comités territoriaux de développement social à géométrie variable selon les territoires (de 10 à plus de 35 membres) et dont la responsabilité de l'animation est prise en charge par différents partenaires (CDC, CLD, OC de CSSS, citoyen bénévole) (existait déjà).

- ***L'utilisation des structures existantes : les effets sur la mobilisation***

L'utilisation des structures existantes de développement social a provoqué des réactions mitigées : pour certains acteurs, les structures en développement social ne représentent pas les bonnes instances en raison de leur approche trop institutionnalisée alors que pour d'autres le développement social demeure un allié naturel de la lutte à la pauvreté.

Par conséquent, le recours aux instances déjà en place a produit soit un effet levier pour la mobilisation ou, au contraire, ce choix aura eu l'effet de figer l'action, voire de faire en sorte que certaines organisations ne participent pas.

« Certains organismes ont décidé de ne pas participer au processus parce qu'ils considèrent que c'était déjà canné par l'approche en développement social de la CRÉ » (Coordonnatrice d'un regroupement régional).

« Au printemps 2010 et pour une période de deux ans, le CRDS des Laurentides a entrepris une recherche-action sur le développement social de la région avec la contribution de l'Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides (ASSSL). Les membres du GPS, informés de cette démarche et intéressés par son sujet, ont convenu que le partenariat privilégié CRÉ/CRDS serait appelé à jouer un rôle de premier ordre dans la mise en place et les suites à donner à cette étude pour assurer le déploiement et l'application du Plan d'action gouvernemental de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS) dans les Laurentides, identifier les besoins, les priorités, les ressources manquantes et les initiatives de notre région en lien direct avec la lutte contre la pauvreté. Le diagnostic posé par les chercheurs a permis d'identifier des écarts entre les besoins de la population et l'offre de services sur le territoire. À cela s'ajoute l'identification d'actions locales

existantes qui présentent un effet levier potentiel ou réel. » (Cadre du plan d'action des Laurentides).

Nous soulignons toutefois que dans plusieurs ententes spécifiques en développement social, l'axe de la pauvreté est présent et s'articule non seulement autour d'une orientation mais autour d'actions concrètes en matière de pauvreté. La place qu'occupe l'axe en matière de lutte à la pauvreté est cependant inégale selon les plans d'action en développement social.

De manière générale, nous observons que le recours aux structures existantes en développement a été plutôt favorable à la mobilisation des milieux. D'abord les concertations en développement sont de nature intersectorielle et rejoignent par leur membership, les regroupements et les tables de concertation. Il s'agit d'instances de concertation des concertations. Le potentiel de mobilisation est potentiellement multiplié par le type de membership qui les structure.

Par exemple, dans la région du Bas-Saint-Laurent, les comités de mise en œuvre du PARSIS au niveau local, appelé Alliance locale, ont utilisé le membership des tables de concertation en développement social dans les MRC comme base pour inviter les partenaires à se réunir. Selon les acteurs rencontrés dans cette région, les tables de concertation en développement social s'avéraient être dans plusieurs cas l'espace le plus inclusif et intersectoriel au niveau territorial.

Quelques instances de concertation ont revu leur membership pour rejoindre le plus grand nombre de secteurs. D'autres ont initié des comités de travail tripartites élargissant la représentativité des secteurs dans les processus décisionnels. Le secteur municipal, entre autre, a été fortement sollicité et dans plusieurs cas intégré à la représentativité des tables et ou des comités de travail. Par le fait même, la dimension intersectorielle et multi partenariale apparaît non seulement au plan de la représentativité des acteurs mais aussi au plan de l'action partenariale puisque pour ces instances. Cette représentativité s'est concrètement manifestée dans les comités de coordination, de gestion, d'analyse et de suivi des projets donc au niveau de l'action.

Pour certains comités territoriaux de développement social qui n'étaient plus en activité ou étaient en période de restructuration ou de relance, l'arrivée du PARSIS leur a donné un nouveau souffle et a eu un effet levier.

« Il y a eu une restructuration de la MRC et du CLD et tous les chantiers portés par la MRC, dont celui du développement social (...). Cela a pris des années, c'est la CDC qui finalement a pris l'initiative, recontacté les

partenaires pour remonter le comité de développement social qui n'est plus sous l'égide de la MRC... On se rencontrait souvent mais pas nécessairement autour d'une vision commune tout le monde ensemble, c'était beaucoup par petits groupes, par projet. Le fonds (FQIS) est arrivé comme une opportunité pour nous par rapport à un projet qu'on avait depuis longtemps, ça a accéléré la relance du comité local en développement social même si tout était déjà prêt. ». (Coordonnatrice CDC).

« La Table pauvreté de St-Jérôme est en mode de repositionnement. Elle hérite de la responsabilité du processus d'élaboration de mise en œuvre du plan d'action local. Historiquement c'est une table plutôt informelle avec un rôle d'échange d'information. Une planification stratégique en cours. C'est un nouveau rôle (...) plus de liens avec le politique. Nous souhaitons d'abord voir en quoi le PAGSIS peut aider à répondre aux axes stratégiques de la Table. Le leadership de la table est à développer, on n'est pas en avant du peloton. C'est une table ancrée dans l'action communautaire à proximité des personnes en situation de pauvreté. Nous avons cette préoccupation. Sa composition est diversifiée 60 membres (organismes) et 30 personnes participent aux 4 rencontres annuelles. Une table très communautaire, peu d'organismes institutionnels. Au niveau du territoire de la MRC de la Rivière-du-Nord (Saint-Jérôme), la table sur la pauvreté a entrepris une démarche de planification stratégique sur 5 ans ainsi que la constitution de la table. Le 17 septembre il y a eu l'adoption du plan d'action de lutte à la pauvreté 2013-2015. Les priorités retenues sont le logement, la sécurité alimentaire, la santé mentale, les femmes monoparentales, le décrochage scolaire et l'itinérance. À la prochaine rencontre, les membres travailleront sur une ébauche de plan d'action dans le cadre du PAGSIS afin d'être prêts à déposer des projets qui se travaillaient déjà dans les comités ». (Intervenante membre de l'instance de concertation locale MRC Rivière du Nord- table de lutte contre la pauvreté).

« Dans le fond le PAGSIS a amené des changements à l'intérieur de la concertation. Déjà il faut dire qu'on est parti déjà un petit peu en retard parce que le développement reposait beaucoup sur une personne qui est partie (...) Donc l'information ne s'est pas rendue vraiment et sur le tard. Donc il a fallu travailler fort et puis il y a eu une autre personne qui a été embauchée pour travailler sur le plan d'action (...) Donc, pendant l'été, il y a eu des travaux et le plan d'action a été déposé en octobre mais de justesse parce que, entre septembre et octobre, on a rencontré toutes les concertations pour être capables de recevoir les recommandations, etc. Tu sais avoir un souci de transparence et tout. Les gens se connaissent mais

n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble, donc la table jeunesse est née en juin 2012, la table adulte est née en mai 2012, la concertation de développement social existe depuis 2008. Donc, c'est quand même assez neuf. Ça aussi, c'est un enjeu, parce que ce sont des tables qui ne sont pas encore toutes définies et là on arrive et il faut travailler sur le plan d'action. Donc, il y avait un peu ça et puis la table de concertation DS s'est renommée des représentants presque en même temps qu'on travaillait sur le plan d'action et dans les représentants on a ajouté des représentants des tables mais aussi des secteurs d'intervention qui sont dans le plan d'action du PAGISIS. Ça a changé un peu la constitution ». (Intervenante membre d'une instance de concertation locale).

- Les stratégies de mobilisation

Au niveau local, différentes stratégies ont été mises en place pour favoriser la mobilisation des acteurs locaux et de nouveaux acteurs tant pour la phase d'élaboration des plans d'action que pour la phase de priorisation des projets.

Pour la phase d'élaboration du plan d'action (lecture du milieu, établissement des orientations, priorisation des axes d'intervention) les processus sont très variés d'une région à l'autre et d'une MRC à l'autre. Les stratégies témoignent de la diversité des approches retenues par les comités de mise en œuvre : consultations sectorielles de territoire, rencontres élargies de toutes les concertations, exercice de vision et de priorisation collective avec les membres de l'instance de concertation, journées de réflexion, entretiens individuels avec des acteurs clés, sessions en groupe de travail suivi d'exercices de validation avec le milieu, assemblées des membres suivi de la mise en place de comités de travail intersectoriel ou sectoriel, activités de réseautage de manière à susciter de nouvelles collaboration et renforcer la concertation. Certaines MRC ont choisi de ne pas réinventer la roue et de partir des processus antérieurs pour élaborer leur plan d'action. Elles ont intégré la démarche PAGSIS à des démarches déjà existantes (planification stratégique, planification territoriale). Dans ces cas, les axes d'intervention retenus pour le PAGSIS sont intégrés à des plans d'action existants (plan d'action territorial).

- Des élus décisionnels

Dans toutes les régions, des élus participent aux comités locaux de mise en œuvre. Lors de la rédaction des plans d'action régionaux, plusieurs ont intégré des mécanismes pour favoriser la participation des élus dans les processus de mise en œuvre au niveau local. Parmi ces mécanismes formels, cinq se sont traduits par le mécanisme des avis de pertinence ou des résolutions des conseils des maires requis pour la présentation des projets au conseil d'administration de la CRÉ. Toutefois, la tendance observée est que les élus, même s'ils ont un rôle décisionnel, s'en remettent

aux experts locaux (comité local : analyse –recommandations) avant d’entériner les plans d’action et les projets.

La composition des CRÉ, formées d’élus municipaux, a eu un impact sur la mise en œuvre au plan local. Ce mandat politique de la CRÉ lié à la représentation des élus a été présent dans presque toutes les régions, mais souvent en appui aux structures en développement social (utilisation du conseil d’administration de la CRÉ et du conseil des maires pour adopter les projets, intégration d’élus au sein des comités de mise en œuvre au niveau local, etc.).

Par exemple, sur la Côte-Nord, le mandat politique lié au rôle des élus dans le développement des communautés a été particulièrement mis en valeur. Dans cette région, un conseil d’administration de la CRÉ a été une porte d’entrée pour réaliser la consultation au niveau régional afin de rédiger le Plan d’action et les MRC ont reçu le mandat de la mise en œuvre au niveau local.

Pour certaines régions, les maires ont uniquement à prendre acte des projets, pour d’autres, ils ont la responsabilité de donner un avis de pertinence sur les projets ou d’accepter ou non ceux-ci. Pour une région, l’intégration des élus ne s’est pas réalisée sous la forme d’un mécanisme formel d’acceptation des projets et des plans d’action, mais plutôt d’une intégration des élus à même les structures mises en place pour la mise en œuvre.

Par exemple dans la région Centre-du-Québec, chaque MRC met sur pied un comité de pertinence qui est sous sa supervision. La MRC a toute latitude pour décider de sa composition et de son fonctionnement. Les comités de pertinence produisent un avis de pertinence sur les projets qui sont déposés à la CRÉ lors des appels d’offres régionaux. Dans une première période (printemps 2012-été 2013), l’avis de pertinence accompagne le dépôt des projets à la CRÉ. À partir du printemps 2013, pour éviter les situations de projets considérés comme pertinents au niveau de la MRC et refusés au niveau du comité d’analyse régional, l’avis de pertinence est demandé après analyse au niveau régional et les projets sont reçus en entrée continue. Dans la pratique, l’avis de pertinence est de fait une résolution du conseil des maires de la MRC concernée.

	Arthabaska	Bécancour	Drummond	L’Érable	Nicolet-Yamaska
Comité de pertinence	Conseil des maires de la MRC et partenaires socioéconomiques	Comité en développement social en structuration	Chantier en développement social	Comité de pertinence	Comité restreint
Composition dominante	Élus	Groupes communautaires	Groupes communautaires	MRC et CDC	MRC, CDC, 1 élu

Rôle des élus dans les processus décisionnels

	Niveau local	Niveau régional
Bas-Saint-Laurent	Les élus sont intégrés dans les comités locaux.	Le CA de la CRÉ adopte les projets et choisit ou non d'accorder le financement.
Centre du Québec	Les élus sont présents dans les comités de pertinence qui produisent un avis sur les projets déposés à la CRÉ.	Le CA de la CRÉ adopte les projets et choisit ou non d'accorder le financement.
Côte-Nord	Le mandat de mise en œuvre est accordé aux municipalités qui ont parfois confié au CLD ou à des tables de concertation les plans d'action.	Le CA de la CRÉ adopte les projets et choisit ou non d'accorder le financement.
Lanaudière	Les élus sont intégrés dans les comités locaux. Le Conseil des Maires prend connaissance des projets avant qu'ils soient déposés à la CRÉ.	Le CA de la CRÉ adopte les projets et choisit ou non d'accorder le financement.
Laurentides	Les élus (ou personnel municipal ou MRC) sont intégrés dans certains comités locaux. Le Conseil des Maires prend connaissance des projets et/ou les adopte en résolution avant qu'ils soient déposés à la CRÉ.	Le CA de la CRÉ adopte les projets et choisit ou non d'accorder le financement.
Mauricie	Les élus sont intégrés dans les comités locaux. Le Conseil des Maires adopte ou non les projets. Une résolution du Conseil des maires doit obligatoirement figurer dans le dossier de présentation des projets lors du dépôt à la CRÉ.	La présence des élus est inscrite dans la structure de l'Alliance (6 élus, un par territoire) Le CA de la CRÉ adopte les projets et choisit ou non d'accorder le financement.

Une dernière étape de concertation : la priorisation et l'analyse des projets

Notons en premier lieu que généralement le travail de priorisation des projets a débuté pour plusieurs démarches locales au même moment que l'élaboration du plan d'action car l'identification des priorités et des axes d'intervention ouvrait la porte en quelque sorte aux projets potentiels. Certaines démarches ont aussi privilégié de conjuguer, dans un même processus collectif, les orientations du plan d'action et la priorisation des projets. Cette étape a été marquée par une mobilisation et une appropriation des milieux locaux. Cette appropriation peut prendre différentes couleurs ou approches et

ne va pas nécessairement dans le sens de la concertation intersectorielle. Cela dépend de la dynamique locale.

Dans la région Mauricie, la CRE de la Mauricie a sondé les principaux intervenants territoriaux pour connaître leurs priorités et a communiqué aux directeurs généraux des MRC des priorités identifiées pour chaque territoire à partir de documents existants. Selon les territoires (élus), les directeurs de MRC ont communiqué avec les responsables des comités territoriaux en développement social. Dans les territoires, l'impression dominante était que les priorités n'étaient pas collées à la réalité du terrain mais plutôt le résultat d'une analyse des plans d'action des MRC et des villes. Tous les territoires ont retravaillé les priorités proposées par la CRE. Dans un territoire, dont le comité territorial en développement social (CTDS) dépend de la ville (MRC de Trois-Rivières), la manière dont la CRÉ a communiqué, dans un temps très court, les priorités qu'elle avait préalablement identifiées suite à un sondage auprès des responsables municipaux, qui à leur tour ont rapidement contacté les principales organisations et tables de concertation concernées, a provoqué un tollé général (téléphone de l'agente de la CRE au responsable en DS de la Ville, téléphone de celui-ci aux responsables de quelques regroupements qui n'ont pas compris qu'il s'agissait d'une priorisation et n'avaient de toute manière pas le temps de consulter leurs membres). Ce mouvement a obligé les responsables locaux à réfléchir et à mettre en place un mode de consultation respectant la représentation des organismes concernés, à proposer un exercice de consultation et de priorisation, ce qui a exigé du temps, de l'investissement et a abouti à l'identification de 5 priorités dont l'approche se veut plus sectorielle. Le plan d'action de cette MRC présente les priorités, l'organigramme et les détails des résultats de l'exercice de priorisation. La mobilisation des acteurs locaux, l'ouverture et la volonté des élus ont fait en sorte d'inverser la vapeur, les priorités reflètent la concertation locale (118 organismes représentés par la consultation) et les acteurs locaux sont satisfaits de l'exercice (déroulement, modalités décidées, émergence de projets, analyse de décisions).Annexe 6 : plan d'action de la MRC de Trois-Rivières

Pour plusieurs, la priorisation et l'analyse des projets se sont réalisées plutôt sous la forme traditionnelle d'appels de projets avec comité d'analyse. Toutefois, certaines MRC ont déployé divers mécanismes démocratiques favorisant l'ouverture au plus grand nombre d'acteurs ou encore proposant des mécanismes en concordance avec l'ensemble de leur processus : des appels publics, des rencontres avec les intervenants de la communauté visant à faire lever des projets, des rencontres sectorielles plus ciblées autour de problématiques en lien avec les priorités des plans d'action, des sessions de travail en comité. Bien qu'exceptionnelles, certaines démarches ont choisi d'organiser des journées de travail conduisant à une priorisation collective et par consensus pour retenir des projets et gérer la distribution du fonds entre les projets.

Les organigrammes de processus illustrent l'ensemble des mécanismes mis en œuvre dans chaque MRC des régions étudiées (annexe 5 g). Nous en présentons quelques-uns pour illustrer la diversité des modèles. Ces illustrations ne témoignent pas toutefois de l'interaction entre les acteurs et de la construction et de la dynamique de cette action. Les traces de l'action permettent de comprendre que plusieurs réunions ont été nécessaires pour se questionner sur la manière dont le PARSIS pouvait être un levier au niveau local. Il est par conséquent difficile de rendre compte, dans une synthèse, de l'ensemble de ces interactions qui participent à la structuration de l'action.

MRC	Processus de priorisation des projets L'exemple de Lanaudière
Joliette	Comité local de développement social. Présentation du PARSIS et du processus de priorisation février 2012 (12 participants) et à un préfet et DG MRC (avril 2012). Mise en place d'un comité de travail composé de 5 personnes. 2 Rencontres pour identification des problématiques, critères avril et mai 2012 (19 participants). 2 rencontres de priorisation des projets en juin 2012 et février 2013 (35 participants). Évaluation des projets à l'aide d'une grille. Soutien aux promoteurs par la TPDSL. Présentation des projets au Conseil des Maires. Dépôt à la CRÉ.
Matawinie	Comité local de développement social. Présentation du PARSIS et du processus de priorisation mars 2012 (15 participants.) à la TOCM (20 part.) et à un préfet et DG MRC. Mise en place d'un comité de travail composé de 7 personnes. 2 Rencontres élargies pour identification des problématiques, critères juin et septembre 2012 (65 participants et 40 participants). 2 rencontres de priorisation des projets en octobre 2012 (43 participants) et au printemps 2013. Évaluation des projets à l'aide d'une grille. Soutien aux promoteurs par la TPDSL. Présentation des projets au Conseil des Maires. Dépôt à la CRÉ.
L'Assomption	Corporation de développement communautaire. Présentation du PARSIS et du processus de priorisation lors de l'assemblée spéciale de la CDC en mars 2012 (34 participants), rencontre avec DG MRC novembre 2012. Identification du chantier lutte contre la pauvreté comme comité de suivi PARSIS (13 organisations). Identification des problématiques par 38 participants, mai 2012. Documentation des problématiques par la CDC. 3 rencontres de priorisation des projets (octobre : 32 participants; février 2013). Évaluation des projets à l'aide d'une grille.

MRC	Processus de priorisation des projets L'exemple de Lanaudière
	Soutien aux promoteurs par la TPDSL. Présentation des projets au Conseil des Maires. Dépôt à la CRÉ.

MRC	Processus de priorisation des projets L'exemple des Laurentides
MRC Antoine-Labelle	ICLDS : CDC des Hautes Laurentides, MRC-CSSS Antoine Labelle. 4 dates de dépôt de projets. Mise en place d'un comité d'analyse /Gestion collective du fonds local Information aux organismes. Rencontres de présentation collective des projets. 1 ^{er} Dépôt avant-projet à la CDC+ comité analyse-recevabilité des projets selon les 3 critères retenus collectivement-suggestion de bonification. 2 ^{ième} dépôt à la CDC- résolution d'appui/ Transmission projet à la MRC (information aux élus siégeant à la CRE.
Argenteuil	ICLDS : Table de concertation en DS d'Argenteuil. 3 appels de projets. Mise en place d'un comité de coordination issu du CDSA (présence des élus). Diffusion information aux organismes. Dépôt avant-projet. Pré-analyse à partir des critères locaux (15 projets – février 2013) (GPSA + CDSA). Présentation au comité par les promoteurs. Écriture et dépôt des projets Envois des projets au CDSA. Correction. Écritures des recommandations. Dépôt à la CRE.
MRC Deux-Montagnes	ICLDS : Regroupement pour le DS de Deux-Montagnes et du Sud de Mirabel 2 appels de projets. Analyse et recommandations des projets par RPDS. Résolution d'appui RPDS. Dépôt à la CR (Analyse GPS-recommandations GPS-adoption par la CRE)

MRC	Processus de priorisation des projets L'exemple de La Mauricie
Trois-Rivières	Comité de DS de la Ville (6 membres). Présidente : conseillère municipale. Mise en place d'un processus de concertation des tables sectorielles via les regroupements 118 organismes consultés. Identification de 5 priorités. Création du sous-comité FQIS (11 membres). Mandat : analyse et suivi des projets.
Des Chenaux	Comité territorial de développement social des Chenaux (30 membres dont 3 élus désignés par la MRC), présidence : CLD des Chenaux. Constitution d'un comité exécutif élargi pour piloter la démarche - Mandaté par le CDS pour organiser une rencontre du CDS ouverte à tous les porteurs de projets, rédiger les critères du FQIS et faire l'analyse des projets.
Mékinac	Comité territorial de développement social de Mékinac (CTDSM) (30 membres) ; Présidence : Citoyen bénévole. Réunion spéciale en décembre 2011 pour établir les bases. Intervention/ exigences CRÉ et FQIS en lien avec Plan d'action DS 2010-2014, orientation sur 4 ^e enjeu DS : pauvreté et isolement social. Lettre à la MRC/rôles et responsabilités dans le cadre du FQIS –rencontre avec les maires en janvier 2012. Rôle d'analyse et de recommandation des projets.

MRC	Processus de priorisation des projets
Bas Saint-Laurent	Alliance locale dans chacune des MRC. Un partenaire régional s'engage à dégager une ressource pour être une personne ressource PARSIS dans la MRC. Identification de la personne. Mise en place d'une alliance locale. Rédaction du devis d'intention par les partenaires locaux (enjeux priorités, mode de gouvernance, projet, budget, suivi des projets). 1 ^{er} dépôt de devis le 15 novembre 2011. Mise en place d'Unité de travail pour l'élaboration des projets. Mise en place d'Unité de travail pour l'élaboration des projets. Pas toujours, parfois des comités thématiques, parfois des organisations, parfois en grands groupes
Centre-du-Québec Pour toutes les MRC	Les promoteurs de projet répondent à un appel d'offre de la CRÉ, la MRC produit un avis de pertinence. Le projet doit être en lien avec les interventions prioritaires identifiées dans la MRC, il est analysé au niveau régional.
Côte-Nord	Les MRC initient des comités de mobilisation qui ont le mandat d'élaborer un plan d'action. Le leadership du comité peut être porté par différentes organisations. La deuxième étape est un appel de projets. Une ressource soutien l'élaboration des projets qui sont soumis directement par l'agente à la CRE qui en fait l'analyse.

- **L'action concertée dans la mise en œuvre des projets**

La concertation est un critère de financement des projets inscrit dans le cadre de financement du FQIS mais elle se déploie à des niveaux variables selon les processus.

La manière la plus répandue de concrétiser l'action concertée a souvent été de définir des priorités communes pour l'ensemble du territoire et de proposer des projets pour les actualiser. Les projets sont développés par une organisation qui reçoit l'appui de partenaires pour sa réalisation. Une chaîne de consentements est nécessaire : le projet doit s'inscrire dans les orientations locales et parfois régionales, aussi il doit souvent être consenti par la table sectorielle et ou intersectorielle avant d'être entériné par un comité d'analyse issu de l'instance locale mandatée pour la mise en œuvre. Ce modèle est le plus répandu. En Côte-Nord une fois les plans d'action rédigés par le comité de mobilisation locale, les organismes sont invités par appel à déposer des projets qui doivent s'inscrire dans les priorités régionales. Les projets sont directement déposés à la CRE pour être analysés et entérinés. Dans plusieurs MRC, des priorités ont été identifiées par des comités intersectoriels ou territoriaux. Dans ces cas, des comités de travail ont été mis en place pour répondre à ces priorités sous la forme de projets collectifs. D'un commun accord, un fiduciaire a été choisi et les projets portés administrativement par l'organisme désigné ; les orientations et le suivi restant du mandat du comité. Cette fonction de fiduciaire pose d'ailleurs problème avec un critère du FQIS lié au non-financement de la mission des organismes. Le choix d'un organisme fiduciaire peut reposer sur plusieurs considérations n'ayant rien à voir avec la mission d'un organisme.

« Ce sont les projets qui ont augmenté la concertation et ont permis de la développer. Le projet, c'est une raison de mobiliser son monde ».
(Représentante comité analyse (MAMROT), comité bilan FQIS).

Par exemple, dans les Moulins, un projet en sécurité alimentaire s'est structuré pour répondre aux besoins de plusieurs cuisines collectives sur le territoire. Ce projet *« consiste à créer un continuum de services avec les cuisines communautaires actives sur le territoire et créer de nouveaux groupes ouverts à plus de clientèles en soutenant les cuisines existantes et en instaurant une dynamique de partenariat, en offrant des groupes de cuisine adaptés aux types de clientèles et/ou au degré d'autonomie des participants, en développant des nouveaux groupes afin d'offrir des activités de cuisine à des clientèles non desservies et en favorisant le regroupement d'achats à bas prix, tant pour les cuisines que pour leurs clientèles »*¹⁴

¹⁴ Extrait des documents présentés lors de la rencontre de priorisation dans la MRC Les Moulins.

Dans quelques MRC (Antoine Labelle, Rivière du Nord) les processus de mise en œuvre des projets ont été réalisés par consensus et gestion collective. La chaîne de consentement dans le processus de concertation se faisant de manière intégrée : identification des priorités, proposition des projets, priorisation des projets, conception des projets, identification des besoins de ressources humaines et financières, mécanismes de gestion.

LES RÉPONSES PROPOSÉES : UN TOUR D'HORIZON SUR LES PROJETS FINANCÉS

Cueillette d'information sur les projets

La période d'observation de l'émergence et de l'acceptation des projets s'étend sur deux ans, de janvier 2012 à janvier 2014. La plupart des projets sont en cours d'exécution, certains sont en phase de démarrage, l'observation n'a donc pas porté sur la réalisation ou les résultats des projets.

La cueillette de données sur les projets s'est effectuée en temps réel, en continu au rythme de l'adoption des projets lors des réunions des conseils d'administration des CRÉ (environ 4 rencontres par année).

L'étirement dans le temps, les rythmes et modes de communication, différents selon les régions, ont rendu difficile la compilation statistique des données : les projets déposés pouvant être, par exemple, momentanément « refusés » afin d'être retravaillés, transformés, enrichis, réduits et présentés à nouveau ; de plus, selon les régions, les processus locaux (intégrant une étape d'analyse ou non), les processus régionaux (intégrant un soutien aux promoteurs), la notion de « projet refusé » est plus ou moins opérationnelle.

Les données recueillies sur les projets sont de différents types : fiches élaborées par les agents des CRÉ pour présentation au comité régional d'analyse et au CA de la CRÉ, descriptifs recueillis directement auprès des promoteurs de projet, listes ou tableaux de projets déposés, acceptés ou refusés communiqués par la CRÉ, communiqués des CRÉ, articles de presse. La diversité des informations de présentation des projets, le flou des définitions, des conceptualisations et des « associations terminologiques » qui entremêlent des notions de problématiques, d'activités, de moyens, d'approches rendent complexe et hasardeux un exercice de classification.

Tendances observées

Malgré les limites de la cueillette de données et de la période d'observation, la lecture des intitulés, des résumés ou des fiches descriptives de près de 200 projets permet de dégager **certaines tendances**.

- Les régions ont davantage privilégié le développement de projets au niveau des territoires de MRC plutôt que le développement de projets au niveau régional.
- Après une période de mise en place des processus qui s'étend de la fin 2010 au début 2012, plusieurs régions ont réussi sur la période de janvier 2012 à janvier 2014 à engager la presque totalité de l'enveloppe régionale du FQIS.
- Le déploiement des projets s'effectue à des rythmes différents selon les MRC. Les territoires plus urbains, dotés de ressources en développement et engagés dans un plan ou la mise en œuvre d'une politique ou d'un plan de développement social ont été très fréquemment les premiers à déposer des projets.

En date 24 février 2014, 227 projets avaient été approuvés en engagés dans les enveloppes financières régionales. Sur ce nombre, 208 sont des projets locaux et 19 des projets régionaux.

	Enveloppe régionale FQIS	Projets locaux	Sommes engagées	Premier dépôt des projets
Lanaudière	4 345 623\$	88%	100%	Octobre 2012
Mauricie	4 237 217\$	88%	84% (100% pour les projets régionaux)	Janvier 2012 – acceptés CA de la CRÉ avril 2012
Les Laurentides	3 715 359\$	72%	56% (juin 2013) 73% projets régionaux	Février 2013
Centre-du-Québec	2 341 382\$	95%	67% (31 octobre 2013)	1 ^{er} appel de projet juin 2012- 2 ^e appel automne 2012. Présentés au CA de la CRÉ en décembre 2012.
Bas-St-Laurent	4 460 331\$	90%	N/A	Devis d'intention déposé en novembre 2011

	Enveloppe régionale FQIS	Projets locaux	Sommes engagées	Premier dépôt des projets
Côte-Nord	3 276 514\$ ¹⁵	52% 28 % mobilisation MRC		Dépôt des plans d'action au plus tard septembre 2012. Le cadre de gestion du fonds version 1 : mars 2013

- À l'exception de quelques projets portés par des municipalités ou des organismes de développement local (CLD), la plupart des projets ont pour promoteur un organisme communautaire, une corporation de développement communautaire (CDC) ou parfois, un regroupement d'organismes communautaires qui ont choisi de s'incorporer pour mettre en œuvre le projet.
- Globalement, les problématiques des projets sont structurées selon un axe individu : développement des capacités, intégration, accompagnement, aide directe, de prise en charge (accès, moyens) ou un axe collectif : développement territorial, renforcement des capacités et du capital communautaire (structuration de services existants ou nouveaux, organisation des services, services de proximité, accès et conditions de participation, et en moindre mesure défense des droits sociaux, lutte contre les discriminations. La concertation est perçue comme une stratégie d'intervention en matière de lutte à la pauvreté. Dans certains territoires où le PAGSIS aura été un levier pour le développement de la concertation intersectorielle, du financement pour des ressources « agent pivot » a été accordé.
- Les priorités dominantes des plans d'action locaux et régionaux sont fréquemment en lien avec la sécurité alimentaire, le logement et le transport. Les projets en lien avec la «sécurité alimentaire » envisagée dans une acception très large sont très présents. (Un tableau à la fin de cette section illustre la fréquence des projets en sécurité alimentaire dans les priorités régionales et locales).
- C'est dans le domaine de la sécurité alimentaire où la concertation est bien établie que l'on observe le plus d'innovations. Les projets en lien avec la sécurité

¹⁵ La côte Nord dispose d'une enveloppe régionale de 3 276 514 \$. De cette enveloppe, une somme de 2 656 514 \$ a été accordée par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, par le biais du Fonds québécois d'initiatives sociales, et un montant de 500 000 \$ provient du Fonds de développement régional, confié par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. Un montant de 1 706 514 \$ contribue à supporter les initiatives locales et territoriales (volet 1) tandis qu'une somme de 225 000 \$ est réservée pour des initiatives à l'échelle régionale (volet 2). Par ailleurs, afin de faciliter la mobilisation et la coordination des efforts pour la solidarité et l'inclusion sociale, 800 000 \$ sont consacrés au renforcement de la mobilisation locale et territoriale dans chacune des MRC de la région. RAP Côte-Nord et le Forum jeunesse Côte-Nord contribuent pour un montant additionnel de 60 000 \$ chacun, portant le total à 920 000 \$.

alimentaire sont de nature diverse : amélioration des services de distribution alimentaire (coordination des organismes implantés sur un territoire par le partage d'une ressource), extension territoriale de ces services (rayonnement vers les municipalités rurales) et amélioration de l'accès à ces services par le développement d'aide au transport (projets de transport solidaire) ; amélioration de la qualité et de la fraîcheur des aliments offerts par l'adoption de stratégies d'achats groupés (projets Denrées solidaires) ; développement des compétences et des connaissances en matière de saine alimentation (formations enrichies proposées par les cuisines collectives, des ateliers cuisines) ; développement de l'autonomie alimentaire (jardins communautaires, maraîchage urbain, projet de coopérative maraîchère, serres, etc.).

- Les projets en lien avec le logement et le transport portent le plus souvent sur l'intervention auprès des personnes (sensibilisation, accompagnement, aide financière pour l'accès au transport). En ce qui concerne le logement, ce sont rarement des projets nécessitant d'importants investissements. Lorsque tel est le cas, ce sont des projets existant avant le PAGSIS dans lequel le FQIS apporte un financement pour un volet complémentaire au projet d'immobilisation. Les projets locaux en transport sont souvent en lien avec des projets en sécurité alimentaire. Les projets en logement et en transport requièrent du temps, des fonds importants. La réponse à des besoins de logement et de transport, bien que figurant en tête des priorités identifiées dans les territoires, est hors de portée du pouvoir d'agir des communautés locales et nécessitent des interventions gouvernementales et publiques (liens avec les autres axes du PAGSIS). Ces priorités locales peuvent parfois être relayées via des projets régionaux.
- La priorité accordée à l'emploi, à l'accès au travail des personnes très éloignées du marché du travail et au développement de l'employabilité se concrétise difficilement dans la mise en œuvre de projets locaux. Plusieurs acteurs ont mentionné les difficultés rencontrées par les promoteurs pour obtenir le financement de projets en lien avec l'emploi des personnes en situation de pauvreté. Ces projets portés par des organismes en développement de l'employabilité ont été confrontés à l'interprétation du critère du FQIS du non-financement de la mission de base des organismes et à la difficulté de les positionner face aux services offerts par Emploi Québec.
- L'Art et la Culture ne figurent pas dans les priorités. Sur l'ensemble des projets, seulement deux mentionnent formellement dans leur intitulé le recours à l'art pour lutter contre l'exclusion.

- Les projets en lien avec l'amélioration des conditions de vie des femmes sont très peu nombreux, ils sont portés par des groupes de femmes qui sont très rarement promoteurs de projets.
- Les projets portés par des organismes autochtones ou encore intégrant la préoccupation de l'amélioration des conditions de vie des autochtones vivant en milieu urbain sont exceptionnels.
- Sur le plan du financement des projets, la moyenne des montants accordés par projet varie d'une région à l'autre. Les montages financiers impliquant des fonds publics et des fondations privées concernent relativement peu de projets. Concernant la contribution de partenaires au budget, pour de nombreux projets locaux, on note la participation financière d'entreprises privées pour des montants peu élevés, la contribution des divers autres partenaires est généralement de nature non monétaire. Une étude approfondie des projets (type de partenaires, nature des engagements dans le projet, type d'action, territoire de l'action, objectifs, approches, organisation, bilan et évaluation...) permettrait de mettre en lumière les différentes formes et modalités de l'intersectorialité mobilisées.

PROJETS PRIORISÉS PAR RÉGION ET PAR MRC EXCLUANT LES PROJETS RÉGIONAUX

RÉGION DE LANAUDIÈRE

MRC de l'Assomption	MRC d'Autray	MRC Les Moulins	MRC Matawinie	MRC de Montcalm	MRC Joliette
La Popote roulante, Popote roulante de Rive Nord Cuisinons à L'Épiphanie, les cuisines collectives La Joyeuse Marmite Cultivons ensemble, Les Jardins du Méandre Moi et ma santé mentale, Le Tournesol de la Rive Nord Aménagement d'une salle de formation, Centre d'intégration professionnelle de Lanaudière (CIPL) Médiation citoyenne à l'Assomption, St-Sulpice et l'Épiphanie, L'avenue, justice alternative	<u>Pôle Berthier</u> De la participation à l'implication, Alliance Dignité Berthier Espace solidaire, Le Bureau d'entraide de Saint-Barthélemy <u>Pôle Brandon</u> Jardin communautaire de Saint-Gabriel, Ville de Saint-Gabriel S.O.S. Famille, Cible-Famille Brandon Expérience pilote d'un camp de jour adapté pour jeunes autistes, Association personnes handicapées Brandon. <u>Pôle Lanoraie/Lavaltrie</u> Potagers à partager, Groupe populaire d'Entraide de Lavaltrie (GEPL) Une communauté solidaire, Action Famille Lavaltrie <u>Projets MRC</u> Groupe d'achats en	Favoriser l'inclusion sociale des immigrants, Aminate Logement pour jeunes familles en projet de vie, Mouvement Organisé des Mères solidaires (M.O.M.S.) soutenu par le comité de ressources pour les jeunes familles. Cuisines autonomes, Coopérative de Solidarité le Chez-nous du communautaire des Moulins Accompagnement social pour les personnes en situation d'itinérance, La HUTTE Coaching pour adultes TDAH, PANDA Accès aux ressources pour le respect des aînés (es) – lutte à l'exclusion et à la	Pédiatrie sociale Matawinie Ouest, Centre de pédiatrie sociale Matawinie Ouest Maison familiale rurale de la Matawinie, la Maison familiale rurale Autonomie alimentaire..., CAB pour le ROSAM Je jardine ma communauté, Maison des Jeunes de Rawdon Cuisiner pour lutter!, l'ATTAM Dans la rue avec les jeunes, Gît'Enfants Se déplacer pour avancer, Maison des jeunes du Nord	Propriétaires occupants : au centre de nos préoccupations, Rénovaction Solidaire Lanaudière Réussir au cœur des collines de Saint-Calixte, Maison des Jeunes La Relève de Saint-Calixte Une communauté engagée dans la réussite des jeunes de Ste-Julienne, CLD Montcalm Les arts pour tous, CLD Montcalm	Original Tatoué, café de rue Apprenons à bien manger!, La Soupière Joliette Lanaudière Vieillir en demeurant dans sa communauté rurale, MRC Joliette et comité du Pacte rural Tisser des liens bâtir le développement local, CRÉDIL Bécik Jaune local, Maison des Jeunes du Grand Joliette Ensemble pour notre monde, Maison populaire de Joliette

MRC de l'Assomption	MRC d'Autray	MRC Les Moulins	MRC Matawinie	MRC de Montcalm	MRC Joliette
Le mentorat au cœur de la diversité, SAFIMA Action l'Assomption pour une concertation active, CDC MRC de l'Assomption	sécurité alimentaire, Groupe populaire d'Entraide de Lavaltrie (GPEL) Transmission, MRC D'Autray Ensemble avec les familles d'Autray, Action famille Lanoraie	vulnérabilité, AQDR Des Moulins			

Région Mauricie

MRC des Chenaux	MRC de Mékinac	MRC de Shawinigan	MRC de Trois-Rivières	MRC de la Tuque	MRC de Maskinongé.

MRC des Chenaux	MRC de Mékinac	MRC de Shawinigan	MRC de Trois-Rivières	MRC de la Tuque	MRC de Maskinongé.
Intégration sociale des participants au Service d'intégration au travail (SIT) de Saint-Luc de Vincennes et du AFMT de la MRC des Chenaux. Trousse d'information et service d'accompagnement sur l'économie en matière d'habitation, Fonds communautaire des Chenaux. Fonds de transport pour le développement social, Maison de transition de la Batiscaan. Sécurité alimentaire des Chenaux, CAB de la Moraine. Tous ensemble avec et pour nos proches aidants, Proches aidants des Chenaux. Camp familial sur les ailes de l'estime, Centre de la famille des Chenaux Plateau de travail aide-cuisinier, Fonds communautaire des Chenaux. Amélioration des	Maintien et développement des services de proximité, Coopérative de solidarité de Mékinac. Centre d'éducation populaire ambulante (CÉPAM), CDC de Mékinac. La récupération et le recyclage au service de l'insertion socioprofessionnelle, SIT	Développement de la participation citoyenne des populations défavorisées, Revitalisation des Quartiers. Développement du transport solidaire, CDC du Centre-de-la-Mauricie. Développement de denrées solidaires, CDC du Centre-de-la-Mauricie. Notre jardin secret, La Séjournelle en collaboration avec le Centre de femmes de Shawinigan. Groupe d'achat de l'Accorderie de Shawinigan, Centre Roland-Bertrand. Services Famille Grand-Mère, Centre Roland-Bertrand. Un parc pour tous et tous pour le parc, Maison de jeunes Accueil Jeunesse Grand-Mère. Comptoir alimentaire	L'art contre l'exclusion sociale, SIT. Intervenant communautaire scolaire interculturel (ICSI), Service d'accueil des nouveaux arrivants. Bâtir un chez soi, Centre Le Havre. Une alliance pour les premiers quartiers, ÉCOF-CDEC (Démarche des premiers quartiers). Partir égal pour réussir : agir tôt sur la réussite scolaire des enfants, Comsep. Ma formation : du besoin au désir, Ebyôn. Transport solidaire, Roulons Vert. AIS-volet social, Agence immobilière sociale. Achat groupé pour les distributions alimentaires, Familles d'appui et d'intervention pour un	Centre de valorisation écotouristique du Lac Édouard, Coopérative de solidarité du Lac-Édouard. Maison de quartier, Office municipal d'habitation de la ville de La Tuque. Aliment'Action, Centre d'amitié autochtone La Tuque. Projet «Entreprendre pour apprendre», Coopérative de solidarité ETC. Agent social communautaire, Coopérative de solidarité de Lac-Édouard.	La stratégie de mobilité durable des aînés», Corporation de transport collectif de Maskinongé. Soutien en emploi par un plateau de travail (SEPT)», CJE Maskinongé.

