



...ENSEMBLE
POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS



GUIDE DU PARTENARIAT EN DÉVELOPPEMENT RURAL



Des expériences et des savoirs en partenariat
issus des communautés rurales de Chaudière-Appalaches





Réalisé à l'occasion de la 2^e Journée de la ruralité en Chaudière-Appalaches tenue le 12 novembre 2010 à Saint-Henri

Introduction

À l'occasion de la 2^e Journée de la ruralité en Chaudière-Appalaches ayant pour thème, **ENSEMBLE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS**, il a été convenu par le Regroupement des agents de développement rural de Chaudière-Appalaches (RARCA) de recueillir les échanges en ateliers comme un ensemble de savoirs de la région et de les refléter dans un guide de pratiques en partenariat.

Il va sans dire que tout n'aura pas été communiqué dans un atelier d'une heure trente. Néanmoins, nous sommes heureux de pouvoir se dire comme intervenants de la région, élus, agents de développement, bénévoles, représentants institutionnels ou ministériels, que nous disposons d'une sorte de coffre à outils à partager dans les différents lieux d'implication en développement des communautés. Ce coffre à outils peut servir de support à l'intervention ou de matériel de formation auprès de groupes de partenaires.

Ce guide de pratiques en partenariat est construit, tel que prévu à l'animation des ateliers, de trois composantes du partenariat : les avantages, les conditions gagnantes et les défis. Nous avons bâti le guide en nous référant à une stratégie de mobilisation valable tant pour un projet dans un secteur d'activité précis que pour une approche globale de développement d'une communauté. Le partenariat, tel qu'illustré et discuté, se vit à l'échelle d'une ou plusieurs municipalités et communautés ou encore à l'échelle d'une ou plusieurs communautés humaines. Il peut s'agir d'organismes concertés autour d'une même problématique sociale ou d'organismes réunis autour de diverses problématiques sociales sur un même territoire.

Quelques notes méthodologiques viennent éclairer le travail d'analyse tiré des notes de 20 groupes de discussion réunis en atelier durant la Journée de la ruralité, le 12 novembre 2010.

NOTES MÉTHODOLOGIQUES :

Suite à l'analyse de contenu des ateliers sur le thème des avantages, voici les raisons principales qui motivent ou sous-tendent le choix du partenariat comme stratégie de développement des communautés. Les avantages sont classés selon l'importance de l'adhésion à une même thématique. Le verbatim n'est pas transcrit textuellement, mais les mots des intervenants sont au cœur de ce que vous lirez.

Nous pouvons retracer dans les notes d'ateliers que les propos des participants sont le reflet des savoirs acquis, particulièrement depuis la mise en œuvre de la première Politique de la ruralité, à l'aube des années 2000.

1. Plusieurs bras

La force d'impact d'un groupe, la force générée par le travail en commun est mise de l'avant; tous les partenaires impliqués font leur part du travail. Elle permet de regrouper les idées, les efforts et les ressources. Elle augmente le nombre de personnes impliquées et facilite la mobilisation. Elle multiplie les possibilités, permet de saisir plus d'opportunités et de développer des projets plus rassembleurs. Le partage des difficultés comme des succès rend le travail de développement moins difficile.

L'apport des partenaires crée une synergie, une force stratégique qui facilite le développement des communautés. Une masse critique est nécessaire pour porter des projets de développement au nom d'une communauté. Il permet de contrer les dédoublements d'action et de restreindre le travail en silo dans un milieu tout en aidant chaque partenaire à actualiser encore plus sa mission par la reconnaissance de sa contribution propre. L'entraide, le soutien mutuel et la complémentarité qui s'installent dans un territoire sont des résultantes observables.

Le partenariat est ici vu comme un processus vers une meilleure compréhension tant du défi à rencontrer que des objectifs à poursuivre, ainsi qu'un processus vers une amélioration des résultats en matière de développement. La mise en commun produit des effets d'entraînement indéniables. Elle cherche à dégager ou à obtenir des consensus, une clé pour relever les objectifs fixés. Dans le fond, tous les gens autour de la table ou du projet sont interdépendants et partagent la responsabilité d'une meilleure atteinte des résultats.

À cela s'ajoute la dimension affective, c'est-à-dire le plaisir de travailler ensemble, les amitiés qui se bâtissent, les liens de confiance, l'énergie et la motivation dans le travail d'équipe pour le développement, la stimulation des apprentissages et la fréquentation de nouveaux lieux de rencontre ou d'espaces communs.