MRC des Chenaux	MRC de Mékinac	MRC de Shawinigan	MRC de Trois-Rivières	MRC de la Tuque	MRC de Maskinongé.
conditions de vie par la mise en place d'un bottin des ressources locales, CDC des Chenaux.		Grand-Mère, Centre d'action bénévole de Grand-Mère.	réseau d'entraide (FAIRE). Vendredis cuistos, Ebyôn. Alpha-francisation des familles immigrantes en HLM, Maison l'Entr'Amis. Service livraison groupe d'achats, l'Accorderie de Trois-Rivières.		

RÉGION DES LAURENTIDES

MRC Antoine-Labelle	MRC d'Argenteuil	MRC de Deux-Montagnes	MRC des Laurentides	MRC de Mirabel	MRC des Pays-d'en-Haut	MRC de la Rivière-du-Nord	MRC Thérèse-de-Blainville
MERCI (Mobilisation élargie pour une réflexion/recherche sur le communautaire et l'innovation), CDC des Hautes-Laurentides Plan de mise en œuvre du nouveau service de transport adapté et collectif pour Antoine-Labelle, Transport adapté et collectif d'Antoine-Labelle (TACAL) Nouveaux services de transport pour la MRC d'Antoine-Labelle, TACAL L'Envolée, Maison Lyse-Beauchamp Cultiver pour nourrir (production en serre, approvisionnement des comptoirs alimentaire, service de proximité, plateaux d'insertion, sensibilisation saine alimentation.	Moisson Partage (sécurité alimentaire et insertion socioprofessionnelle. Création d'un poste d'agent de liaison en DS -CLD (Service-ressource Création poste d'agent de liaison en DS dans la (MRC Parole ouverte au 6-12 ans (scolarisation-ressource-service-partenariat élargi Itinérance Argenteuil. Nourrissons notre	Mobilisation de la communauté contre l'isolement social (création instance de concertation locale-exploration de piste de solution Au-delà de l'aide alimentaire Services de proximité Animation de milieu Problématique de salubrité dans la MRC de Deux-Montagnes APPEL : un nouveau point de service dans l'ouest Ateliers Boite à lunch Atelier de	Embauche d'un intervenant pour soutenir le volet para-professionnel du programme Semer l'avenir. Plan d'affaire d'une entreprise d'économie sociale en transformation alimentaire. Penser globalement, agir localement pour combattre la faim (concertation locale pour améliorer la quantité et la qualité de l'offre). Développement des compétences parentales. Un guichet d'accès pour l'offre bénévole et une vision d'inclusion à partager sur la MRC des Laurentides. Étude de faisabilité pour implantation	Centre d'hébergement multiservices pour jeunes femmes-hommes de 18-30 ans, CJE de Mirabel. Tous à table, Table de concertation communautaire de Mirabel.	Un toit pour tous, Regroupement des tables de concertation et des partenaires de la MRC des Pays-d'en-Haut. Un REPAS pour la MRC des Pays-d'en-Haut, Regroupement des tables de concertation et des partenaires de la MRC des Pays-d'en-Haut. Projet «La traverse», Regroupement des tables de concertation et des partenaires de la MRC des Pays-d'en-Haut.	Développer la solidarité et l'inclusion sociale, le Coffret. S'unir pour mieux se nourrir, les Serres de Clara. Vers une action territoriale concertée en matière de lutte à la pauvreté, le Coffret. Implantation d'un service d'hébergement pour les femmes en difficulté, Maison de Sophia. Actions ciblées en soutien au logement, le Coffret (organisme fiduciaire pour la table pauvreté MRC Rivière-du-Nord).	Stage d'exploration du café de la maison, CJE. Table d'hôte, Resto Pop Thérèse-De Blainville. Équité Alimentaire, Centre d'entraide Thérèse-De Blainville Bonification de l'accompagnement en développement social, Maison des jeunes des Basses Laurentides

MRC Antoine-Labelle	MRC d'Argenteuil	MRC de Deux-Montagnes	MRC des Laurentides	MRC de Mirabel	MRC des Pays-d'en-Haut	MRC de la Rivière-du-Nord	MRC Thérèse-de-Blainville
	autonomie Épicerie communautaire et éducation populaire ambulantes Itinérance Argenteuil Mobilisation 6-12 Argenteuil Répertoire des entreprises et de l'emploi	cuisine Atelier rencontres pour personnes vieillissantes vivant avec une déficience intellectuelle L'envolée Cours de rattrapage pour les adolescents de Label	d'un centre de pédiatrie sociale. Développement intégré du noyau villageois : agent développement/ser vice proximité Faisons partie de la solution				

RÉGION DU CENTRE-DU-QUÉBEC

MRC d'Arthabaska	MRC de Bécancour	MRC de Drummond	MRC de l'Érable	MRC Nicolet-Yamaska
Une communauté solidaire!, Municipalité de Notre-Dame-de-Ham. Carrefour Intergénérationnel, Ville de Daveluyville.	Cuisines aux villages, Centre d'action bénévole de la MRC de Bécancour.	Réseaut'Âge, Centre d'action bénévole Drummond. Connecté sur le quartier, Loisirs St-Joseph. L'envolée des mères, L'envolée des mères. Équipe de proximité, Refuge La Piaule.	Milieus en action Princeville, Impact Emploi - CJE de l'Étable.¹⁶ Lutte aux préjugés, Droits Devant Érable.	Optimisation du logement abordable dans la MRC Nicolet-Yamaska, CLD Nicolet-Yamaska. Denrées solidaires!, CDC Nicolet-Yamaska.

¹⁶ Le promoteur s'est retiré début 2014

RÉGION DU BAS-ST-LAURENT¹⁷

MRC Les Basques	MRC de la Matapédia	MRC de Matane	MRC Rimouski-Neigette	MRC de Kamouraska	MRC La Mitis	MRC de Rivière-du-Loup	MRC de Témiscouata
Projet d'agent d'intégration et de maintien en emploi des personnes éloignées du marché du travail dans la MRC des Basques	Opération septembre, Maison des jeunes de Sayabec (organisme fiduciaire)	Transport Alliance Aînés (aînés vulnérables)	Transport collectif MRC Rimouski-Neigette	Accès et diffusion des programmes et services de la MRC de Kamouraska, unité 5	Agente de planification et de suivi de l'Alliance locale	Atelier de formation sur l'éducation populaire	Réseautage, planification et suivi des projets terrains novateurs
Élargissement du service en travail de rue à la population vulnérable de la MRC des Basques, Maison des jeunes de Trois-Pistoles (organismes pivot)	Jeunes parents aux études	Navette HLM pour les 6-12 ans	Empowerment : participation des personnes vivant en contexte de vulnérabilité MRC de Rimouski-Neigette	Pochette pour les propriétaires de logements du Kamouraska – Unité 4	Activités de planification et de suivi du projet global de la MRC de La Mitis	Phase 1 : État de situation et partage de connaissance/ Volet autonomie alimentaire de la MRC de Rivière-du-Loup	Jardin communautaire d'autosuffisance alimentaire et de transmission des savoirs et des valeurs intergénérationnelles
Programme le Maillon Basques	Transport collectif	Entraide/recrutement de bénévoles, CAB de Matane (organisme mandataire)	Soutien à la démarche de l'Alliance MRC Rimouski-Neigette	Pratiques alternatives/ sécurité alimentaire et biens essentiels, Unité d'action 1 Kamouraska	Cuisines collective ++ de La Mitis et Journée de sensibilisation	Phase 2 et 3 : Validation et Mobilisation vers l'action/ Volet autonomie alimentaire de la MRC de Rivière-du-Loup	
La ferme – École des Basques	Parents – soutien	Des accompagnateurs outillés pour des utilisateurs en sécurité	Travailleur de milieu en santé mentale – MRC Rimouski-Neigette	Unité d'action/écomobles	Bonifier l'offre de cuisines collectives dans le Haut-Pays + Soupe populaire de Hauts plateaux sur votre plateau	Chantier Accès	
	Travailleur de rang	Jardins collectifs (projet pilote)	Ensemble on déjoue les préjugés	Centres Accueil-Partage du Kamouraska-Unité Saint-Pascal.	Rédaction d'un plan de communication – MRC Rivière-du-Loup	Formation et	
	Ateliers 6-11 ans	Plan d'action ISOLEMENT, Volet entraide/ Accorderie, Communication et	Implantation de l'Accorderie : un lieu de rencontre et de rassemblement pour une				
	Les maraîchers du cœur – été 2012 MRC Matapédia	Plan d'action ISOLEMENT, Volet entraide/ Accorderie, Communication et					

¹⁷ D'après le document Synthèses des initiatives en SIS au 28 octobre 2013, les tables locales de chacune des MRC ont été responsables des dépôts des devis d'intention. Nous avons donc inscrit ces tables comme promoteurs des projets – toutefois si le promoteur était inscrit, nous l'avons indiqué.

MRC Les Basques	MRC de la Matapédia	MRC de Matane	MRC Rimouski-Neigette	MRC de Kamouraska	MRC La Mitis	MRC de Rivière-du-Loup	MRC de Témiscouata
Consultation jeunesse MRC des Basques Les Maraîchers du cœur – MRC des Basques Cuisine collective des Basques Un pain pour la faim de la pauvreté Soutien à la Ferme-école des Basques Diner opération solidarité		Réseautage de la MRC de Matane Sécurité alimentaire ++ et récupération de denrées, MRC de Matane. (phase 1) Sécurité alimentaire ++ et récupération de denrées, MRC de Matane. (phase 2) 9. Réseautage MRC Matane 10. Guichet unique pour les paniers de Noël (phase 2) 11. Chantier isolement, volet entraide et communication de la MRC de la Matanie	dynamique citoyenne active Les Maraîchers du cœur	Centres Accueil-Partage du Kamouraska-Unité 2-Phase 2. Équité santé, Fonds d'entraide est l'organisme qui assume la gestion du projet au plan administratif	Jardins communautaires La Mitis – Les Hauteurs Jardins communautaires La Mitis – Saint-Charles-Garnier Amélioration au jardin communautaire de Ste-Jeanned'Arc Jardins communautaires La Mitis – Sainte-Jeanne-d'Arc	accompagnement des jardiniers de la MRC de Rivière du-Loup Mise en œuvre des activités du plan de communication/promotion pour le Collectif Solidarité et inclusion sociale de la MRC de Rivière-du-Loup	

RÉGION CÔTE-NORD

MRC DE MANICOUAGAN	MRC DE LA HAUTE-CÔTE-NORD	MRC SEPT-RIVIÈRES	MRC DE MINGANIE	MRC DU GOLE – DU-SAINT-LAURENT	MRC DE CANIAPISCAU
Je me décroche une passion (Maison Jeune) Consolidation du PCBMI (protection consommateur) Les Outardes (projet de municipalités) Jardin communautaire (Maison famille Baie Comeau) Programme PAIR (Centre bénévolat) Aide aux devoirs aux primaires (Comité Gendron) Aide aux devoirs au primaire (Maison jeune Squat) Ma vie (Handicapées) Jardin communautaire 2 Je me décroche une passion 2	Le maillon (CJE) Nourris ton cerveau (action bénévole) Réseautage (dépannage) R'Accord (CJE) Accompagnement sociocommunautaire (comité bénévole Escoumins) El Camino Costa Rica 2013 (CJE) Pimp mon char (CJE) R'Accord – désistement (CJE)	En faim (Maison Famille) De l'aide aux devoirs à la maison 1 (Maison famille) Bouffe Action (Maison Famille) De l'aide aux devoirs à la maison 2 (Maison Famille)	-----	Fondation de développement du tourisme de Bonne Espérance, Cuisine et jardin communautaire de Middle Bay	-----

EXEMPLE DE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

PROJETS LOCAUX ET RÉGIONAUX EN LIEN AVEC LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE¹⁸

	LANAUDIÈRE	MAURICIE	LAURENTIDES	CENTRE-DU-QUÉBEC	BAS-SAINT-LAURENT	Côte-Nord
Total projets	45	38	35	11	60	24
Projets en lien avec sécurité alimentaire	11 (25,6%)	9 (23,7%) ou 12 selon le classement du Consortium qui inclut les projets de transport solidaire (31,6%)	10 (30,3%)	2 (18%)	20 (34%)	5 (21%)
Projets régionaux	7	3	5	Pas de projet régional	3	-----
Projets régionaux en lien avec la sécurité alimentaire	2	1	2		1	-----
Priorité régionale en sécurité alimentaire	Priorité 1 du plan régional-sécurité alimentaire intégré à conditions de vie	Plan d'action régional Sécurité alimentaire jugée très prioritaire		Plan d'action régional Bonifier les travaux des cinq MRC en lien avec la sécurité alimentaire	2 priorités en lien avec alimentation 1. autonomie alimentaire 2. besoin de base	Une priorité au plan d'action en lien avec l'accès aux services de base dont la nourriture
Priorité locale en	MRC 5/6	MRC 3/6	MRC 6/8	MRC = 5/5	MRC 8/8	Nous n'avons pas eu accès

¹⁸ Pour le nombre de projets régionaux, nous avons pris en compte les données en date de mai 2014

	LANAUDIÈRE	MAURICIE	LAURENTIDES	CENTRE-DU-QUÉBEC	BAS-SAINT-LAURENT	Côte-Nord
sécurité alimentaire	MRC Joliette Apprenons à bien manger MRC Matawinie : Autonomie alimentaire ou les groupes locaux en sécurité alimentaire comme moteurs d'inclusion pour les personnes défavorisées MRC D'Autray : Jardin communautaire de Saint-Gabriel Potagers à partager MRC L'Assomption : Cuisinons à l'épiphanie Cultivons ensemble	MRC des Chenaux Sécurité alimentaire MRC Ville de Trois-Rivières Soutenir et consolider les actions favorisant la sécurité alimentaire pour tous et toutes MRC Ville de Shawinigan Soutenir un projet de sécurité alimentaire local	MRC Antoine Labelle : production en serre, approvisionnement des comptoirs alimentaire, service de proximité, plateaux d'insertion, sensibilisation saine alimentation. MRC Argenteuil : Moisson partage (insertion socioprofessionnelle Agriculture communautaire Épicerie communautaire MRC Deux-Montagnes : Au-delà de l'aide alimentaire MRC Les Laurentides : Plan affaire entreprise économie sociale transformation alimentaire Penser globalement agir localement pour combattre la faim-concertation MRC Mirabel : Tous à table- concertation en sécurité alimentaire MRC Rivière du Nord : accompagnement aide alimentaire	MRC Arthabaska Problèmes liés à l'alimentation MRC de Bécancour Sécurité alimentaire. MRC de Drummond Insécurité alimentaire MRC de L'Érable Sécurité alimentaire MRC de Nicolet-Yamaska Problèmes liés à l'alimentation	Priorités liées au projet régional Bonne boîte Bonne bouffe (étude de faisabilité)	aux plans d'action au moment de notre collecte de données. Toutefois nous savons que 5 projets sont en sécurité alimentaires 3 MRC.

	LANAUDIÈRE	MAURICIE	LAURENTIDES	CENTRE-DU-QUÉBEC	BAS-SAINT-LAURENT	Côte-Nord
	Implantation d'un service de popote roulante à Repentigny et Charlemagne MRC Les Moulins : Cuisines autonomes		S'unir pour mieux se nourrir- approvisionnement MRC Pays d'en-Haut : Un repas pour la MRC - groupe d'achats pour groupes communautaires MRC Ste-Thérèse : Table d'hôte (agent de milieu- personne pivot- approche systémique			

UNE DIVERSITÉ D'APPROCHES ET CONCEPTIONS DE LA PAUVRETÉ

LA mise en œuvre du PAGSIS a mobilisé une diversité d'acteurs (de différents secteurs d'intervention et niveaux d'intervention) dont les expériences collectives, corporatives et professionnelles sont multiples. Plusieurs logiques d'action et de cultures (publique, institutionnelle, politique, communautaire) animent ces différents groupes d'acteurs qui ne mobilisent pas les mêmes valeurs, finalités et concepts dans l'action. Les représentations et schèmes explicatifs sur les notions de pauvreté, de solidarité et de l'inclusion sociale qu'ils mettent de l'avant dans leurs discours et actions évoquent le débat ou l'absence de débat autour de la question sociale, qui s'est posé comme un enjeu dans le déploiement de l'action intersectorielle aux différentes phases des processus (analyse de la situation, identification des orientations et stratégies d'intervention prioritaires, analyse et acceptation des projets). La demande nationale adressée aux CRE visait l'élaboration de plans d'action en matière de solidarité et d'inclusion. Ces concepts ne sont pas définis et sont demeurés flous. La plupart des régions ont surtout abordé le processus autour du concept de pauvreté et d'exclusion. Une mise à niveau du langage conceptuel et le développement de repères communs est un enjeu de l'action intersectorielle.

« Nous avons suggéré une consultation et des rencontres entre partenaires pour échanger sur la notion de solidarité sociale et d'inclusion. Cette proposition n'a pas été retenue par la CRE qui a abordé le mandat dans une perspective de lutte à la pauvreté et non de développement social et de développement des communautés. Il aurait été important de définir ensemble de quoi nous parlions. Le développement social et des communautés est plus inclusif que la lutte à la pauvreté. Le choix de la CRE s'est arrêté là et nous n'avons pas eu ce débat. (Intervenant en développement social). »

« Certains acteurs locaux ne se sont pas sentis interpellés parce que c'était porté par le développement social »

« Nous [intervenants] travaillons avec un organisme depuis plusieurs mois pour l'aider à intégrer une approche sur les déterminants de la santé qui permettrait d'agir davantage sur les causes de la pauvreté. Mais maintenant qu'il a reçu le financement de la CRÉ, il n'aura pas la même ouverture à modifier son offre de services. [...] Ça me questionne sur les retombées du PARSIS » (Gestionnaire en santé et service sociaux).

« La majorité des projets agissent encore trop sur les conséquences de la pauvreté » (Directrice d'un regroupement régional).

Les pratiques d'action concertée dans les six régions s'inscrivent par conséquent dans une diversité d'approches (développement social, développement des communautés, développement communautaire, développement local, approches des inégalités, déterminants de la santé, approche territoriale intégrée) qui mettent en relief différents axes que l'on retrouve dans le discours des acteurs, les orientations des plans d'action et les stratégies d'intervention (projets).

Le flou conceptuel dans les fiches descriptives des projets a rendu presque impossible leur classement. Une mise à niveau de compréhension avec les acteurs aurait été nécessaire pour ce faire. L'échéancier de notre recherche et celui de l'évolution de la mise en œuvre des processus ne nous ont pas permis de faire cette analyse exhaustive des approches et concepts utilisés et de la façon dont les acteurs les définissent, les comprennent et les actualisent. Par exemple, relativement à la notion d'empowerment, nous percevons par l'analyse des fiches descriptives de projet une abondante utilisation et acceptions de la notion qui devient en quelque sorte un concept un peu fourre-tout. Par conséquent, des entrevues avec les promoteurs de projets auraient permis de mieux saisir l'essence des projets et la manière dont les organismes les ont mis en œuvre concrètement sur le terrain. Cette analyse est en soi un projet de recherche. Néanmoins, il nous a été possible de déterminer des axes d'intervention qui se dessinent à travers les orientations des plans d'action et les projets: 1) un premier axe dirigé vers l'individu, 2) un second orienté vers les milieux de vie, la communauté et le territoire, 3) un troisième axé vers la dimension politique et structurelle de la pauvreté, et 4) un quatrième plus intégré, conjugue les trois autres perspectives.

Axes d'intervention en matière de pauvreté

----- AXE COLLECTIF -----

Individuelle	Milieux de vie (communauté)	Politique-structurelle
Développement des capacités	Qualité de vie, cadre de vie	Luttes contre les discriminations
Accompagnement social	Services de proximités	Défense des droits sociaux
Intégration	Accessibilité des services et ressources	Conditions de vie
	Conditions de participation	
	Sécurité, appartenance	
	Réseau, participation	
	Organisation des services	

----- Approche globale -----

Dimension normative	Dimension communautaire et territoriale	Dimension politique
		Dimension économique
		Dimension juridique

Lutte contre la pauvreté et intervention publique

La mise en œuvre du PAGSIS met aussi en débat, au sein des groupes d'acteurs engagés dans les processus, le rôle de l'intervention et des politiques publiques. L'orientation 1 attribue aux régions et aux communautés la responsabilité de faire autrement en s'organisant collectivement à l'échelle des territoires. Il n'en demeure pas moins que cette action collective territorialisée s'inscrit dans une intervention publique. Le niveau d'engagement des acteurs (à fond, à reculons, en retrait) dans le processus varie selon l'angle d'approche du rôle des politiques publiques : garantir les droits fondamentaux, agir sur les causes ou soulager la misère, partager la responsabilité. Nous avons observé toutes ces positions dans nos rencontres avec les acteurs et dans les différents avis et outils d'analyse qu'ils ont produits.

« Concernant la question du financement, c'est des enjeux majeurs au niveau du revenu, au niveau de l'emploi pour la distribution de richesse, les logements sociaux, les transports collectifs, ça exigerait énormément plus que ça. Là, où on se tire dans le pied, c'est de penser que les projets qu'on fait, et tout ça (le PAGSIS) avec la dynamique qui est en cours, c'est de penser qu'on est en train de régler la lutte à la pauvreté (...) ne soyons pas dupes de cette stratégie-là, il s'agit de mesures compensatoires, des grenailles par rapport à la lutte à la pauvreté. Soyons assez intelligents, pour les mobiliser dans certaines choses que l'on sait réduire certains aspects de la pauvreté. En ne perdant pas le fil qu'il y a des pressions politiques qui devront être faites d'un autre côté pour être certains que les grandes politiques nationales vont changer. C'est un aspect majeur, mais il n'y a pas juste les politiques nationales puisque le monde municipal est interpellé et de plus en plus partie prenante, et là, c'est un effet pervers positif du PAGSIS. Les politiques municipales et les politiques familiales par rapport à ça peuvent introduire des éléments qui vont contribuer à la lutte à la pauvreté, au niveau du logement, du transport, de la gratuité des services, de l'ouverture dans certaines localités de services qui ne sont pas là, parce que non, la lutte à la pauvreté ce n'est pas rentable. Va falloir investir et mettre de l'argent là-dedans »
(Intervenante en CSSS, groupe de discussion).

La construction collective des représentations de la pauvreté

Certaines régions comme les Laurentides, Lanaudière, le Bas Saint-Laurent ont inscrit les processus dans une démarche de réflexion sur la pauvreté. Pour ces régions, la mise en œuvre des processus a impliqué des étapes de discussion, des échanges, des débats (recherche-action, forum, larges consultations, journées de réflexion, formations) permettant de s'entendre sur la lecture des problèmes, définir les orientations à prendre, établir des priorités d'actions, définir des axes d'intervention à privilégier et les projets qui en ont découlé.

Plusieurs plans d'action régionaux font état de la manière dont est définie la question de la pauvreté. Cette définition est parfois inspirée de celle inscrite dans la loi 112 : *« condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé des ressources, des moyens, des choix et du pouvoir nécessaires pour acquérir et maintenir son autonomie économique ou pour favoriser son intégration et sa participation à la société »* (Gouvernement du Québec, 2002, Loi 112, article 1) mais généralement elle résulte d'un processus de construction collective qui situe les représentations des uns et des autres au cœur des enjeux des rapports entre les acteurs (rapports de pouvoir, capacité des organisations de faire valoir leur position, rapports de moyens dans leur capacité de s'investir) et de la place qu'ils occupent au sein du processus.

Différentes approches pour entrer sur la question

La manière dont les acteurs conçoivent la pauvreté et l'exclusion, et les dimensions auxquelles ils accordent importance (lien social, intégration, insertion, participation, droit sociaux, discrimination, conditions de vie, revenus, accessibilité des services, coordination des services) ont par conséquent des influences certaines sur la nature de leurs choix d'action :

- L'entrée par les statistiques

Les portraits qui soutiennent les consultations, les exercices de priorisation et qui constituent le principal contenu des plans d'action régionaux sont élaborés à partir d'un corpus statistiques multi sources. Ces statistiques ne sont que partiellement sexuées alors qu'une perspective ADS est nommément inscrite au plan d'action gouvernemental.

L'approche des inégalités de santé permet d'introduire une dimension « locale » avec une cartographie des territoires, elle est basée sur les statistiques du recensement de 2006. Plusieurs acteurs ont mentionné que l'indice Pampallon (défavorisation matérielle et sociale) ne rend pas totalement compte des réalités territoriales vécues en matière de pauvreté et d'exclusion

- L'entrée par les services

Dans certaines régions, les portraits statistiques et qualitatifs ont intégré une présentation des services existants et une estimation des besoins couverts et non couverts permettant d'ouvrir sur les priorités d'action : offrir davantage de services (en formation - saines habitudes de vie, employabilité, éducation parentale, etc.) ou d'accès aux ressources (transport pour aller jusqu'à la sécurité alimentaire), améliorer les conditions de vie (logement) ou garantir un revenu décent (l'accès à l'emploi).

L'ensemble des plans d'action expose l'organisation des services sur leur territoire, présente les instances de concertation régionale issues de la CRÉ, de ses périphériques et les instances des concertations locales. La concertation est cœur de

l'orientation 1 du PAGSIS et chaque région a fait état de la situation de départ. L'organisation et la coordination des services est un axe plutôt dominant dans plusieurs plans d'action locaux voir même dans le financement des actions. En ce sens, cette stratégie est perçue comme un axe d'intervention en matière de lutte à la pauvreté. Cet axe s'est actualisé de plusieurs façons: développement de nouvelles concertations, couverture du territoire pour des services existants, amélioration des secteurs existants (transport, sécurité alimentaire), etc. Plusieurs régions ont donc choisi d'investir argent et ressources dans la concertation. Plusieurs projets ont financé des agents pivot pour soutenir et structurer la concertation locale.

- **L'entrée par les problématiques**

L'emploi : Lors des consultations pour élaborer les plans d'action on peut noter la forte présence de représentants d'Emploi Québec et la position de l'emploi comme une priorité pour contrer la pauvreté, en même temps que l'absence complète de représentants des milieux économiques (industrie, commerce, agriculture). L'emploi est globalement perçu comme la solution pour sortir de la pauvreté. Toutefois peu de projets vont dans ce sens et la présence du secteur privé (entreprises) est presque inexistante. C'est surtout l'employabilité qui est mise de l'avant comme solution. Or l'employabilité renvoie la responsabilité du problème de la pauvreté en premier lieu aux personnes et ensuite à la société (marché du travail, pratiques de gestion des entreprises, rôle des politiques publiques d'aide à l'emploi).

La sécurité alimentaire : L'exercice de priorisation aboutit à l'identification de priorités en lien avec les besoins de base dont le plus fondamental : se nourrir. La sécurité alimentaire interpelle les représentations de la pauvreté (l'échelle de pauvreté) dont les besoins de base font consensus au sein de tous les acteurs. Les projets révèlent différentes représentations entourant cette problématique (droits fondamentaux, approche misérabiliste, dépannage, santé et alimentation). Nous avons toutefois constaté un changement de paradigme avec un ensemble de projets qui interrogent notre rapport à la question alimentaire en la détachant de son lien exclusif à la pauvreté pour l'ouvrir à des questionnements sur le rapport à l'environnement, la chaîne de production alimentaire, le rapport à la consommation, l'autosuffisance alimentaire, etc. L'axe alimentaire est présent dans toutes les régions et les projets se déploient sur plusieurs registres : organisation de l'offre de services, amélioration des services, réponses aux besoins de base, auto-production alimentaire, accessibilité à la nourriture. Cet axe est le plus dominant dans les projets financés et celui qui a fait des avancées importantes sur la manière de penser cette problématique de manière collective, intersectorielle, territoriale.

Exemple : Cultiver pour nourrir : extrait fiche de projet

Le projet «Cultiver pour nourrir» vise à produire en serre des légumes et des herbes pour les comptoirs alimentaires de la MRC d'Antoine-Labelle. Issu de la Table de concertation en sécurité alimentaire de la MRC d'Antoine-Labelle, le projet s'est développé avec les 16 organismes membres dans le but d'améliorer les conditions de vie des personnes en situation de pauvreté sur notre territoire à forte concentration de pauvreté. Il témoigne de la solidarité du milieu pour lutter contre la pauvreté et contribuer à nourrir 300 familles dans le besoin. Le Centre communautaire de Ferme-Neuve est le mandataire de la Table de concertation en sécurité alimentaire de la MRC d'Antoine-Labelle. Le projet prévoit intégrer des personnes éloignées du marché du travail, isolées socialement en offrant de nouveaux milieux de stage, d'insertion, d'expérience de travail en serres et en jardins. «Cultiver pour nourrir» permettra également de maximiser et valoriser des infrastructures existantes grâce à la collaboration de la Ville de Mont-Laurier qui nous prêtera une serre chauffée et une autre non-chauffée et de la Commission scolaire Pierre-Neveu via Écogestion Floraberge qui nous prêtera des plateaux d'arrosage (pour cultiver en bacs) et une serre. Les deux sites sont dans la ville de Mont-Laurier donc faciles d'accès pour les stagiaires et personnes en insertion. «Cultiver pour nourrir» vise également à conscientiser la clientèle des comptoirs et la population à l'importance de l'agriculture de proximité et l'alimentation saine.

Initiée par un membre de la Table de concertation au comité récoltes en août dernier. Le projet a rapidement fait consensus lors de la rencontre de la Table (16 organismes) le 20 septembre. Les organismes membres de la Table sont : Centre communautaire de Ferme-Neuve, Manne du jour, Antoine-Labelle en forme et en santé, Club des petits déjeuners, Centre d'action bénévole Léonie-Bélanger, Les Invisibles, Maison Lyse-Beauchamp, Table des aînés d'Antoine-Labelle, Association de protection de l'environnement des Hautes-Laurentides, Moisson Laurentides, CSSS d'Antoine-Labelle, Centraide Gatineau-Labelle-Hautes-Laurentides, Centre local d'emploi de Mont-Laurier, MRC d'Antoine-Labelle, La Mèreveille, L'Écluse des Laurentides. Le projet tombe à point dans les étapes de développement de la Table. Les partenaires majeurs, propriétaires des installations, (Ville de Mont-Laurier et la CSPN via Écogestion Floraberge) ont rapidement adhéré à cette idée. Le projet a été présenté, dans ses grandes lignes, à la CDC le 25 septembre et au Déjeuner annuel de la Table le 11 octobre dernier et a reçu un accueil enthousiaste du milieu communautaire, institutionnel, des partenaires et donateurs en sécurité alimentaire. La Caisse Desjardins de Mont-Laurier sera un partenaire financier (8 000\$) et une demande sera adressée à la Fondation pour l'environnement de la MRC d'Antoine-Labelle au printemps (2 000\$). Zone-Emploi d'Antoine-Labelle, Intégration-travail Laurentides trouvent dans ce projet de nouveaux lieux d'expérimentation et leur collaboration est assurée.

Les droits sociaux : Alors que la défense des droits des personnes en situation de pauvreté est fortement présente dans les pratiques des organismes communautaires qui sont engagés dans la lutte contre la pauvreté, cette approche n'a pas réussi à percer dans les plans d'action, les priorités et les projets financés par le FQIS. Plusieurs acteurs rencontrés ont souligné le fait que les causes de la pauvreté sont insuffisamment abordées et qu'au final, les actions mises en place traitent des conséquences de la pauvreté et n'auront pas d'effet sur la pauvreté.

« Le FQIS amène les gens à faire des liens entre eux, c'est une avancée. Mais pour vaincre la pauvreté, c'est une peanuts. On s'occupe des besoins à court terme mais tant qu'on ne fait rien pour l'éducation et le revenu garanti... »
(Représentante société civile, Alliance pour la solidarité.)

« Il peut continuer à y avoir des projets mais ce n'est pas l'angle majeur de tout ça. Rehausser les protections sociales, le filet de sécurité, le filet de protection sociale, si tu ne rehausse pas ça, tu fais fausse route. Autant qu'on fasse des projets mais : coupe à l'aide sociale, réduction des soins de santé, tout ça, ça n'a pas de sens. Des services publics accessibles, abordables, de qualité, des mesures structurantes, rehausser les prestations d'aide sociale, là on va lutter à la pauvreté. Chaque dollar investi là-dedans les gens vont le dépenser proche pour des soins, des services essentiels, ça va vraiment rouler dans l'économie, ils vont pouvoir s'alimenter, leurs droits vont être respectés, le droit au logement, le droit à la santé, le droit à l'alimentation. » (Représentante régionale Collectif de lutte contre la pauvreté).

Même si l'intitulé des plans d'action ancre la démarche régionale dans une approche de solidarité et d'inclusion sociale, la mise en œuvre au niveau local n'a pas toujours été évidente. Cela se vérifie au niveau de la nature et du type de projets qui ont été financés via les enveloppes régionalisées du FQIS. Dans l'ensemble des régions et des territoires de MRC, on observe que lorsque des consultations étaient prévues dans les processus de mise en œuvre, la présence d'organismes en défense des droits a contribué à intégrer dans les priorités la question de la lutte contre les préjugés, ce qui a permis la priorisation de projets spécifiques.

«Le projet Lutte contre les préjugés porté par l'organisme Droits devant Érable a été pensé en collaboration entre la CDC et le groupe. La lutte contre les préjugés figure dans les priorités locales et même régionales parce qu'il y a beaucoup de préjugés. La CDC a consenti à donner une journée par semaine pour appuyer le groupe qui a juste une personne permanente et on va y aller avec une compagnie de théâtre. On travaille sur la table de concertation avec la commission scolaire et d'autres organismes pour qu'une pièce sur les préjugés puisse circuler dans l'ensemble des écoles primaires, et il y aura aussi une pièce pour les écoles secondaires. Ce qu'on trouvait intéressant c'est que c'est un modèle qui pourrait servir et même le Collectif est d'accord avec ça, servir dans

l'ensemble du Québec. C'est là-dessus que l'on s'est aligné, parce qu'aussi cela faisait partie de la mission de l'organisme de défense de droits, ça rentre dans la mission et donc, la CDC a embarqué. Dans la MRC, le comité sectoriel de développement social (avec le CLD, agente de développement local) a appuyé cette demande, il y aussi la table du RLS qui sera capable de soutenir. Et il y aura une demande auprès du directeur de la Commission scolaire pour être à la table pour suivre et évaluer, pour que la commission scolaire soit impliquée. »
Coordonnateur CDC

La condition féminine

Alors que l'analyse différenciée selon les sexes (ADS) figure dans les orientations et les obligations du PAGSIS, que les tables régionales du mouvement des femmes ont déposé des avis régionaux documentés (statistiques et recommandations), la lutte contre la pauvreté des femmes et la prise en compte des conditions qui leur sont spécifiques n'apparaissent pas dans les processus: les groupes de femmes n'ont pas développé une stratégie locale de mobilisation (présence et pression). Le niveau régional a répondu « Ça n'est pas sorti dans les territoires ». Dans les représentations de la pauvreté : Partout, la pauvreté n'a pas de sexe.

La participation citoyenne et des personnes concernées

On note l'absence quasi totale de personnes en situation de pauvreté dans les processus. Une seule MRC a réalisé un processus avec des personnes en situation de pauvreté (voir annexe 5 c) qui illustre l'expérience de Rimouski-Neigette où les personnes en situation de pauvreté et les citoyens ont été au cœur du processus.

Pourtant les assises de la loi 112 et du plan gouvernemental indiquent une voie claire en ce qui a trait à la participation des personnes concernées. Il semble établi que les personnes pauvres bénéficient d'une représentation indirecte par les groupes communautaires qui offrent les services dont ils et elles ont besoin. Certains plans d'action régionaux font référence à la participation citoyenne dans les préambules, les valeurs et principes qui guident leur plan. Toutefois nous pouvons percevoir que le concept de participation citoyenne est flou. La participation fait référence à la communauté en général sans insister sur la participation des personnes en situation de pauvreté. Certains projets ont pris en compte dans leur conception le point de vue des personnes concernées par différents mécanismes de consultation, sondages, groupes de discussion.

Il faut dire que la mise en œuvre du PAGSIS s'est déroulée de manière un peu improvisée selon le point de vue de plusieurs personnes rencontrées laissant peu de temps pour s'organiser et encore moins pour mobiliser et impliquer les personnes en situation de pauvreté. Dans le cadre des processus locaux, les instances de concertation mandatées pour la coordination des processus ont convenu pour la plupart que les organismes communautaires connaissent bien les besoins des personnes en raison de leur proximité avec les populations qu'ils desservent. Cette

connaissance a été mise à profit dans les plans d'action, le choix des priorités et des projets retenus.

- ***L'entrée par le cadre financier du FQIS***

Des régions ou des MRC ont appréhendé le mandat à partir du cadre financier du FQIS. Par exemple en Mauricie et au Centre-du-Québec, on parle du FQIS et du FRACQ et non du PAGSIS. Certains acteurs dont le mandat était de coordonner au niveau local la mise en œuvre ne faisait jamais référence au PAGSIS, ne connaissaient pas le plan gouvernemental et l'ensemble de ses orientations. Ce faisant, la démarche au départ n'est pas inscrite dans une lecture globale de la question sociale de la pauvreté mais davantage dans une logique de gestion d'un fonds à dépenser et administrer. Cette manière d'approcher le processus par l'utilisation du Fonds ne signifie pas nécessairement que les organisations n'ont pas préalablement réfléchi à la question. Par exemple, des comités locaux engagés dans une démarche ou une réflexion sur la revitalisation d'un quartier (MRC de Shawinigan en Mauricie, MRC de Drummond au Centre-du-Québec) qui avaient déjà identifié des actions à l'issue de différentes démarches (consultations, exercices de priorisation pour le renouvellement de la politique en développement social etc.) ont décidé de procéder rapidement et ont déposé des projets préalablement identifiés. Cette position n'a toutefois pas fait consensus dans le milieu pour certains groupes d'acteurs qui n'étaient pas partie prenante d'une démarche ciblée et qui, par conséquent se sont sentis exclus et non concernés par les choix et orientations. On observe aussi que dans plusieurs projets en lien avec la revitalisation d'un milieu rural, les promoteurs ont fait appel au FQIS comme complément dans un montage financier d'un projet d'envergure (coopérative de solidarité par exemple) ou ont saisi l'opportunité d'un financement possible pour un projet préexistant sans que l'ensemble des acteurs impliqués dans la lutte contre la pauvreté y soient associés. Dans plusieurs cas, l'entrée par le cadre financier du FQIS a provoqué des remous qui ont amené les acteurs à reconsidérer plusieurs dimensions dont la représentativité des comités locaux, la dimension territoriale, la communication et la réflexion sur l'importance de prendre le temps de construire une vision commune partagée par l'ensemble des acteurs.

Les liens qui unissent les acteurs régionaux et locaux sont avant tout marqués par des modes de gouvernance qui caractérisent la dynamique de l'action, les rapports et les interactions entre les acteurs. La dynamique de l'action est aussi influencée par des conditions favorables et défavorables à l'action collective. Dans cette deuxième partie, nous abordons les rapports entre les acteurs agissant aux différents niveaux d'action, les contraintes et opportunités auxquelles ils font face pour construire les orientations, les stratégies et les mécanismes de l'action.

LA TENSION ENTRE LES LOGIQUES TECHNOCRATIQUES ET PARTICIPATIVES

La tendance verticale de type *top down* ou « descendante » (Duperré 1992, dans Bourque 2009) est très présente dans les cas étudiés. Initié au départ par des acteurs institutionnels et guidé par des orientations d'ordre politique et administratif, la mise en œuvre des PARSIS s'inscrit dans une logique technocratique faisant appel au régional comme expert du territoire. Dans les faits, toutes les régions fluctuent dans le temps et selon les étapes du processus entre la logique verticale, de type *top down* et la logique de participation des communautés, de type horizontal (Lamoureux, 1994 dans Bourque, 2009).