On peut traduire l'adhésion d'une majorité d'ateliers à cet avantage par l'utilisation fréquente dans les rapports de la phrase prononcée lors du panel : « **Seul on va plus vite, mais ensemble, on va plus loin** ».



2. Plusieurs têtes

Le travail en partenariat amène de nouvelles idées, des perceptions nouvelles, souvent en provenance de différentes catégories d'âge. Il introduit un regard extérieur par l'ajout de partenaires qui ne sont pas forcément ou directement concernés par la problématique de départ. L'expérience démontre qu'il est possible d'attirer de nouveaux arrivants dans des projets de développement. Ils sont souvent désireux de s'impliquer pour mieux connaître le milieu, se faire connaître, être actif et utile dans leur communauté d'adoption.

Le partenariat permet de sortir du cadre habituel de travail, de porter un regard différent sur les situations, d'obtenir plus de créativité, de découvrir des ressources inconnues. Davantage de gens ont tendance à s'exprimer avec des idées nouvelles dans ce contexte.

3. Plusieurs yeux

Une vision globale du milieu, une vision d'ensemble se développe dans les échanges au sein du partenariat. Celui-ci représente plusieurs secteurs d'activité de la communauté, il élargit donc la vision. Le dialogue conduit les partenaires à se doter d'une vision commune de développement appuyée sur de nouvelles orientations auxquelles il y a une plus grande adhésion. Le partenariat enrichit la vision de chacun, définit des objectifs bien ancrés et permet de faire des démarches plus structurées et plus complètes de développement. Il entraîne souvent l'arrimage d'une vision régionale dans les projets locaux.

4. Plusieurs bourses / Le partage des coûts et des tâches

Les projets réalisés en partenariat permettent de faire des économies d'échelle, de partager des coûts d'opération voire même de réduire ceux-ci, sans oublier le partage des services, des ressources humaines et matérielles. Ce partage génère une économie d'argent et de temps pour chacune des organisations impliquées. La répartition des tâches est davantage possible. Un plus grand éventail de services est accessible et faire avec ce que l'on a devient plus réaliste.

Le partenariat amène des engagements, de plus grandes chances d'obtenir du financement. À maintes reprises, cela rend possible l'engagement d'une ressource à la coordination du projet. Il permet également d'éviter l'essoufflement des bénévoles.

5. Plusieurs talents

Le partenariat fait appel à la diversité des acteurs, grâce à la richesse des expertises mises en commun dans le travail en équipe. Ici on se sent plus intelligent à plusieurs personnes. On remarque même que le personnel des projets est rendu plus compétent par la vision élargie au cours du partenariat. Ici, on peut diversifier encore plus les responsabilités à prendre, s'appuyer sur la force des uns pour combler les lacunes et les manques des autres, sans porter de jugement. Il s'agit de profiter des talents de tous, de la diversité des forces et de la complémentarité des expertises pour aller plus loin.

6. Une meilleure connaissance du milieu

Il semble acquis pour les intervenants de la région que le partenariat amène une meilleure connaissance du milieu, une plus grande compréhension des problématiques et une meilleure identification des besoins. Il importe de partager le même sentiment sur la nécessité d'agir collectivement et de s'engager. Le partage des connaissances conduit inévitablement à une vision plus globale d'un besoin et permet de se recentrer sur la réalité. L'apport de connaissances est multiplié. Ensemble, il est plus facile de répondre aux attentes, aux préoccupations et aux questions soulevées.

De plus, le travail en partenariat aide à identifier et à connaître les organisations avec lesquelles on peut travailler dans la communauté et à mieux comprendre les enjeux et les besoins de chaque partenaire, leurs forces et leurs faiblesses. Il n'est pas rare de voir de nouvelles organisations s'associer.

7. L'augmentation des communications

Le travail en partenariat permet une meilleure communication entre les organisations. Les discussions et les échanges sont plus nombreux et les confrontations peuvent être évitées. L'ouverture d'esprit s'agrandit dans le défi de communiquer à plusieurs personnes. La voix d'un partenariat porte plus fortement. Plusieurs organisations travaillent à promouvoir la communauté, les projets, l'avancement du partenariat et ses avantages. La publicité commune permet de se doter d'une plus grande visibilité.

8. De meilleurs projets

Les intervenants font valoir une meilleure compréhension et planification des projets grâce au travail en partenariat et, par le fait même, une augmentation de la qualité des projets. Le volume de projets réalisés est supérieur. Les réussites le sont également, de même que la durée de vie des projets. L'effet de synergie entre les partenaires bonifie et structure mieux les projets. Il tend à éviter les duplications.