À l'étape de l'élaboration du Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale, les acteurs régionaux ont essayé de coordonner la mise en œuvre du PARSIS en déterminant des orientations, des façons de faire, des manières de s'organiser en les proposant ou en les imposant aux acteurs locaux. Cette approche par le haut est souvent accompagnée d'une perspective de participation des communautés sous la forme entre autres de consultations des acteurs locaux. Ces consultations ont été de manière variable d'une région à l'autre à la base du contenu des plans d'actions. Il est à noter que ce ne sont pas toutes les régions qui ont réalisé des consultations et que dans un cas en particulier, les acteurs locaux affirment que le contenu des consultations n'a pas été pris en compte dans la rédaction du plan d'action régional.

« La CRÉ a finalement fait à sa tête. Par exemple, lors des consultations [pour la rédaction du Plan d'action régional], les comptes rendus des ateliers rédigés par la CRÉ ne reflétaient pas les discussions. Les échanges ont porté principalement sur la qualité de vie par l'accessibilité, pourtant les comptes rendus des ateliers présentaient la réussite scolaire et les saines habitudes alimentaires comme enjeux prioritaires : deux enjeux portés par la CRÉ et la Fondation Chagnon » (intervenant communautaire).

Lors du développement des projets, les communautés locales ont été plus activement interpellées et leur participation a été essentielle bien que celle-ci ait pu prendre différentes formes. Par exemple, dans certaines MRC, les acteurs locaux ont mis en place des processus de priorisation parfois par eux-mêmes, d'autres fois sous les recommandations du régional (voir annexe 5 e présentant les organigrammes). Nous retrouvons dans certaines régions comme le Bas-Saint-Laurent et Les Laurentides une multiplicité de manières de mettre en œuvre au niveau local, illustrant le degré d'autonomie accordée aux territoires locaux. Dans certaines régions ou territoires locaux, les organismes promoteurs de projets les ont proposés directement à la CRÉ. Les critères d'évaluation des projets ont parfois été identifiés par les acteurs locaux et d'autres fois par les acteurs régionaux provenant majoritairement de l'institutionnel. Dans tous les cas, les critères provenant du régional et du national ont été fortement critiqués (20% de contribution du milieu, l'approche concertée obligatoire, l'accent mis sur la pérennisation des projets, la nécessité d'agir sur les causes de la pauvreté, le non-financement à la mission ou au projet cadrant dans la mission de l'organisation, l'obligation d'innover, etc.). Les critères administratifs sont traités plus spécifiquement à l'annexe gestion du FQIS (5f).

Les promoteurs ont été exposés à plusieurs contraintes dans l'élaboration des projets afin de s'inscrire dans les priorités et critères régional et le national du FQIS. Plusieurs professionnels (organismes communautaires, agentes de développement, consultants) ont joué un rôle d'accompagnement auprès des organismes pour la rédaction, la reformulation des projets afin qu'ils puissent passer à travers la chaîne de consentement jusqu'aux échelons décisionnels. Dans deux régions, des formulaires adaptés ont été créés pour les promoteurs contribuant ainsi à faciliter le dépôt pour les petites organisations. Certaines instances locales ont aussi élaboré divers outils pour soutenir les organisations dans la phase de projets. Au plan régional, deux régions (Lanaudière et Laurentides) se sont dotées d'outils et de guides d'accompagnement à la fois pour les instances locales et pour les promoteurs de projets. En somme, cette phase a nécessité plusieurs adaptations et mécanismes (par exemple le dépôt d'avant-projet préalable au dépôt officiel) pour établir la jonction entre les logiques technocratiques et les logiques d'intervention et d'action des promoteurs. Un rôle d'accompagnement des promoteurs a souvent été nécessaire à cette étape.

« J'ai relu plusieurs projets et j'ai eu à les adapter pour qu'ils soient acceptés; à modifier la manière d'exprimer certaines choses, à orienter le langage pour démontrer la capacité du projet à rejoindre les objectifs identifiés par la régional » (un acteur rencontré offrant un accompagnement aux promoteurs de projet).

«C'est pas toujours facile de trouver le bon langage pour présenter le projet. Les formulaires sont aussi complexes à compléter » (promoteur de projet).

(...) c'est en observant certains niveaux du processus au local et au régional qu'on s'apercevait que dans certains milieux il y avait vraiment eu des démarches importantes d'accompagnement des organisations pour remplir les formulaires, pour développer une problématique puis là on s'est dit, c'est complexe, la mise en œuvre de tout ça , ça nécessite le développement des compétences, d'avoir certaines compétences au départ. Donc est-ce que ça s'est posé dans toutes les régions, dans tous les milieux, est-ce que ça fait partie des conditions de réussite finalement la notion d'accompagnement et les compétences qui sont mobilisés ou moins mobilisés ou à développer? Au départ, on n'avait pas du tout ce regard-là sur la notion d'accompagnement puis là, en regardant aller les choses, on s'est aperçus qu'il y avait des régions au niveau des CRÉ qui avaient développé beaucoup d'outils, d'autres moins et dans certains milieux ils vont s'asseoir avec le groupe et on la fait avec toi, ta demande, et ça pose finalement des défis à long terme sur la capacité de se structurer. Si on dit qu'on veut avoir des effets structurants, donc c'est cette question-là qui nous a amenés à creuser. Nous, si on y va en deux temps dans le fond, projet et avant-projet c'est justement pour permettre entre l'avant-projet et le projet une période d'accompagnement avant le final. C'est pour ça qu'on y va en deux étapes c'est aussi pour avoir le portrait de ce qui va se faire et bon c'est quoi l'échelle, mais c'est aussi pour permettre cet accompagnement. (Organisatrice communautaire impliquée dans un comité de mise en œuvre).

Les comités d'analyse (local et régional) ont souvent été des espaces de débat autour des réponses proposées en matière de lutte contre la pauvreté et le reflet des rapports de pouvoir entre les échelles territoriales et les groupes d'acteurs. Dans plusieurs cas, le rôle décisif du régional et des élus (CRE) allaient parfois à l'encontre de la logique de participation des communautés.

« Il y a comme une sur-analyse. On aurait dû penser à l'organisation des territoires plus qu'à l'organisation régionale. Les territoires font de l'analyse, les élus adoptent les projets, le comité régional d'analyse se prononce et même le comité de gestion, ça alourdit tellement la démarche! Cela a produit de drôles de situations : quand les élus sont d'accord dans le territoire, comment le régional peut-il aller contre? » (Représentant comité territorial en DS, comité bilan FQIS)

« Il faut toujours aller chercher l'assentiment au régional alors que l'on a l'accord du local. C'est un pouvoir que l'on a mais c'est un pouvoir limité. La

gouvernance territoriale est contrée par le régional ». (Représentante (CDC) comité territorial en DS, comité bilan FQIS)

Rares sont les processus où la logique participative a réussi à se conjuguer à la logique de gestion. Quelques cas d'exception ont expérimenté une gestion plus collective de la gestion du fonds comme les exemples illustrés précédemment dans les MRC Antoine Label et Rivières du Nord qui pour ce dernier a même gérer collectivement les coûts consentis pour la réalisation des projets.

En somme, la logique descendante de type participative était à l'origine du PARSIS et s'est concrétisée tout au long des étapes du processus de mise en œuvre et ceci même si certaines régions ont réussi à s'enraciner dans la dynamique des acteurs locaux. Il va sans dire que la gouvernance horizontale dans une perspective de participation des communautés ou inscrite dans une perspective de coconstruction entre le régional et le local s'est vue principalement dans les régions où le lien de confiance entre les acteurs régionaux et locaux était déjà bien installé ou encore lorsque les acteurs ont su tirer les leçons du passé et faire confiance à leur intelligence et à leurs capacités collectives.

« Il y en a ici à (...) des concertations, il y a eu l'ATI, il y en a eu d'autres (...). Donc les gens sont mobilisés et je pense qu'il y a quand même dans les (...) un bon historique de concertation locale. On ne peut pas faire fi de ça, c'est ce qui permet de faire monter les choses, c'est la base. Moi je trouve qu'au niveau régional, (...) c'est quand même une commande ministérielle c'est quelque chose qui arrive assez cadré mais je pense que les gens de la CRÉ ont essayé de faire de leur mieux pour dire : Regardez je suis pris avec un cadre, on se le dit, il est là le fichu cadre, on ne peut pas beaucoup dépasser et déroger mais on est capable avec ce cadre-là de faire en sorte qu'il atterrisse de la façon la plus intelligente possible. Et qu'il fasse le plus de sens possible pour les communautés locales et pour les gens qui sont là. Parce que c'est sûr, que moi je parle avec des gens de d'autres régions ou les CRÉ qui ont ce mandat là mais qui sont dans une forme de contrainte par rapport au mandat parce que c'est très cadré. On a des choses à respecter et on n'a pas grand marge de manœuvre là-dedans. Mais comment on essaie de mettre le plus d'intelligence dans ce cadre-là, et d'entendre les besoins du milieu. » (Intervenante en développement social impliquée dans un processus local).

TROIS TENDANCES DANS LES DYNAMIQUES : COOPÉRATION, CONFLIT ET COOPÉRATION/CONFLICTUELLE

La concertation dans les territoires régionaux et locaux se coconstruit à la fois dans la coopération et le conflit. L'analyse des processus témoigne de ces dynamiques de gouvernance qui s'inscrivent sur un continuum regroupant trois grandes tendances : Coopération, conflictuelle et coopération/conflictuelle (coconstruction). La coopération conflictuelle est définie par plusieurs comme « *un mode de relation basé sur la collaboration critique (Fournier, et al., 2001) et comme une stratégie souple qui implique la création d'alliance lorsque cela est possible, et le recours au conflit lorsque requis pour augmenter le pouvoir d'influence et Caillouette (2001: 92) souligne que l'action partenariale doit se développer par la négociation pour ne pas être figée dans le conflit (cité par Bourque, 2003 :9).*

Dynamique de coopération

Dans quelques territoires locaux surtout, le PARSIS se déploie sous une gouvernance plus participative et plus ouverte. Cette façon de s'organiser pour la solidarité et l'inclusion sociale laisse place à des espaces ouverts et une communication transparente. Nous constatons que les régions qui cadrent le mieux avec ce modèle ont construit l'action au fur et à mesure, s'adaptant aux besoins du processus et aux attentes et revendications des territoires, et ce, tant au niveau régional que local, laissant une large autonomie au local comme levier de construction du régional. Elles ont su s'appuyer sur les forces vives du milieu en développant, réactivant, consolidant des concertations (sectorielles, intersectorielles ou territoriales). Une forte participation de l'ensemble des acteurs marque l'esprit des processus établissant des passerelles de communication entre tous les paliers et types d'acteurs.

« Nous autre à la MRC (...) on est chanceux on a eu un contexte favorable, en 2010, nous avons mis sur pied un comité développement des communautés donc c'est récent. On voulait avoir une représentation globale. On a travaillé vraiment la lutte à la pauvreté globale dans chacune des instances; table jeunesse, table des aînés, sécurité alimentaire, lutte à la pauvreté, on a regroupé ça avec les institutions. On a ajouté la culture, on a ajouté l'environnement donc on était comme bien partis pour travailler le projet qui s'en venait. Donc en 2011, on a travaillé le plan d'action et il y a eu le forum régional de la solidarité, on s'en est inspiré pour regrouper nos préoccupations (...) on a produit ce plan d'action-là et dans ce plan peu importe qu'il y ait le PARSIS ou pas, notre milieu on veut travailler à partir de ça. Et là arrive en 2012 l'enveloppe du PAGIS et ça été comme facilitant pour notre territoire parce qu'on était déjà localement dans une démarche de travailler ensemble et d'arrêter de travailler en silo. En tout cas, c'est pour ça qu'actuellement le PARSIS, il y a des projets qui vont être financés en lien avec certaines préoccupations mais on va poursuivre, peu importe

avec d'autres fonds. Donc c'est dans cette perspective là qu'on travaille (...) on est des privilégiés par rapport au contexte dans lequel on était ».
(Représentante d'une instance de concertation local-entrevue de groupe).

La région du Bas-Saint-Laurent a opté pour une structure régionale inclusive qui se réunit au moins trois fois par année. Appelée Table régionale des partenaires, elle oriente l'ensemble des décisions de la démarche du PARSIS. Dans cette région, la même logique est mise de l'avant avec les MRC qui ont été invitées très rapidement à rédiger des devis d'intention qui ont servi de base à l'élaboration du plan d'action régional. Par souci de transparence, sont organisées des rencontres regroupant les membres de la Table régionale des partenaires et les personnes de référence pour la mise en œuvre au niveau local. Cette région se démarque par son modèle qui part du local vers le régional et dans le cas d'une MRC par son modèle d'implication citoyenne où les personnes en situation de pauvreté ont largement été impliquées dans la mise en œuvre voire au renversement d'une intention de départ des intervenants de refuser ce processus imposé. (Voir annexe 5 d) pour l'illustration complète de la démarche citoyenne de Rimouski-Neigette.

En dépit de cette dynamique, nous avons toutefois observé que même les territoires qui s'inscrivent davantage dans un modèle plus consensuel n'ont pas échappé au conflit au moment de la phase d'analyse des projets (les enjeux étant l'écart entre les sommes disponibles et les projets proposés d'une part et d'autre part, en raison de l'absence de débat au début des processus, sur la manière de concevoir la lutte à la pauvreté).

Dynamique conflictuelle

Marquées par des oppositions entre les acteurs et les territoires et par des visions opposées quant au rôle du PARSIS dans la lutte contre la pauvreté et celui de la CRE pour coordonner la mise en œuvre, certaines régions et communautés locales ont eu de la difficulté à se structurer collectivement dans le cadre du PARSIS. Les liens qui unissent les différents acteurs de ces territoires se sont développés au sein d'expériences passées non concluantes qu'ils n'ont pas réussi à surmonter dans le cadre de ce processus. Nous observons aussi au sein de ce type de dynamique une logique de gouvernance verticale entre le régional et le local, des pouvoirs concentrés et une faible reconnaissance des aspirations

« La CRÉ n'a pas cette capacité de mobiliser les acteurs œuvrant en matière de pauvreté et d'exclusion sociale parce qu'elle est très axée sur le développement économique. Elle a même de gros préjugés envers les organismes communautaires. Un Ministère comme MSSS aurait été plus approprié puisqu'il

travaille déjà sur plusieurs dossiers avec le milieu communautaire » (Intervenant en organisation communautaire).

«Le problème des CRÉ, et ça va peut-être se résorber, c'est toujours de vouloir ... oui c'est un organisme de concertation mais ça finit par tomber dans la gestion puis l'action, ça se gère pas depuis la CRÉ. Tu devrais concerter, fixer les attentes et dire : vous autres les MRC occupez-vous des moyens. Mais ils dérapent toujours vers ça puis ça finit comme ça. Trop bottom, ça ne marche pas, il faut que ça remonte. C'est un apprentissage. Probablement que l'évaluation des CRÉ, il va y avoir des points là-dessus. L'agent part de la CRÉ, vient vers nous autres, s'en vient dire ce qu'ils veulent, nous dire de chercher ça et de remonter ça. Généralement, ça ne marche pas, ici en tout cas. Le monde sont insultés de ça. Sur le terrain, il arrive beaucoup de grosses démarches lourdes : municipalités dévitalisées, Québec en forme, Avenir d'enfants... » (Directeur général MRC).

« Les organismes ont fait preuve de beaucoup de maturité lors de la priorisation des projets. On avait l'impression que tout le monde travaillait pour le bien commun de la communauté, mais ensuite il y a tellement d'improvisation et très peu de transparence [de la part de la CRÉ], ce qui crée un sentiment d'injustice. » (Responsable développement social)

Dynamique de coopération/conflictuelle

Le modèle de coopération/conflictuelle (coconstruction) présente la manière la plus répandue dont est vécue la concertation dans le PARSIS. Nous observons que l'évolution des processus est marquée par des rapports négociés entre les groupes d'acteurs et territoires et une volonté des acteurs de faire avec le cadre tout en se l'appropriant pour répondre au modèle régional ou local de gouvernance. Ces régions s'inscrivent dans une logique d'action participative et une dynamique de coopération négociée au plan des orientations, des structures, des mécanismes opérationnel, de la conduite des processus, du rôle des groupes d'acteurs, du degré d'autonomie accordé au palier local tout en accordant au palier régional un espace décisionnel important.

Certains territoires ont pris beaucoup de temps à s'organiser avant de consentir collectivement à des mécanismes inclusifs qui conviennent à l'ensemble des acteurs. Ces mêmes territoires ont réussi avec le temps, à s'organiser et se solidariser en mettant en place des processus rassembleurs et égalitaires autour d'une vision pour la solidarité et l'inclusion sociale. Dans ces territoires, les personnes rencontrées mentionnent une évolution et des variations dans le temps. Dans la phase de démarrage et de mise en place, les points de vue sont fortement teintés par des insatisfactions et différentes frustrations quant à leurs capacités à faire avancer le dossier parfois par manque d'information, de connaissance ou en raison de

divergences quant au processus à emprunter. La prise en considération des irritants dans la négociation entre acteurs a abouti à des ajustements qui ont « renversé » les perceptions, les mêmes interlocuteurs pouvant se déclarer par la suite, motivés, organisés et mobilisés par le processus.

« C'est une très très belle réussite. Comparativement à ce qui se passait au début, je peux vous le dire [...]. Le nombre de téléphones que j'avais au début! Les gens n'avaient pas nécessairement compris la démarche de la CRÉ, c'est la lecture que j'en fais » (Responsable municipal).

« Les gens se connaissent mais n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble (...) c'est un enjeu, parce que les tables de concertation dans notre territoire ne sont pas encore toutes définies et là il faut travailler sur le plan d'action du PAGSIS (...) sur notre comité de développement social on a ajouté des représentants des tables et des secteurs d'intervention qui sont dans le plan d'action du PAGSIS, donc ça changé un peu la constitution. Aussi, le fait que l'information ne s'est pas rendu assez rapidement, on s'est rendu compte que ça reposait beaucoup sur l'organisateur communautaire de CSSS, et on n'a pas voulu que ça se reproduise donc on a nommé un exécutif. Au niveau des représentations finalement c'est le CSSS et la MRC et ça facilite beaucoup les relations avec les élus, parce que les élus font confiance à cette personne-là. Cette personne-là était dans le travail, donc tout au long du processus ils ont pu suivre où on était rendu, lire le plan avant de donner la résolution. C'est un petit milieu aussi et il n'y a pas beaucoup d'organisations donc ça nous a fait une tâche monumentale, l'automne a été beaucoup sur le PAGIS, toutes nos rencontres de concertation ont porté là-dessus. Le plan, refaire la concertation, comment on allait cibler des projets, c'était un casse-tête monumental parce que les gens sont pas habitués de travailler ensemble, donc comment on fait ça? On a élaboré plusieurs scénarios, les gens se sont prononcés, il y a un souci de transparence sinon les gens auraient tendance à dire que c'est déjà joué d'avance. La MRC et le CSSS q sont des joueurs importants dans la localité. Donc, là, il y a vraiment un souci de transparence et on prend les décisions ensemble. (Coordonnatrice d'un comité local de développement social mandaté pour la mise en œuvre du PAGSIS).

À la phase d'analyse des projets, les enjeux pour toutes les régions sont devenus plus apparents et ont fait ressortir les zones de conflit. Par exemple, dans une région, l'Alliance régionale pour la solidarité a élargi son comité et chaque MRC s'est ajoutée au comité régional. Les points de vue partagés sont illustratifs de cette dynamique de coopération conflictuelle.

« Il y a des critères de projet qui sont établis et qui sont très fixes, sauf qu'avec la représentation des territoires qui sont là au maintenant au comité

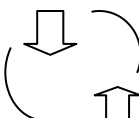
régional, ça nous ramène à d'autres préoccupations locales ce qui au départ, n'aurait pas pu faire la première constitution. Ça nous amène ailleurs par rapport à la lecture des projets, par rapport à la lecture de chacune des problématiques de chacun des territoires » (Représentante d'une MRC au comité régional).

« Moi je trouve que ce n'était pas une bonne idée d'amener les territoires au comité régional car ils sont juges et parties, ça joue du bras et le processus perd en objectivité, certains étaient là pour défendre leur territoire, pas pour la démarche. Il aurait été préférable que ce soit que des personnes neutres ou qu'on instaure des mécanismes pour mieux gérer ça » (Représentant agence de santé au comité régional).

« Moi je trouve que les membres du comité d'analyse sont trop éloignés du terrain, les ministères ne connaissent pas les réalités locales, ça a paru dans l'analyse » (intervenant communautaire) ».

« Au niveau régional, les projets préalablement perçus comme « top-down » ont maintenant fait la preuve d'être utile et de se réaliser « par et pour » les instances locales. Cela facilite les relations locales-régionales et optimisent les résultats des projets. Cela ne peut qu'être bénéfique pour les populations, les réelles bénéficiaires du Plan de lutte ». (Représentante d'une instance de concertation régionale en développement social).

Modèle type des processus	
Dynamique de coopération	Logique de processus domine l'action Approche du local vers le régional (régional se déploie à partir du local). Représentativité élargie des structures régionales Structures souples, échelle décisionnelle de consultation Stratégies de mobilisation ouvertes et larges, formes de concertation répondant au choix des processus Leadership communautaire : Forte place du secteur associatif (communautaire, femmes, citoyens) Espaces de débats (dialogue) au sein des processus (structuration / bilan) Transparence et accessibilité de l'information Mécanismes de reddition de compte consentis Gouvernance horizontale Modèle Bottom up 
Dynamique conflictuelle	Logique de gestion domine l'action Approche directive du régional vers le local (les règles, les orientations et balises viennent du régional) Représentativité concentrée vers le haut (acteurs institutionnels – politique-élus). Structures rigides Peu de mécanismes de consultation, mobilisation et concertation Leadership politique : Faible place du secteur associatif (communautaire, femmes, citoyens) Absence de débat et de dialogue au sein des processus Peu d'accessibilité à l'information Mécanismes de reddition de compte imposés Gouvernance verticale- centralisée-- leadership concentré

Modèle type des processus	
	Modèle <i>top down</i> 
Dynamique de coopération/ conflictuelle	Logique de participation et de gestion Articulation régional/local (relative autonomie locale selon les processus). Prise en compte de la spécificité territoriale Représentativité large et intersectorielle dans les structures de gouvernance. Structures multi niveaux- instauration de sous-structures décisionnelle avec des pouvoirs plus concentrés vers certains acteurs (exemple comité d'analyse des projets) Leadership partagés (institutionnel, communautaire, politique (CRE) selon les étapes du processus Stratégies de mobilisation ouvertes et larges, formes de concertation multiples (sectorielle, intersectorielle, multi partenariale, territoriale) Espaces de dialogue (structuration, orientation, analyse / bilan) Relative transparence et accessibilité de l'information selon les processus Gouvernance horizontale/verticale : Participation/revendication des acteurs du terrain au processus d'orientation et de planification, de réalisation et de bilan- coproduction du sens, des stratégies et de l'action Mécanismes de reddition de compte négociés Modèle de coconstruction : Coproducteur du sens, des stratégies et de l'action 

RÔLE ET RAPPORTS ENTRE LES ACTEURS

Le PAGSIS 2010-2015 confirme cette orientation qui ouvre les territoires régionaux et municipaux à la mobilisation et à la concertation des divers acteurs publics, privés, communautaires, associatifs. Il s'agit de nouvelles stratégies d'intervention concertée définies par les lois transversales qui encadrent la territorialisation de l'action publique (Prémont (2013)). Le PAGSIS 2010-2015 témoigne de la volonté gouvernementale de «revoir nos façons de faire» : instaurer une nouvelle gouvernance du développement social et des communautés qui implique une réévaluation des rapports entre les acteurs sur une base territoriale, mais aussi des manières de faire des divers ministères et programmes au niveau territorial. C'est le sens de l'appel à la «concertation intersectorielle» et à la participation citoyenne sur une base régionale.

La dynamique de la mise en œuvre a par conséquent mis en interface un ensemble d'acteurs qui ont joué des rôles différents, apporté des contributions certaines pour les uns, confuse pour les autres, alors que certains étaient attendus et se sont avérés plutôt effacés. Ces rôles s'inscrivent dans des rapports à la fois coopératifs et conflictuels mais le plus souvent complémentaires.

Dans cette prochaine partie, nous abordons plus en détail les contributions, rôles et rapports entre les acteurs engagés dans la mise en œuvre du PAGSIS : les CRE et les

élus, les acteurs communautaire et associatif, institutionnel, parapublic (CLD, SADC, OMH), le secteur privé et la participation citoyenne.

- **De nouveaux acteurs : les CRÉ et les élus**

Le PAGSIS interpelle directement les CRÉ par le mandat de mise en œuvre qui leur est octroyé par le MESS. Ce mandat s'inscrit dans le rôle de coordination, de gestion du fonds, de mobilisation et concertation des acteurs aux échelles régionales et locales favorisant une vision inclusive et une implication des « secteurs, des intérêts et des groupes concernés sur le territoire visé » (Cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité). Par ailleurs leur lien direct avec les élus faisait des CRE le vecteur le plus approprié pour actualiser cette volonté gouvernementale de rapprocher les décisions des milieux.

Dans le but de réaliser leur mandat, les CRÉ ont engagé une ressource dédiée au PAGSIS. Alors que certaines ont réalisé le mandat en prenant le leadership, d'autres ont utilisé l'expertise des partenaires régionaux pour partager le leadership en confiant des parties du mandat de mise en œuvre à d'autres organisations, plus précisément les instances de concertation régionale en développement social, qu'elles soient ou non rattachées à la CRE. Ce choix plus ou moins négocié selon les régions marque le type de gouvernance qui guidera le processus. Par ailleurs, ce choix n'a pas toujours fait consensus au sein des autres acteurs (communautaire surtout) ainsi qu'auprès des MRC. Plusieurs ont revendiqué, négocié, recommandé pour un éventuel PAGSIS 2, un partage des pouvoirs entre les CRE et les MRC.

L'exemple de Lanaudière

La CRÉ de Lanaudière a formé un comité de pilotage et un comité opérationnel pour la soutenir dans la mise en œuvre du PARSIS. Le comité de pilotage, formé de la CRÉ de Lanaudière, d'Emploi-Québec, du MAMROT, de la DSPE ASSS Lanaudière, du MELS, de la TPDSL et de la TROCL, a contribué à l'ensemble des étapes de mise en œuvre, allant de la planification des consultations locales et régionales, à l'élaboration du plan d'action régional, jusqu'à l'ensemble des ajustements en cours de parcours et la distribution des fonds pour les projets. Officiellement, le rôle du comité de pilotage est « d'agir comme comité de gestion et de s'assurer du suivi et de la réalisation du PARSIS (sensibilisation, mobilisation, concertation des différents comités, acteurs régionaux et locaux) », ainsi qu'« inviter les acteurs de l'Alliance lanaudoise pour la solidarité et l'inclusion sociale à une rencontre annuelle¹⁹. » Les propos recueillis révèlent que la CRÉ a reconnu la présence d'un leadership partagé avec l'ensemble des membres du comité de pilotage et ceci tout au long du processus. Ceci dit, les décisions prises par le comité de pilotage sont ensuite entérinées par le CA de la CRÉ.

¹⁹ Présentation, 2^e rencontre sur les arrimages, 2013-10-29, Lanaudière.

« Pour le Comité de pilotage, le processus de mise en place du PARSIS et celui de l'Alliance a permis de mieux comprendre la complexité des éléments de contexte ». En plus d'avoir à gérer le processus d'allocation budgétaire du FQIS, le comité de pilotage a tenté de *« s'approprier une manière de voir la lutte à la pauvreté et de travailler ensemble pour parvenir à actualiser la vision de l'Alliance (sur 20 à 30 ans) et à atteindre sa finalité »* (un membre du comité de pilotage). Le comité opérationnel avait pour mandat de préparer l'information et les documents pour faciliter le travail du comité de pilotage et il était constitué de personnes provenant des organisations membres du comité de pilotage. Pour actualiser la mise en œuvre du PARSIS au niveau local, la Table des partenaires du développement social de Lanaudière (TPDSL) a été mise à contribution pour son lien avec les acteurs locaux par le biais des comités locaux de développement social pour réaliser la mise en œuvre du PARSIS et l'exercice de priorisation. *« La structure organisationnelle de la TPDSL et le lien de confiance qu'elle a développés avec les acteurs locaux, faisait d'elle l'organisation la plus appropriée pour coordonner la mise en œuvre au niveau local. »* (Membre du comité de pilotage) Dans une logique de bénéficier de la contribution d'un plus grand nombre d'acteurs locaux et régionaux, des consultations ont eu lieu au niveau local et régional pour la rédaction du plan d'action et un comité consultatif et un comité d'arrimage est en élaboration dans le cadre de la création de l'Alliance.

Le PARSIS ayant été conduit par le palier national avec très peu de directives, nous observons une multiplicité de manière de concevoir le rôle attribué aux conférences régionales des élus. À ce sujet, des acteurs de la Côte-Nord ont rédigé un document contestant cette manière de procéder. Pour eux, le fait de passer par les CRÉ *« risque de créer des disparités entre les régions et même à l'intérieur des régions et fragiliser l'uniformisation des offres de services; il s'agit d'une réelle déresponsabilisation du gouvernement face à ses obligations en matière de lutte à la pauvreté; les CRÉ seront responsables régionalement de la lutte à la pauvreté, mais redevables uniquement devant leur conseil d'administration et le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, contrairement aux anciens CRD; la CRÉ est une interlocutrice privilégiée du gouvernement pour la région et non un organe découlant du gouvernement comme l'est un ministère, un office ou une agence [...]; la CRÉ n'offre aucune aide ou services directs à la population ou aux personnes défavorisées, contrairement aux ministères, agences ou organismes communautaires qui côtoient régulièrement les personnes démunies. »* (Centre de femmes L'Étincelle, APIC Côte-Nord, Cité des Bâisseurs)

Les CRE ont abordé leur mandat selon leurs pratiques respectives de gestion, de gouvernance et leur type de leadership, à partir d'une logique de gestion de fonds, une logique de processus (développement d'une vision commune, emphase sur les étapes du processus, les mécanismes, les espaces de dialogue, etc.) ou encore en gérant de manière constructive les tensions entre ses deux logiques. Ces manières

d'aborder leur mandat ont par conséquent influencé positivement ou négativement la mise en œuvre et elles ont caractérisé les interactions (rapports conflictuels, coopératifs, consensuels) avec les acteurs/partenaires convoqués par la demande ministérielle. Par ailleurs, leurs relations, leurs liens de collaboration avec les instances régionales et locales de concertation au départ de leur mandat ont aussi influencé leur choix.

Par exemple, dans la région du Bas-Saint-Laurent, les acteurs régionaux et le conseil d'administration de la CRÉ s'étaient déjà positionnés en faveur du développement social pour soutenir les communautés dévitalisées et vieillissantes. « À la CRÉ, les élus avaient préalablement au PARSIS identifié la nécessité de s'impliquer dans le développement des communautés par le développement social intégré pour favoriser la vitalité des communautés dans un contexte de vieillissement de la population. Depuis, la CRÉ voit le DS comme un enjeu transversal. Il y avait un momentum. Le chantier solidarité et inclusion sociale a été pris au sérieux (acteur régional). Une Table régionale des partenaires pour la solidarité et l'inclusion sociale a été mise en place. En plus d'impliquer les partenaires gouvernementaux, elle regroupe différents acteurs communautaires qui sont quotidiennement au fait des réalités et effets de la pauvreté et de l'exclusion sociale. À cet effet, il a été décidé par les partenaires et la CRÉ de construire le Plan d'action à même les préoccupations des acteurs locaux en leur demandant de faire des devis d'intention dès le début du processus d'élaboration du PARSIS. La présence de répondants locaux déjà impliqués dans les milieux a contribué à reconnaître les forces vives des communautés. Pour leur part, les institutions ont accepté de reconnaître officiellement la participation de leurs employés (organismes communautaires et agents de développement) et leurs contributions à la mobilisation sociale dans la mise en œuvre du PARSIS au niveau local. Devant cette implication de plusieurs partenaires locaux et régionaux, la CRÉ a reconnu les différents acteurs dans leur décision et l'apport de chacun. « Les plans d'action sont faits entièrement par les alliances locales. Des devis d'intention ont été déposés à la CRÉ pour réaliser le plan d'action régional. Ensuite, les alliances locales sont aussi responsables de faire leur propre plan d'action et de déterminer le suivi à mettre en place pour la réalisation du plan d'action et les critères de reddition de compte pour les projets. » Or, devant les exigences du national et la réalité de la gestion financière, des précisions se sont ajoutées éveillant des insatisfactions de la part des acteurs locaux. Ces réactions portent essentiellement sur des limites administratives et structurelles à la gestion du FQIS et sont partagées par les acteurs locaux de l'ensemble des territoires. Les acteurs témoignent être satisfaits du processus et nomment le désir de poursuivre collectivement.

Cette manière de procéder positionne les acteurs locaux comme étant les mieux placés pour définir leurs besoins, et les territoires comme l'espace d'enracinement du régional. Par ailleurs, la région du Bas-Saint-Laurent n'a pas attendu de directives du

palier national et a interprété son mandat avec une large marge de manœuvre qui a eu comme effet de débiter rapidement le déploiement du processus.

- **Les attentes face au rôle des élus...**

Nous avons cherché à comprendre la manière dont les processus ont permis d'engager les élus dans ce rôle nouveau qui leur était assigné par le biais du discours des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des plans d'action régionaux. À ce titre, nous avons mené des entretiens individuels ou des groupes avec un nombre limité d'élus. Toutefois, tous les entretiens réalisés ont traité de la place des élus dans le processus et nous ont permis de mieux comprendre les stratégies qui sont mises en place pour les impliquer, les attentes que les organisations ont à leur endroit et certaines avancées en termes de rapprochement.

Au sein des CRÉ, les élus sont au centre des décisions et de la gouvernance même si ce sont souvent les employés et la direction (le directeur de la CRÉ et le comité de direction ou le comité exécutif) qui alimentent les liens vers les différentes organisations du territoire. En ce sens, les élus, par le biais du conseil d'administration sont ceux qui avaient le pouvoir d'approuver les projets. Cette implication s'est le plus souvent limitée à un rôle symbolique soit par confiance dans l'expertise des comités d'analyse ou de pertinence ou par désintérêt pour les projets d'ordre social et pour la pauvreté dans son ensemble. D'autres fois, les élus se sont octroyés le pouvoir qui leur était donné, refusant des projets qui avaient, de manière concertée, été priorisés dans les territoires.

De manière générale la participation des élus demeure timide et se limite à un rôle d'entérinement des projets bien que dans certains cas, les élus aient utilisé les pouvoirs qui leurs sont donnés.

Pour plusieurs acteurs, le PAGSIS offrait une belle occasion d'avoir enfin un lien direct avec les élus et de les engager dans le développement social et des communautés. Les attentes étaient grandes et, face aux défis rencontrés, les acteurs ont plutôt modifié leurs idéaux et profité du processus PAGSIS pour créer des nouveaux liens avec les élus, les sensibiliser à la pauvreté, se faire connaître et reconnaître, les impliquer à petite dose dans les processus en misant sur des projets pour lesquels les élus avaient plus d'intérêt (souvent en lien avec les enjeux municipaux). Différentes stratégies pour les aborder ont été initiées pour se rapprocher des élus :

- l'utilisation du conseil d'administration des CRE pour non seulement entériner les projets mais discuter de l'évolution du PAGSI comme moyen de sensibilisation des élus;

- des contacts personnels pour entrer dans l'univers des élus ont été nécessaires dans plusieurs cas;
- inviter les élus dans les comités décisionnels, comités de travail, activités régionales et locales de concertation;
- tournée des élus pour présenter le PAGSIS, les plans d'action, les portraits de territoire
- présentation des projets aux Conseils des Maires (5 régions sur 6)

Par exemple, sur la Côte-Nord, la consultation régionale pour la rédaction du Plan d'action s'est déroulée à la suite d'un conseil d'administration de la CRÉ pour faciliter leur participation. En Mauricie, des élus de chacune des MRC siègent à L'Alliance pour la solidarité.

Au niveau local, même si la participation des élus demeure somme toute limitée, plusieurs comités locaux comptent dans leurs rangs des élus. Ceux-ci ont aussi été présents dans la grande majorité des consultations. Par ailleurs, les témoignages mettent en évidence une perception à l'effet que les élus qui se sont impliqués à un moment ou un autre au niveau local sont des élus déjà préoccupés par la pauvreté et l'exclusion sur leur territoire. Dans plusieurs cas, les élus sont représentés par des employés des villes qui participent au niveau local et qui font le relais d'information auprès des élus. En dépit d'un manque d'intérêt, d'une participation réduite, les élus n'ont pas fait obstacle au processus. .

Les entrevues révèlent que les acteurs locaux et régionaux ont beaucoup d'attentes envers les élus. Ils voudraient qu'ils soient des partenaires qui agissent concrètement et de manière cohérente et continue pour la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Ils souhaitent que les élus s'approprient l'enjeu de la pauvreté dans les outils de développement local et qu'ils réalisent un arrimage entre les divers programmes. En d'autres mots, on souhaite que les élus jouent un rôle plus formel et plus engagé pour la solidarité et l'inclusion sociale.

« Les élus ne sont pas assez impliqués, lorsqu'ils participent, ils ne prennent pas de responsabilités, ils ne s'engagent pas concrètement à changer leur façon de faire, à intégrer des enjeux sociaux dans des plans de développement, ils ne financent pas les projets » (Directrice de regroupement régional).

« Les tables locales sont invitées à travailler de pair avec les élus. Ceux-ci n'ont aucune idée du PAGSIS et du processus. Il y a tout un travail préalable à faire avec eux d'information et d'appropriation. Leur intérêt est pour l'instant financier- Le PAGSIS est une opportunité de se rapprocher de l'appareil

municipal qui a peu de lien à ce jour avec l'action communautaire locale. Nous avons des enjeux partagés avec la municipalité entre autre sur le logement. Travailler ensemble, n'est pas gagné. La ville a une politique de DS non actualisé, pas connue, pas rédigée en lien avec le communautaire ».

« Mais moi, ce que je perçois c'est que les maires n'ont pas nuit au processus, jamais, jamais. Mais ce n'est quand même pas grâce à eux qu'on est rendu là ».

« La directrice de la MRC s'assoit à ce comité local, on se dit c'est un pas. On a un pas de plus dans le lien avec la MRC mais pas nécessairement avec le monde des élus ».

« Ça fait 20 ans qu'on existe, ils ne le savaient pas...et là ils nous ont reconnu, c'est considérable comme avancée »

Voici quelques-uns des rapprochements qui ont été cités.

Récurrence	Avancées
Propos assez partagés par les acteurs rencontrés	✓ Meilleure connaissance par les acteurs communautaires de la logique des élus ✓ Reconnaissance par les élus de l'expertise communautaire en matière de pauvreté et en développement social ✓ Sensibilisation à la pauvreté
Propos recueillis dans plusieurs témoignages	✓ Création de liens entre les élus et les acteurs du développement social ✓ Nouveaux partenariats dans certains dossiers qui intéressent davantage les élus. Le transport collectif est un bon exemple (accès, plus grande utilisation, l'élargissement des services sur des municipalités non couvertes, le soutien financier à des coopératives de solidarité)
Propos recueillis chez certains acteurs	✓ Introduction de l'enjeu pauvreté dans les stratégies de développement local dans les ordres du jour des conseils municipaux ou CRE, etc.

• **Les acteurs communautaires des alliés naturels de la lutte contre la pauvreté**

Les acteurs communautaires sont bien entendu des acteurs naturels de la lutte contre la pauvreté et des alliés de longue date. Les intervenants communautaires portent le discours des droits et revendiquent un plus grand investissement de l'État pour la solidarité et l'inclusion sociale. Ils ont une opinion plutôt mitigée du processus proposé dans le cadre du PAGSIS. Tout en reconnaissant l'apport du FQIS comme levier

financier pour des initiatives sociales, plusieurs remettent en question l'approche par projet, le manque de financement à la mission de base limitant la capacité des organisations à développer des projets structurants par manque de ressources humaines et le peu de programmes agissant directement sur le revenu des personnes en situation de pauvreté. « *Le PARSIS ne permet pas de consolider l'existant, il faut absolument innover dans un contexte de sous-financement des organisations avec des redditions de compte qui sont lourdes et exigeantes comparativement aux fonds demandés* » (intervenant organisme communautaire promoteur d'un projet).

Néanmoins, plusieurs ont quand même décidé de s'investir par souci éthique, par devoir de solidarité avec les personnes qu'ils rejoignent, parce qu'ils sont témoins au quotidien de toutes les formes de souffrance sociale. Cette présence met en évidence l'engagement du secteur communautaire dans la lutte contre la pauvreté. C'est une logique de solidarité et d'engagement par rapport aux populations et communautés qui nourrissent leur engagement. L'implication du secteur communautaire s'est avérée être différente entre les groupes de base et les réseaux régionaux.

Pour les groupes et regroupements régionaux, leur participation a été variable d'une région à l'autre selon la composition des comités régionaux et la présence ou non de processus de consultation. À cet effet, les organismes régionaux ont été très présents dans les rencontres et comités de consultation ou de mise en œuvre lorsque la structure le permettait. À ce sujet, plusieurs ont revendiqué une place au sein de ces comités ou ont demandé de prendre en charge les processus de consultation. Lorsque les comités étaient restreints, certains groupes ont quand même essayé de faire valoir leurs préoccupations par le biais de portraits et d'avis déposés directement aux conférences régionales des élus comme le réseau des groupes de femmes. L'investissement du réseau et des tables de concertation régionale des groupes de femmes dès l'annonce du PARSIS a pu limiter l'implication des groupes de femmes au niveau local. D'après les propos recueillis, les tables de concertation régionale des groupes de femmes ont essayé dans toutes les régions de s'impliquer activement dans la mise en œuvre régionale. Toutefois, le regroupement est présent dans la mise œuvre régionale dans seulement une région sur six.

Les tables régionales d'organismes communautaires sont surtout présentes dans les processus régionaux. Leur implication s'est souvent limitée à un rôle de vigilance des enjeux des organismes communautaires surtout en lien avec le financement.

« Lorsque la CRÉ m'a approché pour participer au [comité régional du PARSIS], j'ai tout d'abord dit non, j'ai ensuite accepté de participer à titre de chien de garde des enjeux et des revendications des organismes communautaires. » (Un coordonnateur d'une Table régionale d'organismes communautaires)

Les TROC tiennent rarement le rôle de courroie de transmission d'information et de consultation régulière de leurs membres, leurs priorités étant davantage orientées en santé et services sociaux. Elles ont participé plus activement lorsqu'elles ne sont pas les seules représentantes des organismes communautaires.

Au niveau des organismes de base, leur implication est centrale dans les processus locaux et dans le développement d'initiatives pour la solidarité et l'inclusion sociale. Dans les faits, les comités locaux sont composés en grande partie d'organismes communautaires. Dans plusieurs régions, ce sont ces comités qui sont responsables de la mise en œuvre au niveau local (identifier les priorités pour le territoire et développer des projets qui y répondent). La grande majorité des projets financés par le FQIS est portée et mise en œuvre par les organismes communautaires. Bien entendu, certains groupes de base sont moins présents que d'autres. Souvent, ce sont les petites organisations qui sont absentes ce qui met en évidence l'inégalité des ressources entre les organisations d'un même territoire. Certains comités locaux ont voulu diminuer l'impact de ces inégalités en priorisant les projets portés par de petites organisations. C'est le cas des acteurs de la MRC de Matawinie qui ont pris la décision collectivement de prioriser les projets portés par les plus petites organisations. Cette formule soulève d'autres contraintes comme la difficulté des petites organisations à remplir l'ensemble des exigences administratives et de reddition de comptes considérées comme étant démesurées pour les budgets demandés par les petites organisations. En ce sens, d'autres comités locaux ont plutôt opté pour des projets pouvant bénéficier aux plus petites organisations, mais portés par des instances de concertation locale ou encore des organisations parapubliques. C'est le cas de plusieurs projets portés par les CLD par exemple.

« J'ai monté des projets pour les organismes de ma MRC. Le CLD est le promoteur, mais en réalité, ça répond à un besoin collectif et organisationnel de plusieurs organismes communautaires du territoire » soulève un agent de CRÉ.

Malgré les difficultés de certains territoires locaux, nous constatons des efforts importants pour inclure tous les acteurs concernés par la pauvreté et l'exclusion sociale. Dans les MRC où les acteurs ont réussi à s'organiser, les invitations pour les rencontres liées à la mise en œuvre locale se sont généralement organisées très largement sur la base de listes d'envoi incorporant toutes les organisations interpellées par la pauvreté.

Nous observons qu'il existe des enjeux qui contraignent la participation du secteur communautaire. La responsabilité de rendre des comptes au bailleur de fonds doit être portée par une organisation, ce qui restreint la capacité d'une collectivité à mener un projet comme le propose l'approche concertée. Dans le mode actuel de gestion des projets, un fiduciaire porte la responsabilité administrative lorsque la gestion du projet

concerté se fait en collectivité. Ceci soulève la question de savoir comment arriver à développer des modes collectifs de reddition de compte et de gestion des programmes cohérents avec les approches préconisées? À ce sujet, un des bilans du PARSIS soulève différents enjeux : *« le modèle de gouvernance des projets (une organisation qui gère l'ensemble du projet en laissant très peu de place aux autres organisations souvent plus petites) et la tendance à rester dans la même logique partenariale (deux organismes qui s'allient toujours ensemble pour déposer des projets) [fait que] certaines organisations sont toujours laissées pour compte et qu'il y a très peu de plus-value dans l'action concertée qui en découle. »*

Les données recueillies permettent de constater que le secteur communautaire au niveau local a répondu de manière dynamique au PARSIS. Il s'est déployé dans des modes d'action concertée dans plusieurs territoires locaux. Dans certains territoires, les structures de concertation existantes ont été facilitantes, alors que pour d'autres les acteurs ont dû mettre en place des manières de travailler et de se concerter innovantes et créatives pour s'inscrire dans le processus.

Dans tous les cas, les concertations se heurtent à des obstacles systémiques, l'action intersectorielle étant encore peu développée au plan interministériel ce qui limite la capacité des milieux de donner des réponses structurantes aux problèmes sociaux qu'ils rencontrent.

- **Présence limitée du secteur de l'économie sociale**

Le secteur de l'économie sociale est peu présent à priori. D'après les données collectées, seule une région a mis en place des stratégies dès l'annonce du PARSIS pour intégrer le secteur de l'économie sociale en diffusant un communiqué de presse conjoint entre la CRÉ et la Table de concertation régionale en économie sociale. Au niveau local, rares sont les entreprises ou les organisations de ce secteur qui ont participé aux comités locaux du PARSIS à l'exception de quelques entreprises d'insertion sociale. D'autres régions tentent maintenant d'intégrer ce secteur dans une perspective d'arrimage des initiatives pour la solidarité et l'inclusion sociale plus précisément dans le cadre des projets en lien avec le programme des municipalités dévitalisées.

- **Les acteurs institutionnels, publics et parapublics au cœur des processus**

Les acteurs institutionnels ont joué un rôle prédominant dans le processus, ils ont orienté des choix selon qu'ils étaient ou non leaders. Ils ont été présents dans toutes les régions, surtout au niveau régional (par le biais des ministères et de leur implication dans les comités régionaux), mais aussi local (surtout par le biais des fonctionnaires

des villes ou des CSSS). Les types d'implication et d'influence sont fort différents entre le niveau régional et local.

Au niveau régional, les représentants des ministères participent à la planification, à l'identification des orientations et des critères de mise en œuvre, à la gestion du FQIS, à l'analyse des projets. Ils sont au centre des décisions surtout lorsque le comité régional est restreint à la CRÉ et aux représentants des ministères. La présence des différents ministères sur les alliances régionales permet une meilleure lecture du territoire et la construction d'une vision commune – un arrimage des problématiques. Nous observons une volonté de débattre sur la vision de la pauvreté et développer une vision collective du plan d'action. Toutefois, les ministères ont différents intérêts et préoccupations et des objectifs ministériels qui se confrontent.

Les Conférences administratives régionales (CAR) sont des assemblées réunissant de nombreuses personnes (souvent plus de 30) dont les représentants des directions régionales des ministères et des organismes travaillant au développement de ces territoires, deux à trois fois par an. La mission d'une CAR est d'assurer la concertation et l'harmonisation des actions des ministères et des organismes du gouvernement dans les régions, notamment lors de la mise en œuvre des politiques et des actions à l'égard du développement régional, afin d'en promouvoir une vision intégrée et cohérente. Le rapport du vérificateur général (2010-2011 :19) constate que *« pour les régions que nous avons examinées, la CAR est dans les faits un lieu d'échange d'informations beaucoup plus qu'un mécanisme menant à des prises de décision visant à harmoniser les actions gouvernementales. Par conséquent, elle ne peut jouer le rôle qui lui est dévolu »*. Dans la pratique, leur rôle demeure flou.

Au niveau local, les acteurs institutionnels sont davantage en appui au processus. Ils contribuent par un accompagnement, un support en ressource et par leurs connaissances des territoires et les outils dont ils disposent. L'accompagnement dans la complexité des processus locaux mis en place dans le cadre du PARSIS s'est posé comme un enjeu incontournable pour la mise en œuvre. Les données recueillies attribuent souvent le rôle de l'accompagnement et d'animation du processus à l'organisateur communautaire. Toutefois, nous avons observé que ce rôle est aussi porté par des agents des instances locales de concertation.

Les propos recueillis soulèvent la question du peu d'information qui circule au sein des ministères entre les différents paliers (entre le national, le régional et le local). Les acteurs institutionnels du régional sont informés en grande partie par la CRÉ et ceux du local vont s'informer à la personne qui reçoit l'information par la CRÉ (souvent nommée personne poteau ou comité de mise en œuvre locale). En ce sens, l'information qui

circule est peu diffusée et repose sur une seule organisation (la CRÉ), même lorsqu'il existe d'autres courroies de transmission entre le régional et le local. Il est alors fréquent d'entendre que des élus ou des agents du CLE sont allés voir la personne s'occupant de l'accompagnement au niveau local pour avoir de l'information générale sur le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale.

Les instances de développement local comme le CLD, la SADC et l'OMH sont fréquemment présentes sur les comités locaux PARSIS, parfois dans un rôle d'accompagnement, d'autres fois comme promoteur et développeur de projets. Leur rôle est directement lié à leur position institutionnelle d'agent de développement local. Dans l'accompagnement, ces instances tentent de faciliter le processus pour bénéficier du levier de développement que peut être le PARSIS et, lorsque ces organismes sont promoteurs, ce sont des projets qui impliquent généralement plusieurs acteurs du territoire et touchent directement son développement. Sur la Côte-Nord, plusieurs CLD sont les porteurs de la mise en œuvre au niveau local avec l'embauche d'une ressource dédiée spécifiquement au PARSIS. Dans cette région en particulier, les CLD sont aussi promoteurs de plusieurs projets surtout dans l'optique de faciliter la prise en charge des projets au niveau administratif.

- **Le secteur privé**

Le secteur privé est peu présent dans les processus et les projets mis en place dans le cadre des plans d'action régionaux pour la solidarité et l'inclusion sociale. Lorsqu'il y a eu des consultations avant l'arrivée du plan, ce secteur a très peu été interpellé si non pour les rares projet en lien avec l'emploi et dans une MRC avec un projet de logement social.

En ce sens, l'emploi, comme solution de lutte contre la pauvreté, ressort peu dans les plans d'action et les projets. Dans les projets locaux, certaines collaborations avec des entreprises privées se mettent en place souvent pour soutenir le 20% de contribution du milieu demandé aux promoteurs.

La vision partagée de la lutte à la pauvreté et du développement social dans la Bas-Saint-Laurent semble être un vecteur important pour faciliter l'intégration du secteur économique aux enjeux de solidarité et d'inclusion sociale. Par exemple, des pourparlers sont en cours pour utiliser une partie des retombées économiques des projets éoliens pour financer des projets de développement social et de lutte contre la pauvreté. Il faut préciser que la région se positionne fortement pour le développement social comme moyen de soutenir des communautés dévitalisées souvent dû à l'exode des jeunes vers les centres urbains.

- **Le rôle des fondations privées**

Nous avons observé des tentatives de rapprochement avec les fondations privées parfois au niveau local, mais aussi régional. Dans les faits, l'arrivée du fonds québécois d'initiative sociale a soulevé l'enjeu de l'arrimage des fonds dans plusieurs régions. En ce sens, certaines d'entre elles ont initié des discussions avec les fondations privées et les acteurs régionaux pour faciliter une utilisation cohérente des fonds (complémentarité des fonds entre eux, reddition de compte simplifiée). Deux régions vont même jusqu'à mettre sur pied des comités d'arrimage pour favoriser une cohérence des actions pour la solidarité et l'inclusion sociale et une cohabitation des différents fonds. La présence du fonds québécois d'initiative sociale a été dans ces deux cas, un vecteur pour approfondir des rapprochements déjà en construction avant le Plan gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale.

Par exemple, sur la Côte-Nord, il y avait avant l'arrivée du PARSIS un comité de gestion des plans d'action gouvernementaux. Ce comité intégrait les sociétés de gestion de fonds présentes dans la région (Avenir d'enfants, Réunir Réussir et Québec en forme). La présence du PARSIS a permis de questionner et d'approfondir les manières de travailler ensemble. Lorsque les sociétés de gestion de fonds administrés par la fondation Lucie et André Chagnon ont voulu s'implanter sur la Côte-Nord, ils ont trouvé des partenaires régionaux enthousiastes. Une personne travaillant dans une direction ministérielle de la Côte-Nord précise en faisant référence à une approche de développement intégré « *Ce fut facile de les intégrer. Nous avons une vision similaire du développement des communautés.* »

Même si les fondations n'ont pas été directement associées à la mise en œuvre du PARSIS, nous pouvons percevoir leur influence dans les priorités et les projets qui intègrent largement les orientations des saines habitudes de vie ou de la persévérance scolaire dans tous les espaces de discussion (forum, plan d'action, comité) et ceci, même lorsque l'enjeu n'a pas été identifié collectivement. Par ailleurs, la manière de travailler conjointement avec les acteurs régionaux et le fait que les fonds représentent des leviers financiers qui n'existaient pas avant a été un incitatif pour faciliter leur intégration dans la région. Maintenant, les différents fonds (Réunir Réussi, Avenir d'enfants et Québec en forme) participent activement au comité régional de gestion des plans d'action et aux différents comités mis en place dans les MRC pour la solidarité et l'inclusion sociale.

- **Le rôle des citoyens et des personnes en situation de pauvreté**

Les données recueillies nous ont amenés à questionner le concept de participation citoyenne. Ayant été abordés dans chacun des entretiens avec les personnes impliquées dans les processus mis en œuvre dans le cadre du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale, nous avons observé que le sens

donné à ce concept varie grandement d'une personne à l'autre. Par exemple, les acteurs rencontrés peuvent entendre par participation citoyenne la participation des organisations qui représentent les personnes visées par leur mission, la participation bénévole des administrateurs des organisations ou la participation des personnes visées par les missions des organisations.

Plusieurs acteurs soutiennent que les personnes qui travaillent au sein des organisations connaissent bien la réalité des populations qu'elles desservent. À ce titre, elles se positionnent en expertes de la réalité des personnes, des problématiques qu'elles vivent par leur niveau de proximité avec les populations qui fréquentent leurs services. Cette connaissance peut provenir d'une lecture individuelle ou collective des employés de l'organisation ou de consultations et témoignages plus ou moins structurés. En contrepartie, elles peuvent reposer sur des interprétations subjectives et peu documentées si aucune stratégie n'est mise en place pour valider les perceptions auprès des personnes concernées ou même partager une compréhension de la réalité entre intervenants, gestionnaires et organisations.

Parmi les témoignages des acteurs rencontrés qui interprétaient la participation citoyenne de cette manière, nous identifions deux tendances. Celles des organisations qui mettent en place différentes stratégies pour parfaire leur compréhension de la réalité des personnes fréquentant leur organisation pour ensuite les représenter dans leur mission, dans le développement de projets ou dans les concertations. Par exemple, plusieurs regroupements régionaux de groupes de femmes ont effectué des consultations pour prendre en compte les points de vue des femmes et déposer des avis à la CRÉ dans le cadre des plans d'action régionaux pour la solidarité et l'inclusion sociale. D'autres organisations mandatent une personne pour les représenter dans les concertations et ainsi faire valoir leur intérêt et celui des personnes qu'elles desservent. Ce type de participation pose des enjeux de représentativité même si les personnes sont choisies pour leur compétence et leur connaissance. Une étude menée par Côté, St-Louis et Bourque (2009) dans un des territoires interpellés par la recherche montre que la participation à la concertation est souvent liée à un individu dans le sens que les personnes, une fois mandatées, n'ont pas à rendre des comptes ou très peu à leurs organisations. Ces mêmes personnes consultent leurs collègues ou les personnes visées par la mission de leur organisation souvent de manière informelle et ad hoc sans qu'il y ait de retour systématique.

Les témoignages qui font référence à une participation des organisations soulignent une très grande participation et font davantage référence à la notion de société civile qu'à celle de participation citoyenne. Cela va sans dire puisque les données ont montré une forte participation des organismes communautaires dans l'ensemble des processus locaux.

La notion de participation des bénévoles au sein des organismes communautaires doit aussi être mise en évidence. Elle cohabite souvent avec la conception de représentation des citoyens par le biais de la participation des organismes. Les conseils d'administration étant formés de bénévoles, certaines personnes rencontrées mettent en évidence le caractère citoyen de leur propre organisation. Les intervenants et les gestionnaires qui participent aux concertations et qui développent des projets relèvent d'une structure décisionnelle citoyenne. Cette manière de percevoir la participation citoyenne fait face aux mêmes défis de représentativité.

Les entrevues révèlent que les acteurs font souvent référence à la participation des personnes visées par la mission de leur organisation en termes de participation citoyenne. Dans cette perspective, la majorité affirme que celle-ci est déficiente et se rabat sur leur capacité, en tant qu'organisation, à représenter les personnes. Lorsque les personnes concernées par les projets ou les programmes sont présentes dans les démarches initiées par les plans régionaux et locaux pour la solidarité et l'inclusion sociale, elles le sont de manière marginale, souvent par le biais d'une organisation de défense des droits qui les invite à participer ou alors, ce sont des retraités anciennement employés d'une organisation impliquée dans le processus. À cet effet, nous notons la participation de quelques citoyens dans les consultations ou dans les comités locaux de mise en œuvre. Ils sont rarement présents dans l'élaboration des projets.

La démarche « AVEC » de Rimouski-Neigette (annexe 5c) fait exception. Dans ce cas, les personnes impliquées dans le plan d'action pour la solidarité et l'inclusion sociale proviennent pour moitié des organisations et pour l'autre des personnes en situation de vulnérabilité. Pour « AVEC », cela constitue un moyen de donner un sens à la démarche et de s'assurer que les fonds permettent de mettre en place des projets qui répondent réellement aux besoins des personnes visées par ceux-ci. Bien entendu, la participation citoyenne, dans cette perspective, implique des stratégies pour soutenir des rapports égaux entre les personnes et pour faciliter la participation de personnes qui ont différentes conditions de participation (salarié ou non, conditions socio-économiques limitant parfois les déplacements et la capacité de participer, différents types de connaissance et de savoirs, niveau d'alphabétisme, etc.). Cette conception de la participation citoyenne reconnaît les différents types de savoirs et accorde aux citoyens et citoyennes qu'ils sont les experts de leur vécu, qu'ils sont les plus compétents pour identifier qu'ils peuvent mettre à profit pour l'élaboration des projets et disposent de moyens et outils pour mettre en œuvre les projets. L'expérience de Rimouski-Neigette, met en évidence comment ces deux types de savoirs peuvent se compléter et s'enrichir mutuellement. Entre autres choses, les intervenants signifient avoir une meilleure compréhension de la réalité des personnes pour lesquelles elles

travaillent et les citoyens et citoyennes affirment avoir plus de ressources (connaissances, réseaux, capacités d'action) pour contribuer au développement de leur collectivité grâce à leur participation à la démarche.

En nous inspirant de différentes recherches (Mercier, Bourque et St-Germain, 2009; St-Louis et St-Germain, 2013; Bourque, St-Louis et Côté, 2009; Forest et St-Germain, 2010), nous constatons que le fossé se creuse entre les personnes, les organismes et les tables de concertation. Ceux et celles qui ont fait le choix d'opter pour des processus qui impliquent les personnes concernées par les missions des organismes et les projets font tous référence à la nécessité d'établir des mécanismes adaptés intégrés au processus et inscrit dans du temps long. En ce sens, les résultats de la recherche de Sophie Duppéré, *Vers une autonomie alimentaire pour tous : Agir et Vivre Ensemble le changement*(2014) mettent en évidence la difficulté que cela pose pour les organisations. Tout en considérant qu'ils sont en mesure de représenter les personnes qu'elles desservent, plusieurs mentionnent réfléchir à des moyens pour impliquer davantage les personnes vulnérables dans l'ensemble des processus. La place et le rôle limités des personnes en situation de pauvreté et celle des citoyens et citoyennes en général témoignent d'un déficit démocratique dans les pratiques et de l'inégalité des rapports entre groupes sociaux.

- **La participation des communautés**

La participation des communautés a été interprétée comme la participation de l'ensemble des acteurs convoqué dans la mise en œuvre : élus, intervenants, gestionnaires, entreprises, citoyens, institutions. Les processus ont démontré que peu de citoyens ont été partis prenante des processus. Toutefois, la communauté pris au sens des communautés locales territoriales est sans aucun doute le fil conducteur de la participation des différents types d'acteurs. Dans les six régions, nous observons diverses initiatives allant de la consultation, à la transmission de l'information, à l'opérationnalisation par une participation aux décisions pour une multitude d'acteurs concernés par la pauvreté. Souvent les mécanismes d'information sur les processus ont été publics. En contrepartie, les territoires locaux revendiquent leur autonomie décisionnelle dans presque tous les cas et critiquent de ne pas avoir été impliqués dès le départ. Les plans d'action régionaux pour la solidarité et l'inclusion sociale sont des espaces de débat et de négociation entre acteurs dans presque tous les territoires. Ces espaces ont parfois été des lieux de construction d'une vision commune et d'une manière de travailler ensemble porteuse de promesses pour l'avenir. Dans d'autres cas, ils ont été des espaces de canalisation des difficultés intrinsèques au territoire marqué par les rapports de pouvoir déjà existants. Dans tous les cas, les acteurs ont été confrontés à des contraintes de logique de programmes et de critères administratifs ministériels provenant du régional ou du national.

LES CONDITIONS POUR AGIR

La diversité et la spécificité des réalités de chacune des régions rend difficile l'exercice consistant à distinguer les conditions favorables et défavorables à la mise en œuvre des processus dans ce sens qu'une même condition peut s'avérer favorable pour les uns et défavorable pour les autres. Nous présenterons simultanément les aspects favorables et défavorables d'une condition qui peut influencer la dynamique de l'action collective dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS 2010-2015. L'identification de ces conditions s'appuie à la fois sur l'ensemble de nos observations mais surtout sur les exercices de bilans produits par plusieurs régions.

- **La marge de manœuvre accordée aux régions**

L'intention de l'orientation 1 du PAGSIS qui consiste à « revoir nos façons de faire et rapprocher les décisions des milieux locaux et régionaux » (MESS, 2010) laisse une marge de manœuvre aux régions pour faire autrement. Dans ce sens, il est attendu qu'il y ait une diversité d'approches. Toutefois cette marge de manœuvre n'a pas été interprétée de la même manière par les CRE et les partenaires mobilisés, et s'est présentée à la fois comme une condition favorable pour les uns et contraignante pour les autres par l'absence de consignes claires sur cette marge de manœuvre. Pour plusieurs, cette marge de manœuvre s'est traduite par un processus qu'il fallait construire au fur et à mesure, créant au fil de l'évolution du processus les outils et instruments nécessaires à sa mise en œuvre.

« Tantôt on a inventé les affaires au fur et à mesure dans le but de présenter le plan d'action, les guides et les critères de la CRÉ pour que les gens comprennent de quoi on parle, au fur et à mesure, on a dit ah oui il faudrait bien, on a fait des rencontres spécifiques pour chaque cible pour que justement les partenaires se parlent, qu'on ait une idée de ce qui s'en vient et leur demander qu'est-ce que vous voulez par la suite. On aimerait avoir un suivi, bon ok, on invente les règles au fur et à mesure mais le comité c'est des gens du Regroupement pour le développement social avec la table pauvreté et la MRC donc déjà là on n'est pas habitué de travailler ensemble mais il y avait aussi un objectif un peu caché qui était nommé, parce qu'on connaît notre monde, dire on va aussi vous donner les règles pour ne pas se faire lancer des roches, c'est pas pour votre financement de base, faut que tu trouves des amis, on travaille tous ensemble, c'est pas la CRÉ qui a inventé tous les critères » (intervenante d'un comité de mise en œuvre).

- **Le temps du processus**

Dans les six régions, nous observons une tendance à mettre en place des projets de lutte contre la pauvreté par urgence d'agir pour aider les personnes ou par difficulté d'agir à long terme dans un contexte où les budgets sont restreints sur quelques années et souvent par devoir d'utiliser des sommes dédiés à la lutte à la pauvreté.

Pour plusieurs, le critère de pérennité des projets a permis de réfléchir les réponses dans le temps long. Une des régions insiste particulièrement sur ce critère ce qui induit un processus spécifique de mise en œuvre des actions. Ce critère est tellement central dans l'approbation ou non des projets qu'il devient une approche en soi. Dans cette logique, la solidarité et l'inclusion sociale passent par une pérennisation des projets au-delà des fonds disponibles. En cohérence avec cette approche, cette région a particulièrement mis l'accent sur la mise en place de processus au niveau local et régional. La visée des projets dépasse l'échéancier du PAGSIS et engage les acteurs dans une réflexion sur des montages financiers, des arrimages de fonds et les conditions nécessaires au processus.

- **Le territoire est l'échelle pertinente d'exercice de la solidarité**

Le PAGSIS 2010-2015 confirme cette orientation qui ouvre les territoires régionaux et municipaux à la mobilisation et la concertation des divers acteurs publics, privés, communautaires, associatifs. Il s'agit de nouvelles stratégies d'intervention concertée qui encadrent la territorialisation de l'action publique. Dans cette perspective, le territoire devient un élément-clé de la concertation intersectorielle car il incarne l'espace commun des interactions entre partenaires. Comme le précisent Ulysse et Lesemann (2007 :107), *« le territoire est à la fois source d'identité commune avec de multiples formes de clivage social et espace d'action qui permet l'intégration des diverses initiatives venant tant des politiques et des programmes gouvernementaux, du privé que de la société civile »*. L'analyse de la mise en œuvre a révélé que le territoire « vécu », local, est le plus déterminant au plan de la mobilisation des communautés car l'action territoriale locale permet aux acteurs de transformer le territoire administratif (artificiel) et de lui donner sens. À l'échelle locale, les acteurs arrivent à construire plus facilement un cadre d'action collective, un faire ensemble autrement. Le territoire devient un système capable de donner cohérence à l'action et d'offrir des occasions d'agir de manière transversale. Le territoire local permet et favorise une plus grande emprise sur l'action par la connaissance fine qu'ont les acteurs de leur territoire pour juger de la pertinence des projets, pour mobiliser les partenaires, pour accroître le sentiment d'appartenance et d'engagement. Par conséquent ce territoire de proximité offre une meilleure capacité d'influencer l'action et l'interaction entre les acteurs (proximité des décisions). Il devient une condition favorable à la l'action intersectorielle. C'est pourquoi il se présente aussi comme un espace de revendication d'autonomie et de tension dans l'articulation entre les paliers régional et local. Comment offrir cette condition tout en régulant à l'échelle régionale les enjeux d'un ensemble de territoires qui composent une région? Certaines régions ont pris en compte les territoires locaux pour construire la mobilisation régionale suscitant par conséquent une meilleure adhésion au processus.

- ***Les mécanismes de gestion du fonds***

Les nombreux irritants relevés lors de la phase de mise en place, dont la plupart étaient liés aux lacunes en matière de communication et à l'absence d'outils de gestion spécifiques et adéquats, se sont progressivement estompés au cours de la deuxième année d'opération ou sont en voie de l'être. Des ajustements ont été effectués au niveau des CRÉ, au niveau des territoires et dans les rouages entre le régional et le local. Les régions et territoires ont réalisé ou sont sur le point de s'engager dans des démarches de bilan. Les premiers résultats disponibles attestent de progrès réalisés dans la gestion collective du FQIS, dans l'identification d'améliorations possibles pour une éventuelle suite. Il reste que certains problèmes liés principalement à la compréhension et à l'interprétation des orientations et normes du FQIS persistent. Ces problèmes sont à souligner, car ils peuvent constituer des entraves à l'action et avoir des effets négatifs sur la mobilisation, la concertation, la collaboration et le partenariat. Nous nommons ici les principaux problèmes rencontrés et nous référons à l'annexe 5 e) qui expose l'ensemble de la problématique de gestion du fonds:

- Dans la phase de démarrage, le manque d'accessibilité des documents d'information sur le PARSIS a généré des insatisfactions, laissé beaucoup d'espace aux interprétations, déclenché la production d'outils locaux, créé une surcharge de travail au niveau des agents des CRÉ et des responsables de territoires.
- De l'avis de différents acteurs, le processus a été lancé sans que les modalités et les outils de gestion régissant les relations du ministère et des CRÉ et celles des CRÉ vis-à-vis des territoires locaux et des promoteurs de projets aient été définies.
- Les choix de paramètres de répartition présentés par les CRÉ ont pu générer des insatisfactions et soulever des débats ou au contraire susciter l'adhésion immédiate des partenaires de l'Alliance.
- Au niveau régional, la mise en œuvre a été ralentie par des lacunes dans l'information émanant du ministère. Cela a entraîné des interprétations tant au niveau régional qu'au niveau local.
- Demandes non admissibles au FQIS. Parmi les normes relatives aux demandes admissibles au FQIS, la non-admissibilité « pour le soutien financier en appui à la mission globale des organismes communautaires » a soulevé bien des questionnements. Dans la plupart des documents des CRÉ, cette norme est reprise telle que formulée dans les documents du MESS et du FQIS ce qui laisse place à interprétation
- Des critères régionaux ajoutés aux normes du FQIS
- Des critères locaux ajoutés aux critères régionaux

Après une phase de mise en place quelque peu cahotique de laquelle se dégagait une impression de « grande pagaille », plusieurs irritants liés à la gestion régionale du FQIS se sont estompés. Les rouages de l'opérationnalisation se sont améliorés, notamment

au niveau de la communication, de la circulation des informations, de la production d'outils et de l'harmonisation de ces outils. Des règles régionales ont été créées, certaines ont été revues ou sont en voie de l'être afin d'améliorer leur adéquation aux réalités des milieux. Toutefois, à l'issue de la deuxième phase, où dans les régions observées, la quasi-totalité de l'enveloppe régionale FQIS est engagée, les témoignages de promoteurs ayant à produire leur reddition de comptes laissent percevoir un regain de mécontentement et de lassitude face à la lourdeur administrative de la gestion du FQIS. Par ailleurs, l'approche de l'échéance du bilan pluriannuel des CRÉ (30 juin 2014), alors que de nombreux projets sont en phase de démarrage ou en pleine action et que l'échéance de l'ensemble de la démarche est fixée au 30 septembre 2015, met en relief le fait que les redditions de comptes exigées des CRÉ par le ministère restent fortement orientées sur les résultats en termes de gestion financière dans un calendrier fixé par le ministère indépendamment des réalités de la mise en œuvre aux rythmes différenciés selon les régions et selon les territoires. De plus, au début de l'année 2014, dans certaines régions où les territoires n'ont pas encore engagé leurs fonds en totalité, les promoteurs de projets dont le démarrage a été retardé par la lenteur des processus n'ont pas encore obtenu de réponses définitives quant à la possibilité d'aller au-delà de la date finale fixée dans le PAGSIS.

- ***L'accompagnement***

Ce thème a émergé de la collecte de données. Partout dans toutes les régions, les MRC, lors des groupes de discussion, les entrevues individuelles, les gens nous ont parlé de l'accompagnement nécessaire à la mise en œuvre. Il témoigne de la complexité de l'action, et des enjeux entourant le développement des compétences pour agir dans la pratique de l'action concertée intersectorielle. Tous les milieux se sont donné cette condition pour pouvoir agir à défaut qu'elle ait été pensée au départ des processus voire dans le cadre d'élaboration des Alliances. Certains se sont donné du financement pour soutenir ce rôle mais dans la plupart des cas, le travail d'accompagnement a été une charge de travail supplémentaire pour les acteurs. Plusieurs sont des organisateurs et organisatrices communautaires, d'autres des agents de CLD ou autres types d'organisations. Certaines démarches locales ont demandé eu recours à diverses ressources.

Alors que l'accompagnement n'était pas prévu dans la mise en œuvre du PAGSIS, ce rôle est demeuré inégale d'une région à l'autre. Le rôle d'accompagnement met en évidence plusieurs enjeux et inégalités dans le déploiement du processus : le capital communautaire au départ des processus dans chacun des territoires et la présence ou non de ressources disponibles et compétentes, qui posent l'enjeu de pouvoir positionner le territoire dans le déploiement du processus global, la volonté d'investir dans ce rôle, le rôle et la volonté des acteurs institutionnels et parapublic de s'inscrire en support au développement des communautés.

« C'est en observant à certains niveau du processus au local et au régional, on s'apercevait que dans certains milieux, il y avait vraiment eu des démarches importantes d'accompagnement des organisations pour remplir les formulaires, pour développer une problématique puis là on s'est dit , c'est complexe la mise en œuvre de tout ça, ça nécessite le développement des compétences, d'avoir certaines compétences au départ. Donc est-ce que ça c'est posé dans toutes les régions, dans tous les milieux, est-ce que ça fait partie des conditions de réussite? Au départ, on n'avait pas du tout ce regard-là puis en regardant aller les choses on s'est aperçu qu'il y avait des régions au niveau des CRÉ qui avaient développé beaucoup d'outils, d'autres moins. Dans certains milieux ils vont s'asseoir avec le groupe et on la fait avec toi ta demande et ça pose finalement des défis à long terme sur la capacité de se structurer. Si on dit qu'on veut avoir des effets structurants, donc c'est cette question-là qui nous a amenés à creuser la question de l'accompagnement» (organisatrice communautaire impliquée dans un comité de mise en oeuvre)

« Nous si on y va en deux temps dans le fond, projet et avant-projet, c'est justement pour permettre entre l'avant-projet et le projet une période d'accompagnement avant le final, mais c'est aussi pour permettre cet accompagnement parce que, bon, il y a peu d'acteurs dans notre MRC, c'est un petit milieu et les acteurs n'ont pas nécessairement toutes les capacités, n'ont pas développé également les mêmes capacités, ils ont le vouloir mais ils n'ont pas la capacité. Les organismes reflètent aussi la pauvreté de la communauté ». (Intervenante impliquée dans un comité de mise en œuvre).

Nous avons relevé les actes d'accompagnement et de soutien au processus et les présentons comme une compétence de la pratique de l'action concertée intersectorielle mais aussi comme une condition nécessaire à la réussite des processus complexes.

Le rôle de l'accompagnement des communautés

Nécessité de l'accompagnement pour:

- un travail de médiation et de relais entre les acteurs
- un travail d'information, de sensibilisation, un travail pédagogique,
- un travail de soutien logistique et de structuration de l'action (s'organiser ensemble-unifier les acteurs pour se mobiliser dans l'action)
- un travail de mobilisation (mobilisation des connaissances, mobilisation des acteurs, mobilisation des ressources, comme processus de changement des pratiques et des rapports, dans le cadre de l'action collective autour d'un processus planifié de changement
- une construction de l'accompagnement en continu pour suivre l'évolution des processus

Le rôle de l'accompagnement des communautés

Mise en contexte:

La nécessité de l'accompagnement a parfois été pensée et structurée par le biais d'organismes (régionaux ou locaux) ou de structures institutionnelles comme les MRC. Lorsque ce n'est pas le cas, l'accompagnement se fait directement avec les acteurs locaux. Les OC ou les agents de développement se retrouvent à prendre en charge un nombre important de rôles pour faciliter la mise en oeuvre. Il importe de souligner que la présence d'une structure pour faciliter l'accompagnement peut quand même entraîner une charge de travail importante aux acteurs locaux.

L'accompagnement : plusieurs rôles

- mise en place du processus et structuration des comités d'analyse;
- lien entre le GPS et les territoires- rôle substitut du GPS- lien entre le GPS et le milieu - rôle clé - connaissance des territoires;
- participer à lancer des rencontres locales pour un potentiel projet dans le milieu : faire lever les projets;
- structuration du partenariat et de la concertation (plus largement que les instances ciblées par la CRE-instances de concertation en DS);
- création et accompagnement des comités locaux de suivi;
- présentation au milieu (tables de concertation) du PAGSIS et mobilisation des acteurs en périphérie (élus, autres instances communautaires, municipalités, etc.);
- accompagnement des organismes communautaires dans l'élaboration des projets : écriture des projets- faire des liens entre les projets et les acteurs- analyse des besoins, rencontre avec les promoteurs, présentation écrite des projets-liens avec meilleure les critères du FQIS
- gestion des enjeux (prévoir les enjeux, préparer le terrain);
- faire que les projets traversent le processus et répondent aux critères en lien avec les priorisations (aider à positionner les projets dans la chaîne de consentement);
- instaurer des mécanismes de gestion de conflits d'intérêts - et faire durer les liens dans le temps;
- rôle proactif de recherche d'information –transmission de l'information / vulgarisation de l'information (tableaux explicatifs, synthèse des informations, outils de communication, de processus)
- préparer le terrain pour l'arrivée du PAGSIS;
- rediriger les demandes et les besoins pour les projets refusés: voir comment on attache les besoins à ce processus et s'organiser autrement;
- leadership d'animation (souci de transfert après PAGSIS);/ animation et leadership partagé avec les acteurs (développement de stratégies)/ documenter les processus (PV des rencontres locales);
- recours à des ressources externes pour solutionner les dynamiques conflictuelles
- Outiller les milieux au fur et à mesure : présentation plan d'action, guides, critères, rencontres spécifiques par cible, suivi, etc.).

Qui réalise l'accompagnement

- organisateurs communautaires (CSSS) sont très présents dans certaines régions;
- agents de développement interpellés par la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ou le développement social (CDC, SADC, CDEC, CLD, Ville secteur communautaire)
- organisations régionales ou municipales interpellées par la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ou le développement social.

LES AVANCÉES PERÇUES?

Les avancées au plan de la mobilisation

La solidarité et l'inclusion sociale et la lutte contre la pauvreté demeure un enjeu important qui ne rejoint pas tous les groupes d'acteurs. Toutefois, le PAGSIS 2010-2015 s'inscrit dans une approche territoriale et de développement des communautés et un grand nombre d'acteurs a été mobilisé dans la mise en œuvre des PARSIS dont les CRÉ et les élus municipaux.

La principale avancée est due à l'association de nouveaux acteurs, les élus dans l'ensemble du processus avec le rôle majeur de décideurs même si ce nouveau rôle comporte des limites (notamment l'absence d'obligation légale pour encadrer l'engagement des élus) et quelques risques (les jeux de pouvoir politique). L'avancée se constate à différents niveaux : la lutte contre la pauvreté est inscrite à l'ordre du jour des Conseils de Maires des MRC et des Conseils d'administration des CRÉ. C'est un nouveau positionnement de l'enjeu de la pauvreté qui a aussi pour effet une meilleure compréhension du développement social et des communautés par les élus, un rapprochement du milieu politique et du milieu communautaire, une reconnaissance entre les acteurs. Ce qui se traduit par un élargissement de la concertation, la création de nouveaux liens et de nouveaux partenariats.

« Ça a été une grande force de ce programme : ça a amené à travailler MRC et CTDS ensemble. Ça a comme forcé les liens et les élus sont davantage acteurs. Ça a fait développer des liens qu'on cherchait à bâtir depuis 10 ans. C'est une très belle force que le FQIS a apportée ». Représentante (CDC) comité territorial en DS, comité bilan FQIS.

« Au regroupement pour le développement social il n'y a pas d'élus assis là pourtant ça devrait, il y a une municipalité et c'est la plus grosse du territoire (...) On se dit, est-ce que ça ouvre une porte parce que le plus grand questionnement qu'il y a eu à la MRC était notre portrait de pauvreté, le plan d'action. Vous autres, le regroupement du développement social, qui est ce qui a décidé ça? (...) ça fait 20 ans qu'on existe où ils étaient les élus? Donc là, l'enjeu était, qui est-ce qui a décidé quoi, donc on leur a expliqué. On vient d'une politique santé bien-être, on vient d'une volonté du milieu, on vient, on vient, on vient, et là ils font ok, vous êtes crédibles, vous êtes reconnus par la communauté. Et là, ils ont passé une résolution à la MRC comme quoi ils nous reconnaissent, ça fait des siècles qu'on existe. Ça faisait du bien à tout le monde, on a dit au moins ça devient officiel, donc si demain matin les maires changent... il y a ça comme problème. Donc ça c'est un gain qui est peut-être papier, ça change pas notre quotidien mais tu dis l'histoire à fait que l'APDS qui s'appelait

pas comme ça avant et qui existe depuis des années, c'est la preuve qui n'était pas connu du monde municipal. Ça fait des années qu'on veut qu'ils soient assis-là(...) je pense que ça c'est un gain tangible. Mais comment il va se décrire comment il va se perpétuer par la suite, on ne le sait pas mais je ne peux pas croire qu'il va s'éteindre. Les acteurs changent, mais ça c'est un gain de la volonté intersectorielle. Si ce n'était pas descendu par la CRÉ je ne pense pas qu'on aurait eu une volonté, on aurait informé les maires comme on les informe, l'obligation a été un gain ».