9. Un impact social indéniable

Les projets en partenariat sont plus rassembleurs. Ils rejoignent plus de gens et génèrent davantage de participation à différentes étapes. La mobilisation de chacune des organisations est plus facile lorsque l'on est partenaire. Parce qu'ils sont bien enracinés, ces projets favorisent de plus grandes retombées dans la communauté. Ils accentuent le réseautage des organisations et de leurs membres, en plus de stimuler l'engagement et le dévouement des bénévoles.

La concertation renforce la solidarité et la cohésion sociale. Elle nourrit également le sentiment d'appartenance et la fierté.

10. Un impact politique souhaité

Le développement en partenariat a tendance à étouffer l'opposition et vient cristalliser les projets. Il crée une force supérieure autour d'un projet porteur et mobilisateur, une force qui a un poids politique, capable de défendre les intérêts de la communauté et de faire avancer des enjeux.

On remarque qu'il entraîne et garantit en quelque sorte une plus grande acceptation sociale des projets. Il est porteur d'un sentiment de sécurité et d'une plus grande satisfaction des contribuables ou des usagers des services développés. La qualité des projets issus de la concertation augmente la crédibilité auprès des différents paliers gouvernementaux et les chances de financement. Enfin, il tend, lorsque le projet dépasse les frontières d'une municipalité, à amoindrir et neutraliser les guerres de clochers.

11. Un impact assuré sur l'avenir d'une communauté

D'entrée de jeu, le partage des services et des ressources, généré par le partenariat, constitue un enjeu majeur pour le maintien des communautés locales, notamment l'amélioration des services de proximité et, par conséquent, la qualité de vie et l'occupation du territoire. Le réseautage est considéré comme une grande richesse pour conduire une communauté vers la prospérité.

Les intervenants évaluent que le partenariat dans le développement assure une plus grande pérennité dans les actions et les projets, car ils ont plus d'impact. La concertation occasionne des démarches plus longues, mais apporte un développement plus durable. Le partenariat est plus structurant pour le développement des communautés.

NOTES MÉTHODOLOGIQUES :

Les conditions gagnantes sont ici présentées par ordre de priorité à partir de la compilation et de la synthèse des notes d'atelier. Nous avons synthétisé les propos pour vous présenter des conditions gagnantes organiques, c'est-à-dire que chacune regroupe plusieurs éléments qui interagissent ensemble. C'est pourquoi leur nombre est restreint à l'essentiel de l'attention à apporter à la mise en place d'un partenariat pour le développement.

Le verbatim n'est pas transcrit textuellement, mais les mots des intervenants sont au cœur de ce que vous lirez. Indéniablement, ces conditions gagnantes font écho aux présentations, conférences et panels.

1. Savoir où l'on s'en va

Une des premières conditions gagnantes du partenariat consiste à faire reposer le partenariat sur une démarche structurante et structurée. Celle-ci démarre par un bon état de situation (constats, inventaires, problématiques, besoins...) pour avoir une connaissance plus fine du milieu. En même temps, il est précieux de pouvoir aller jusqu'à une anticipation des événements à survenir dans la communauté tels un transfert de commerce, une absence de relève, une fermeture anticipée, des déménagements annoncés ou, au contraire, l'arrivée de nouveaux résidents. En bref, il faut recenser, en s'adressant à des interlocuteurs-clés, ce qui peut advenir dans la communauté au cours des prochaines années.

La compréhension de la situation nécessite également de connaître les besoins de la communauté et ses aspirations. On prend soin de sonder par consultation publique les citoyens et les organismes du milieu (forums, assemblées, groupe de discussion...). On peut profiter de l'occasion pour soumettre l'état de situation et l'enrichir.

On fait aussi l'analyse pour établir le bon diagnostic. Cette première étape de la démarche nous amène à se doter d'une vision commune qui, là encore, doit être partagée et discutée avec la communauté. À cette étape, il faut s'accorder le droit de rêver. Les débats constructifs sont nécessaires ici pour arbitrer des choix. Il ne faut pas les craindre, au contraire. En solidarité autour de la compréhension de la situation, les partenaires vont trouver un terrain d'entente et construire la vision commune. Chacun est responsable de s'approprier cette vision.

Viennent ensuite les planifications stratégique et opérationnelle. Les partenaires doivent établir ensemble des orientations et des objectifs clairs, cibler des priorités atteignables, faire un plan d'action réaliste et prévoir des manières d'évaluer ce qui est entrepris.

La démarche est menée avec une méthodologie rigoureuse, étape par étape. On accepte d'y consacrer le temps nécessaire, lentement même. Les petits pas, la patience et l'encouragement se doivent d'être au rendez-vous. Il en résulte un plan de match réaliste identifiant des ressources humaines, matérielles et financières. La démarche doit permettre de revenir à l'objectif de base, sans hésitation, pour garder le cap.



2. Respecter le rythme du groupe

L'analyse de la communauté ou de la situation demande que l'on prenne le temps entre partenaires porteurs du désir d'action collective de bien se connaître et se comprendre, de partager un premier niveau d'analyse et de mettre au point des stratégies adaptées au milieu.

Dans un deuxième élan, l'appropriation collective de la réalité amène à consulter la population et à analyser les fruits de cette opération. Chaque étape de la démarche commande un ensemble de gestes à poser qui nécessite du temps. À l'évidence, le temps de tout le monde est précieux, il ne faut pas le gaspiller. En ce sens, la capacité de gestion du temps des partenaires, temps de réunion, temps de recherche-terrain, temps de consultation, temps de rédaction, temps de marketing social, est un outil indispensable.

La culture du développement néolibérale, davantage économique que social, est portée à mettre beaucoup de pression pour l'obtention de résultats à court terme et pour dénigrer le temps accordé à la discussion et à la consultation. C'est un défi de taille d'autant plus grand que les partenaires issus de différents horizons ont à cet égard des façons de faire et des principes qui méritent d'être connus, discutés et conciliés.

3. Coopérer et collaborer

Trois composantes de l'approche de coopération sont pointées.

Les attitudes :

Les intervenants de la région accordent une attention primordiale aux attitudes favorables au partenariat qui permettront rapidement de développer un climat de confiance. Les partenaires démontrent de l'ouverture d'esprit, du respect envers les réalités de chacun, de sorte que les différences deviennent sources de rapprochement. Ils vont savoir écouter, s'intéresser aux autres, construire le dialogue, mener des débats, régler les problèmes au fur et à mesure dans la confiance mutuelle et faire des compromis nécessaires à l'avancement du projet. Ils développent ensemble la fierté et la croyance dans ce qu'ils entreprennent. Ils apprennent à partager des valeurs.

Le concept gagnant-gagnant :

Les partenaires doivent identifier et reconnaître les avantages et les bénéfices que chacun doit retirer de la concertation. Ils mettent de l'avant ici le concept gagnant-gagnant. Ils s'entendent pour ne pas « tirer la couverture vers soi », mais bien de permettre à chacun de mieux accomplir sa mission et de partager équitablement les ressources. Les succès des uns sont vus comme positifs pour tous. On a parlé ici d'une « approche rond de poêle » qui permet de bonifier un projet ou de le développer à partir de ce que l'on a, de sorte que chacun y trouve son profit.

Le travail d'équipe :

Il est essentiel de bien établir la convention de partenariat dans laquelle le partage des responsabilités, des rôles et des ressources est clairement identifié. L'intervention d'une ressource externe pour y mettre de l'objectivité et se faire valider est intéressante. Au sein de ce travail d'équipe, les attitudes précédemment nommées sont présentes. Les réussites sont partagées et la reconnaissance est valorisée.

4. Savoir communiquer

La communication entre les partenaires, les élus et la population est gage de mobilisation. Une stratégie de communication doit être réfléchie et élaborée, même si elle est toute simple au départ. Dès l'amorce de la démarche ou de l'instauration du partenariat, il faut s'assurer que l'on développe des opportunités de communication. Au premier chef, les partenaires, au-delà de celui qui représente l'organisme, doivent être informés en temps réel et s'entendre pour porter un message commun au sein de leur réseau. En ce sens, la communication peut poursuivre des objectifs de conscientisation à la situation, de mobilisation, de consultation et d'information sur les étapes de la démarche, les actions menées et les projets.

Il faut faire connaître ce que les partenaires veulent entreprendre, transmettre les informations au fur et à mesure, véhiculer un message uniforme, écouter et aller chercher l'expression de tous. La communication est donc à entrée et sortie continue.

Avec la communauté, la communication doit aussi être fluide, accessible en termes de langage, transparente et continue. Le rythme soutenu des communications est nécessaire pour que personne ne perde le fil, s'interroge sur ce qui se passe et conclut trop vite : « Ça ne marche pas, ça ne marchera pas. » ou encore « Qu'ossa donne ? ». Au contraire, la stratégie devra mettre en valeur les avancées, les gains et les différents impacts observés à travers la démarche.