Néanmoins, tous les acteurs ne sont pas encore présents.

La participation des personnes directement concernées, les personnes en situation de pauvreté, reste l'exception. La complexité des processus et la pression de résultats à atteindre dans un calendrier imposé sont des obstacles mentionnés à la participation des personnes concernées dans les processus.

Alors que l'accès à l'emploi est une avenue majeure pour sortir de la pauvreté, le secteur économique est presque totalement absent du paysage et les projets axés sur le développement de l'employabilité ont été peu soutenus. De plus, l'absence du secteur privé questionne quant à la capacité des territoires de faire des liens entre les différentes dimensions de la pauvreté collective et les autres mobilisations et actions inter reliées. Quelques exceptions démontrent que l'engagement du secteur privé peut faire la différence comme par exemple dans une MRC des Laurentides où un important projet de logement social et communautaire a vu le jour avec l'engagement d'un promoteur privé.

Enfin, le secteur culturel et artistique qui n'est ni dans le social, ni dans l'économie est aussi très peu présent dans les concertations et les actions mises de l'avant.

Avancée au plan effets structurants d'une meilleure utilisation des structures existantes.

Au niveau régional, la mise en œuvre du PAGSIS a amorcé un début de changement dans les pratiques de gouvernance régionale : des liens se sont établis avec les territoires, la prise en compte des spécificités des territoires s'en est trouvée renforcée. Toutefois, les mécanismes ne sont pas encore stabilisés et il reste que le niveau régional ne dispose pas de toutes les ressources et outils pour assurer un accompagnement différencié auprès des territoires. Enfin, l'approche gestionnaire (normes, critères, redditions de compte) n'a que très rarement été adaptée aux orientations et objectifs du PAGSIS si bien que les changements dans la gouvernance semblent mineurs face aux obstacles que crée la culture de gestion du FQIS. Quelques effets structurants sont perceptibles au niveau de la concertation régionale dans certains secteurs ciblés comme prioritaires (sécurité alimentaire, logement) mais la

concertation intersectorielle au niveau des directions régionales des ministères reste peu visible.

Au niveau local, la mise en œuvre du PARSIS a eu un effet structurant sur l'organisation de la concertation locale en matière de lutte contre la pauvreté, principalement sur les comités territoriaux en développement social. Toutefois, les inégalités de ressources et de situations entre les territoires ont peu été prises en compte (financement ou pas pour animer le territoire, accompagner les promoteurs), de même que les inégalités entre les organismes. Les territoires et les organismes les mieux lotis et les plus structurés ont eu plus de facilité à s'approprier rapidement les possibilités offertes avec le PARSIS et le FQIS. Les territoires en restructuration et les petits organismes ont eu plus de difficultés à s'organiser et à trouver leur place.

Faire autrement...l'effet levier du PARSIS

De plus, des différents bilans réalisés dans plusieurs régions, dont le Bas-Saint-Laurent, Les Laurentides, Lanaudière et la Mauricie, les acteurs affirment que malgré différents irritants, le PARSIS a été

- un levier pour travailler ensemble et mettre en place des concertations territoriales pour la solidarité et l'inclusion sociale.
- un levier pour susciter des changements de pratique de gouvernance régionale
- un levier pour susciter des changements de pratique dans la concertation à l'échelle locale,
- un levier pour augmenter les pratiques multi-partenariales dont les effets structurants sont plus probables.
- un levier financier pour réaliser les actions qui n'auraient pas pu trouver de financement favorisant la recherche de solution autour de certaines problématiques.

Oui, des avancées certaines : des innovations locales, régionales au plan des modes de concertation, les partenariats, la manière de développer les projets, de s'organiser.

Mais pour aller plus loin en matière de lutte contre la pauvreté, les transformations et les innovations institutionnelles sont nécessaires.

Et POUR ALLER PLUS

LOIN...PRINCIPALES PISTES D'ACTION

Les acteurs régionaux et locaux ont beaucoup avancé dans la dernière décennie en termes de concertation. Il nous semble que leurs efforts arrivent aux limites des possibilités rencontrées. Pour continuer à avancer sur le chemin à parcourir et réussir à instaurer une nouvelle gouvernance du développement social et des communautés, il faudra maintenant s'attarder aux transformations institutionnelles en ce qui a trait à la gouvernance gouvernementale.

CONCLUSION

L'analyse des processus expérimentés dans les 6 régions aboutit au constat que dans toutes les régions et dans les territoires de MRC, les acteurs sollicités par le PAGSIS (expérimentés dans la lutte contre la pauvreté, tels les groupes communautaires ou néophytes tels les élus municipaux) ont participé avec bonne volonté (personne – ou presque, même les membres du Collectif ou les élus les moins convaincus – n'a bloqué les processus), ont travaillé fort selon leurs moyens et au mieux de leurs connaissances pour répondre à la première orientation du PAGSIS. Les régions et les territoires se sont mobilisés pour s'approprier le PAGSIS, ils ont mis à profit les espaces de liberté qu'il permet et ont fait preuve d'initiative et de créativité. Partout ont été expérimentées de nouvelles manières de faire, avec plus ou moins de facilité et de participation, avec plus ou moins d'innovation, mais ça a bougé et des acteurs nouveaux sont entrés dans l'arène, des apprentissages se sont réalisés. Les résultats sont impressionnants et ils sont aux couleurs de chaque région et de chaque territoire. On observe des avancées vers l'objectif de rapprocher les décisions des territoires et vers l'effet recherché quant à la mobilisation des acteurs régionaux et locaux. Chaque territoire s'est « débrouillé » avec son histoire, ses moyens, sa dynamique. Il y a eu une réelle mobilisation. C'est différent partout sauf que ce qui est commun à tous, ce sont toutes les difficultés provoquées par le fait que les conditions de base pour la mise en œuvre d'une orientation ambitieuse ne sont pas réunies : le cadre est flou, les outils ne sont pas prêts au moment du passage à l'action ou peu adaptés aux objectifs, les CRÉ sont livrées à elles-mêmes, l'accompagnement du ministère reste peu perceptible. Au final, même si la ligne directrice est de faire autrement, les exigences en matière de gestion et de reddition de comptes sont les mêmes que pour d'autres programmes.

Dans la perspective d'un nouveau plan d'action régional de lutte contre la pauvreté qui maintiendrait le mandat de gestion du FQIS régionalisé aux CRÉ

Réunir et fournir les conditions de base pour faciliter la mobilisation et donc donner les moyens à tous, partout de construire une vision commune basée sur la transparence, le dialogue et l'équité : Accessibilité de l'information et transparence dans la communication; Rendre accessible l'information sur la mise en œuvre du PAGSIS et

de l'action territorialisée avec une attention particulière à des aspects spécifiques dont la prise en compte des populations autochtones, la participation des différents ministères à la mise en œuvre et prévoir la diffusion-transfert des résultats de l'évaluation globale du plan d'action gouvernemental.

Concertation entre signataire de l'entente MESS-CRÉ : Ancrer le prochain plan dans un dialogue entre les CRÉ et le ministère. Moduler les ententes MESS-CRÉ selon les particularités des situations régionales (inégalités de ressources entre les CRÉ, situations conjoncturelles).

Planification : Considérer les temps nécessaires à la mobilisation (dont le temps nécessaire pour le développement de la participation citoyenne), à la concertation (élaboration de projets ancrés dans un territoire et concerté), à l'action (réalisation des projets dans un temps acceptable pour qu'ils donnent des résultats évaluables) et au bilan-évaluation (retour sur l'action en termes de processus et de réalisations). Maintenir une planification de l'action à moyen terme (5 ans).

Harmonisation : Créer des conditions pour une qualité égale dans la mise en œuvre dans l'ensemble du Québec tout en maintenant la préoccupation de tenir compte des particularités des territoires. Veiller à l'harmonisation des outils et à l'accessibilité de l'information. Synchroniser les différents échéanciers en adéquation avec le déploiement des processus et la réalisation de l'action (mobilisation, concertation, action, reddition de comptes, bilan-évaluation).

Renforcement : Renforcer le soutien et l'accompagnement des CRÉ par le MESS en prenant en considération le double mandat des CRÉ dans la mise en œuvre du PAGSIS et les contraintes du PAGSIS (cadre de gestion - processus - reddition de comptes) : outiller les CRÉ pour l'accompagnement des processus et une gestion adaptée aux objectifs du PAGSIS et les soutenir dans l'élaboration d'outils adaptés, principalement au niveau de la reddition de comptes. Renforcer l'accompagnement ADS en s'appuyant sur les créations et productions du mouvement des femmes.

Mobilisation par le bilan-évaluation :

Concevoir des outils qui permettent d'évaluer la performance collective réalisée par les territoires et les régions. Soutenir et organiser le bilan des effets structurants du FQIS dans une démarche à réaliser avec les territoires.

Dans la perspective d'une volonté de positionner la lutte contre la pauvreté comme moteur du développement de la société québécoise

Prévoir les conditions indispensables pour maintenir l'engagement dans l'action et la pérennité de l'action en considérant la réalité des acteurs engagés dans la réalisation des projets : les organismes communautaires. Et pour cela : clarifier et adapter les

orientations et normes du FQIS. Considérer le besoin d'accompagnement au niveau des territoires.

Prendre en considération l'écart considérable entre l'engagement majeur des organismes communautaires dans la lutte contre la pauvreté et la fragilité de leurs situations financières.

Consolider les organismes qui portent la lutte contre la pauvreté dans les territoires.

Considérer le poids du processus (mobilisation du milieu, travail avec les élus, plan d'action et gestion) dans un contexte de sous-financement des organisations.

Clarifier les orientations du FQIS relatives au non-financement de la mission globale des organismes.

Adapter les normes de financement à la réalité des actions territoriales et préciser la possibilité exceptionnelle du 100% financement FQIS.

Traiter la question de la non-récurrence du financement autant pour la continuité des actions que comme levier au processus mis en place.

Considérer le besoin d'accompagnement des promoteurs et des accompagnateurs territoriaux : mieux définir et prévoir le financement de l'accompagnement.

S'engager dans une réelle mobilisation gouvernementale dans la lutte contre la pauvreté, s'assurer d'établir les liens entre les différentes orientations du PAGSIS et créer les passerelles entre les ministères, les CAR.

S'engager dans une réelle mobilisation de tous les acteurs socioéconomique dans la lutte contre la pauvreté : impulser la participation de l'ensemble des secteurs (culturel, artistique, économique).

Utiliser la transparence de la gouvernance au niveau gouvernemental, régional et local comme levier de la mobilisation et de la participation citoyenne :

Rendre des comptes aux citoyens et citoyennes (transparence et imputabilité du gouvernement) : considérant la multiplicité et la diversité des acteurs qui se sont mobilisés, considérant l'importance accordée à la participation citoyenne dans le plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale, pour atteindre l'objectif de susciter une plus grande mobilisation en vue d'augmenter cette participation citoyenne, ne pourrait-on imaginer une forme de « reddition de comptes auprès des citoyens et des citoyennes » qui dépasse la diffusion de communiqués annonçant des enveloppes budgétaires et le financement de projets?

NOUVELLES QUESTIONS ET PISTES DE RECHERCHE

Notre recherche a répondu à plusieurs questionnements et fournit un éclairage sur la mise en œuvre du PAGSIS au niveau de sa première orientation. Cet éclairage a suscité plusieurs nouveaux questionnements qui pourraient se traduire en nouvelles pistes de recherche pour continuer à nourrir les connaissances sur la pratique de l'action concertée en matière de pauvreté.

- Comment se concrétise l'intersectorialité ministérielle au niveau local? Quelles sont les avancées dans la gestion transversale perceptibles à travers le prisme des projets financés par le FQIS?
- Comment développer des modes de gestion et de reddition de comptes cohérents avec les visées et les réalisations de l'action intersectorielle ? Quelles seraient les attentes des acteurs, les solutions imaginables ? Quels sont les obstacles au développement de ce type d'outils?
- Comment dans l'action intersectorielle peut-on relever le défi de construire des indicateurs de performance collective?
- Comment se conjuguent dans l'action locale territoriale les différentes orientations des stratégies et politiques gouvernementales sollicitées par le PAGSIS (logement, santé, politiques de l'emploi, de soutien du revenu, de la santé, de l'éducation) et dans le développement territorial (infrastructures, développement durable, politique nationale de la ruralité)? Quelle emprise et quelles marges de manœuvre peuvent avoir les acteurs territoriaux et plus particulièrement les élus dans la mise en œuvre de ces stratégies et politiques?
- Comment réintroduire la place des personnes dans les processus de mobilisation, de recherche de solution, de mise en œuvre, d'évaluation?
- Comment introduire la perspective des droits sociaux dans la mise en œuvre d'un plan de lutte contre la pauvreté ?

ANNEXE 5B

LES AUTOCHTONES ET LE PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL POUR LA SOLIDARITÉ ET L'INCLUSION SOCIALE

À plusieurs reprises, le PAGSIS mentionne une forte préoccupation pour les *questions autochtones*. Dans le cadre du financement des Alliances pour la solidarité et l'inclusion sociale, la répartition du FQIS prévoit 90 % pour le volet régional, 7 % pour le volet national et 3 % pour le volet Premières Nations. Les initiatives de solidarité et d'inclusion sociale concernant spécifiquement des personnes autochtones relèvent soit de l'enveloppe régionale du FQIS (ensemble des CRÉ dont l'Administration régionale crie et l'Administration régionale Kativik qui sont reconnues comme des CRE), soit de l'Alliance conclue entre le MESS et la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL).

Les conseils de bande, les conseils de villages nordiques, l'Assemblée des Premières Nations du Québec et du Labrador et la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador ou tout autre regroupement autochtone visé par l'article 3.48 de la Loi sur le ministère du conseil exécutif sont admissibles à un financement du Fonds québécois d'initiatives sociales, soit directement, soit par l'intermédiaire des partenaires ou soit à titre de partenaires²⁰.

L'INTÉGRATION DE LA PRISE EN COMPTE DES AUTOCHTONES DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE

À l'origine de l'intégration de la prise en compte des autochtones dans le cadre de la recherche, on trouve la rencontre entre les activités du chercheur principal, étroitement associé aux activités de DIALOG, (réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones), son membership à l'Alliance ODENA²¹ portant sur les Autochtones en milieu urbain au Québec et l'intérêt manifesté par Carole Lévesque de l'INRS-UCS et la présidente du Regroupement des Centres d'amitié autochtones du Québec (RAAQ), Édith Cloutier, à s'associer au projet de recherche. L'objectif partagé étant que soit incluse la composante autochtone dans l'observation des régions qui comptent un nombre important d'Autochtones vivant en ville, hors réserve.

²⁰ http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/soutien-financier/soutien_sacais/fonds-quebecois-initiatives-sociales/

²¹ L'Alliance ODENA (financée par le CRSH-ARUC 2009-2014) est le principal groupe de recherche-participation au Québec sur les questions autochtones. L'ARUC ODENA est une alliance de recherche entre le Réseau DIALOG (réseau de recherche et de connaissances relatives aux peuples autochtones) et le Regroupement des centres d'amitié autochtones du Québec.

Des discussions avec la responsable de L'Alliance ODENA, Carole Lévesque, et la présidente du regroupement des Centres d'amitié autochtones (lors de différentes rencontres, dont le 19 avril 2012 à l'INRS, le 1^{er} mai 2012 à Wendake) ont permis de mesurer l'importance de susciter la collaboration des Centres d'amitié autochtones implantés dans les régions étudiées dans la recherche et d'établir une manière de procéder afin que nos recherches soient complémentaires. Fin novembre 2012, le chercheur principal a été invité à présenter la recherche au Colloque organisé par ODENA et à échanger avec les participants sur l'approche de la lutte contre la pauvreté des Autochtones. Des contacts ont été pris avec des responsables de Centres d'amitié autochtones.

Le contexte de renouvellement de gouvernance de deux des trois Centres d'amitié autochtones, l'étirement dans le temps de la mise en œuvre du plan gouvernemental au niveau régional et les retards pris dans la signature de l'entente avec la CSSSPNQL ont rendu impossibles les ajustements de calendrier entre notre cueillette de données et celle des enquêtes réalisées par l'Alliance ODENA. Nous avons revu nos objectifs et restreint le champ de recherche à des questions de base : Est-ce que les autochtones sont pris en compte dans la mise en œuvre au niveau régional et local, et comment? Est-ce que les autochtones participent au processus, et comment? Est-ce que les autochtones sont concernés et touchés par les projets mis en œuvre dans le cadre du FQIS? Pour ce faire, nous avons décidé de poser la question lors des entrevues individuelles et des groupes de discussions dans les régions où les populations autochtones sont notablement présentes, soit les régions Mauricie, Lanaudière et la Côte-Nord.

L'objectif étant, d'une part de recueillir des informations sur la prise en compte de la pauvreté des Autochtones dans les territoires où ils sont présents et d'autre part, de contribuer en posant la question aux acteurs, à donner une place à cette question.

Les autochtones sont complètement invisibles : *« Comment faire pour que la présence autochtone soit prise en compte? Comment faire pour que ça existe? Il faut poser la question même si on a déjà la réponse ».* (Directrice CLÉ)

Tout au long de la cueillette de données, nous avons exercé une veille informationnelle auprès de nos informateurs clés, visité régulièrement les sites internet des CRÉ, de la Commission de la santé et des services sociaux des premières nations du Québec et du Labrador (CSSSPNQL), du Regroupement des Centres d'amitié autochtones ainsi que de certains conseils de bande. Lors des entrevues individuelles et lors des groupes de discussion pour les régions et les MRC où la population autochtone est présente, nous avons posé une question en lien avec la prise en compte des Autochtones dans la mise en œuvre du PAGSIS au niveau local et régional et nous avons interrogé la directrice du Centre d'amitié autochtone de La Tuque.

RÉSERVES ET POPULATIONS RECENSÉES		
Région	Population autochtone vivant hors MRC	Réserves indiennes hors MRC (répertoire des municipalités)
Bas-St-Laurent		Première Nation Malécite de Viger: 570h Cacouna : 0 h et 0 km ² Withworth : - h et 1,6 km ²
Côte-Nord	6 MRC – 96 163 – 7 958 autochtones hors MRC+ 621 communauté Naskapie	Essipit : 248 h ; 0,8km ² La Romaine : 947 h ; 0,40km ² Lac-John : 13 h ; 0,20km ² Maliotenam : 1 131h ; 5,2km ² Matimekosh : 517 h ; 0,6km ² Natashquan : 823 h ; 0,20km ² Mingan : 414 h ; 18,9 km ² Pessamit : 2 425 h ; 249 km ² Uashat : 1 440h ; 1,20km ²
Centre-du-Québec	5 MRC- 234 635 h – 667 autochthones hors MRC	Odanak : 493 h ; 5,7km ² Wölinak : 174 h ; 0,8 km ²
Lanaudière	6 MRC – 471 858 – 2 040 autochtones hors MRC	Manawan : 2 040 h 7,6km ²
Laurentides	8 MRC – 557 367 h – 4 autochtones	Doncaster : 4 h et 78 km ²
Mauricie	6 MRC – 263 157 h – 3 110 autochthones hors MRC	Coucouchache : h et 0,10km ² Obedjiwan : 1 973 h ; 8,8 km ² Wemotaci : 1 137h ; 33,3 km ²

Source : MAMROT – Répertoire des municipalités – Réserves indiennes (informations en ligne 31-03-12)

Source : MAMROT – Répertoire des municipalités – Réserves indiennes

Les recensements donnent des informations sur les autochtones vivant dans les réserves alors que le nombre de personnes vivant hors réserve relève d'estimations effectuées par différents organismes (Emploi Québec, Agence de santé et services sociaux, Centres d'amitié autochtones). Les estimations varient énormément selon les sources (du simple au double entre les estimations d'Emploi Québec et celles d'un

Centre d'amitié autochtone dans une des MRC étudiées). Ces écarts reflètent un manque flagrant de données sociodémographiques sur les personnes autochtones vivant en milieu urbain et une immense méconnaissance de leurs conditions de vie. Pour pallier ce manque, L'Alliance de recherche ODENA a mené de 2010 à 2013 une recherche dans dix villes du Québec dans lesquelles sont présents des Centres d'amitiés autochtones. Les résultats de ces enquêtes mettent en perspectives les situations difficiles vécues par les Autochtones vivant en milieu urbain²².

Dans les régions étudiées, les Centres d'amitié autochtones sont implantés dans trois villes : Sept-Îles (Côte Nord), La Tuque (Mauricie) et Joliette (Lanaudière). Ce sont les villes qui, du point de vue des acteurs rencontrés, sont les plus concernées par les conditions de vie de populations autochtones de différentes nations qui soit s'établissent en ville, soit sont de passage. Les autochtones résidant dans ces villes sont nombreux à vivre des situations de pauvreté. Les personnes sont confrontées à des problèmes de logement, d'accès à l'emploi, de faible revenu et de santé.

« Au niveau de la vie des autochtones, si on regarde au niveau du logement, les autochtones sont dans le sud de la ville, il y a des autochtones et des métis dans les HLM, ce sont des logements réservés mais d'autres HLM acceptent des autochtones. Ils travaillent surtout dans des entreprises autochtones, avec le Conseil de bande, le Centre d'amitié autochtone, c'est rare de voir des autochtones ailleurs, rare. Il y a tout un travail à faire avec les employeurs. Il y a un siège autochtone au CLD, à la SADC, les personnes sont invitées pour la planification stratégique, elles ne viennent pas. Cela confirme que ces gens vivent dans des microsociétés. Quand ils partent de leur communauté, c'est pour de bonnes raisons, les gens ne sont pas top shape. Il y a beaucoup de problèmes mais ils ne sonnent pas aux portes. Cette compréhension-là est difficile, il y a une tendance à dire « on les fait vivre », il y a beaucoup de travail à faire.... Les gens sont fermés, ils ne veulent pas voir c'est quoi la réalité des autochtones, ils ne veulent pas par paresse intellectuelle. Avec une meilleure connaissance, les perceptions seraient différentes »... (Élue)

Il semble que la présence d'un Centre d'amitié autochtone contribue à la reconnaissance par les acteurs de l'existence de la pauvreté des autochtones vivant en milieu urbain. À titre d'exemple, dans la Haute-Mauricie, le Centre d'amitié autochtone de La Tuque (CAALT) qui existe officiellement depuis 1974, s'est donné pour mission d'améliorer la qualité de vie des citoyens autochtones de La Tuque. Pour ce faire, il maintient un lieu de rencontre respectant les valeurs et la culture des Autochtones des différentes Nations du Québec. En raison de la proximité géographique, les personnes accueillies proviennent majoritairement des communautés Attikamekw; néanmoins, le Centre est aussi fréquenté par des familles

²² Les résultats de l'enquête sont disponibles sur le site : <http://www.odena.ca/fr/recherche/enquete-provinciale-110/>

Innu, Cris, Algonquines et Inuit. Le CAALT se distingue par le leadership qu'il exerce dans la communauté via son implication depuis de nombreuses années dans les instances de concertation locale (Coalition des aînés de La Tuque, projet Tournesol du CSSSSHSM : volets aînés et jeunesse, La Tuque en forme et en santé, Comité de prévention des Chutes, Comité de prévention des gangs de rue, Comité consultatif de la famille, Carrefour Jeunesse Emploi du Haut St-Maurice, comité de sécurité alimentaire du territoire du Haut St-Maurice, comité de développement social du Haut St-Maurice, Chambre de Commerce et d'industrie du Haut St-Maurice) et régionale (Consortium en développement social de la Mauricie). Le CAALT bénéficie d'une forte reconnaissance dans son milieu, d'ailleurs, en 2008, l'organisme a obtenu un prix de reconnaissance de la Chambre de commerce de la Haute-Mauricie²³.

Cette implication et cette reconnaissance font que le CAALT est l'organisme porteur du projet Aliment'Action financé par le FQIS. Ce projet qui regroupe 12 organismes communautaires vise la continuité des services et le développement de stratégies permettant d'améliorer les compétences individuelles et collectives en alimentation.

A contrario, il semble qu'en l'absence d'un organisme représentant les Autochtones, en dépit de la présence de personnes issues des communautés autochtones, les acteurs locaux ont de la peine à percevoir cette population et les difficultés qu'elle rencontre. À titre d'illustration, selon Statistique Canada, la population autochtone de Trois-Rivières est évaluée à 1 035 personnes, sur une population totale de 126 323 (Recensement de 2006), et ce, sans compter les Autochtones qui y transitent pour recevoir des soins de santé, rechercher un emploi, poursuivre leurs études, etc.²⁴ Lorsque l'on questionne les acteurs locaux sur la présence et les besoins des personnes autochtones vivant à Trois-Rivières, la réponse est : « *Les autochtones, cela concerne La Tuque* ». Pourtant, le Centre d'amitié autochtone de La Tuque travaille depuis plusieurs années à la création d'un Centre d'amitié autochtone à Trois-Rivières pour répondre aux besoins croissants des autochtones qui y résident ou qui y passent et a ouvert en novembre 2013 un point de service satellite : le Point de service pour les autochtones de Trois-Rivières (PSATR). C'est le premier au Québec à lancer un point de service satellite.

²³ Extrait des informations du site web : www.caalt.qc.ca, consulté en ligne en juillet 2013.

²⁴ <http://lagriffeducarajou.com/post/2012/11/19/les-autochtones-de-trois-rivieres-souhaitent-un-centre-damitie/>, consulté en ligne le 20 novembre 2012.

PRÉSENCE AUTOCHTONE DANS LES INSTANCES ET LES PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DES PARSIS

Dans toutes les régions, les autochtones ont un siège réservé à la CRÉ.

	Siège à la CRÉ	Représentants
Mauricie	X	<i>À déterminer</i> , Nation Atikamekw
Centre-du-Québec	X	Représentant, Conseil des Abénakis d'Odanak
Laurentides	X	Territoire autochtone
Lanaudière	X	Conseil de la Nation Atikamekw de Manawan, Territoire de Manawan
Bas-St-Laurent	X	Chef conseiller Première Nation Malécite de Viger
Côte-Nord	X	Chef Naskapi, Nation Kawawachikamach

Source : sites des CRÉ, consultés en décembre 2013

Plusieurs acteurs rencontrés ont mentionné que le siège autochtone réservé au conseil d'administration de la CRÉ reste souvent inoccupé.

Au niveau local, les autochtones peuvent être présents sur un comité territorial en développement social via le Centre d'amitié autochtone, ils peuvent aussi avoir un siège réservé (conseil de bande) au sein d'organismes de développement local (CLD, SADC de La Tuque par exemple). Mais là encore, le siège peut rester vacant.

PRÉSENCE AUTOCHTONE DANS LES PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

On note une très faible présence de représentants autochtones lors des consultations et des exercices de priorisation. La question des conditions de vie des autochtones ne figure pas dans les priorités des territoires locaux qui pourraient être concernés.

« Il y a eu une rencontre avec les autochtones de la région et les représentants de la commission santé autochtone. L'entente provinciale ne semble pas encore signée. La région est prête à aller en financement complémentaire à des projets financés par l'entente autochtone, mais ce qui n'aide pas c'est que la région n'a pas d'enveloppe régionale pour soutenir des projets. Des collaborations ne sont pas exclues mais il faut voir avec les priorités des MRC et cela ne ressort pas dans les MRC ». (Agent CRÉ)

Les plans d'action régionaux présentent quelques statistiques relatives aux autochtones vivant en réserve (statistiques du recensement) mais peu d'informations

sur les conditions de vie et pratiquement aucune information sur les personnes vivant hors réserve.

La volonté de se rapprocher des communautés autochtones peut-être mentionnée, comme par exemple dans le Plan d'action de la région Mauricie : «Une volonté de se rapprocher et de travailler avec les communautés autochtones a également été identifiée. Pour y arriver? Un travail de concertation à maintenir afin de permettre la mobilisation des acteurs et actrices du développement social pour favoriser l'émergence de projets novateurs²⁵. » Cette volonté n'est pas accompagnée de mesures précises pour y parvenir.

LES PROJETS FINANCÉS PAR LE FQIS

Sur les 202 projets recensés sur la période de janvier 2012 à février 2014, on compte 3 projets concernant les autochtones dont 2 portés par un organisme autochtone.

	LANAUDIÈRE	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC	CÔTE-NORD
Nombre de projets	2	1	1 en gestation	-
Organisme promoteur	Conseil des Atikamekw de Manawan Centre d'amitié autochtone	CAALT (Centre d'amitié autochtone de La Tuque) avec la mobilisation d'une douzaine de partenaires dont le comité en sécurité alimentaire		
Nature du projet	Club des Petits Déjeuners Appui aux élèves autochtones de Lanaudière	Aliment'Action Le projet sur 3 ans vise à bonifier les actions existantes de 7 partenaires (outils, formations etc.) : mieux répondre		

²⁵ Bien avant l'argent, il y a les gens !, page 27

	LANAUDIÈRE	MAURICIE	CENTRE-DU-QUÉBEC	CÔTE-NORD
		aux besoins de base en sécurité alimentaire, augmenter la qualité des aliments disponibles, élargir la période d'activité (été), renforcer l'autonomie des personnes.		

En raison du manque d'informations et de l'extrême lenteur du processus, il n'a pas été possible dans le cadre du calendrier de cette recherche d'aller plus loin dans la cueillette de données.

Les acteurs régionaux (principalement les agents des CRÉ) et les responsables territoriaux ont été pendant plus de deux ans en attente de réponses à leurs questions quant aux modalités de fonctionnement du FQIS régional versus l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion signée entre le MESS et la CSSSPNQL. Le montant de l'enveloppe de cette Alliance, plus de 3,3 M\$ pour lutter contre la pauvreté dans les communautés des Premières Nations, a été annoncé le 5 avril 2012 à Wendake par le ministre responsable des Affaires autochtones. Les modalités d'articulation entre le niveau national et le niveau régional ont commencé à se préciser dans certaines régions vers le dernier trimestre 2013. En janvier 2014, des acteurs régionaux et locaux d'une des régions étudiées mentionnaient qu'ils n'avaient toujours pas obtenu de réponses suffisamment précises qui leur permettraient de soutenir financièrement, via le FQIS régional, un projet visant à lutter contre la pauvreté des autochtones. Néanmoins, depuis l'automne 2013, la situation semble évoluer dans quelques territoires, notamment à Joliette, où le Centre d'amitié autochtone de Joliette a déposé deux projets dans le cadre du FQIS. Depuis le début de l'année 2014, des informations publiées dans des journaux locaux laissent entrevoir que sur certains territoires des modes de concertation visant l'émergence de projets élaborés en partenariat se sont mis en place. Par exemple, au Centre-du-Québec, dans l'info lettre du Grand Conseil Waban-Aki²⁶, daté du 6 février 2014, page 2, on peut lire : « Projets de lutte à la pauvreté. Nous avons tenu quelques réunions de développement de projets de lutte à

²⁶ www.gcnwa.com

la pauvreté et à l'exclusion sociale en partenariat avec les deux conseils et les centres de santé. Il existe deux sources de financement pour Odanak et Wôlinak ciblant ces problématiques : le programme Fonds régional de l'alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale du Centre-du-Québec (FRACQ), relevant de la Conférence régionale des élus du Centre-du-Québec, ainsi que le Fonds québécois d'initiatives sociales - volet Premières Nations (FQIS-PN), géré par la Commission sur la santé et les services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador. Des annonces pourraient être faites prochainement, et encore une fois, si vous avez besoin d'éclaircissements, n'hésitez pas à nous contacter au conseil tribal ou aux conseils d'Odanak et de Wôlinak.».

CONCLUSION

La préoccupation de lutter contre la pauvreté des Autochtones figure à plusieurs reprises dans le plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale. Son financement via le FQIS est prévu au niveau national dans l'entente MESS-CSSPNQL et dans le cadre des Alliances régionales signées par les CRÉ. La représentation des Autochtones est inscrite dans la structure organisationnelle des CRÉ ainsi que dans celle de certains organismes locaux de développement local implantés dans des territoires comptant une population autochtone. On note aussi la présence de représentants autochtones lors de consultations.

Quatre des six régions étudiées comptent des populations autochtones vivant en réserves et hors réserves. Les Autochtones vivant en milieu urbain sont concentrés dans les villes de Sept-Îles, Joliette et La Tuque. Leur nombre, origines et conditions de vie restent très mal connus et cela malgré les efforts des Centres d'amitié autochtones implantés dans ces villes, conjugués à la diffusion des résultats des recherches sur les Autochtones en ville menés depuis 2010 par l'Alliance Odena. Dans les plans d'action régionaux et locaux, les questions de pauvreté des Autochtones n'apparaissent pas dans les priorités des régions et des MRC concernées. Après deux ans de mise en opération des PARSIS, sur l'ensemble des projets qui ont été financés, on compte seulement trois projets en lien avec les conditions de vie des Autochtones. Deux d'entre eux sont portés par des Centres d'amitié autochtones.

La signature tardive de l'entente nationale, le manque de précisions quant aux arimages possibles entre les deux possibilités de financement ont rendu difficile le travail des CRÉ qui n'ont pas toujours pu répondre en temps voulu aux questions des territoires et des promoteurs, ce qui a eu un effet démobilisant. Il semble qu'en dépit des intentions d'intégrer les Autochtones dans le PAGSIS et dans les PARSIS, il reste du chemin à faire en matière de coordination du national et du régional, de précisions de l'information, de communication et de mobilisation pour que la solidarité et l'inclusion sociale des Autochtones deviennent l'affaire de tous.

ANNEXE C

ILLUSTRATION RIMOUSKI-NEIGETTE : UNE DÉMARCHE CITOYENNE

La participation des personnes en situation de pauvreté est peu répandue dans les démarches mises en place dans le cadre du Plan gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (PAGSIS) et, lorsqu'elles le sont, c'est surtout en périphérie²⁷ durant la phase de consultation. L'exploration du terrain et la veille informationnelle en lien avec le déploiement du PAGSIS, nous ont permis de constater une initiative particulière en termes de participation citoyenne dans la MRC de Rimouski-Neigette. Celle-ci a mis en place une démarche « AVEC » les personnes directement visées par les actions pour la solidarité et l'inclusion sociale.

La méthodologie employée et notre type d'échantillonnage nous a permis d'adapter notre collecte de donnée afin de documenter plus particulièrement cette pratique. Celle-ci nous a semblé être d'autant plus pertinente puisqu'elle permet de documenter une valeur dite commune proposée par le PAGSIS. « En effet, la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale entreprise au Québec vise à promouvoir l'adoption de comportements et de valeurs qui favorisent la pleine participation de toutes les personnes à la société [...] » (MESS, 2010 :12). Pour documenter la démarche « AVEC » de Rimouski-Neigette, nous avons débuté par des entretiens individuels avec différents acteurs régionaux qui nous ont parlé de la démarche, de leur perception de celle-ci par rapport aux autres démarches et de sa manière de s'inscrire dans une dynamique régionale dans le cadre du déploiement du PARSIS. Au niveau local, notre principale source de collecte de données a été un groupe de discussion composé de 4 de citoyen et citoyenne et 4 d'intervenantes et d'intervenants. Nous avons complété par trois entrevues individuelles.

ORIGINE DE LA DÉMARCHE CITOYENNE

L'idée de mettre à place une démarche citoyenne ne s'est pas imposée dès les débuts. À la suite d'une présentation de la CRÉ du Bas-Saint-Laurent en juin 2011, un comité restreint chargé de mettre en œuvre l'alliance locale pour la solidarité et l'inclusion sociale s'est mis en place dans Rimouski-Neigette. Ce comité était composé uniquement de représentants d'organisations. Très vite, les membres du comité se sont questionnés sur le sens à donner à une démarche pour la solidarité et l'inclusion sociale. Pour plusieurs, agir sur la pauvreté et l'exclusion devait passer par des solutions systémiques comme la mise en place d'un revenu citoyen ou d'une augmentation du budget de base des organisations, solutions qui n'étaient pas

²⁷ Différentes stratégies ont été mises en place pour consulter les citoyens dans certains territoires. Quelques exemples peuvent être relatés : dans la MRC de Mont-Laurier (région de Les Laurentides), il y eut une consultation citoyenne qui a précédé le PARSIS, dans la MRC de Joliette (région de Lanaudière), quelques citoyens ont participé aux rencontres d'identification des problématiques prioritaires.

proposées par le Plan gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale. Devant ce constat, l'idée a surgi de faire autrement, en allant vers les personnes visées par les actions pour la solidarité et l'inclusion sociale. Lors d'une rencontre regroupant tous les partenaires interpellés et intéressés par l'Alliance locale, un intervenant a dit : « si au moins, on avait des participants dans la démarche, ça donnerait un sens ». Cette idée a rallié les organisations participantes très rapidement.

À la suite de la rencontre des partenaires du 13 mars 2012, un comité de travail sur l'implication des personnes en situation de pauvreté s'est constitué pour trouver des mécanismes qui faciliteraient la participation des personnes. Dès cette étape, des citoyens et citoyennes ont été intégrés au comité. Dans un premier temps, ceux-ci ont été recrutés à même les organismes communautaires. Concrètement, le premier objectif du comité a été d'atteindre la représentativité de 50% de personnes en situation de vulnérabilité sur le comité. Pour ce faire, diverses stratégies ont été mises de l'avant dont la réalisation d'un sondage auprès des personnes pour valider leur intérêt à participer au processus, mais aussi pour identifier leurs besoins. Ce sondage a été élaboré et administré conjointement par des intervenants et des citoyens. Pour assurer une contribution des personnes visées par le Plan pour la solidarité et l'inclusion sociale, les organisations communautaires ont été mises à contribution pour faire circuler le sondage. Les travailleurs de rue, quant à eux, ont permis de consulter les personnes des territoires ruraux éloignés des organismes de services. Les résultats du sondage ont confirmé la pertinence de mettre en place une démarche « AVEC » impliquant les personnes visées par des actions pour la solidarité et l'inclusion sociale.

Une première rencontre avec les citoyens a eu lieu le 27 juin 2012 sous le titre-défi de « mission impossible ». Une deuxième rencontre a réuni 25 citoyens et citoyennes le 19 septembre 2012 sous la forme d'un Café du monde pour sonder les conditions de participation. « *Une rencontre déterminante selon moi, où les personnes étaient consultées à titre d'expertes de la situation* ». L'accueil a été positif et les personnes ont signifié leur désir de s'impliquer pour leur communauté et de sortir de l'isolement. À cet effet, les citoyens signifiaient vouloir être partie prenante des décisions à tous les niveaux de mise en œuvre des actions. « Ils ne voulaient pas être un siège ».

Le défi est relevé à l'hiver 2014. Presque tous les comités en lien avec la mise en œuvre du PAGSIS ont une participation de 50% d'intervenants et 50% de personnes en situation de pauvreté et ceci de manière égalitaire et inclusive sans égard des origines de chacun et chacune.

UNE GOUVERNANCE ADAPTÉE

Après la première année d'élaboration de la démarche, un comité sur l'implication des personnes en situation de pauvreté a laissé la place à un comité qui coordonne l'ensemble de la démarche, appelé comité restreint. Ce comité, composé d'intervenants

et de citoyens, détermine les balises pour la mise en œuvre, il reçoit et valide les projets élaborés par les comités de travail avant de les acheminer à la CRÉ. Les personnes qui siègent sur le comité restreint se répartissent au sein des autres comités pour assurer une représentativité, ce qui facilite la cohérence et le suivi des activités de mise en œuvre. Ce sont ces personnes, accompagnées par l'organisation promotrice d'un projet, qui présentent les projets aux membres du comité restreint.

Les projets, quant à eux, sont développés à même les comités thématiques. Ceux-ci portent sur des enjeux identifiés comme étant prioritaires par les participants et participantes à l'issue des différentes consultations, mais aussi des réflexions au sein du comité restreint. À cet effet, un comité transport, un comité alimentation et un comité préjugés ont été créés. Par manque d'emprise et de capacité des organisations pour faire avancer les dossiers du logement social et de l'insertion professionnelle, ces deux problématiques ont été mis de côté à la suite de consultations (sondage, grande rencontre pour identifier les priorités).

Pour favoriser une appropriation de la démarche et une cohérence dans l'action, des communications sont instaurées chaque saison afin de résumer l'état d'avancement des travaux de chacun des comités. De plus, deux rencontres par année sont organisées regroupant toutes les personnes impliquées dans des comités. C'est un moment d'échanges, de mises à niveau de l'information et de l'évolution du processus, mais aussi d'approfondissement collectif qui comprend une présentation de chacun des comités, mais aussi un atelier sur un sujet interpellant les participants (un enjeu, une stratégie ou des outils pour faciliter le travail collectif).

Lors de ces activités d'échanges, une importance est accordée à la manière d'entrer en contact et d'animer. Les rencontres se veulent conviviales dans une atmosphère agréable et elles sont accompagnées d'espaces informels pour favoriser un rapprochement entre les personnes. Une place est accordée à l'expression et à l'accueil des émotions autant par rapport au vécu des personnes relatif à leur expérience de pauvreté qu'en lien avec les sentiments que le processus peut éveiller.