Nous sommes à l'ère des technologies de l'information et de la communication (TIC) et le développement communautaire peut en bénéficier. Il y a aujourd'hui des citoyens de tous âges qui s'y sont familiarisés et sont intéressés à ce que l'on mette leurs capacités en valeur. En ce sens, un comité de communication peut les mobiliser pour différentes tâches : la photographie numérique, la vidéo, la création et l'animation d'un site Web, la création d'un journal du projet, la publication d'articles dans les journaux communautaires, l'affichage et la consultation.

5. Trouver le bon leader

Les intervenants mettent de l'avant la nécessité d'avoir un porteur du projet bien identifié. On pense ici à une table de concertation, à une corporation nouvellement mise sur pied pour la démarche ou à un regroupement d'organismes qui se donne une dénomination.

Ils conviennent également qu'il faut trouver un bon leader parmi les partenaires qui s'engagent. Idéalement, cette personne exerce une influence positive, a de l'écoute, est visionnaire, travaille en équipe pour sa communauté, fait preuve d'un bon jugement et sait comment supporter son monde. Ce leader doit être choisi à l'unanimité par ses pairs. On parle d'un rassembleur, à la façon d'un « Fred Pellerin ».

Cependant, ce leadership doit être partagé par une répartition des rôles et des responsabilités qui favorise un équilibre dans le groupe et une gestion participative du projet. Enfin, ce leadership devra s'exercer avant, pendant et après la démarche.

6. Mobiliser les citoyens

On ne saurait trop insister sur cet aspect incontournable d'une démarche de développement en milieu rural : mettre le citoyen au cœur de toutes les étapes, depuis l'identification des besoins, la cueillette des savoirs locaux, la vision, la planification jusqu'à la mise en action et l'évaluation des projets.

C'est l'occasion d'une ouverture sociale à tous les groupes composant la communauté locale. C'est l'occasion de mettre en relation les différentes générations et d'intégrer des citoyens ou des groupes de citoyens plus marginalisés dans le milieu. La première clé de la mobilisation, c'est de donner la parole à un plus grand nombre de personnes possible de tous les horizons.

L'état de situation permet de mettre au jour les savoirs de la communauté en matière de mobilisation et de participation citoyenne. En plus, les formes de prises de parole sont nombreuses et connues dans la pratique du développement des communautés au Québec.

Les partenaires doivent prendre le temps de réfléchir à des stratégies de mobilisation dès l'amorce de la démarche et miser sur la culture rurale empreinte de rapports conviviaux et d'attachement à leur communauté et à leur territoire. L'organisation de la communauté rurale mise déjà sur la mobilisation pour fonctionner puisque la taille des municipalités ne permet pas de compter sur de nombreuses ressources humaines affectées à la gestion communautaire et encore moins au développement.

7. Réunir les bons partenaires

Au départ, il convient d'associer les bons partenaires qui ont des expertises variées en regard de la situation, de bons réseaux, une ouverture au changement, une facilité à transmettre l'information, une capacité de s'engager concrètement et une volonté de travailler ensemble sur du long terme. Chaque partenaire doit être présent à la table pour les bonnes raisons, soit le développement de sa communauté.

La composition du partenariat doit respecter le profil de la communauté, c'est-à-dire rassembler des élus, des citoyens concernés par la situation et des représentants d'organisations significatives dans le milieu. Les partenaires doivent au départ prendre le temps de se connaître, de s'approprier, d'échanger sur les capacités d'implication et sur les façons de contribuer au projet. Pour ce faire, chaque représentant d'organisation doit être en mesure de bien connaître et traduire sa mission et de savoir quelles ressources il peut affecter au partenariat au fur et à mesure que les travaux avanceront. Les partenaires doivent être respectés dans leurs réalités et leurs différences de mission, de ressources et d'implication. Les citoyens ne doivent pas être submergés ou encore négligés au profit des représentants d'organismes. Bref, il faut former un groupe multidisciplinaire qui permet d'avoir une vision élargie, un risque financier réparti et des compétences variées à mettre dans la démarche.

Pour ce faire, il y a certainement lieu de bien identifier au sein du groupe les expertises et les capacités d'engagement. Il est souhaitable d'établir des ententes claires de partenariat, tout en ayant la volonté de les réviser au fil de la démarche et de l'action sur le terrain.

Enfin, l'expérience des intervenants démontre qu'il faut une pérennité des individus impliqués dans le partenariat afin que tous les membres du groupe aient une maîtrise du projet et que la solidarité acquise continue de se manifester.

8. Initier des projets mobilisateurs

Les partenaires mettront de l'avant des projets de qualité pour aller chercher de la crédibilité auprès de la population, des instances politiques et institutionnelles, des bailleurs de fonds et des autres partenaires éventuellement sollicités. Ces projets doivent également apporter des changements significatifs et être structurants pour la communauté sur les plans économique, social et environnemental. Les partenaires doivent aussi accepter de prendre des risques et de défendre les innovations souhaitées.

Normalement, on doit pouvoir compter sur une optimisation des ressources mises en commun dans un partenariat et assurer une pérennité des projets. À cet égard, une bonne planification, un suivi et une évaluation du projet doivent soutenir toutes les actions.

Enfin, les projets sont mobilisateurs s'ils sollicitent la participation du plus grand nombre de citoyens, ce qui représente un certain changement culturel. Dans les communautés rurales, on déplore souvent que ce sont « toujours les mêmes » personnes qui se portent volontaires. La valorisation du bénévolat, l'encadrement et la formation des bénévoles sont des éléments essentiels dans la mobilisation autour des projets.

9. Se faire accompagner et conseiller

L'expérience acquise dans la région depuis la première Politique nationale de la ruralité démontre, hors de tout doute, que le partenariat est fructueux comme stratégie de développement rural s'il s'accompagne d'un soutien professionnel. Ce soutien professionnel ou cette ressource humaine travaille sur le terrain. Il doit soutenir le partenariat dans l'animation du milieu, dans les approches participatives, dans la planification et le bon déroulement de la démarche de développement. Il doit aussi appuyer le partenariat dans le renforcement des capacités des élus, des citoyens, des leaders locaux et des organisations à assurer le développement de leur communauté.



NOTES MÉTHODOLOGIQUES :

En complément, les intervenants présents à la Journée de la ruralité 2010 ont tenté de cerner quels étaient leurs plus grands défis pour être **ENSEMBLE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS**. La notion de défi retenue par le comité organisateur fait référence à une sorte de mise en garde, quelque chose dont il faudra tenir compte tout au long du processus de travail en partenariat.

Huit thèmes ont été relevés dans les ateliers. Chacun rassemble quelques éléments sur lesquels il faudra porter une attention particulière en construisant les partenariats pour rencontrer les avantages souhaités et mettre en place les conditions gagnantes nécessaires. Un neuvième défi, celui du développement durable, a été ajouté pour ne pas perdre une partie des propos soulevés lors des périodes de questions de l'avant-midi.

Encore une fois, les défis identifiés reflètent l'expérience acquise par les participants dans la région Chaudière-Appalaches.

1. L'esprit de clocher

- « Accepter de faire des choses en ne pensant pas seulement à son organisation, sa municipalité, mais en développant un esprit régional au lieu d'un esprit de clocher. »
- Passer d'un esprit de clocher à une vision d'appartenance.
- Établir une vraie solidarité.

2. Le leadership

- Avoir plusieurs piliers.
- Varier le leadership, chercher des nouvelles personnes, leur laisser une place.
- Éviter les chasses gardées.
- Faire attention aux vieux têtus.
- Regrouper des penseurs et des gens de cœur.
- Planifier la transition et la relève.

3. La mise en commun

- Mieux utiliser les ressources intermunicipales.
- Partager des équipements et des services.
- Perdre une partie de notre identité organisationnelle.
- Faire du partenariat durable malgré les mouvements dans les organisations.

4. Le changement

- Changer les mentalités.
- Gérer les résistances au changement parmi les partenaires.
- Considérer les réticences du milieu à accueillir les partenariats.
- Surmonter le pessimisme.
- Manifester de l'ouverture.
- Oser, créer, innover et réaliser.
- Faire confiance.

5. Les résultats

- Faire preuve de patience et de persévérance dans l'obtention des résultats.
- Rester dans des projets concrets.
- Atteindre et garder le cap sur les objectifs.
- Accepter de prendre des risques.
- Se rappeler nos beaux coups et le chemin parcouru et dépasser le discours problèmes/difficultés.
- Maintenir l'intérêt malgré les embûches et les retards.
- Saisir et créer des opportunités.

6. La démocratie

- Écouter la population.
- Contrer l'essoufflement.
- Faire en sorte que tous se sentent partie prenante.
- Susciter une mobilisation intergénérationnelle.
- Éviter le désengagement et les conflits démotivants.
- Trouver le rythme satisfaisant pour tous.
- Intégrer des nouveaux arrivants.
- Agir et décider dans la transparence.