Dans l'ensemble de la démarche, il y a valorisation de la participation et reconnaissance de l'apport de chacun, ainsi qu'une volonté de maintenir des rapports égaux entre tous. « Tout le monde est là sur un pied d'égalité. » Il y a parfois des pré-rencontres pour préparer de nouveaux participants afin qu'ils arrivent avec des connaissances pratiques et techniques leur permettant d'être parties prenantes des discussions et des décisions. Aucun échange ou rencontre n'a lieu entre intervenants seulement; les citoyens sont toujours informés et invités. Les citoyens et citoyennes sont impliqués à tous les niveaux. Ils prennent des responsabilités, gèrent des dossiers et participent à la prise de décision.

UNE DÉMARCHE MOTIVANTE ET DES RETOMBÉES CERTAINES

La démarche « AVEC » semble motiver autant les citoyens et citoyennes que les intervenants et intervenantes. À ce propos, toutes les personnes impliquées identifient des retombées positives à leur participation.

Plusieurs des citoyens et citoyennes qui s'impliquent dans la démarche « AVEC » font référence au développement de leur sentiment de compétences. Entre autres, une participante souligne que la démarche « AVEC » lui a permis de reprendre confiance en ses compétences et de prendre conscience de sa capacité à contribuer à aider sa communauté. « Ça m'a permis de reprendre confiance en moi de prendre conscience de mes compétences. Sentir que j'étais capable d'aider mon milieu ». Le fait de participer à la réalisation de projets pour la communauté et d'être reconnu pour son implication semble contribuer grandement à ce sentiment de compétence. À cet effet, plusieurs nomment qu'ils ont développé leurs capacités à s'exprimer en public et à prendre position. La reconnaissance des forces de chacun dans la démarche favorise le développement de l'estime de soi des citoyens et de leur capacité à contribuer activement au développement de leur communauté. « *Mon implication m'a amené à reprendre confiance en mes capacités* ».

La démarche « AVEC », mise en place dans Rimouski-Neigette, semble favoriser un changement d'attitude et de perception. Au niveau des citoyens et citoyennes, plusieurs soulignent l'effet positif de prendre conscience que les intervenants se mobilisent pour diminuer la pauvreté et l'exclusion sociale. « *Avant, j'étais frustrée après tout le monde. Maintenant, je vois que plusieurs personnes travaillent pour nous et ça me permet d'être plus constructive face à la vie* ». Il y a alors développement d'une conscience collective, d'un sentiment de ne plus être seul à affronter les difficultés liées à la pauvreté. Cette prise de conscience favorise une prise en charge collective des enjeux liés à la pauvreté.

L'isolement était pour tous les citoyens et citoyennes une réalité courante. La démarche « AVEC » leur a permis de se construire un réseau, de se faire de nouveaux amis. Cette mise en réseau dans des comités pour leur quartier, leur ville, leur voisin a contribué à créer un sentiment d'appartenance et d'identité. Un citoyen souligne que ce réseau lui a « *amené la dignité tout court!* ».

Cette mise en réseau a rapproché un des participants du marché du travail. En s'impliquant dans la démarche, Emploi Québec a reconnu sa motivation et l'a accepté dans un programme où il avait été refusé par le passé. Une autre participante fait référence à des compétences et à un réseau qu'elle a acquis par le biais de la démarche « AVEC ». Elle pourra bénéficier dans un projet entrepreneurial qu'elle aimerait mettre de l'avant. Pour d'autres, ça leur a donné une expérience professionnelle non rémunérée. « *Ça m'a permis de développer des compétences et un réseau en lien avec*

le marché du travail. Moi, je n'avais jamais travaillé avant de perdre mon mari ». Pour une autre participante, la démarche lui a montré qu'elle a encore des compétences professionnelles, elle qui pensait ne plus être en mesure de travailler après un retrait prolongé du marché du travail. Elle avait perdu confiance, elle croyait ne plus être capable d'occuper un emploi. *« Je ne pensais plus pouvoir travailler, je pensais ne plus avoir la capacité. Maintenant, j'envisage retourner sur le marché du travail ».*

Les intervenants et intervenantes, quant à eux, relatent des éléments similaires au sujet des changements de perception de la pauvreté. Par exemple, une intervenante souligne que la démarche « AVEC » lui a donné une meilleure connaissance des personnes en situation de pauvreté. *« N'ayant, jamais vécu la pauvreté moi-même, cette perspective est très importante pour moi. Ça me permet de mieux intervenir, de faire de meilleure référence, d'avoir des interventions plus personnalisées. C'est très formateur. »* À cet effet, cette démarche favorise un rapprochement entre les différentes réalités. *« Même si je suis intervenant depuis plusieurs années, je n'étais pas conscient de tout ce que ça impliquait, la pauvreté, de tous les bris de services ».* Au-delà de l'expérience des intervenants qui s'impliquent, la démarche « AVEC » contribue à créer des liens entre les organisations et les citoyens. *« Le milieu est plus soudé ensemble. Ça diminue les préjugés chez tout le monde et de tous les côtés ».*

En ce sens, la démarche « AVEC » favorise une connexion entre personnes et organisations. Elle permet de tisser des liens, de réseauter et de développer des approches personnalisées qui prennent vraiment en compte la réalité des personnes en situation de pauvreté.

Le fait d'avoir des participants et participantes impliqués dans la démarche a un impact organisationnel sur les organismes impliqués dans la démarche « AVEC ». Par exemple, les intervenants et intervenantes considèrent que l'implication des citoyens et citoyennes les motive dans leur emploi. Travailler conjointement avec les personnes visées par leur travail assure une certaine cohérence à l'action et donne un sens à leur pratique professionnelle. *« La participation citoyenne, c'est ce qui donne un sens [au Plan d'action pour la solidarité et l'inclusion sociale]. Ça permet de faire un sens dans ma pratique ».* *« La présence de personnes en situation de pauvreté nous ramène aux vrais besoins. »*

De plus, il est noté que la démarche et les projets dans les comités ont permis d'apporter des changements dans l'offre de services. Ceux-ci sont parfois de l'ordre du développement de nouveaux services par le financement de projets pour la solidarité et l'inclusion sociale mais, d'autres fois, de l'ordre de l'adaptation de l'offre déjà existante pour mieux répondre aux besoins des personnes. En siégeant sur les comités avec les directions d'organismes et les intervenants, les citoyens peuvent exprimer facilement les difficultés qu'ils rencontrent avec certains services. Les commentaires des citoyens

peuvent par exemple mettre en évidence ce qui limite l'accessibilité aux services et ressources comme le transport ou même parfois la stigmatisation associée à la fréquentation d'un organisme. Dans ces cas, des solutions concrètes et peu coûteuses sont mises de l'avant pour adapter certains aspects de l'offre de services en vue de mieux répondre aux besoins des personnes. Les citoyens relatent l'exemple de la file d'attente pour la collecte des denrées alimentaires. À la suite d'une rencontre informelle dans le cadre de la démarche « AVEC », il a été décidé d'organiser la collecte sous forme de rendez-vous pour ainsi diminuer la stigmatisation associée au fait de devoir attendre sur la rue devant les passants.

DES TRANSFORMATIONS QUI VONT AU-DELÀ DES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS OU INDIVIDUELS

La démarche a changé la manière de travailler et d'intervenir en matière de solidarité et d'inclusion sociale. Par exemple, dans la démarche « AVEC » « *[nous avons mis] en place une structure d'animation entre intervenant et participant; [nous sommes] toujours deux à animer* ». Un changement de perception est aussi constaté. La démarche permet un rapprochement entre les intervenants et les personnes en situation de pauvreté. « *Les organisations ont un plus grand souci de ce que pensent les personnes en situation de pauvreté* » dans l'ensemble de leur activité.

Une solidarité pour les personnes en situation de vulnérabilité et pour l'inclusion sociale s'est construite de manière générale et a induit la manière d'intervenir de plusieurs organisations. « *Ça a changé les manières de travailler au-delà de la démarche* » et remis la dignité des personnes au centre des interventions. Le rapprochement entre les personnes et les organisations contribue à diminuer les préjugés et à comprendre les différences. À cet effet, dans un esprit de rapport égalitaire entre nous, certains propos ne sont plus tolérés.

Les liens tissés entre les personnes et les organisations dans le cadre de la démarche « AVEC » contribuent à faciliter la mobilisation et la solidarité sociale. Par exemple, dans le cadre des coupures au programme d'aide sociale, il a été facile de mobiliser les personnes et les organisations. « *Nous sommes déjà organisés ensemble* ». Cette occasion de travailler collectivement et de s'entraider mutuellement permet aussi aux personnes et aux organismes qui en ont besoin de bénéficier des surplus alimentaires du vendredi de certaines organisations qui ferment pour la fin de semaine.

CONDITIONS QUI FAVORISENT LA PARTICIPATION

Lorsqu'il est question de conditions qui favorisent la participation, il est souvent fait mention de la manière de travailler ensemble et du savoir être de chacun. À ce sujet, la démarche « AVEC » est une belle illustration. Des efforts sont faits dans chacun de ses comités afin de construire un climat teinté d'ouverture, d'honnêteté et d'égalité où les

personnes se sentent écoutées et prennent le temps de bien se comprendre. La place du dialogue devient alors très importante.

À cet effet, différentes stratégies sont mises en place : des pré-rencontres (en face à face ou par téléphone) précèdent les réunions ou activités afin de s'assurer que tous les participants arrivent avec la connaissance nécessaire pour participer aux discussions et à la prise de décisions. Pour ce faire, les documents sont toujours envoyés par la poste ou par courriel avant les rencontres.

La présence de moments informels est aussi une stratégie mise en place dans la démarche « AVEC ». Ce sont ces moments qui contribuent à la construction de liens et au rapprochement entre les personnes, élément central dans la mise en place de rapports égaux et dans les changements de perception.

Bien entendu, plusieurs facilitateurs sont mis de l'avant pour permettre l'accessibilité à la participation comme le remboursement des frais de transport, de garderie ou la présence de repas et l'organisation de covoiturage.

L'importance accordée aux rapports égaux et à la transparence semble constituer des conditions incontournables. Dans ce sens, les rencontres impliquent toujours l'ensemble des participants (organisations et citoyens) et celles-ci traitent de l'ensemble des sujets. Tous sont partie prenante à chacune des étapes et lorsque quelque chose ne fonctionne pas, les membres tiennent à s'en parler ouvertement. *« Quand c'est tout croche, on se le dit ».*

En ce sens, le respect du rythme de chacun relève d'une condition essentielle pour favoriser la participation. L'importance de prendre le temps d'inviter tout le monde, de s'assurer d'une appropriation et d'une participation de chacun et chacune aux prises de décision tout en laissant un espace à l'informel et à la construction de liens entre les personnes est une préoccupation constante.

AJUSTEMENTS EN-COURS DE PROCESSUS

Il est à noter que la démarche « AVEC » a eu à faire des ajustements en cours de route. Par exemple, il a été mentionné lors des entrevues qu'il est déjà arrivé que les intervenants essaient d'aller plus vite en planifiant une rencontre entre eux. *« Nous nous sommes fait remettre à l'ordre et les personnes avaient raison de la faire! »* Depuis, toutes les rencontres se font conjointement; les invitations sont envoyées à tous les participants, l'animation se fait par un citoyen et un intervenant.

Afin de répondre aux besoins de chacun, de mettre à contribution les intérêts de tous et de solliciter la mobilisation, certains comités se sont subdivisés. Par exemple, dans le comité préjugé, certains membres voulaient approfondir le contenu, tandis que d'autres

préfèraient se concentrer sur l'action. Il a donc été décidé de mettre en place un comité contenu pour soutenir la réflexion du comité préjugé. Cette manière de fonctionner a permis de mettre à contribution les intérêts et les capacités de chacun, sans démobiliser certains membres qui participaient pour d'autres raisons. Ces deux comités se complètent et cohabitent dans la réalisation de l'action.

Dès les débuts, la structure de la démarche proposait qu'il y ait une personne du comité restreint sur chacun des comités de travail. Cette personne avait la responsabilité de présenter les projets au comité restreint. Toutefois, il s'est avéré que la personne n'était pas toujours la plus adéquate pour présenter les projets n'étant pas la conceptrice du projet, ce qui mettait beaucoup de pression sur elle. Les participants ont alors décidé que la personne serait accompagnée par le promoteur du projet lors des présentations. Ce duo composé d'une personne avec une vision globale de la démarche qui siège sur le comité restreint et sur le comité thématique et d'une personne spécialiste du projet semble être une formule adaptée au contexte du Plan d'action pour la solidarité et l'inclusion sociale.

ACCEPTATION ET REFUS DES PROJETS

Les projets qui sont développés dans les sous-comités de travail et présentés au comité restreint pour approbation doivent répondre à des critères stricts définis par les personnes qui participent à la démarche « AVEC ». Parmi ces critères, nous notons la pérennité des projets et la nécessité qu'ils soient portés collectivement. Aussi, les projets doivent viser directement les personnes en situation de pauvreté. Il est arrivé qu'un projet ne soit pas accepté par le comité restreint sur la base d'une analyse rigoureuse en lien avec des critères reconnus et partagés par toutes les personnes impliquées dans la démarche « AVEC ». Ensuite, les projets sont acheminés au comité régional pour une deuxième étape d'analyse, et ceci, sans prise en compte du travail réalisé localement par les personnes qui participent à la démarche « AVEC ». Lorsque les projets sont acceptés régionalement, les promoteurs, avec la contribution des comités font le suivi des projets.

Pour conclure, la démarche « AVEC » a donné un sens à l'élaboration du PARSIS. Les retombées, autant pour les citoyens et citoyennes que pour les organisations, sont nombreuses et s'ajoutent sans aucun doute aux retombées des projets. Bien entendu, cette manière de s'organiser et de travailler collectivement demande des ajustements et la mise en place de façons de faire spécifiques au contexte de mobilisation. Cette manière de faire autrement, inclusive et collective, est porteuse d'avenir et gagne à être connue.

ANNEXE 5 D GESTION DU FONDS

INTRODUCTION

Au niveau régional, les CRÉ sont les responsables de la mise en œuvre de l'orientation 1²⁸ du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale et sont chargées de la gestion de l'enveloppe budgétaire du FQIS attribuée à la région. Selon le plan gouvernemental, en dehors des mesures sectorielles adoptées par les ministères et organismes gouvernementaux, le FQIS constitue le principal véhicule financier de soutien aux milieux locaux et régionaux.

Pour accomplir ce double mandat, les CRÉ se réfèrent au cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité produit par le MESS en 2010 (mis à jour en octobre 2011) et aux orientations et normes du FQIS qui lui sont annexées.

La gestion de l'enveloppe budgétaire du FQIS est doublement encadrée : par les choix d'orientations et de processus effectués par les partenaires de l'Alliance et par le respect des orientations et normes du FQIS.

L'analyse documentaire des plans d'action produits dans le cadre des Alliances ainsi que des documents transmis par les CRÉ (rapports de reddition de comptes, fiches de présentation des projets financés dans le cadre du FQIS, synthèses de bilans) et l'analyse des entrevues menées auprès des acteurs régionaux et locaux ont mis en lumière la place considérable prise par les dimensions de gestion dans la mise en œuvre des PARSIS.

Les nombreux irritants relevés lors de la phase de mise en place, dont la plupart étaient liés aux lacunes en matière de communication et à l'absence d'outils de gestion spécifiques et adéquats, se sont progressivement estompés au cours de la deuxième année d'opération ou sont en voie de l'être. Des ajustements ont été effectués au niveau des CRÉ, au niveau des territoires et dans les rouages entre le régional et le local. Les régions et territoires ont réalisé ou vont s'engager dans des démarches de bilan. Les premiers résultats disponibles attestent de progrès réalisés dans la gestion collective du FQIS, dans l'identification d'améliorations possibles pour

²⁸ **Cette orientation 1 comprend les éléments suivants:**

Soutien financier accru par l'entremise du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) en appui aux priorités régionales. Mise en place d'Alliances de solidarités régionales ayant le mandat de planifier, coordonner et mettre en œuvre des plans d'action régionaux de lutte contre la pauvreté.

Travailler étroitement avec les acteurs des secteurs communautaire, philanthropique, économique, syndical et social. Mobiliser l'ensemble de la société par la mise en place du Groupe des partenaires pour la Solidarité (GPS) (palier national).

Mise sur pied de la Semaine de la Solidarité pour que l'ensemble de la population contribue au défi de l'inclusion sociale des personnes en situation de pauvreté.

Tel que le précise le cadre d'élaboration, Alliance de la solidarité (juin 2011:1), l'Alliance de la solidarité se définit comme suit: entente signée avec le MESS et soit: une CRE, la Ville de Montréal, la Commission de la Santé et des Services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador. Elle vise à favoriser la mobilisation et la concertation des acteurs ainsi qu'à soutenir la coordination, la planification et la réalisation d'actions structurantes visant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

une éventuelle suite. Il reste que certains problèmes liés principalement à la compréhension et à l'interprétation des orientations et normes du FQIS persistent. Ces problèmes sont à souligner, car ils peuvent constituer des entraves à l'action et avoir des effets négatifs sur la mobilisation, la concertation, la collaboration et le partenariat.

MISE EN CONTEXTE

LE DOUBLE MANDAT CONFIE AUX CRÉ : L'ÉLABORATION DES ALLIANCES ET LA GESTION DU FQIS

Pour s'acquitter de leur double mandat, les CRÉ se réfèrent au cadre d'élaboration des Alliances auquel sont annexées les orientations et normes du FQIS²⁹.

- Le cadre d'élaboration des Alliances

Dans ce document sont présentés : le mandat de la CRÉ, les responsabilités relatives aux besoins, priorités et ressources disponibles qui réfèrent aux normes du FQIS. Une partie intitulée « au cœur de l'Alliance : le plan d'action régional » précise les questions et attentes en lien avec le portrait de la situation (dont celles de faire état de la situation des Autochtones et d'identifier les initiatives d'approches territoriales intégrées). Dans la partie relative aux priorités retenues, objectifs et résultats recherchés et aux moyens, il est stipulé que le plan doit présenter des objectifs précis et stratégiques en fonction des priorités retenues et que les résultats recherchés sont précisés de manière à ce que la CRÉ puisse suivre les actions et procéder au bilan et aux ajustements éventuels. Suivent des paragraphes sur le dépôt, la durée du plan d'action (30 mars 2015), l'application de l'analyse différenciée selon les sexes (ADS), la reddition de comptes annuelle et le bilan pluriannuel (attendu au 31 mars 2014), ainsi que les engagements du MESS.

Chacune des régions s'est emparée de ce cadre et l'a adapté en fonction des orientations, principes, priorités déterminées par les partenaires de l'Alliance. La gestion du FQIS est étroitement liée aux processus qui ont été choisis par les partenaires de l'Alliance, expérimentés et discutés tout au long des étapes de la mise en oeuvre par les acteurs qui se sont engagés dans des projets.

L'adaptation régionale du cadre des Alliances peut se lire dans la diversité des multiples documents qui ont été produits tant au niveau régional que dans les territoires. Les lignes directrices concernant le contenu des plans d'action régionaux, l'énoncé des priorités, la présentation de la situation des Autochtones, l'application de l'ADS ont été très diversement suivies. Il en est de même pour l'observation de la mention sur la communication qui stipule que l'« information concernant la démarche doit être

²⁹ Cadre d'élaboration Alliances pour la solidarité, MESS, mai 2010 et mise à jour octobre 2011

accessible à l'ensemble de la communauté »³⁰. En effet, l'observation des sites internet des CRÉ révèle que ceux-ci sont très inégalement fournis et mis à jour : la documentation disponible en ligne est parfois limitée à très peu de documents (plan d'action régional et guide de présentation de projets) ou, ce qui est très exceptionnel, présenter la totalité des documents produits (incluant l'entente signée entre le ministère et la CRÉ, les plans d'action locaux, les grilles d'analyse des projets, les rapports de reddition de comptes de la CRÉ, des outils ADS, etc.) comme c'est le cas, par exemple du site de la CRÉ de la région des Laurentides.

Dans la phase de démarrage, le manque d'accessibilité des documents d'information sur le PARSIS a généré des insatisfactions, laissé beaucoup d'espace aux interprétations, déclenché la production d'outils locaux, créé une surcharge de travail au niveau des agents des CRÉ et des responsables de territoires. Sur la première année d'observation (printemps 2012-printemps 2013), le délai entre l'annonce de la mise en œuvre de l'Alliance et l'apparition des formulaires ayant été très long, des territoires prêts à déposer des projets ont produit leurs propres guides de présentation de projets, guides de gestion du FQIS et leurs propres formulaires (par exemple dans les MRC de La Tuque, Shawinigan). L'objectif étant de pallier le manque d'informations en provenance de la CRÉ et certaines lacunes dans la diffusion de l'information (sites des CRÉ inégalement mis à jour, diffusion de l'information limité au réseau du développement social, formulaires en ligne non fonctionnels). Plusieurs acteurs locaux ont mentionné que ces lacunes dans l'information et la communication ont pu augmenter les disparités et les inégalités régionales (voir par exemple, le document rédigé par le Centre de femmes L'Étincelle, APIC Côte-Nord et la Cité des Bâisseurs).

De l'avis de différents acteurs, le processus a été lancé sans que les modalités et les outils de gestion régissant les relations du ministère et des CRÉ et celles des CRÉ vis à vis des territoires locaux et des promoteurs de projets aient été définies.

« Il y a beaucoup d'improvisation et très peu de transparence, ce qui crée un sentiment d'injustice. On dirait qu'ils ne sont pas bien préparés, les formulaires ne fonctionnent pas, ils les ont changés à plusieurs reprises. Les règles du jeu aussi, comme par exemple, ce qui est éligible pour le financement. Même s'il y a déploiement de nouveaux services, parfois, c'est vu comme une demande de financement à la mission, donc non recevable, d'autres fois, c'est perçu comme un nouveau projet et la demande est recevable ».

*« Il y a très peu de communication et lorsqu'il y en avait, elle n'était pas claire (qui prend quelle responsabilité, quels projets sont financés, comment sont-ils financés) »
(Agent d'une CRE)*

Dans la première année de mise en œuvre, l'appréciation des acteurs quant à la capacité du ministère de soutenir les CRÉ dans la gestion régionalisée du FQIS et dans

³⁰ Cadre d'élaboration Alliances pour la solidarité, MESS, mai 2010 et mise à jour octobre 2011, page 1.

la capacité des CRÉ de soutenir les territoires et d'encadrer la gestion du FQIS régional en fonction des territoires a pu être très négative. Dans certaines régions, les acteurs ont été nombreux à utiliser les termes « d'improvisation » et « d'effet d'annonce » pour qualifier la manière de gérer et de communiquer du Ministère.

« C'est une grosse affaire qui débarque. On dirait que le gouvernement est en retard. On est presque en 2013 et on n'a pas encore vu l'argent et elle doit être dépensée avant 2015. » (Agent d'une CRE)

Au terme de la deuxième année (hiver-printemps 2014), il semble que plusieurs irritants se soient estompés, les tensions se sont atténuées. La communication s'est améliorée et des actions ont été entreprises pour améliorer la circulation de l'information et harmoniser les outils de gestion (formulaires, modèles de budgets et de rapports, guide pour répondre aux questions de l'ADS).

MISE EN PLACE : RÉPARTITION TERRITORIALE ET AFFECTATION DU FQIS RÉGIONAL

Dans chacune des régions, les Alliances ont produit leur propre cadre de gestion du FQIS qui, tout en intégrant le cadre du MESS et les normes du FQIS, est aux couleurs de la région et parfois aux couleurs des territoires : paramètres de répartition territoriale du FQIS, affectation des fonds entre les projets locaux et régionaux, choix de financer ou non le soutien à la mobilisation et à la concertation, financement des dépenses administratives, ajouts de critères régionaux et locaux.

- Répartition territoriale

Concernant la répartition entre les territoires au sein de chacune des régions, la CRÉ et les partenaires de l'Alliance pour la solidarité et l'inclusion sociale se sont entendus sur une répartition entre le niveau régional et chacun des territoires.

Pour établir cette répartition, les CRÉ se sont dotées d'un comité de travail (dont le titre et la composition diffèrent selon les régions) qui a proposé des proportions de répartition et un scénario qui s'appuie sur les paramètres du MESS adaptés aux réalités régionales et à la sensibilité des partenaires de l'Alliance.

Les choix de paramètres de répartition présentés par les CRÉ ont pu générer des insatisfactions et soulever des débats ou au contraire susciter l'adhésion immédiate des partenaires de l'Alliance. Par exemple, dans la région des Laurentides, les partenaires ont remis en question la proportion de 80% affectée à l'IDMS proposée par le ministère, la considérant comme trop élevée pour un indice de défavorisation qui, de leur point de vue, ne reflète pas la réalité des territoires. Suite à la première écriture du plan régional et à un exercice de validation dans le milieu, les acteurs se sont

prononcés sur les critères. Les paramètres ont été modifiés à la deuxième écriture et ont été ajustés à la vision partagée par les acteurs.

«À cette étape, les principaux enjeux ont été en lien avec la répartition des enveloppes - l'indice Pampallon ne permet pas de prendre en compte la réalité des territoires. Nous avons essayé de ne pas reproduire les inégalités dans la répartition des sommes entre les régions. Ne pas faire au plan régional ce que l'État a fait pour les régions. Ce fut un objet de débat à la CRE.» (Intervenante en développement social)

Dans la région Mauricie, un comité provisoire mis en place par la CRÉ a travaillé sur un scénario de répartition intégrant les travaux de Réal Boisvert (2007) chercheur à l'agence de santé et services sociaux de la Mauricie-Centre-du-Québec (ASSS-04) portant sur les inégalités de santé et de bien-être dans les communautés. Un seul scénario de répartition, respectant le choix des partenaires de prendre en compte la pauvreté collective³¹ a été présenté à l'Alliance de la Solidarité et de l'inclusion sociale et a été approuvé par le CA de la CRÉ lors de son assemblée du 22 septembre 2011. La CRÉ de la Mauricie a présenté la répartition dans tous les territoires qui en ont fait la demande (tournée des territoires de l'agente de la CRÉ entre octobre et décembre 2011). Tous les acteurs rencontrés se sont déclarés satisfaits de cette répartition, plusieurs ont souligné l'effort remarquable afin que la répartition soit équitable pour les MRC, plus particulièrement pour celle du Haut-Saint-Maurice. Les paramètres de répartition ont été adaptés à la vision régionale de la pauvreté.

Le tableau suivant présente les choix de répartition de l'enveloppe FQIS dans les six régions étudiées. Les régions du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-Nord ont opté pour la répartition proposée par le MESS, les régions du Centre-du-Québec, Lanaudière, Laurentides et Mauricie ont adopté une répartition différente.

³¹ La pauvreté collective est calculée selon le pourcentage de personnes vivant dans les communautés défavorisées (nombre de personnes (hors CHSLD) vivant dans les communautés identifiées comme étant défavorisées divisé par la population totale). Le calcul de la pauvreté de la collectivité est basé sur un indice de défavorisation formé de différents indicateurs : personnes vivant seules, personnes étant veuves, séparées ou divorcées, taux d'emploi, revenu et monoparentalité.

PARAMÈTRES DE RÉPARTITION DU FQIS SELON LES RÉGIONS

Régions	Paramètre
MESS	1. Montant de base (10%) 2. Répartition régionale de la population (5%) 3. Facteur d'éloignement (5%) 4. Population à faible revenu – pauvreté individuelle (80%)
BAS St-Laurent	1. Montant de base par territoire (10%) 2. Population (poids démographique) (5%) 3. Critère de densité dispersion (5%) 4. Indice de défavorisation matérielle et sociale (IDMS) (80%)
Centre-du-Québec	1. Montant de base par territoire (25%) 2. Population (5%) 3. Dispersion de la population (10%) 4. Indice de défavorisation (IDMS) (60%)
Côte-Nord	1. Montant de base par territoire (10%) 2. Population (5%) 3. Complexité territoriale (5%) 4. Indice de défavorisation matérielle et sociale (IDMS) (80%)
Lanaudière	1. Montant de base par territoire (25 %) 2. Répartition régionale de la population/MRC (5 %) 3. Proportion superficie/population (5 %) 4. % de personnes sur le seuil de faible revenu (35 %) 5. Indice de défavorisation matérielle (15 %) 6. Indice de défavorisation sociale (15 %)
Laurentides	1. montant de base (25%) 2. Répartition régionale population (15%) 3. Indice de défavorisation matérielle et sociale (IDMS) (60%)
Mauricie	1. Montant de base par territoire (20%) 2. Répartition régionale de la population (5%) 3. Facteur d'éloignement (5%) 4. Population à faible revenu – pauvreté individuelle (35%) 5. Communauté à faible revenu – Pauvreté collective (35%)

Sources :

MESS : Extrait de la Présentation CRÉ Mauricie Forum de la société civile, 12 octobre 2012

Bas-St-Laurent : Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion, 2011.

Centre-du-Québec : Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale, avril 2012.

Côte Nord : Plan d'action pour la solidarité et l'inclusion sociale, mise à jour 30 octobre 2012

Lanaudière : Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale, mars 2012. Présentation CRÉ Lanaudière, 19 juin 2012.

Laurentides : CRE des Laurentides, 2012. Cadre de gestion du Plan d'action des Laurentides. PAGSIS 2010-2015. p.36
Doc disponible sur le site de la CRE

Mauricie : Plan d'action régional, octobre 2011. Présentation CRÉ Mauricie Forum de la société civile, 12 octobre 2012

AFFECTATION DE L'ENVELOPPE RÉGIONALE FQIS

Concernant, le choix de répartition entre le niveau régional et le niveau local, les régions ont largement privilégié le soutien aux projets locaux : plus des deux tiers des enveloppes régionales sont dédiés aux initiatives territoriales. Ce choix est motivé par la volonté de consacrer l'argent aux actions directes auprès des personnes en situation de pauvreté.

La portion de l'enveloppe régionale réservée aux projets d'envergure régionale ainsi que celle réservée aux dépenses de gestion et d'administration peuvent varier selon, d'une part, la décision de soutenir financièrement des projets de portée régionale et, d'autre part, selon les types de dépenses que chaque CRÉ affecte dans le poste administration.

Des régions ont choisi de soutenir financièrement la mobilisation-concertation, l'accompagnement, le suivi et le bilan. Dans la région de la Côte-Nord, l'enveloppe dédiée à la mise en œuvre du PARSIS a été bonifiée par l'apport de fonds de plusieurs partenaires régionaux.

Exemple de la Côte-Nord

L'enveloppe totale affectée à la mise en œuvre du PARSIS d'un montant de 3 276 514 \$ est constituée d'une somme de 2 656 514 \$ accordée par le MESS par le biais du FQIS, d'un montant de 500 000 \$ en provenance du FDR, confié par le MAMROT, d'un montant de 60 000\$ en provenance de l'organisme RAP Côte-Nord³² et d'un montant de 60 000\$ issu du Forum Jeunesse de la Côte-Nord. L'enveloppe totale est répartie entre les initiatives locales et territoriales (1 706 514 \$), les initiatives à l'échelle régionales (225 000 \$). Un montant de 920 000 \$ (800 000\$ FQIS et 120 000 des organismes Rap Côte-Nord et Forum Jeunesse) est réservé pour soutenir les efforts de mobilisation et de concertation locale. Une somme de 75 000 \$ est prévue pour la réalisation d'activités de réseautage, de formation, de concertation, de recherche et de communication liées à la mise en œuvre du PARSIS dont une évaluation du PARSIS réalisée par UQAR est en cours de réalisation. Cette somme permet aussi de couvrir les frais de déplacement des organismes locaux et territoriaux interpellés par les activités du PARSIS. Une enveloppe de 350 000 \$ est réservée pour la coordination de la mise en œuvre du PARSIS (embauche de ressources pour assurer la coordination et le suivi). Une contribution minimale de 10% est demandée aux MRC (à qui est confiée l'enveloppe territoriale) pour la mise en œuvre du plan d'action.

³² Réussite-Accomplissement-Persévérance : organisme régional réunissant des partenaires dans le but d'accroître la persévérance scolaire et la réussite éducative auprès des jeunes.

AFFECTATION DU FONDS RÉGIONAL PAR RÉGION³³

	BAS St-Laurent	Centre-du-Québec	Côte-Nord	Lanaudière	Laurentides	Mauricie
Enveloppe régionale	4 460 331\$	2 715 359\$	3 156 514 \$ (2 656 514 \$ FQIS, 500 000 \$ FDR) auxquels s'ajoutent 120 000\$ (Fonds régional d'investissement jeunesse et Comité RAP Côte-Nord) ³⁴	4 345 623 \$ provenant du FQIS et 45 991\$ provenant du FDR	3 715 359 \$	4 237 217 \$
Projets locaux	85%	95%	54 %	3 095 082\$ 70,4%	72%	88%
Projets régionaux	10%	2,6% ³⁵ (soutien aux projets locaux)	7 %	703 771\$ 17,6%	20%	10%
Administration	5% (max.)	3,4% ³⁶ *80 000 \$ de l'enveloppe dédiée aux actions régionales (117 069\$) est réservée pour les frais de gestion et d'administration de l'Alliance ³⁷	12 % Coordination de la mise en œuvre du PARSIS (comprend le 1 ^{er} versement de 70 000\$ du MESS)	Différence 546 770 12,6% pour administration 9,6% 420 781\$	8%	2%

³³ % sujet à variation en fonction des ajustements apportés par les partenaires en cours de processus.

³⁴ Mise à jour 28 mai 2012.

³⁵ Calculé par nous, dans la présentation de la CRÉ, 5% pour soutien projets régionaux et dépenses administration.

³⁶ Idem.

³⁷ Note page 1 reddition de comptes CRÉ Centre-du-Québec, 2011-2012.

	BAS St-Laurent	Centre-du-Québec	Côte-Nord	Lanaudière	Laurentides	Mauricie
Soutien mobilisation			25 % 800 000 \$ - auxquels s'ajoutent 120 000\$ (Fonds régional d'investissement jeunesse et Comité RAP Côte-Nord) pour du soutien au niveau local	2,3% 101 980 \$ pour du soutien au niveau régional		
Autres			2 % Réalisation d'activités de réseautage, de formation, de concertation, de recherche et de communication liées à la mise en œuvre du PARSIS			

Sources :

Bas-St-Laurent : Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion, 2011.

Côte-Nord : Plan d'action pour la solidarité et l'inclusion sociale, mai 2012.

Centre-du-Québec : Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale, avril 2012.

Laurentides : CRE - Laurentides. 2012. Cadre de gestion du Plan d'action des Laurentides.

Lanaudière : Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale, mars 2012. Présentation CRÉ-L 19 juin 2012.

Mauricie : Plan d'action régional, octobre 2011. Présentation CRÉ-Mauricie Forum de la société civile, 12 octobre 2012.

On ne constate pas de tendances dominantes dans les points de vue des acteurs quant aux effets bénéfiques ou non de certains choix de répartition. Si l'on considère le choix de financer ou non le soutien à la mobilisation, à la concertation locale et au suivi de la mise en œuvre, dans les régions qui n'ont pas prévu de financement, les acteurs territoriaux ont tendance à exprimer des besoins en termes de financement de l'accompagnement dans les territoires (Mauricie par exemple), alors que dans les régions qui ont prévu du financement, les avis quant aux effets bénéfiques de ce soutien financier sont très partagés (Côte-Nord, Bas-Saint-Laurent, Laurentides). Certains acteurs régionaux ont mentionné que le fait d'avoir une enveloppe pour soutenir des projets régionaux a des effets sur la marge de manœuvre des régions pour soutenir ou non l'émergence et la mise en œuvre de projets régionaux pouvant contribuer à la structuration des réponses aux besoins transversaux à tous les

territoires (par exemple, en Mauricie, le projet régional NAD³⁸). À l'inverse, le fait de ne pas avoir réservé des fonds pour le niveau régional peut être une entrave pour initier des actions qui, bien que ne figurant pas dans les priorités locales, pourraient émerger plus tardivement dans un territoire (par exemple dans la région Centre-du-Québec, le fait de ne pas avoir d'enveloppe pour les projets régionaux a pu constituer un frein pour aller de l'avant dans le soutien à l'émergence d'un projet en lien avec les Autochtones).

GESTION DU FQIS RÉGIONAL

Selon le cadre d'élaboration des Alliances, la CRÉ est gestionnaire des fonds octroyés à la région et doit, à ce titre, s'engager à respecter les orientations et les normes du FQIS lors de l'utilisation des sommes d'argent qui lui sont confiées.

L'application des orientations et normes du FQIS a posé des problèmes aux acteurs régionaux (agents et agentes des CRÉ, comité d'analyse), aux acteurs territoriaux des comités locaux et aux promoteurs de projets.

- Communication et outils

Au niveau régional, la mise en œuvre a été ralentie par des lacunes dans l'information émanant du ministère. Cela a entraîné des interprétations tant au niveau régional qu'au niveau local. Certains aspects très concrets, comme la date finale de fin du PARSIS (confusion entre la fin du PAGSIS au 30 septembre 2015 et la date limite pour l'engagement des sommes du FQIS au 31 mars 2015), ont été précisés tardivement. Des correctifs apportés « en cours de route » ont provoqué des mécontentements, ralenti le cheminement des projets, étiré les délais de traitement des projets, suscité de nouvelles interprétations, et même dans quelques cas, provoqué le retrait de certains promoteurs de projets.

«La communication n'a pas été bonne, les informations n'ont pas circulé dans la région, c'est par la table nationale des CDC que la CDC a eu les informations et a ensuite contacté l'agente de la CRÉ.» (Coordonnatrice CDC)

« Nous avons reçu les indicateurs à prendre en compte pour la reddition de compte que très tard, ce qui rend difficile une collecte d'information appropriée.» (agent d'une CRE).

- Application du cadre d'élaboration des alliances et des normes et orientations du FQIS

Dans le cadre d'élaboration des Alliances du MESS, il n'est pas toujours aisé de distinguer les normes et critères qui sont à appliquer à la lettre, des orientations et intentions qui laissent place à interprétations.

³⁸ Projet régional en sécurité alimentaire, Se nourrir, agir, se développer (NAD).

- Effet de levier, projets novateurs, valeur ajoutée

Chaque CRÉ a le mandat de « favoriser la mise en place de projets novateurs ou inspirés des meilleures pratiques, qui permettront de lutter efficacement contre la pauvreté et l'exclusion sociale » ; «Le FQIS doit avoir un effet levier³⁹», « les projets soutenus par la CRÉ devront constituer une valeur ajoutée à l'action des partenaires et mesures existantes ». Ces énoncés ont été interprétés différemment par les comités d'analyse régionaux et par les comités d'analyse locaux dans les territoires qui se sont donné un mandat d'analyse. Cela a pu se traduire par l'ajout de critères ou d'exigences à faire la preuve du « caractère structurant et innovant du projet » sans que des définitions, des balises, des outils soient mis en place pour s'assurer d'une compréhension commune et partagée de ces orientations érigées en critères.

- Demandes non admissibles au FQIS

Parmi les normes relatives aux demandes admissibles au FQIS, la non admissibilité « pour le soutien financier en appui à la mission globale des organismes communautaires » a soulevé bien des questionnements. Dans la plupart des documents des CRÉ, cette norme est reprise telle que formulée dans les documents du MESS et du FQIS ce qui laisse place à interprétation.

Dans la région des Laurentides, les critères régionaux qui découlent de cette règle ont été précisés : « Il n'est pas possible de financer un projet qui vise à développer un service existant sur un nouveau territoire ou destiné à une nouvelle clientèle ou une clientèle élargie. Le financement d'un projet de développement consisterait alors à un soutien en continuité à la mission globale de l'organisme, car il s'agit seulement d'un prolongement de l'offre de service régulier de l'organisme. Ce projet de développement devrait faire l'objet d'une demande adressée au ministère d'attache qui assure le financement de la mission de base de l'organisme⁴⁰. »

Dans toutes les régions, la mise en application de cette règle a eu pour effet le rejet de projets qui ont dû être retravaillés, parfois à plusieurs reprises. C'est le cas notamment des projets en lien avec l'accès à l'emploi des personnes éloignées du marché du travail portés par des organismes en développement de l'employabilité qui ont été confrontés à des refus du fait de la proximité du projet avec leur mission de base et ont eu à reformuler à plusieurs reprises la présentation de leur projet et à absorber une surcharge de travail administrative. Le cheminement des projets s'est étiré dans le temps (parfois jusqu'à presque deux ans). L'allongement des délais de traitement et de réponse, la surcharge de travail ont entraîné des retraits de promoteurs qui se sont découragés ou ont considéré qu'au vu du retard pris, ils ne disposaient plus d'assez de temps pour réaliser leur projet et atteindre leurs objectifs.