7. La disponibilité de ressources

- Trouver des ressources compétentes et du financement.
- Recruter des bénévoles.
- Maintenir la mobilisation.
- Assurer la relève.

8. La mobilisation de la communauté

- Convaincre nos élus.
- Associer la communauté.
- Vendre et convaincre.
- Rester en vie comme municipalité.
- Développer l'esprit communautaire.
- Créer l'ouverture entre les générations.

9. Le développement durable

- Promouvoir un nécessaire renouvellement de la vision de développement.
- Favoriser une approche globale du développement : social, culturel, économique et environnemental.
- Mobiliser des citoyens pour définir la vision d'avenir

Aide-mémoire pour la mise en place d'un partenariat fructueux

Objectif : Vérifier si les conditions gagnantes suivantes ont été mises en place dans le partenariat.

CONDITIONS GAGNANTES

NON

PEU

OUI

SUIVI

1. Savoir où l'on s'en va :

- Des besoins connus
- Un état de situation et un diagnostic
- Une anticipation des évènements
- Une vision commune
- Une planification stratégique
- Autre(s) élément(s)

2. Respecter le rythme du groupe

- Le temps de se connaître
- Partager l'analyse
- Mettre au point des stratégies
- Aller à la rencontre du milieu
- Consulter les citoyens
- Bien gérer le temps
- Autre(s) élément(s)

3. Coopérer et collaborer

- Attitudes à privilégier (ouverture d'esprit, respect des différences, écoute, dialogue, débats...)
- Le concept gagnant-gagnant
- Le travail d'équipe
- Autre(s) élément(s)

4. Savoir communiquer

- Une stratégie de communication
- Un message commun
- Un rythme soutenu
- L'utilisation des *TIC
- Autre(s) élément(s)

5. Trouver le bon leader

- Un porteur de projet bien identifié
- Un bon leader rassembleur
- Une répartition des tâches et des rôles
- Une gestion participative du projet
- Autre(s) élément(s)

*Technologies de l'information et de la communication

Aide-mémoire pour la mise en place d'un partenariat fructueux

CONDITIONS GAGNANTES	NON	PEU	OUI	SUIVI
6. Mobiliser les citoyens <ul style="list-style-type: none"> -Le citoyen au cœur de toutes les étapes -Une ouverture sociale à tous les groupes -Une inclusion des générations -Une attention aux citoyens plus marginalisés -Une mise au jour des savoirs de la communauté -Des stratégies adaptées à la culture rurale -Autre(s) élément(s) 				
7. Réunir les bons partenaires <ul style="list-style-type: none"> -Le choix des bons partenaires -Le respect du profil de la communauté -L'identification des expertises -L'identification des capacités d'engagement -Un groupe multidisciplinaire -Le respect des missions et des réalités -Une pérennité dans l'engagement -Autre(s) élément(s) 				
8. Initier des projets mobilisateurs <ul style="list-style-type: none"> -Projets de qualité et structurants -Apportant changements significatifs -Optimisation des ressources -Participation du plus grand nombre de citoyens -Autre(s) élément(s) 				
9. Se faire accompagner et conseiller <ul style="list-style-type: none"> -Soutien professionnel -Formation -Éducation populaire -Autre(s) élément(s) 				

CONCLUSION



Plus de 200 acteurs du développement rural ont partagé leur vision du partenariat au cours de la 2^e Journée de la ruralité en Chaudière-Appalaches. C'est une participation qui témoigne de la mobilisation de la région autour des enjeux ruraux, une mobilisation continue dans le temps depuis fort longtemps.

Sous le thème **ENSEMBLE POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS**, l'événement était déjà en soi un exercice de concertation. Non seulement les agents de développement rural se sont concertés pour organiser la journée, mais les participants devaient également partager leurs expériences de travail et faire consensus, en ateliers, sur les conditions gagnantes, les avantages et les défis du partenariat.

Toute l'intelligence collective des acteurs du développement rural se retrouve dans un guide de partenariat produit à la suite de cette journée. Il repose sur les expériences et les savoirs acquis au fil du temps dans la région et de manière plus engagée depuis la première Politique nationale de la ruralité en 2002.

Les objectifs de la journée ont été atteints. La participation dynamique, la qualité des présentations, l'engagement dans les discussions en ateliers et le bon fonctionnement de la journée en sont le reflet. Le comité organisateur souhaite dès lors que les expériences présentées en avant-midi inspirent d'autres communautés et que le guide de partenariat, issu des savoirs collectifs de la région, soit utilisé pour appuyer le développement rural. Comme le dit la maxime entendue à plusieurs reprises durant la journée :

«Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin.»