³⁹ Cadre d'élaboration Alliances pour la solidarité, MESS, mai 2010 et mise à jour octobre 2011, page 1.

⁴⁰ Guide à l'intention des partenaires et des promoteurs pour les projets. Version finale 6 septembre 2012.

Enfin, l'interprétation de cette règle est à l'origine d'une grande partie, des refus de financement.

«Plusieurs des projets déposés n'ont pas été acceptés parce qu'ils ne sont pas admissibles en raison de la différence d'interprétation sur l'aspect « financement de la mission » entre les partenaires de la région et le ministère. La région ayant eu une interprétation plus ouverte acceptant des dépenses liées au fonctionnement, le ministère, il y a un mois a donné des clarifications allant vers une interprétation plus restrictive (directives par téléphone). Cette précision a été donnée après la rencontre provinciale des CRÉ avec le ministère. Les clarifications sur le non financement de la mission globale de l'organisme excluent beaucoup de projets et confinent à l'absurde. Il n'y a pas un organisme qui va faire cela en dehors de sa mission. (Agent CRÉ)

L'application concrète de cette règle a connu diverses variantes. Certains comités d'analyse régionaux allant jusqu'à comparer la mission avec le projet pour s'assurer que celui-ci ne soit pas trop connexe, tandis que d'autres comités d'analyse vont s'entendre sur une appréciation générale du projet par rapport à la mission de base. Cette manière d'analyser ce critère, variable dans le temps et l'espace (selon le moment, la composition des comités, la région) a créé des tensions.

Les organismes communautaires qui sont les acteurs principaux de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, qui sont confrontés à des difficultés importantes de financement et déploient des efforts considérables pour répondre aux besoins croissants des personnes qui vivent en situation de pauvreté (par exemple, les organismes en sécurité alimentaire, qui dans certains cas peuvent aller chercher jusqu'à 80% de leurs ressources financières en autofinancement), se sont heurtés à des interprétations divergentes et « évolutives » de ce critère qui reste insuffisamment précisé.

Par ailleurs, plusieurs promoteurs ont mentionné les difficultés de gestion que le financement par projet entraîne, principalement dans la gestion des ressources humaines (difficultés de recrutement, création d'emplois précaires pour la coordination de projets, gestion des écarts salariaux entre la permanence et les chargés de projet, mouvement continu de personnel etc.), et dans la gestion financière (double gestion, impossibilité de pérenniser le financement des activités initiées, complexité de la reddition de comptes pour les projets en partenariat).

«Il y a des ajustements à faire, le FQIS est à corriger, mais les gens sont contents des projets, cela bien au-delà de toute la paperasse. Au bout du compte, il y a de beaux résultats.» (Agente CRÉ)

Lors d'un entretien de groupe, une intervenante soulève :

« Malgré les difficultés liées au manque de financement à la mission, le financement par projet a permis de mettre en place de beaux projets novateurs pour les personnes en situation de pauvreté. Je ne pense pas qu'il aurait vu le jour sans le financement par projet ».

Ce point de vue est assez partagé par l'ensemble du groupe, mais on ajoute qu'il aurait été préférable de retrouver parallèlement une augmentation du financement à la mission de base dans le FQIS.

DES CRITÈRES RÉGIONAUX AJOUTÉS AUX NORMES DU FQIS

- Contribution maximale du FQIS

Sur le plan financier, dans le cadre d'élaboration des Alliances, il est stipulé que le financement de projets par la CRÉ à partir des sommes octroyées par le FQIS ne doit pas se substituer à la contribution d'un autre programme gouvernemental ou au financement provenant des ententes spécifiques sur le territoire ; le FQIS doit avoir « un effet de levier », les sommes utilisées doivent être complémentaires et «exceptionnellement, le FQIS pourra être la seule contribution financière si la pertinence en est démontrée⁴¹ ».

On observe plusieurs variantes de l'interprétation de ces règles. Certaines régions ont plafonné à 80% le montant maximum possible via le FQIS, pour d'autres, le montant maximum de 80% concerne l'ensemble des aides financières gouvernementales. La nature des 20% d'apport du milieu est balisée différemment. Par exemple, dans la région Côte-Nord, la mise de fonds du milieu doit être d'un minimum de 20 % des coûts admissibles, dont un minimum de 5 % en argent.

⁴¹ Ibid., page 1 et 2.

FINANCEMENT FQIS ET CONTRIBUTION DU MILIEU⁴²

	FQIS et aide financière gouvernementale	Contribution du milieu
Bas-Saint-Laurent Source : http://ici.radio-canada.ca/regions/estquebec/2013/12/15/001-pauvrete-fonds-bas-saint-laurent.shtml et entrevues	La contribution maximale du FQIS avait été fixée à 80% du coût total des projets. Afin de permettre aux MRC plus dévitalisées de déposer des projets, la règle a été ajustée : le financement FQIS peut aller jusqu'à 85%. <i>(Information non disponible dans le plan d'action régional)</i>	Au départ, la mise de fonds du milieu était d'un minimum de 20%, a été ajustée à 15%. <i>(Information non disponible dans le plan d'action régional)</i>
CENTRE-DU-QUÉBEC Source : Guide de présentation des projets	Le montant des subventions versées aux organismes est déterminé par la CRÉCQ. Il n'y a pas de montant maximal autre que celui réservé pour la MRC. Dans tous les cas, la contribution du FRACQ ne peut excéder un maximum de 80 % du coût total des dépenses admissibles.	Les contributions non monétaires (prêts de services, temps bénévole, etc.) sont considérées dans le calcul des coûts du projet.
COTE-NORD Source : Fiche synthèse FRSIS, 6 mars 2013, révisée le 25 novembre 2013.	Le cumul des aides gouvernementales ne peut excéder 80 % des coûts totaux admissibles du projet. Exceptionnellement, le Fonds régional pourrait être la seule contribution financière, si la pertinence en est démontrée.	La mise de fonds du milieu doit être d'un minimum de 20 % des coûts admissibles, dont un minimum de 5 % en argent.
LANAUDIÈRE Source : Guide de présentation de projet régional	Pour les projets déposés par les organismes à but non lucratif, le total des contributions venant du FQIS et du Gouvernement du Québec (organismes et ministères) ne pourra, dans le cadre du projet déposé, excéder 80 % de l'ensemble des coûts admissibles.	Les contributions des partenaires sont considérées et peuvent être données en espèces (argent) ainsi qu'en biens et services. Dans le cas d'un montage financier, aucun versement ne

⁴² Sites des CRÉ revisités le 13 mai 2014.

	FQIS et aide financière gouvernementale	Contribution du milieu
		sera effectué avant la confirmation du financement des autres bailleurs de fonds.
LAURENTIDES Source : Guide à l'intention des partenaires et des promoteurs pour les projets. Version finale 6 septembre 2012	La contribution du FQIS ne peut excéder 80% du coût total du projet.	La contribution du promoteur et de ses partenaires est équivalente à au moins 20 % du coût total du projet. (liste des critères d'admissibilité).
MAURICIE Source : Guide de dépôt de projet FQIS	La contribution du FQIS se fait sous forme de subvention. Dans tous les cas, la contribution du FQIS ne peut excéder un maximum de 80 % du coût total des dépenses admissibles.	Les contributions non monétaires (prêts de services, temps bénévole, etc.) sont considérées dans le calcul des coûts de projet.

La possibilité « d'exception » figure dans les guides produits par les CRÉ et s'est concrétisée dans la pratique par des financements FQIS au-delà des 80% sans qu'il soit toujours possible de comprendre les raisons de l'exception, ce qui a suscité des interrogations sur les différences de traitement dans l'analyse des projets et l'application des critères.

Plusieurs interlocuteurs ont aussi mentionné que l'application du critère de 20% d'apports financiers autonomes accentue les inégalités. Les organismes disposant de moyens et de temps pour rassembler les fonds ou les contributions non monétaires, les territoires disposant de nombreuses ressources et d'un bon tissu d'entreprises pouvant être avantagés au détriment des petits organismes et des territoires ruraux faiblement peuplés.

L'exemple de la région du Bas-Saint-Laurent illustre cette situation et démontre que la mobilisation des acteurs locaux face à une CRÉ à l'écoute de ses territoires peut amener à des ajustements en adéquation avec la réalité vécue dans les territoires. Dans cette région, les organismes et les promoteurs de projets implantés dans les MRC où le bassin d'acteurs socioéconomiques est restreint à un petit nombre d'acteurs ont exprimé les difficultés importantes qu'ils rencontraient pour réunir les 20% d'apport du milieu. Devant les insatisfactions, la CRÉ a diminué cette contrainte à 15%.

Chacune des régions a mis en place des règles qui reflètent les orientations de la région. Cela aboutit à une grande diversité dans les critères et les balises qui ont aussi été sources de questionnement lorsque les groupes ont effectué des comparaisons, par le biais notamment de leurs regroupements nationaux (par exemple les CDC au sein de la Table nationale des corporations de développement communautaire, les tables régionales du mouvement des femmes via le Réseau des tables). Quelques exemples de différences entre les régions : la possibilité ou non de financer des frais de gestion, le plafonnement ou non de ces frais, l'admissibilité ou non des projets visant l'élaboration des plans d'action locaux, des projets d'expérimentation, des exceptions à la non possibilité de financer des dépenses d'immobilisation, etc.

EXEMPLES DE RÈGLES RÉGIONALES DE FINANCEMENT POUR LES PROJETS FINANCÉS DANS LE CADRE DU FQIS⁴³

REGIONS	AUTRES REGLES REGIONALES
Bas-Saint-Laurent	Dépenses admissibles Les dépenses associées à la planification et au suivi des actions, pourvu que cette portion ne soit pas un poste budgétaire principal.
CENTRE-DU-QUÉBEC	Bien que le cadre normatif proposé par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale permette le financement de la préparation des plans d'action, la CRÉCQ privilégie les projets profitant directement aux personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale.
COTE-NORD	De façon exceptionnelle, certaines initiatives agissant sur les facteurs de protection contre la pauvreté et l'exclusion sociale (prévention) pourraient être soutenues. Dépenses non admissibles : les frais de gestion et d'administration supérieurs à 5 % Une partie du fonds est consacré au soutien à la mobilisation avec un ajout de financement d'autres partenaires (Forum jeunesse et la table

⁴³ Sites des CRÉ revisités le 13 mai 2014.

REGIONS	AUTRES REGLES REGIONALES
	régionale des partenaires en éducation « Réussite, accompagnement et persévérance » (RAP)
LANAUDIÈRE	Frais de gestion : un maximum de 10 % de la subvention du PARSIS accordée pourra être utilisé à des fins de gestion et de coordination du projet.
LAURENTIDES	Des sommes peuvent être utilisées pour soutenir la mobilisation et la concertation dans le cadre des Alliances pour la solidarité. Ces sommes devront toutefois être directement associées à des projets. Possibilité de financer un projet d'expérimentation visant à instaurer un nouveau service : Projet d'une durée maximum de deux ans. Il est essentiel de faire les liens avec le ministère d'attache qui assure le financement de la mission globale. Un engagement écrit du ministère devra être fourni lors du dépôt de la demande de financement. Non admissible : projet visant à développer un service existant sur un nouveau territoire ou destiné à une nouvelle clientèle ou une clientèle élargie.
MAURICIE	Projets non admissibles : Projets visant l'élaboration des plans d'action territoriaux ou autres études et portraits socioéconomiques. Exception à la non admissibilité des dépenses d'immobilisation : si des frais d'achat de matériel et d'équipement non-fixes sont essentiels à la réalisation du projet, ces frais sont limités à 10 % du budget total du projet, sans toutefois dépasser 3 000 \$ par équipement. Le promoteur devra faire la preuve de leur conservation.

Source :

Bas-St-Laurent : Alliance pour la solidarité du Bas-Saint-Laurent (plan d'action)

Côte-Nord : Fiche synthèse FRSIS, 6 mars 2013, révisée le 25 novembre 2013.

Centre-du-Québec : Guide de présentation des projets

Laurentides : Guide à l'intention des partenaires et des promoteurs pour les projets. Version finale 6 septembre 2012

Lanaudière : Guide de présentation de projet régional

Mauricie : Guide de dépôt de projet FQIS

DES CRITÈRES LOCAUX AJOUTÉS AUX CRITÈRES RÉGIONAUX

Dans les régions où les comités territoriaux ont un mandat d'analyse, les partenaires ont bâti leur propre grille d'analyse des projets qui intègre les critères régionaux auxquels ont été rajoutés des critères définis sur le territoire. Les comités locaux ont développé différents mécanismes et outils pour analyser les projets allant d'une première analyse en grande rencontre de partenaires basée sur des critères provenant du régional et du national, mais aussi de critères identifiés et partagés localement, à des comités d'analyse composés de personnes n'étant pas promoteurs pour analyser les projets. Par exemple, dans la région de Lanaudière, tous les membres des comités locaux ont décidé collectivement (lors d'une grande rencontre) des critères de priorisation des projets. Ces critères comportaient impérativement ceux du régional et du national et, s'ajoutaient à ceux-ci des préoccupations territoriales. Ensuite, ont été élaborées des grilles d'analyse de projet qui ont permis de prioriser collectivement.

Au niveau de l'analyse financière des projets, les pratiques peuvent aller jusqu'à une analyse approfondie du réalisme des prévisions budgétaires, de la réalité concrète des partenariats dans les contributions monétaires et non monétaires. Cette situation de « double » analyse a eu pour effet d'allonger les délais de traitement des projets et a créé des tensions entre le niveau local et le niveau régional. Lorsque des projets ont été remis en cause au niveau régional sur la base de critères régionaux et nationaux, les décisions des partenaires locaux ont été discréditées. La question de la reconnaissance de la légitimité du local à décider des projets à mener sur les territoires a été posée.

Les points de vue sur la question du niveau territorial légitime à analyser et donc à décider du financement des projets sont très partagés, voire opposés. Pour certains, l'analyse relève du niveau régional du fait même du mandat de gestionnaire du FQIS confié à la CRÉ ; pour d'autres, ce rôle relève du niveau territorial du fait que les partenaires locaux se sont entendus sur les critères et ont établi leurs propres règles et mécanismes pour aboutir à des décisions concertées. La question fait débat dans les régions où les territoires ont beaucoup investi dans les processus. Cette opposition dans la conception de l'analyse des projets a causé plusieurs désagréments et critiques de la part des acteurs territoriaux et ceci dans la majorité des régions analysées.

En Mauricie, dans la démarche de bilan initiée par le comité de gestion du FQIS, le comité bilan FQIS (CRÉ, MAMROT, Emploi Québec, représentants de chacun des comités territoriaux en développement social, animé par le Consortium en développement social) dont l'objectif est d'émettre des propositions au comité de gestion en vue de l'amélioration de la gestion du FQIS, pour éviter les doublons et reconnaître la légitimité des territoires à décider du financement des projets, a recommandé la suppression de l'analyse au niveau régional.

LES REDDITIONS DE COMPTES

Les CRÉ ont une reddition de comptes à fournir au ministère alors que les organismes qui reçoivent un financement par l'intermédiaire d'une CRÉ rendent compte à la CRÉ.

- **Reddition de comptes des CRÉ au ministre (ou à la ministre) responsable du MESS**

A la fin de leur année financière, les CRÉ envoient un rapport annuel d'activités, le descriptif des projets engagés ou ayant reçu un versement au cours de l'année financière ainsi qu'un rapport financier.

Le modèle de rapport annuel de reddition de comptes proposé par le MESS prévoit la présentation de données informatives et statistiques (historique du fonctionnement sur l'année écoulée, liste des interventions et /ou présentation des projets, répartition budgétaire et engagements FQIS) et des appréciations qualitatives sur l'impact global de la démarche et des interventions et sur les enjeux, défis et perspectives.

À la fin de la 4^e année du Plan d'action gouvernemental, soit le 30 juin 2014, les CRÉ auront à produire un bilan pluriannuel des activités réalisées dans le cadre des Alliances depuis la signature de l'entente jusqu'au 31 mars 2014. Le bilan pluriannuel s'appuie sur les redditions de comptes antérieures et doit être mis en lien avec le plan d'action déposé initialement. Le bilan attendu comprend quatre volets : un bilan descriptif des principaux projets, en fonction des engagements pris dans le plan d'action ; un bilan des processus (concertation des partenaires, mobilisation des citoyens, planification, apprentissage collectif, facteurs facilitants, obstacles rencontrés) ; un bilan des résultats atteints ; un bilan des principales retombées perçues sur les populations et les territoires ciblés.

Selon nos observations (étude des plans d'action régionaux, lecture des rapports de reddition de comptes des CRÉ, regards croisés sur les données fournies aux différentes étapes – dépôt de projets, rapport de mi-étape, rapport final) et d'après les propos recueillis auprès des agents et agentes des CRÉ et auprès des promoteurs, effectuer le bilan des résultats atteints et le bilan des principales retombées perçues sur les populations et les territoires ciblés ne sera pas chose aisée. Les plans d'action régionaux déposés au MESS et, selon les régions, les plans d'action locaux déposés à la CRÉ présentent rarement des objectifs dont les résultats pourraient être mesurables. Dans les formulaires concernant la reddition de comptes sur les projets, les objectifs quantitatifs sont précisés et donc les résultats quantitatifs seront mesurables. La situation est différente en ce qui concerne les principales retombées perçues. Même si certains formulaires laissent une place plus grande au côté « narratif » du bilan, il paraît difficile d'aboutir à un bilan territorial, régional et provincial construit à partir de l'addition de « perceptions » de retombées.

Les dimensions de bilan ne semblent pas avoir été clairement précisées au départ de la mise en œuvre et le résultat de l'exercice pourrait se limiter à un bilan quantitatif. L'exemple de la prise en compte de l'analyse différenciée selon les sexes (ADS) en atteste. L'exigence de l'application de l'ADS figure dans un paragraphe du cadre d'élaboration des Alliances : *« Application de l'analyse différenciée selon les sexes (ADS). Le gouvernement s'est engagé à appliquer l'analyse différenciée selon les sexes (ADS) à certaines actions du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale, dont les Alliances pour la solidarité. À ce titre, le plan d'action, y compris le portrait de la situation et les priorités retenues, doivent tenir compte de l'ADS. Le MESS et le Secrétariat à la condition féminine offriront des outils et un soutien pour faciliter l'application de l'ADS⁴⁴ »*. La concrétisation de cette obligation ne s'est pas traduite dans les faits, l'ADS est peu présente dans la phase de mise en place et peu visible dans la première étape de mise en œuvre.

« Quand on regarde les portraits socio sanitaires, les données ne sont pas ventilées selon le sexe, c'est sûr que pour moi, tu ne peux pas répondre aux besoins des femmes si tu ne les connais pas. Il n'y a rien à nulle part, rien de différencié selon le sexe, comme s'il n'y avait aucune nuance à apporter. Ce n'est pas sur tout qu'il y a des différences, mais à mon sens, c'est sûr que là, on passe à côté de quelque chose. 70% des personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté c'est des femmes, si tu ne fais rien de spécifique pour les femmes, c'est sûr que tu passes à côté de quelque chose, à côté d'une bonne gang de femmes! Pour moi, c'est tellement évident! » (Représentante mouvement des femmes)

Dans les formulaires de présentation de projet, on trouve, généralement en fin de document, une question sur l'ADS. Dans la plupart des cas, la réponse est formulée en terme quantitatif : le nombre de femmes concernées par le projet.

« Les femmes ne sont jamais visées quand on parle de pauvreté, ni dans le plan d'action, on parle de la « population défavorisée », il n'y a rien de nommé par rapport à l'ADS. Dans le formulaire de dépôt de projet, l'espace pour répondre à la question hommes/femmes est très petit, il est impossible d'écrire, sauf de répondre oui ou non et il n'est pas question de démontrer quoi que ce soit. » (Coordonnatrice Centre-de-femmes)

La très grande majorité des acteurs régionaux (incluant les agents et agentes des CRÉ) et locaux déclarent qu'ils ne savent pas comment faire avec l'ADS. Pourtant la plupart des CRÉ ont mis en ligne sur leur site un document présentant l'ADS, le Secrétariat à la condition féminine a offert des formations aux partenaires des Alliances et aux promoteurs et a fait circuler de l'information sur les outils disponibles. De plus, dans chacune des régions, les tables de concertation du

⁴⁴ Cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité, page 3.

mouvement des femmes ont produit un avis régional concernant la pauvreté des femmes, avis appuyé sur un portrait statistique régional réunissant les données socioéconomiques sur les femmes, ont effectué des rencontres, voire des tournées d'information et de sensibilisation. Elles ont diffusé de l'information et des outils sur l'approche ADS et offert des formations animées par des formatrices en ADS dont l'expertise est reconnue au niveau national (Table de concertation du mouvement des femmes du Bas-Saint-Laurent, Table de concertation du mouvement des femmes du Centre-du-Québec). Force est de constater que ces efforts n'ont pas encore produit les résultats escomptés.

Au regard de la prise en compte des femmes dans la lutte contre la pauvreté, la région du Bas-Saint-Laurent fait figure d'exception. Tout d'abord, par la mention qui est faite de la mobilisation du réseau des tables régionales du mouvement des femmes et au fait que l'agente de la CRÉ a suivi la formation ADS : *« Aussi, dans le cadre d'un mandat national donné par le MESS aux 17 tables de concertation des groupes de femmes, nous pourrions compter sur un avis personnalisé par région sur la situation spécifique des femmes; cet outil pourra compléter et soutenir la démarche d'ADS et s'ajouter à la lecture que les milieux locaux feront de leur situation. Au niveau régional, à la CRÉ, il y a déjà une personne-ressource qui connaît les fondements de l'ADS et la répondante au dossier de la solidarité et de l'inclusion sociale a suivi la formation. Conséquemment, lors de la prise en compte de cette réalité différenciée, les milieux peuvent avoir recours à ces personnes au besoin. Pour bénéficier de ce support, si requis, il s'agit de communiquer avec la répondante régionale au dossier. »*⁴⁵ Ensuite, au niveau de la structure de l'Alliance, la Table du mouvement des femmes siège sur la table régionale des partenaires de l'Alliance et les groupes de femmes sont présents dans les comités locaux de mise en œuvre. Enfin, il est à noter que la CRÉ avait déjà débuté des formations sur l'ADS avant la mise en œuvre du PARSIS. Lorsque les fonds sont arrivés, le travail d'intégration de l'ADS s'est poursuivi.

Cependant, dans les autres régions, sur l'année 2013, des efforts ont été déployés pour améliorer la généralisation de l'application de l'ADS.

Par exemple, en Mauricie, on observe que le rappel de l'application de l'ADS figure systématiquement dans les recommandations émises par le comité d'analyse aux promoteurs de projet et que des données ADS sont requises dans le rapport final des projets. Par ailleurs, la CRÉ a fait appel à la Table du mouvement des femmes de la Mauricie pour adapter des outils qui répondent aux questions posées par les promoteurs et les comités territoriaux.

⁴⁵ Page 40

ENTENTE ADMINISTRATIVE ENTRE LA CRÉ ET LE PROMOTEUR D'UN PROJET FINANÇÉ PAR LE FQIS RÉGIONAL : REDDITION DE COMPTES À LA CRÉ

Chaque promoteur dont le projet a reçu un financement dans le cadre du FQIS a signé avec la CRÉ, une entente dans laquelle les exigences auxquelles il doit se conformer sont notifiées⁴⁶.

Les normes du FQIS et les exigences liées à la reddition de comptes sont accessibles via différents documents, elles peuvent figurer en annexe des plans d'action déposés au MESS avant la signature des l'Alliances, dans des guides de présentation de projets dans lesquels sont repris les principes et les orientations du PARSIS. Les outils pour soutenir la reddition de comptes produits par les CRÉ sont multiples (guides, formulaires de présentation de projet et de budget, modèles de rapport de mi-étape et de rapport final).

- La reddition de comptes sur le plan financier

Sur le plan financier, les exigences de reddition de comptes peuvent varier selon le montant de la subvention reçue. Selon les propos recueillis, il apparaît que les exigences de reddition de comptes en matière financière pèsent lourdement sur les petits organismes et pour les promoteurs de projets impliquant plusieurs partenaires ou dont le montage financier comprend plusieurs bailleurs de fonds aux exigences différentes et aux calendriers de reddition de comptes non synchronisés.

«Le FQIS demande trop d'investissement en temps comparativement à d'autres fonds. C'est lourd et pas évident. On n'est pas des entreprises privées, on est des OBNL, on n'a pas les ressources pour répondre à toutes ces exigences. Dans l'administration du programme, on ne tient pas compte de la réalité des gens du terrain. On dirait que dans le FQIS, les instances ne savent pas où elles s'en vont.» (Directrice organisme)

Par exemple, en Mauricie, l'organisme promoteur doit fournir un rapport financier différent selon le coût total du projet : un rapport de mission de certification et de vérification audité pour une subvention de plus de 100 000 \$; un rapport de mission d'examen audité pour une subvention de 50 000 \$ à 100 000 \$. Si pour une subvention de moins de 50 000 \$, il n'est pas exigé que le rapport financier soit accompagné d'un rapport de mission de certification et de vérification ou d'un rapport de mission d'examen, l'organisme doit toutefois déposer un état des revenus et dépenses spécifiques au projet présentant l'ensemble des dépenses réellement engagées et des revenus réellement obtenus ainsi que l'ensemble des pièces justificatives⁴⁷. Pour une subvention de moins de 50 000\$, un promoteur devra

⁴⁶ Nous n'avons pas étudié les protocoles d'entente entre les promoteurs et la CRÉ, nous avons recueilli des informations auprès de différents acteurs.

⁴⁷ Guide du promoteur CRÉ Mauricie

joindre une photocopie des factures et de toutes les pièces justificatives de chacune des dépenses; pour les salaires, une photocopie du livre de paie et la feuille de temps de l'employé; pour les frais de déplacement, les fiches de réclamation. Les pièces justificatives devront être regroupées par poste (type) de dépenses (des pièces justificatives supplémentaires peuvent être exigées). Au niveau des avantages sociaux, s'ils excèdent 17% du salaire, l'organisme devra justifier par des documents pertinents le pourcentage excédant.

Ces exigences sont identiques à celles de la reddition de comptes du Fonds de développement régional (FDR) géré par la CRÉ. Dans plusieurs régions, le formulaire utilisé pour le FQIS est à peu de chose près identique à celui utilisé pour le FDR, ce qui peut entraîner des questionnements quant à la manière « différente » de gérer dans le cadre du PAGSIS.

L'exigence de fournir toutes les pièces justificatives est un poids pour les organismes qui ont obtenu des montants de moins de 50 000\$. Elle est d'autant plus astreignante quand le projet implique plusieurs partenaires qui ont investi de petits montants ou participé en contributions non monétaires qu'il faut pouvoir chiffrer et justifier. Cela alourdit l'administration du projet et peut avoir un effet dissuasif sur le renouvellement d'une expérience en concertation et en partenariat dans le cadre d'un fonds géré par la CRÉ.

L'entrée dans l'étape de la reddition de comptes a réactivé les perceptions négatives quant aux inégalités entre les organismes (ressources en termes d'administration pour répondre aux exigences administratives et financières) et à la lourdeur de la gestion du FQIS. La reddition de comptes fait l'objet de discussions, par exemple, dans les régions de Lanaudière et de la Côte-Nord, les acteurs ont exprimé des demandes d'allègement à la CRÉ.

Dans une perspective d'adaptation des exigences de reddition de comptes, l'exemple de la région du Bas-Saint-Laurent peut-être inspirant. Dans cette région, la préoccupation d'adapter la reddition de comptes en matière financière aux réalités des organismes a été prise en compte dès le lancement du PARSIS. Elle est inscrite dans le plan d'action régional : « *Les outils qu'utilisent habituellement les organismes concernés pour suivre leur état de revenus-dépenses seront acceptés pour éviter une lourdeur dans la reddition de comptes; on fait mention de relevés et de pièces justificatives. Un outil pourra être développé au régional si les milieux locaux en ont besoin* »⁴⁸ et elle est intégrée dans une reddition de compte variable et facilitante pour les milieux.

⁴⁸ Alliance Bas-Saint-Laurent 2010-2015, décembre 2011, page 37.

GLOBALEMENT

Après une phase de mise en place quelque peu cahotique de laquelle se dégageait une impression de « grande pagaille », plusieurs irritants liés à la gestion régionale du FQIS se sont estompés. Les rouages de l'opérationnalisation se sont améliorés, notamment au niveau de la communication, de la circulation des informations, de la production d'outils et de l'harmonisation de ces outils. Des règles régionales ont été créées, certaines ont été revues ou sont en voie de l'être afin d'améliorer leur adéquation aux réalités des milieux. Toutefois, à l'issue de la deuxième phase, où dans les régions observées, la quasi-totalité de l'enveloppe régionale FQIS est engagée, les témoignages de promoteurs ayant à produire leur reddition de comptes laissent percevoir un regain de mécontentement et de lassitude face à la lourdeur administrative de la gestion du FQIS. Par ailleurs, l'approche de l'échéance du bilan pluriannuel des CRÉ (30 juin 2014), alors que de nombreux projets sont en phase de démarrage ou en pleine action et que l'échéance de l'ensemble de la démarche est fixée au 30 septembre 2015, met en relief le fait que les redditions de comptes exigées des CRÉ par le ministère restent fortement orientées sur les résultats en termes de gestion financière dans un calendrier fixé par le ministère indépendamment des réalités de la mise en œuvre aux rythmes différenciés selon les régions et selon les territoires. De plus, au début de l'année 2014, dans certaines régions où les territoires n'ont pas encore engagé leurs fonds en totalité, les promoteurs de projets dont le démarrage a été retardé par la lenteur des processus n'ont pas encore obtenu de réponses définitives quant à la possibilité d'aller au-delà de la date finale fixée dans le PAGSIS.

Dans la région des Laurentides, les acteurs locaux et régionaux se sont livrés à un exercice de bilan en répondant à un questionnaire proposé par la CRÉ⁴⁹.

Les principales difficultés et défis rencontrés en lien avec la gestion du FQIS soulignés par les acteurs :

Délais très courts, échéances rapprochées.

Fonctionnement et rôle décisionnel de l'exécutif de la CRÉ : difficulté à convenir que les instances régionales pourraient renverser les priorités et projets identifiés localement. Enjeu de la reconnaissance des expertises locales.

Critères : Manque de clarté des critères (nécessitant appel au ministère) ; difficulté à voir l'effet de levier découlant de l'implantation de nouveaux projets, alors que le financement de base des organismes n'est pas toujours assuré (effets contreproductifs de la règle du non financement mission). Non adéquation des critères aux réalités locales et besoins des milieux (effet démobilisant) ; Investissements importants liés à la concertation locale sans aucun soutien financier.

⁴⁹ Lecture de 10 fiches bilans réponses à un questionnaire de la CRÉ des Laurentides – documents transmis par la CRÉ en mars 2014.

Recommandations des acteurs dans l'optique d'un troisième plan d'action

Démarrer le plan dès la première année et non la troisième de 5 ans.

Allonger la période de financement (jusqu'à 5 ans) pour certains projets.

Introduire le soutien et la consolidation d'initiatives en cours qui sont reconnues efficaces (ne pas exclure systématiquement les projets financés au PAGSIS 2 ; ne pas exiger d'innovation, mais permettre de soutenir ou bonifier un projet existant).

Permettre la construction d'immobilisations.

Adapter les modes de présentation de projets aux organismes (pas seulement de l'écrit, prévoir par exemple, des rencontres avec les promoteurs).

Décentraliser les fonds et les remettre directement aux instances de concertation locale (allouer l'enveloppe au local, sans que le régional puisse renverser la décision collective).

Prévoir le financement des coûts de déplacement et de surcharge de travail pour les représentants locaux et régionaux.

S'assurer que les actions mises en place seront soutenues et pourront perdurer avant de développer d'autres projets

En dépit de tous ces aspects « en creux », une volonté de poursuivre se dégage des exercices de bilan qui ont déjà été effectués dans certaines régions ou territoires, à condition toutefois que certaines améliorations soient apportées dans la gestion du FQIS.

« On n'a pas fait tous ces efforts pour rien, pour que ça s'arrête là. J'espère que ça va continuer après 2015 (intervenant impliqué dans une Alliances locales. »

« Le PAGSIS a permis une option de concertation de différents partenaires. « Les gens sont sur un nuage. Maintenant, il faut créer un continuum avec la mise en œuvre des projets et conserver la mobilisation. On veut un PAGSIS 2(organisatrice communautaire) »

Dans la perspective d'un nouveau plan d'action régional de lutte contre la pauvreté qui maintiendrait le mandat de gestion du FQIS régionalisé aux CRÉ, les acteurs régionaux et locaux souhaitent la clarification des normes du FQIS, un allègement des exigences administratives et un meilleur soutien sur l'application de l'ADS. Les améliorations à prioriser portent sur l'indispensable clarification du critère du FQIS sur la non admissibilité des projets en lien avec la mission globale de l'organisme promoteur, sur l'assouplissement du critère financier de contribution autonome en fonction des réalités

locales, sur l'allègement des exigences de reddition de comptes en matière de justification des dépenses et revenus financiers.

Nous souhaitons insister sur l'importance de créer de nouvelles règles et de nouveaux critères novateurs de gestion. Les actuelles balises de la reddition de comptes, qu'elles émanent du MESS ou des CRÉ, portent essentiellement sur les résultats quantitatifs et sur la gestion financière du FQIS régional et des projets financés. L'appréciation des processus, de la mobilisation, de la concertation, des partenariats et des effets des actions pour l'amélioration des conditions de vie des personnes et des communautés confrontées à des situations de pauvreté restent de l'ordre du subjectif. Encourager la réflexion sur la manière d'apprécier collectivement la qualité des processus et les effets des initiatives et des actions réalisées et diffuser les expérimentations explorées ici et là (indicateurs de bonheur, de qualité de vie, de développement durable...) pourraient contribuer à la création d'outils qui rendent compte de l'ensemble des efforts déployés par les communautés pour lutter contre la pauvreté, cultiver la solidarité sociale et combattre l'exclusion.

Enfin, se pose également la question des destinataires de la reddition de comptes sur la gestion du FQIS et la mise en œuvre des plans gouvernemental, régionaux et locaux pour la solidarité et l'inclusion sociale. Les formes actuelles de reddition de comptes concernent l'administration, elles restent internes au ministère et aux CRÉ. Considérant la multiplicité et la diversité des acteurs qui se sont mobilisés, considérant l'importance accordée à la participation citoyenne dans le plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale, si l'objectif est vraiment de susciter une plus grande mobilisation en vue d'augmenter cette participation citoyenne, ne pourrait-on imaginer une forme de « reddition de comptes auprès des citoyens et des citoyennes » qui dépasse la diffusion de communiqués annonçant des enveloppes budgétaires et le financement de projets?

ANNEXE 6

ILLUSTRATION DE PRATIQUE RÉGIONALE : EXERCICE BILAN POST MORTEM–RÉGION LANAUDIÈRE

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale, des Alliances pour la solidarité, financées par le Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) sont créées.

« Une Alliance pour la solidarité est une entente signée entre la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et soit : une Conférence régionale des élus, la Ville de Montréal ou la Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador¹. Elle vise à favoriser la mobilisation et la concertation des acteurs ainsi qu'à soutenir la coordination, la planification et la réalisation d'actions structurantes visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. » (MESS, 2011, p.1)

Dans le cadre de l'Alliance, chaque CRÉ a le mandat :

- ❖ d'établir un **partenariat formel** afin d'assurer la cohérence des actions;
- ❖ d'établir une **vision commune** quant aux efforts à déployer à l'échelle locale, supra locale et régionale pour s'assurer que les interventions qui seront soutenues soient bien ancrées dans les communautés et répondent aux priorités que celles-ci auront établies dans le respect de leurs spécificités;
- ❖ de favoriser la mise en place de projets novateurs ou inspirés des meilleures pratiques, qui permettront de lutter efficacement contre la pauvreté et l'exclusion sociale;
- ❖ de soumettre à la Conférence administrative régionale (CAR) des propositions en vue d'optimiser l'action gouvernementale en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. » (Ibid.)

Dans Lanaudière, un comité de pilotage s'est mis en place composé d'acteurs régionaux : la CRÉ, le MESS, ASSS, MAMROT, TPDSL, TROCL. Ce comité a permis les consultations locales et régionales et l'élaboration du plan d'action. Il a réfléchi à la manière de mettre en œuvre le plan d'action au niveau local et il a décidé de mandater la TPDSL pour actualiser la priorisation des projets au niveau local. Du comité de pilotage, un sous-comité a été formé pour analyser les projets avant qu'ils soient présentés au CA de la CRÉ.

Le document qui suit est une synthèse des post mortem réalisés à la suite des quatre grandes étapes de l'exercice de priorisation dans chacune des MRC: soit la présentation du PARSIS, l'identification des problématiques MRC, la priorisation des projets et l'accompagnement des promoteurs. Les commentaires issus des post

mortem concernant parfois d'autres aspects du processus PARSIS, comme la transmission de l'information en début de processus, les consultations locales et l'analyse des projets.

Il est à noter que l'exercice post mortem a été réalisé différemment d'une MRC à l'autre. Parfois, ce sont tous les partenaires du comité local qui ont fait un retour sur l'expérience de priorisation, d'autres fois, ce fut le comité de suivi avec une validation auprès des partenaires du comité local. Dans une autre MRC, un groupe de discussion a été réalisé. Cet exercice recueille les témoignages de plus de 80 personnes.

Le processus de post mortem a été initié par la direction de la TPDSL qui voulait faire le point sur l'expérience. Tout en proposant un outil et des sujets à aborder, les comités de coordination dans chacune des MRC étaient responsables de choisir la manière la plus appropriée pour consulter les participants et participantes. Cet outil a été utilisé par les répondants pour ramener les résultats à la TPDSL ce qui a permis une certaine conformité des témoignages.

Certaines informations peuvent sembler contradictions dans les données collectées. Cette réalité met en évidence la complexité du processus et l'incapacité de répondre à toutes les difficultés inhérentes au processus même du PARSIS (mandat confié à la CRÉ, quantité importante d'acteurs régionaux et locaux, complexité de la structure, clartés des rôles de chacun, etc.).

Nous présentons dans la première partie du document la synthèse des discussions post mortem et dans la seconde partie les schémas illustratif des processus locaux. L'organigramme du processus régional réfère à l'annexe 5F

Nous présentons ce document comme un outil illustratif provenant directement des acteurs de Lanaudière.

TABLEAU SYNTHÈSE DU POST MORTEM

Le tableau suivant a été divisé par catégorie thématique

Dans la colonne de droite se trouve un résumé du discours des acteurs. Il importe de préciser que ce tableau n'est pas une analyse des résultats des post mortem, mais plutôt une mise en commun des informations collectées dans les MRC.

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
Processus Mise en œuvre d'une priorisation en quatre étapes proposée par la TPDSL sur la base des grandes orientations du comité de pilotage: -Présentation du PARSIS - Identification des problématiques - Priorisation des projets - Accompagnement des promoteurs	<u>Un processus complexe</u> Processus complexe, lourd de manière générale, en construction continue soumis à des ajustements et des changements en cours d'action surtout en référence à la présentation du PARSIS et à l'évaluation des projets. Confusion dans l'information diffusée surtout en début de processus et lors de l'analyse des projets. <u>Démarche demandant un investissement pour les acteurs locaux</u> L'organisation de l'exercice de priorisation a demandé un investissement de ressources humaines et un temps considérable pour le comité organisateur dans toutes les MRC. Les acteurs locaux sont les plus appropriés pour mettre en œuvre le processus de priorisation, ils sont en contact avec les acteurs locaux et ils ont une connaissance des enjeux du territoire. Le rôle de la TPDSL semble avoir varié d'une MRC à l'autre et selon la personne représentant la TPDSL. Son rôle dans l'exercice de priorisation a été de proposer un cadre, d'expliquer le PARSIS, d'outiller et d'accompagner les acteurs locaux qui ont réalisé la majeure partie de l'exercice de priorisation et d'accompagner les promoteurs dans la rédaction des projets. <u>Difficulté de communication dans le processus de priorisation</u> Malgré des invitations envoyées en grand nombre avec des listes avoisinant souvent les 100 personnes (120 pour L'Assomption, 122 pour Joliette, 96 pour Matawinie, 66 pour D'Autray, 44 pour Les Moulins), les listes ont parfois pris quelques rencontres pour être complétées. Au début, les listes étaient parfois incomplètes ou erronées ce qui a pu exclure certaines organisations ou créer des insatisfactions. Les listes

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	étaient élaborées par les acteurs locaux avec le soutien de la TPDSL. <u>Appropriation du processus</u> L'exercice de priorisation était proposé au comité territorial (comité local, CDC, table pauvreté). Toutes les MRC se sont appropriées la démarche, même si un sentiment de se faire imposer le processus est constaté par plusieurs, surtout lors de la présentation du PARSIS, mais aussi lors de l'accompagnement des promoteurs de projets qui ont eu l'impression de se retrouver dans un simple appel de projets même après avoir réalisé collectivement tout le processus de priorisation. Les organigrammes démontrent bien que, malgré la présence des quatre grandes étapes du processus de priorisation, il y a eu adaptation du processus au contexte MRC. Malgré une structure parfois prescrite par le régional (4 étapes) et des critères d'admissibilité des projets provenant du régional et du national (la part de la contribution du milieu, l'accent sur les projets concertés, le non-financement de la mission des organisations, etc.), on constate une adaptation du processus au niveau local en lien avec la dynamique et la réalité du territoire. Plusieurs ajustements réalisés: le temps alloué à chaque étape varie d'une MRC à l'autre, en lien avec le contexte et les besoins des acteurs. Certaines MRC désiraient mobiliser les acteurs concernés par le DS et la pauvreté (D'Autray et Matawinie), d'autres ont utilisé des exercices d'identification de problématiques déjà réalisés (Joliette). <u>Un temps pour réfléchir</u> Pour certaines MRC, l'exercice de priorisation a permis de prendre un moment entre acteurs locaux pour réfléchir collectivement. Par exemple, l'exercice a contribué à une meilleure connaissance des pratiques de concertation et des enjeux vécus par la MRC et à connaître les distinctions territoriales au sein même d'une MRC. Pour d'autres, ce fut un espace de débat social enrichissant et un moment pour réfléchir ensemble. La capacité des acteurs à être créatifs, simples et à avoir une vision des priorités est spécifiée. Les échanges ont été constructifs et fort appréciés des

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	partenaires lors des grandes rencontres de manière assez consensuelle. Ces échanges ont même permis « de faire avancer la cohérence dans les actions en matière de pauvreté et d'inclusion sociale ». Toutefois, il est nommé par plusieurs MRC que le temps restait limité pour approfondir l'analyse des problématiques, l'élaboration des critères de sélection des projets et l'analyse des projets. <u>Un levier pour la concertation locale</u> Malgré une crainte de presque toutes les MRC qu'il fragilise le territoire, le processus s'est avéré être un levier pour la concertation locale et pour l'offre de services sur les territoires. Il est fait mention que l'exercice a permis d'avoir une meilleure connaissance des enjeux du territoire et des acteurs, de créer un espace de débat social enrichissant, que ce fut « une démarche démocratique, mobilisatrice et nécessaire ». « C'est un outil de mobilisation des partenaires pour notre Chantier ». Dans l'Assomption, l'exercice a permis la mise en place d'un nouveau Chantier de travail en lien avec une nouvelle problématique soulevée lors de la priorisation. <u>Un levier financier</u> La présence d'un fonds pour soutenir des initiatives locales permet de mettre en place des projets qui n'auraient probablement pas vu le jour sans le PARSIS. Quelques MRC ont même décidé de se rencontrer au-delà de l'exercice de priorisation pour essayer de trouver du financement pour soutenir les projets non retenus pour l'enveloppe FQIS. <u>Processus permettant un rapprochement discret avec les élus</u> Interface avec les élus en construction Plusieurs rencontres formelles ont été organisées par la TPDSL ou par des acteurs locaux (présentation à la Table des préfets, rencontre officielle avec le DG accompagné parfois d'employés ou de préfets dans 4 MRC, présentation au conseil des maires dans une MRC et une participation très active d'un maire et de deux employés de la ville dans l'élaboration du processus de priorisation (D'Autray et Les Moulins)). Malgré une insatisfaction quant au rapprochement avec les élus permis par l'exercice, il est reconnu qu'une meilleure connaissance réciproque s'est

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	développée entre les organismes communautaires et les élus. Ce point sera approfondi dans la recherche.
Structure locale Les comités locaux de développement social lorsqu'ils sont en fonction, la CDC et la Table pauvreté pour les autres territoires, sont les structures de mise en œuvre au niveau local Le nombre de membres et la participation varient d'un comité à l'autre. Dans presque toutes les MRC, les comités choisis sont les seuls lieux de concertation qui sont multisectoriels (participation de différents groupes d'acteurs - communautaire, institutionnel, parfois élu	<u>Les CLDS, un choix approprié</u> Les lieux d'atterrissage du PARSIS (CLDS, CDC, Table pauvreté) semblent avoir été appropriés pour l'exercice. Ce choix a été fortement apprécié par les acteurs du post mortem issus de ces lieux. <u>Une démarche inclusive</u> Dans tous les cas, ouverture à d'autres partenaires pour faire émerger des projets. Dans 3 MRC, il y a eu plus de 100 organisations invitées. Dans les autres MRC, de 30 à 60 organisations ont été invitées officiellement. Plusieurs prises de contact interpersonnelles se sont faites pour impliquer les organisations concernées, dont les élus et le monde municipal. Certains types d'acteurs locaux ne se sont pas sentis interpellés, malgré plusieurs invitations, présentations, appels et ceci pour différentes raisons (structure et critères du PARSIS. dépôt de projet contraignant, pas interpellé par le DS ou la lutte à la pauvreté de la même manière que les acteurs centraux dans la démarche, etc. <u>Liens avec les différents lieux de concertation sur un même territoire</u> Il semble que les exercices de priorisation ont su interpellé les différents lieux de concertation sur un même territoire de manière variable. Le CLDS de Joliette, quant à lui, est identifié comme un comité ayant une très bonne participation et une représentativité large des acteurs interpellés par le développement social. <u>Une participation des acteurs locaux</u> La participation a été nombreuse sur plusieurs territoires : D'Autray : 34 participants pour la priorisation Joliette : 35 participants pour la priorisation Les Moulins : 42 participants pour la priorisation Matawinie : 43 participants pour la priorisation

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
et privé -, de différents secteurs d'intervention liés à la pauvreté et au développement des communautés et de différents niveaux d'acteurs - directeur, intervenant-)	Assomption : 32 participants pour la priorisation Toutefois, il faut noter que certaines organisations étaient représentées par plus d'une personne même si elles avaient seulement un droit de vote. <u>Présence de nouveaux acteurs</u> Dans presque toutes les MRC, de nouvelles organisations se sont jointes au comité dans le cadre de la mise en œuvre de PARSIS. Le nombre a été plus important dans les MRC qui ont utilisé cette démarche pour mobiliser les partenaires et vitaliser le CLDS comme ce fut le cas pour Matawinie et D'Autray. Cependant, plusieurs personnes rencontrées manifestent une déception quant au nombre de nouvelles organisations impliquées considérant le nombre important d'invitations envoyées et la somme d'argent à utiliser. Aussi, il importe de spécifier une augmentation de l'implication sous différentes formes des organisations en sécurité alimentaire qui étaient souvent peu présentes dans les lieux de concertation en DS, en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale ou CDC. Dans certains cas, ces organisations sont devenues actives au sein des comités. Il est à noter que la présence de nouveaux acteurs dans le processus (élus, institutions, organisations communautaires) modifie parfois l'équilibre de la concertation. Des craintes ont été soulevées à ce sujet en début de processus, mais l'intégration des nouveaux membres semble s'être réalisée sans trop de difficultés.
Arrimage local régional élus/rôle de la CRÉ et rôle de la TPDSL	<u>Un mandat octroyé à la CRÉ</u> La CRÉ est l'instance qui a reçu le mandat de mettre en place l'Alliance et de gérer les fonds. Elle doit aussi s'assurer que la mise en œuvre du PARSIS au niveau local se réalise conformément aux exigences du ministère. Le CA de la CRÉ reste l'instance décisionnelle. Celui-ci a utilisé grandement le comité de pilotage pour conduire la manière de mettre en œuvre le PARSIS. Presque tous les aspects du processus ont été discutés au sein du comité de pilotage.

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	<u>Un rôle d'accompagnement pour la TPDSL</u> La TPDSL a reçu le mandat de la CRÉ sous la recommandation du comité de pilotage d'accompagner les acteurs locaux dans l'exercice de priorisation. Cette décision a été prise sur la base des liens que la TPDSL entretient avec les comités locaux de DS. <u>Un comité de pilotage méconnu</u> Création d'un comité de pilotage au régional qui coordonne le processus avec la CRÉ, composé de CRÉ, ASSSL, MAMROT, MESS, MELS, TPDSL, TROCL Rôle de ce comité de pilotage: • Agir comme comité de gestion et s'assurer du suivi et de la réalisation du PARSIS (sensibilisation, mobilisation, concertation des différents comités, acteurs régionaux et locaux) • Inviter les acteurs de l'Alliance Ianaudoise pour la solidarité et l'inclusion sociale à une rencontre annuelle. Les acteurs dans les MRC connaissent très peu le comité de pilotage. Les références au FDR sont fréquentes (fonds provenant de la CRÉ, mais déployé par le biais de la TPDSL). Pour les acteurs locaux, deux organisations régionales coordonnent (TPDSL=accompagnement et CRÉ=administratif et décisionnel). <u>Des liens avec les élus</u> Le directeur de la CRÉ prépare les élus pour faciliter les prises de décisions lors du CA de la CRÉ. Des acteurs locaux contactent leurs élus pour qu'ils plaident en leur faveur lors de l'analyse des projets au conseil de la CRÉ. L'implication des élus dans l'exercice de priorisation varie d'une MRC à l'autre. Dans Matawinie, un préfet et 9 représentants municipaux étaient présents à la rencontre d'identification des problématiques. Dans certains cas, cette participation a permis de mieux comprendre le rôle de la MRC et une reconnaissance du travail des

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	organismes communautaires par les élus. <u>L'articulation avec le local</u> Au niveau local, la mise en œuvre s'est réalisée avec l'aide d'acteurs clés dans chacune des MRC. Ce sont eux qui étaient en contact avec les acteurs régionaux. La TPDSL et la CRÉ ont aussi fait quelques présentations à l'ensemble des acteurs locaux. Toutes les MRC font référence à des liens presque inexistantes ou difficiles avec la CRÉ en début de processus (lors de la consultation et de la priorisation). Certaines MRC ont fait référence à une amélioration des liens avec la CRÉ dans l'accompagnement à mi-parcours des projets financés.
Rôle facilitant de certains acteurs	Le milieu communautaire et les instances de concertation MRC facilitent l'atterrissage au niveau local. La présence d'organismes communautaires, d'agents de développement, l'implication des CDC sont des facteurs facilitants. Leur implication n'est pas toujours officielle. Lorsqu'elle n'est pas reconnue par les employeurs, elle s'ajoute en surplus aux tâches de travail ce qui a pu être très exigeant pour les acteurs locaux.
Accompagnement	<u>L'accompagnement sous tous ses angles</u> L'accompagnement couvre plusieurs aspects : information, mobilisation, organisation, soutien direct à la rédaction des projets, création d'outils, de règles, de modalités de suivi, gestion de conflits d'intérêts et prévention des conflits, etc. La répartition de ces rôles s'est faite de manière variable d'un territoire à l'autre selon la capacité, la disponibilité et le bon-vouloir des personnes-clés de chacune des MRC, mais aussi des personnes de la TPDSL qui accompagnaient le territoire MRC (certaines employées étaient plus habiletés à prendre des responsabilités et à aider la réalisation du processus).

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	<u>Les acteurs locaux pivots au centre de l'accompagnement</u> L'accompagnement des territoires tout au long du processus et dans le déploiement est pris en charge par certains acteurs-clés (les OC, la permanence des CDC) supportés par la TPDSL. Rôles fortement occupés par les acteurs locaux: mobilisation, organisation, soutien direct à la rédaction des projets par certains OC, identification de modalités de suivi, gestion et prévention de conflits d'intérêts. La présence de comités de coordination au niveau local avec une bonne compréhension du processus et un certain niveau d'appropriation a facilité la réalisation de l'exercice de priorisation. Leur niveau d'implication est reconnu par tous! <u>Mandat de la TPDSL:</u> La TPDSL a reçu le mandat de réaliser l'exercice de priorisation par le biais du comité de pilotage. Ses liens étroits avec les acteurs locaux par le biais des comités de développement social et son expertise en matière de DS et de manière de travailler avec les acteurs locaux ont été identifiés comme étant favorables pour un meilleur atterrissage du PARSIS au niveau local. Les rôles fortement occupés par la TPDSL sont: le transfert d'informations entre le comité de pilotage et les acteurs locaux, la mobilisation, la création d'outils, des manières de faire et le soutien aux promoteurs, mais aussi de faciliter une appropriation du processus par les acteurs locaux en plus de faire valoir les besoins des acteurs locaux au comité de pilotage. La grande disponibilité de la TPDSL pour présenter le PARSIS est soulignée par plusieurs. L'accompagnement des promoteurs par les TPDSL a été fortement apprécié.

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	L'accompagnement de la personne ressource engagée par la TPDSL fait l'objet de critiques quant à la diffusion de l'information et à la compréhension du mandat des comités locaux. <u>L'importance de l'accompagnement</u> Un accompagnement de qualité est un déterminant important de la réussite du processus. Il est souvent porté davantage par une personne que par une organisation dans le sens que les personnes rencontrées font référence toujours aux compétences, aux connaissances et au savoir être de la personne et rarement à son poste ou à son organisation. Dans ce sens, les acteurs locaux ont surtout senti être accompagnés par les personnes pivots de leur MRC. Le rôle de la TPDSL est surtout perçu comme une courroie de transmission d'informations et un soutien extérieur au bon fonctionnement. L'accompagnement de la CRÉ a été critiqué en début de processus. Un clivage dans l'approche et dans les manières de faire est souvent nommé, en rapport avec les consultations et l'information diffusée au tout début du processus. Les MRC dont les projets étaient assez avancés pour avoir eu une rencontre mi-parcours avec la CRÉ lors du post mortem ont signifié que cet accompagnement de la CRÉ était fort aidant pour préciser la reddition de compte nécessaire en fin de projet.
Émergence des projets	<u>Origine des projets</u> Les projets émergent principalement du milieu communautaire et des enjeux locaux identifiés collectivement <u>Population ciblée par les projets</u> Les projets visent les personnes en situation de pauvreté <u>Une place accordée aux petites organisations</u> Les partenaires des comités locaux ont presque tous discuté de l'importance que les

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	petites organisations aient accès aux fonds du FQIS et dans certaines MRC comme L'Assomption, les participants ont signifié qu'ils voulaient accorder une préférence aux petites organisations. Cette manière de fonctionner prend en compte l'hypothèse selon laquelle les organisations ayant plus de personnel et des fonds considérables sont plus habilitées à faire des demandes de financement (en lien avec les exigences liées au dépôt des projets) et que les petites organisations qui ont le plus besoin de financement ont moins accès aux fonds. <u>Des contraintes importantes</u> Plusieurs des organisations qui ont élaboré des projets et qui ont été impliquées de près dans le processus ont mentionné avoir eu des difficultés liées au non-financement de la mission de base et à la nécessité que les projets soient concertés. Cette difficulté semble plus prenante pour les petites organisations, et encore davantage pour celles des communautés urbaines qui ont une fréquentation plus grande de leur service, pour qui il peut être difficile de trouver du temps pour monter un projet concerté. Les milieux déjà organisés autour d'un lieu de concertation (par exemple, des tables en sécurité alimentaire) ont été des facilitateurs pour l'émergence de projets concertés. On note qu'une grande majorité de projets sont portés par une organisation et reçoivent l'appui de partenaires pour la réalisation du projet. <u>Retombées collatérales des projets concertés</u> Il est fait mention que l'obligation de mener des projets concertés entraîne une opportunité de réseautage des partenaires. Il est aussi soulevé que c'est un levier financier intéressant qui permet de développer des projets communs. <u>Une nouvelle manière de faire</u> Cette nouvelle manière de faire a demandé des ajustements et un moment d'arrêt pour bien comprendre les règles de l'exercice de priorisation des projets. Bon nombre de personnes ont signifié qu'il serait plus facile de faire émerger des projets dans l'éventualité d'un autre exercice similaire.

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
Analyse des projets Les projets sont présentés lors de rencontres de priorisation des projets. Ceux-ci doivent cadrer avec les priorités identifiées par les participants préalablement à l'exercice de priorisation. Un accompagnement est effectué par la TPDSL pour la rédaction des projets. Des recommandations, des précisions et des ajustements sont demandés pour correspondre aux critères du FQIS et du comité de pilotage. Des ajustements sont apportés au budget. La CRÉ formule ensuite des recommandations et demande des précisions et des ajustements aux promoteurs avant de présenter les projets au	<u>Une analyse des projets par les acteurs locaux</u> Les projets sont présentés et ils sont pondérés d'après des critères préalablement choisis parfois par un comité de suivi, d'autres fois lors d'un grand rassemblement. Plusieurs critères sont prédéterminés ou recommandés par la TPDSL pour s'assurer que les projets cadrent avec les critères du FQIS. Généralement, les projets sont choisis s'ils atteignent un pointage minimal et d'après la disponibilité budgétaire. Les comités locaux de développement social, la Table pauvreté et solidarité et la CDC se sont dotés d'outils d'analyse et de modalités de décisions. Nouvelle position des organisations et inconfort : juge et partie- Ce qui pose un nouveau défi: celui de l'arbitrage pour les acteurs locaux. Un malaise autour du mécanisme de présentation et d'évaluation des projets est fréquemment nommé. « Il y a peu de place pour la discussion » autour des projets liés à un « manque de temps pour analyser les projets ». Il est noté une tendance des discussions à favoriser la présentation d'informations factuelles au détriment d'une analyse qui contribuerait davantage à la prise de décision collective. « Le manque d'informations pour pondérer les projets » est aussi soulevé. « Les critères de sélection des projets sont trop larges pour permettre une réelle analyse des projets ». De plus, certains acteurs considèrent que les participants ont eu de la difficulté à surmonter les intérêts organisationnels pour le bien commun. En résumé, le processus de priorisation était parfois marqué par une ingérence de certains et une incapacité à questionner pour d'autres ce qui fait qu'on note une tendance à tout accepter. Toutefois, malgré ces malaises, tous s'entendent pour dire que les acteurs locaux ont fait preuve de maturité et de solidarité et que l'exercice fut intéressant et enrichissant pour les acteurs impliqués. C'est un exercice qui a demandé du temps

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
comité d'analyse qui demandera, parfois, à son tour, des ajustements.	et une implication importante des acteurs locaux. Lorsque le financement ne permettait pas d'accepter tous les projets, la manière de fonctionner permettait de prioriser les projets de manière respectueuse pour chacun. Par exemple, des personnes dont les projets n'ont pas été retenus soulignent que l'exercice s'est fait avec respect et recherche de consensus. L'intérêt et la capacité des participants à faire avancer les projets sont mentionnés. À cet effet, certaines MRC se sont mobilisées pour essayer de trouver des fonds permettant de financer les projets non retenus dans l'exercice de priorisation. <u>Une analyse par appel de projets</u> Il est souligné qu'il y a eu une multiplication des instances, des étapes liées à l'analyse, ce qui a contribué à alourdir et à ralentir le processus. Confusion dans les rôles entre les niveaux locaux et régional (et même entre les instances régionales) L'accompagnement de la TPDSL est assez apprécié, mais lorsque le même exercice se reproduisait avec la CRÉ et le comité d'évaluation, les promoteurs ont une répulsion face au processus d'analyse. La lenteur de l'analyse des projets par la CRE est nommée par plusieurs. Il importe de préciser que les acteurs locaux n'étaient pas toujours conscients des différentes étapes à la CRÉ. L'impression était plutôt qu'ils avaient énormément travaillé et qu'il suffisait de recevoir le sceau du comité d'analyse et du CA de la CRÉ. Pourtant, plusieurs étapes devaient être franchies par les projets lors de leur arrivée à la CRÉ. Tout d'abord, l'agent de la CRÉ prenait connaissance du projet ce qui nécessitait parfois des allers retours avec les promoteurs. Ensuite, les membres du comité d'évaluation devaient se réunir et analyser les projets. Ensuite, les projets devaient attendre les rencontres de la CRÉ pour être adoptés. Ces étapes pouvaient souvent prendre plusieurs mois ce qui a semblé très long pour les organisations en attente d'un financement.

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
	Tout compte fait, plusieurs ont considéré cette étape très similaire à la gestion administrative des FDR (même le protocole est similaire, selon certains), ce qui venait contrecarrer l'exercice de priorisation de manière collective, selon plusieurs. L'uniformité des formulaires et des exigences pour l'ensemble des projets (petits ou gros projets) est critiquée. Selon plusieurs, les projets demandant des petits budgets ne devraient pas être assujettis aux mêmes exigences. Le temps consacré étant trop demandant pour justifier le financement d'un petit projet. <u>Contraintes soumises à interprétation</u> Lorsque les projets étaient analysés par la TPDSL, la CRÉ et le comité d'évaluation, il est noté qu'il y avait des contraintes importantes liées au financement de la mission de base et à la nécessité que les projets soient concertés. Plusieurs soulèvent que ces critères provenant du national laissent place à de nombreuses interprétations. Les informations quant aux critères de financement ou plutôt la manière d'interpréter les critères de financement ont été changeantes et diffusées au compte-goutte selon plusieurs. <u>Un travail non reconnu</u> Malgré plusieurs insatisfactions ou malaise quant à la manière d'analyser les projets localement, la majorité des personnes rencontrées disent apprécier d'avoir un droit de regard sur les projets et que leur expertise des enjeux et des besoins locaux soit reconnue. Toutefois, il y a un sentiment que le travail des acteurs locaux n'est pas reconnu puisque les projets se retrouvent quand même à passer par plusieurs étapes d'évaluation à la CRÉ. Il est soulevé fréquemment que les organisations ne s'attendaient pas à autant travailler pour la rédaction du projet et les ajustements demandés après avoir mis autant d'efforts dans l'exercice de priorisation au niveau local. À cet effet, il est soulevé que les formulaires sont exigeants et ardues. La rédaction des projets demande un investissement en ressources humaines et un temps considérable.

Catégories	Éléments de bilan (point de vue des acteurs)
Acceptation – refus des projets	<u>Une attente remplie d'incertitude</u> Craintes importantes de la part des organisations de se voir refuser un projet, marqué par un temps d'attente assez long. <u>Des critères incompris</u> Insatisfaction et incompréhension généralisées du critère empêchant de financer la mission de base des organisations. Les organismes ont l'impression de devoir présenter des projets qui ne cadrent pas toujours avec leur mission. Les notions de mission de base et de pérennité des projets laissent place à interprétation. <u>Une reddition de compte non adaptée</u> Reddition de compte lourde surtout pour de petits budgets <u>Des formulaires difficiles à utiliser</u> Il est noté que les formulaires étaient difficiles à utiliser surtout en ce qui concerne les montages financiers pour l'octroi des budgets. <u>Consolidation des projets</u> En cours de processus, il a été pensé de s'assurer de consolider les projets déjà financés avant d'ouvrir de nouveaux appels.

SCHEMA DE MISE EN OEUVRE DANS LA MRC DE MONTCALM

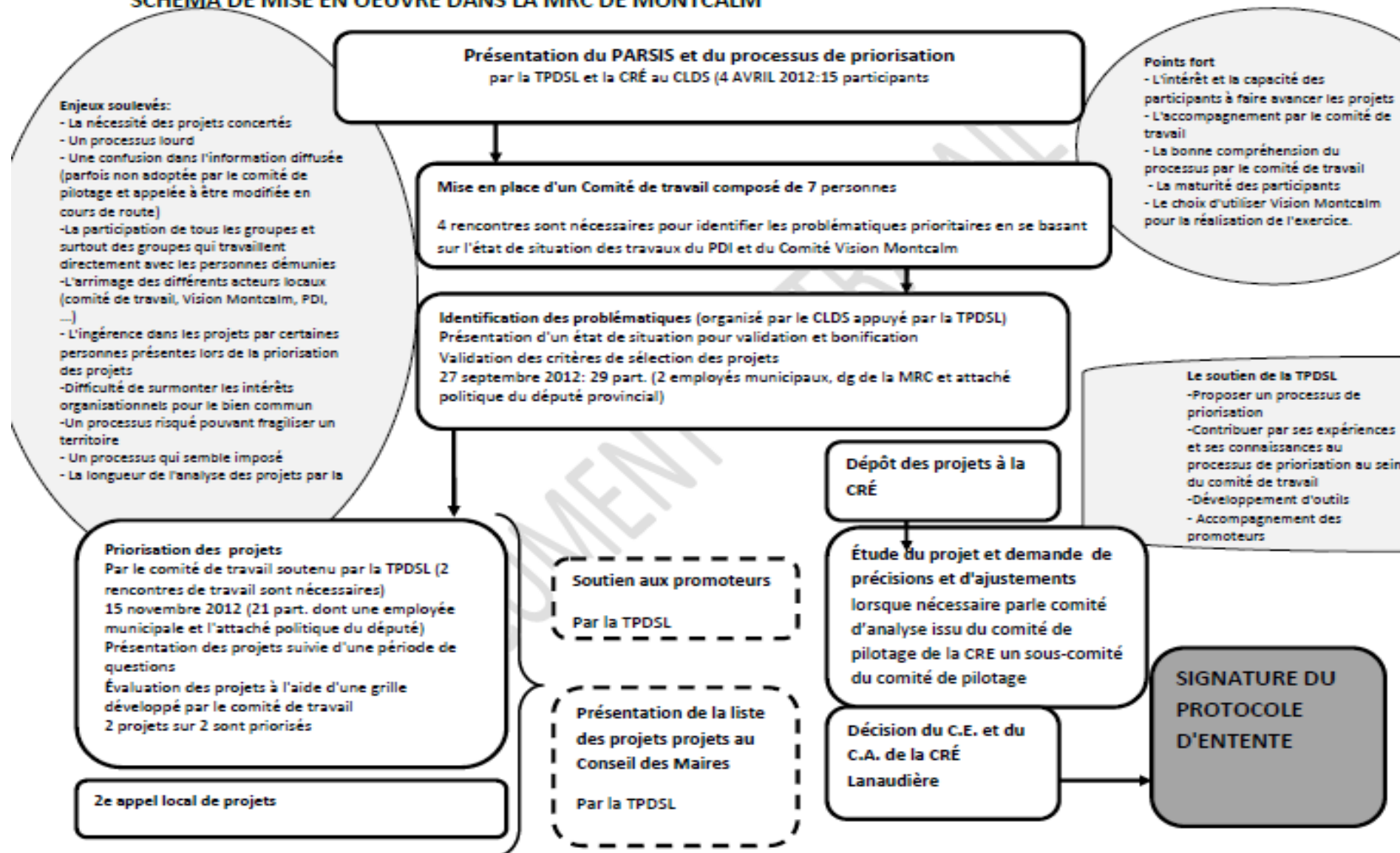


SCHÉMA DE MISE EN OEUVRE DANS LA MRC LES MOULINS

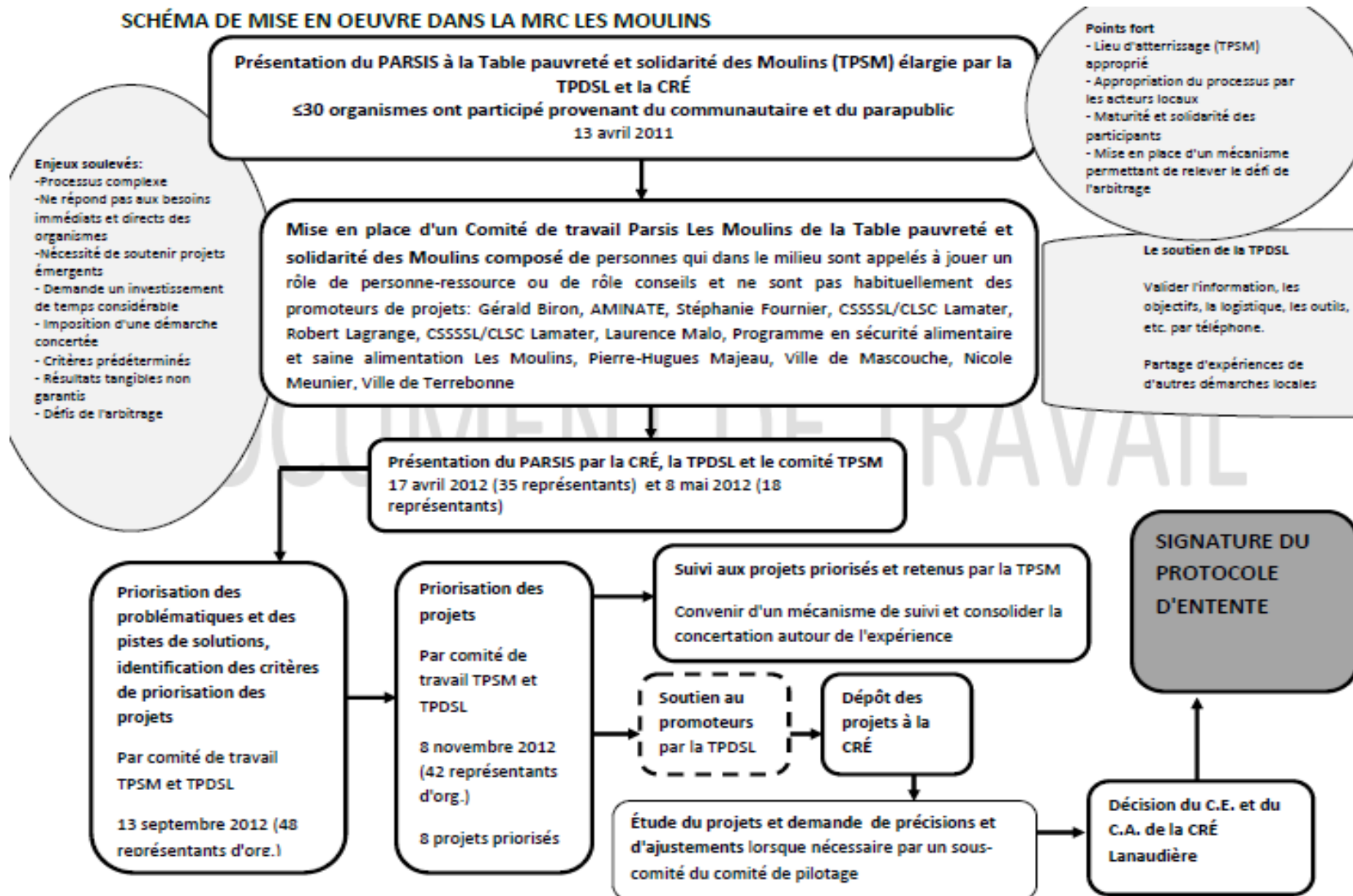


SCHÉMA DE MISE EN OEUVRE DANS LA MRC D'AUTRAY

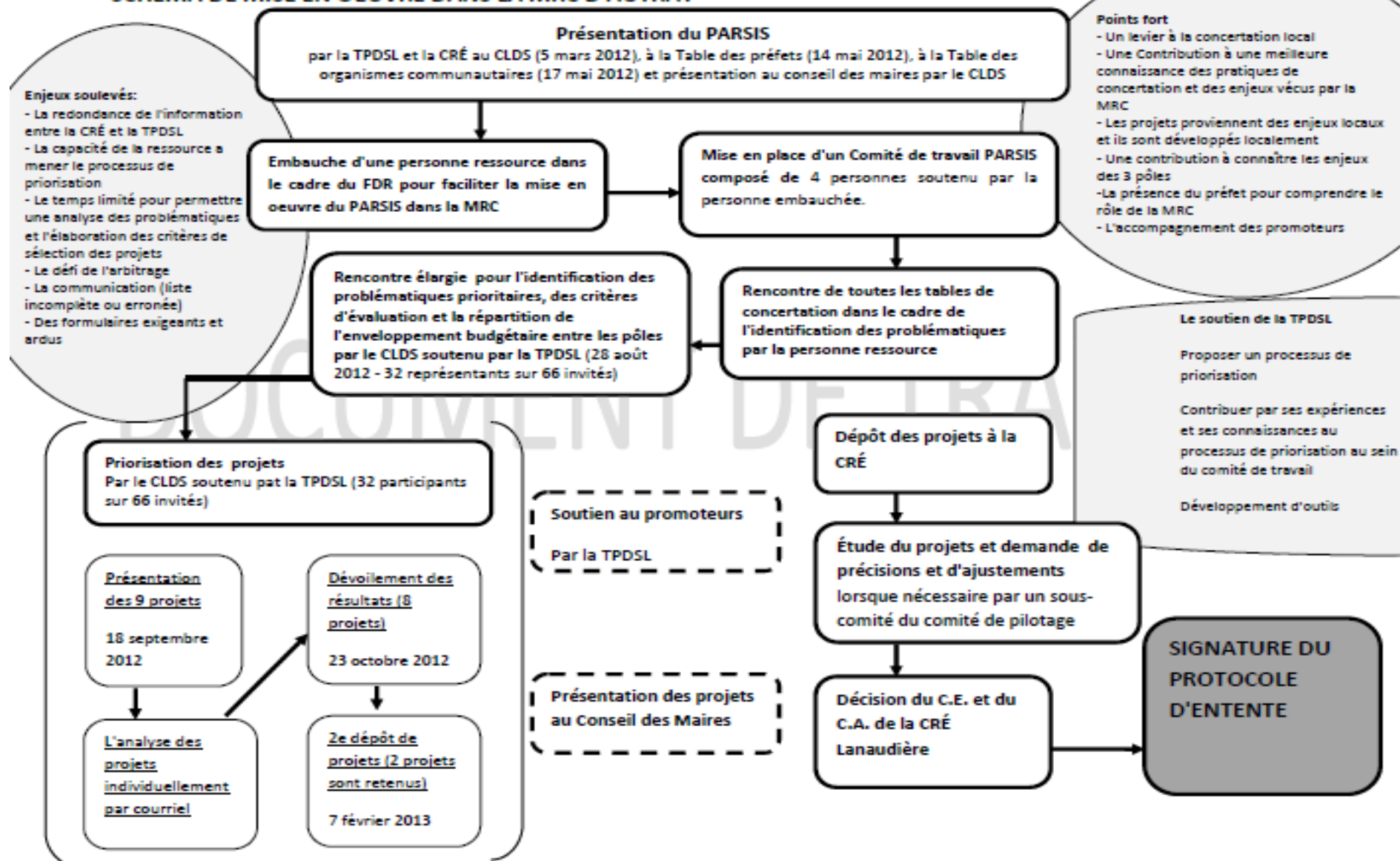


SCHÉMA DE MISE EN OEUVRE DANS LA MRC DE MATAWINIE

Enjeux soulevés:

- La participation de toutes et tous
- La présence d'outils en début de processus pour pouvoir se préparer
- La capacité du PARSIS à créer un rapprochement avec les élus qui sont peu présents dans les pratiques de concertation locale et dont la sensibilité face à la pauvreté est différente de celle des groupes communautaires
- La complexité de la démarche (processus lourd dans peu de temps)
- Le défi de l'arbitrage
- Le manque de temps pour analyser les projets
- Une réduction de la pauvreté peu probante
- Le défis de l'appropriation et du leadership du processus pour le CLDS
- La compétence de la ressource d'accompagnement de la TPDSL
- La tendance des discussions à favoriser la présentation d'informations au détriment de la prise de décisions collectives

Présentation du PARSIS

par la TPDSL et la CRÉ au CLDS (13 mars 2012:15 participants), à la TOCM (25 avril 2012: 20 participants), un préfet et DG MRC (10 mai 2012), à la Table des préfets (14 mai 2012) et à la Table des OC (17 mai 2012)

Mise en place d'un Comité de travail PARSIS composé de 7 personnes: 7 rencontres ont été nécessaires pour organiser les consultations élargies dans le cadre de la priorisation

Identification des problématiques
Présentation de la synthèse du 14 juin pour validation par le comité de travail
20 septembre 2012: 40 part.

Identification des problématiques
Élaboration d'un canevas de travail et discussion sur les problématiques par le comité de travail
14 juin : 65 part. sur 96 invités dont le préfet et 9 représentants municipaux (maires ou conseillers)

Points fort

- La participation nombreuse des acteurs locaux avec une bonne représentation
- La présence importante de représentants municipaux
- L'accompagnement par le comité de travail
- La capacité de travailler ensemble
- Une démarche très démocratique, intéressante et mobilisante
- La capacité des acteurs à être créatif et simple et à avoir une vision des priorités
- La maturité des participants
- Un processus ardu, mais nécessaire
- La grande disponibilité de la TPDSL pour présenter le PARSIS et son processus

Dépôt des projets à la CRÉ

Le soutien de la TPDSL

- Proposer un processus de priorisation
- Contribuer par ses expériences et ses connaissances au processus de priorisation au sein du comité de travail
- Développement d'outils

Étude des projets et demande de précisions et d'ajustements lorsque nécessaire par un sous-comité du comité de pilotage

Décision du C.E. et du C.A. de la CRÉ Lanaudière

SIGNATURE DU PROTOCOLE D'ENTENTE

Priorisation des projets
Par le comité de travail soutenu par la TPDSL
18 octobre 2012 (43 part. sur 96 invités)
Présentation des projets suivi d'une période de questions
Évaluation des projets à l'aide d'une grille développée par le comité de travail
7 projets sur 8 sont priorisés

2e appel local de projets
Printemps 2013

Soutien au promoteurs

Par la TPDSL

Présentation des projets au Conseil des Maires

SCHÉMA DE MISE EN OEUVRE DANS LA MRC JOLIETTE

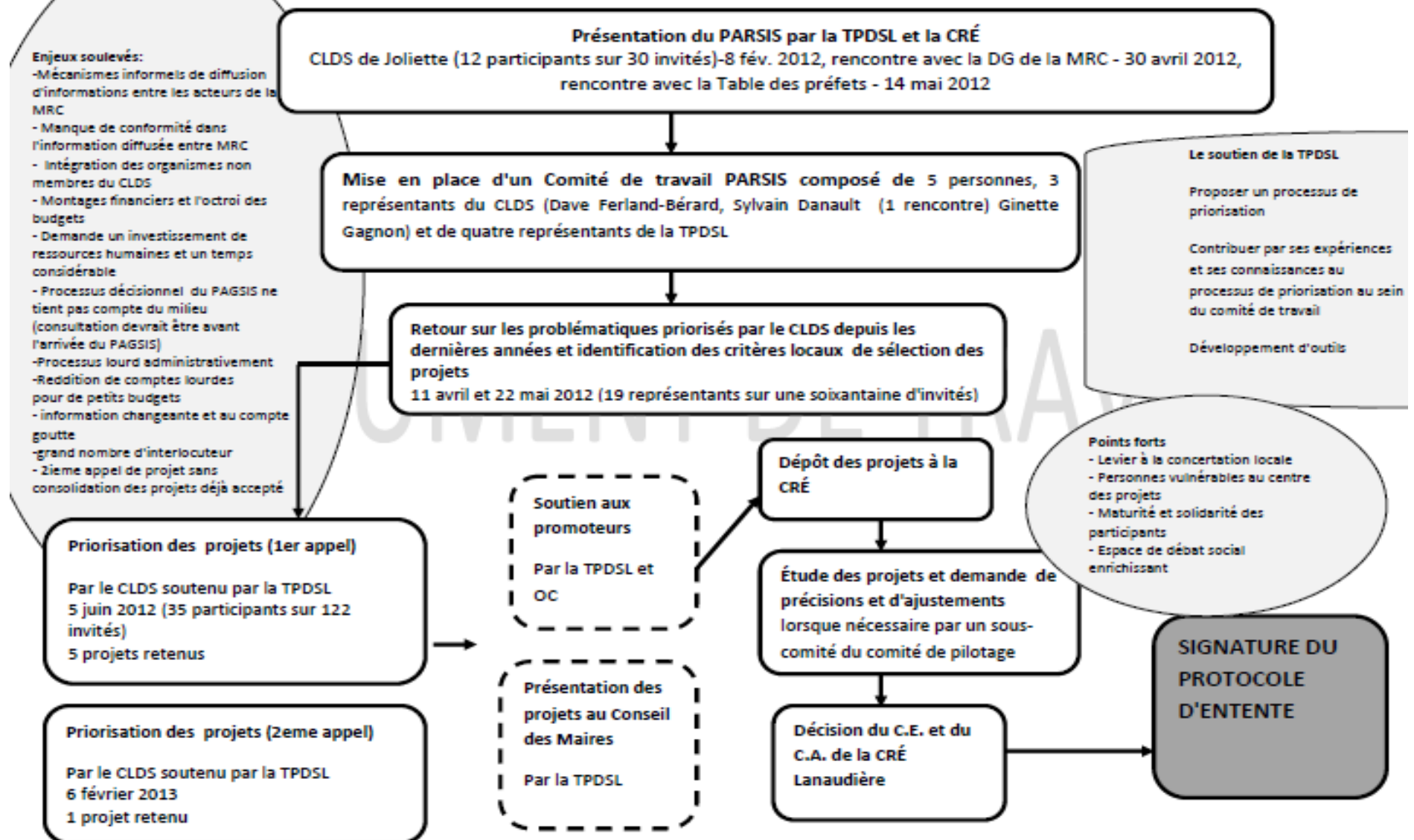


SCHÉMA DE MISE EN OEUVRE DANS LA MRC ASSOMPTION