-Concertation

La concertation occupe un rôle de premier plan dans le processus de mobilisation des communautés locales. C'est par elle que les acteurs de la communauté établissent une entente sur le changement à poursuivre, sur ses grandes étapes, sur les moyens à mettre en œuvre pour y arriver, sur les principes qui doivent les guider, sur les critères qui permettront de les évaluer, etc. Il s'agit d'une dynamique à la fois coopérative et conflictuelle qui donne lieu à une vision commune des paramètres de l'amélioration ou de la transformation à réaliser. Par la mise en commun des analyses et des solutions perçues, les acteurs sociaux rassemblés forgent l'éventuelle solidarité requise pour assurer la durabilité de leurs projets et peut-être même l'engagement mutuel leur permettant d'agir sur d'autres fronts dans le futur. Il s'agit, en fait, d'un processus participatif de formulation et d'appropriation d'une vision commune qui engendre un sentiment d'appartenance au projet.

La concertation prépare ainsi l'engagement de la part de tous les membres, ainsi qu'un partage des responsabilités, voire même la responsabilisation à l'égard des résultats (partenariat). Elle contribue ainsi directement à la construction identitaire collective (NOUS), une des deux constituantes de la mobilisation.

(Source : *Vers l'impact*, Coopérative La Clé)

-Partenariat

Le partenariat occupe aussi une place de choix dans le processus de mobilisation puisqu'il correspond à un engagement formel, voire même contractuel, entre les différents acteurs qui sont alors nommés partenaires. Le partenariat implique un partage des responsabilités et amène à faire en sorte que les mandats de chacun dans le changement soient connus et précis. Il permet de déterminer collectivement les ressources et les structures organisationnelles qui seront nécessaires pour le réaliser. Le partenariat est ainsi directement contributeur de la réalisation de l'action collective (PROJET COMMUN), la seconde constituante de la mobilisation.

(Source : *Vers l'impact*, Coopérative la CLÉ)

-Développement durable

Le développement durable se définit comme étant un modèle de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement.

-Mobilisation

Le mot « mobilisation » fait référence au passage à l'action pour changer une situation, effectué collectivement (action collective) par un regroupement d'acteurs (acteur collectif). Changer une situation, c'est répondre à des besoins, résoudre des difficultés, améliorer les conditions de vie, modifier des fonctionnements, etc. La mobilisation peut s'illustrer sommairement ainsi.

(Source : *Vers l'impact*, Coopérative La CLÉ)

-État des lieux

L'état des lieux d'un territoire est un portrait synthèse, multidimensionnel et temporel des caractéristiques d'une ou des communauté(s), selon des enjeux de développement durable viable, documentés à l'aide d'indicateurs, et identifiant les forces et les faiblesses à l'œuvre sur le territoire.

(Source : *Guide d'élaboration d'un agenda local 21*)

ANNEXE 2 : Quelques références pertinentes

- Revue de développement social,
La gouvernance partagée et l'amélioration des conditions de vie, volume 8, numéro 2, décembre 2007
- Groupe de travail sur les communautés dévitalisées,
Des communautés à revitaliser, un défi collectif pour le Québec, rapport officiel, mai 2010.
- Bilodeau, Angèle et al. (2003). *Le partenariat : comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*, 31 pages.
http://www.cocof.irisnet.be/site/common/filesmanager/sante/resauxsante/guidepartenariat/index_html
- Réseau québécois de villes et villages en santé,
La trousse d'outils : connaître et accompagner les communautés,
consulter le site : www.rqvvs.qc.ca, voir également la section des publications
- Coopérative La Clé, *Vers l'impact*,
La mobilisation pour le développement et le pouvoir d'agir des communautés locales, juin 2010,
- Disponible sur format numérique sur le site : www.mobilisation-communaut.es.qc.ca,
voir particulièrement la section réussir et les outils d'autodiagnostic où de nombreux liens sont disponibles.
- GAGNON, C. (Éd) et E., ARTH (en collab. avec). (2007).
Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux : applications territoriales de développement durable viable,
En ligne: <http://www.a21l.qc.ca/>



COMITÉ ORGANISATEUR



NOS PARTENAIRES



Laurent Lessard
Député de Frontenac
Ministre des Affaires municipales,
Régions et Occupation du territoire
Ministre Responsable des régions
de la Chaudière-Appalaches
et du Centre-du-Québec



Dominique Vien
Députée de Bellechasse
Ministre déléguée aux Services Sociaux



Robert Dutil
Député de Beauce-Sud
Ministre de la Sécurité publique

